How military officers can be relevant leaders in a non-military context

- A sensemaking study on leadership-construction in the Danish Defence

Master's Thesis

MSc in Economics and Business Administration - Strategy, Organisation and Leadership

Alexander Ricardo den Dulk 92438

Frederik Heesch Hansen 93430

Supervisor: S. Salman Ahmad

Copenhagen Business School

May 15, 2019

Normal pages: 120
Characters: 272.673

Abstract

In 2016, the Danish Defence restructured the officer education, so going forward the applicants now must hold a bachelor's degree or similar to access one of the officer educations. This changes the spectrum of applicants and reflects a new view on which capabilities an officer should possess. The narrative created with the change is that the officer education is not solely relevant as a leadership education to the Danish Defence but has relevance to a business context as well, making officers relevant leaders in a business perspective.

The objective of this study is to investigate how military officers can be relevant as leaders in a non-military context as perceived by leadership professionals. Investigating this, we first need to understand how officers construct and make sense of the leadership they enact. To compare this to a non-military context, we also need to investigate how leadership professionals construct leadership in a non-military context, and how they perceive officers as leaders in relation to their leadership construction. Finally, we provide a perspective on how we can understand similarities and differences between the leadership understandings by discussing our findings.

We investigate this based on a qualitative research approach where we apply social constructivism, allowing us to see how the officers and leadership professionals construct meanings of leadership, and how officers are perceived to be relevant leaders in a non-military context. We conducted 11 interviews with employees in the Danish Defence and 4 interviews with leadership professionals from different recruitment companies. In the examination of the interviewees' sensemaking of leadership, we explored which perceptions and meanings were constructed by looking at how they bracketed and extracted cues.

Our findings suggest that leadership professionals have equivocal perceptions of military officers' relevance as leaders in a non-military context. They perceive the officers' abilities to be operationally minded and executant in their leadership approach to be of possible relevance in organizations with a specific focus on operations. It is perceived that the officers can create followership and adapt to organizations focused on operational effectiveness, and thus capable of leading in such. This suggests that the associated capabilities to the administrative context of the Danish Defence are what makes the officers relevant, as these capabilities are closely related with the leadership professionals' perception of operational organizations, where capabilities like these are perceived to be highly relevant.

Table of Content

Abstract *2*

1 Introduction *7*

1.1 Problem formulation and research questions **9**

1.2 Case presentation **10**

1.2.1 Organization 10

1.2.2 The current environmental context of the Danish Defence 10

1.2.3 The officer education and the structural changes 12

1.3 Motivation **13**

1.4 Literature review **13**

1.4.1 Review method 14

1.4.2 Present academic literature about military leadership 14

1.4.3 Academic contributions 16

1.5 Delimitation **17**

1.6 Clarification of concepts and abbreviations **18**

1.6.1 Abbreviations 18

2 Methodology *19*

2.1 Philosophy of science **19**

2.1.1 Social constructivism 19

2.1.2 Our role as students 21

2.2 Research design **21**

2.2.1 Case study 23

2.2.2 Induction 24

2.3 Data collection **24**

2.3.1 Interviews 26

2.3.2 Secondary data 32

2.4 Analysis methodic **33**

2.4.1 Coding 34

2.4.2 Sensemaking analyses 35

2.5 Critical reflections on the methodological foundation **37**

3 Theory *39*

3.1 Leadership **39**

3.2 Sensemaking **41**

Analysis *45*

4 Part I – Leadership in the Danish Defence *45*

4.1 Foundational structures of leadership-construction **47**

4.1.1 History and philosophy 48

4.1.2 Change of education and human resource structure 51

4.1.3 Summary of foundational structures of leadership-construction 56

4.2 Leadership in an administrative context **57**

4.2.1 Decision-making authority 59

4.2.2 Central functions to the leadership construction 63

4.2.3 Leadership as a competency 66

4.2.4 Summary of leadership construction in an administrative context 73

4.3 Leadership in an operative context **75**

4.3.1 Hierarchy structures the leadership construction 77

4.3.2 Functions of leadership under extreme circumstances 80

4.3.3 Competencies 85

4.3.4 Summary of leadership-construction in the operative context 90

4.4 Subconclusion (I) **91**

5 Part II – Leadership-construction by leadership professionals *93*

5.1 Leadership professionals' construction of leadership **95**

5.1.1 Decision-making authority 97

5.2 Perception of officers' relevance in a non-military context **99**

5.3 Perception of officers in relation to leadership construction **101**

5.3.1 People focused leadership 101

5.3.2 Leadership experience and professional know-how 103

5.3.3 Organizational fit 105

5.4 Subconclusion (II) **109**

6 Discussion *111*

7 Conclusion *115*

8 Further research *117*

9 Literature *119*

10 Appendices 123

10.1 Appendix A – Interview guide – FAK 123

10.2 Appendix B – Interview guide – Former officers 125

10.3 Appendix C – Interview guide – Officers 127

10.4 Appendix D – Interview guide – Recruiters 129

10.5 Appendix E – Interview transcript – Bjarke Pedersen 131

10.6 Appendix F – Interview transcript – Christian Kurt Nielsen 148

10.7 Appendix G – Interview Transcript – Daniel Jakobsen 163

10.8 Appendix H – Interview transcript - Jens Becks 182

10.9 Appendix I – Interview transcript – Kenett Lumbye 192

10.10 Appendix J – Interview transcript – Michael Pingel 208

10.11 Appendix K – Interview transcript – Nicolaj Jensen 225

10.12 Appendix L – Interview transcript – Nils Wang 237

10.13 Appendix M – Interview transcript – Ole Kværnø 247

10.14 Appendix N – Interview transcript – Per Ludvigsen 260

10.15 Appendix O – Interview transcript – Peter Grandahl 271

10.16 Appendix P – Interview transcript – Rasmus Rask 288

10.17 Appendix Q – Interview transcript – Steen Gravers Nielsen 299

10.18 Appendix R – Interview transcript – Thomas Bo Jørgensen 308

10.19 Appendix S – Interview transcript – Torben Egidiussen 323

10.20 Appendix T – Data from the Danish Ministry of Defence's Personnel Agency 330

10.21 Appendix U – Descriptions of interviewees 334

10.22 Appendix V – Literature review tables 338

Figures

Figure 2-1 - Structure of analysis part I and II 33
Figure 4-1 - Analysis of leadership-construction in the Danish Defence 46
Figure 4-2 - Analysis of the Foundational structures of leadership-construction 47
Figure 4-3 - The Danish Defence's leadership philosophy (LEDELSESGRUNDLAGET, Figure 2) 50
Figure 4-4 - Principles in the Officer Education - Inspired from (Forsvarsakademiet, n.d.-b) 52
Figure 4-5 - Leadership-construction in the Administrative context 58
Figure 4-6 - Leadership-construction in the Operative context 76
Figure 5-1 - Leadership professionals' leadership-construction 94

Tables

Table 2-1 - Summary of collected data 25
Table 2-2 - Categorization of interviewees in expectation and reality 29

1 Introduction

Within the recent decade, the Danish Defence has made two reforming changes in its educational system. First, in 2014 politicians alongside with the Danish Defence decided to place the three officer educations; the educations of the army, the navy, and the air forces united under the one roof of The Royal Danish Defence College (aka. *Forsvarsakademiet* and hereinafter mentioned as FAK) but still in separate schools (Forsvarsakademiet, n.d.-a). Secondly, in 2016 FAK changed the terms of admission for studying to become an officer, so going forward the applicants now must hold a bachelor's degree or similar to access one of the officer educations. This changes the spectrum of applicants and reflects a new view on what the applicant for the officer education should possess. These changes were primarily what constituted what they called a change of paradigm regarding the entire HR-strategy for the Danish Defence. A paradigm shift that forward cut the officer education almost in half, going from a five-year education to a two and a half year, and no longer giving the officers the *academic education* to the same extent itself, but left that for other academic institutions like CBS, University of Copenhagen, and so forth.

The change was mainly triggered because of politically set expenditure cuts, but it was also an opportunity to translate the military degrees into civilian language, making it easier and more accessible for people to transfer between the two domains of military and civilian. This way, it was meant to be both easier to recruit new officers and at the same time hire former officers back into the Danish Defence with work experience from the civilian labor market (Appendix M). However, this supposition insists that bachelor's degree graduates perceive the officer education as a relevant leadership education. More importantly, it insists that the civilian business community finds the officer education to be a relevant leadership education from a non-military perspective. If it does so, it would be fair to assume, in the perspective of a supply-demand driven labor market, that the bachelor's degree graduates would perceive it the same way.

The FAK's website states that admission to one of the officer educations teaches you how to become a leader in *reality* in one of the three defense services. You will have to lead and take action in a stressful and high-paced environment, and therefore you will be able to cope with situations of *uncertainty* where you are under a lot of pressure and where the stakes are high. It further reads, that the personal benefits from a background in the Danish Defence is a practical introduction into and learning about leadership, which makes officers highly demanded as leaders in the civilian business community (Forsvaret, 2019). When we read FAK's recruitment material on its website and through different adds that appears in our social media feeds for the officer education, we see that the Danish Defence communicates that officers are attractive and relevant leaders in the civilian labor market and the business community. The narrative is that

the education is not solely useable in the Danish Defence but has relevance in a business perspective as well.

Newspaper articles also support the supposition. In an article brought in the Danish outlet *Berlingske*, captain and teacher at one of the officer educations Rene Okholm states:

> *"We have something to offer since the civilian wants our leaders. In here, they get a larger personal leadership authority when they are constantly testing their leadership skills. But I actually fear that many will seek out in civilian when the economic cycle turns,"* (E. V. Jensen & Buch-larsen, 2015, l. 24).

If and how the officer education and consequently if officers as leaders are relevant in a business perspective is still not clear to us. In January 2019, we asked the Danish Ministry of Defence's Personnel Agency whether it could provide us with data, qualitative or quantitative, that could support these suppositions. The Personnel Agency initiated a manual count of officers that had applied for a *service leave without pay*, the so-called (and hereinafter mentioned as) TUL (*Tjenestefri uden løn*), which allows officers to leave the Danish Defence for a year while still being employed with the Danish Defence. The data showed that 16 of the 64 officers that had applied for TUL in 2018 with a specification of a civil job position were entering a job with *leader* or *manager* related to the title (See Appendix T for the Personnel Agency's presentation of the data). Further, the Personnel Agency argued that:

> *"Concerning their education, officers become thoroughly educated and trained in leading people in stressful situations, and gain deep insight into modern leadership theory, which they constantly test in practice especially within the military core areas: operations, leadership, and strategic planning. After graduation, the officer is capable of participating in a professional management team actively," (Appendix T).*

This could support the supposition that the military officer is relevant as a leader in a non-military context. The officer is supposedly educated and trained in *modern leadership theory* which instinctively could support the supposition. However, the context in which this leadership theory is tested is within the core areas of the Danish Defence *in stressful situations* referring to military engagement in combat. Furthermore, we see in the newspaper articles that the arguments for the officers' relevance in a non-military context also relate to the core military activities such as combat in stressful situations (Albrektsen, 2014b, 2014a; E. V. Jensen & Buch-larsen, 2015). The military context in which the officers are both taught and trained to lead is different from a business context, which made us wonder what concerning leadership in these different contexts that may be compatible. Does experience from leading people through combat

and battle in stressful situations necessarily make the officers relevant leaders in a non-military context or is there more to the story?

1.1 Problem formulation and research questions

Considering the indications that officers may be relevant as leaders to businesses, we want to elaborate on further and clarify how this may be the case. To understand how the officers can be relevant, we first need to know how officers construct and make sense of the leadership they enact. This can only be comparable to a non-military context if we also know how leadership professionals make sense of leadership in a non-military context and how they perceive officers as leaders. Finally, we aim to provide a perspective on how we can understand similarities and differences between the leadership understandings and further discuss the relevance of officers as leaders in a non-military context and the associated implications this may have for the officers and the Danish Defence. We, therefore, state the following problem formulation:

> *How can military officers be relevant as leaders in a non-military context as perceived by leadership professionals?*

We conduct the study guided by the following research questions:

(I) How is leadership constructed by military officers in the Danish Defence?
(II) How do leadership professionals make sense of military officers' relevance as leaders in a non-military context based on their own leadership-construction?
(III) How does the leadership-construction in the Danish Defence and amongst non-military leadership-professionals compare?

1.2 Case presentation

1.2.1 Organization

The Danish Defence is a politically governed organization by the Danish Ministry of Defense. It consists of different authorities that together form the entire Danish Defence force. The Defence Command is the supreme military command authority of the armed forces, and it holds a Joint Operations Staff, a Plans and Capabilities Staff, the Joint Arctic Command, the Special Operations Command and the three service staffs, namely the Army Command, the Navy Command, and the Air Command. Besides the Defence Command, there are the authorities for Personnel, Material and Equipment, Buildings and Facilities, and Finance (Forsvarskommandoen, 2019b).

The Chief of Defence is the commander of Defence Command Denmark and acts as the chief Military advisor for the minister of defense. It is his primary responsibility to govern the Danish defense according to the politically agreed defense settlement and the primary object within it. The main task and primary object for the Danish defense is to prevent conflicts and war, to sustain the sovereignty of Denmark, to secure the country's existence and integrity and to promote a peaceful development globally according to the human rights, hence their entire existence is grounded in operative contextual tasks (Forsvarskommandoen, 2007).

The Danish Defence occupies 20.420 people (Forsvarsministeriets Personelstyrelsen, 2019). Out of the 20.420 people working in the Danish Defence, 4.944 are civilians, which supposedly makes the workforce diverse regarding age, educational background, and educational level. The organization is scattered across the entire nation with people and departments located all around Denmark and internationally, which adds to the complexity of coordinating and aligning processes and initiatives across functions.

1.2.2 The current environmental context of the Danish Defence

The Danish Defence is operating in an environment with increasing political pressures and a current threat scenario that has not been more serious than before the destruction of the Berlin Wall in 1989 (Forsvarsministeriet, 2018). Instabilities in the Middle East and North Africa are nourishing militaristic Islamism that creates the foundation for increased risk of terrorism and

heavy migration. This combined with an increased threat from cyberspace that can have enormous socioeconomic consequences that threaten the democratic principles and security of the Danish population requires the Danish Defence to have a strength and robustness for them to be able to withstand these threats and secure a safe society (Forsvarsministeriet, 2018).

Coping with these threat scenarios and maintaining a safe society does not come without cost and in recent years, the Danish Defence has been subject to a lot of cost-cutting exercises by the Danish government. With the new political settlement, going from 2018 until 2023, the Danish government has pledged itself in greater depth to the NATO coalition and has therefore increased the defense budget but at the same time promised to invest in materials and take part in a greater number of international operations (Forsvarsministeriet, 2018).

The tasks that the Danish Defence has to solve are manifold and often under fast-changing conditions which complicates matters. On the one hand, it has to solve highly risky operative assignments complying with the overall mission and primary object of the defense force. On the other hand, it must operate like any other publicly driven organization in Denmark complying with regular management practices as a public organization is expected by society to operate (Forsvarskommandoen, 2008). The different tasks have to be performed and accomplished according to the values of the Danish society and the political foundation in order for the Danish Defence to be perceived as a legitimate organization (Forsvarskommandoen, 2008). This requires certain leadership processes and practices in order to be accomplished.

The conditions and contexts under which the leadership processes in the Danish Defence unfolds and are performed involves both an operative function, often characterized by a lot of uncertainty and with a great deal of risk involved, and an administrative function with focus on regular public management challenges (Nørgaard & Holsting, 2014). The organization, therefore, both have military and civilian leadership obligations that tightly connect to one another and rarely separates from each other when solving tasks and reaching objectives. The leadership has to account for very different tasks under different circumstances and with very different employees at their disposal. These different conditions for military leadership and corporate leadership do not let themselves separate from each other in practice which is why the leadership process is often confronted by dilemmas and paradoxes (Forsvarskommandoen, 2008). The objectives and task, therefore, must be solved usually with regard to opposing or incompatible demands.

1.2.3 The officer education and the structural changes

The Danish Defence has a long history in educating and developing leaders for the Danish society, by having one of the oldest leadership educations in Denmark dating back to 1701 (E. V. Jensen & Buch-larsen, 2015). Historically, it was noblemen who was educated as officers giving them a significant place in society due to their heritage. A lot has changed since then and FAK's origins, with multiple wars throughout time and many political reforms, with the latest reform in 2018. The Danish Defence has in recent years been experiencing changing and often conflicting demands with a changing global environment, with new threat scenarios, combined with political pressure and extensive expenditure cuts, which is calling for a change in the organization and its leadership (Holsting, 2017).

Up until 2015, the Danish Defence was in charge of the education of new officers preparing them for this reality and shaping the way leadership was understood. But with its new HR strategy of 2013, the Danish Defence has changed the structure of its educational system aligning it with the civilian educational system (Forsvarskommandoen, 2013). The changes involved reducing the duration of the basic officer education almost in half. Next to that, it has aligned the educations to the civilian educational system, so that now the educations are accredited; hence the reformation translates the military competencies into a civilian language. This change regards the basic officer education along with other military educations. To apply for the basic officer education, you now must hold a bachelor's degree from the civilian system or similar education from within the Danish Defence. The result has been that two-thirds of the officer students come from the civilian education system and only one third from within the ranks of the military. When developing the competencies of its officers, both new recruits and senior officers, the focus of the Danish Defence is now supposedly concerned around the military competencies, whereas the more academic competencies will be attended by the civilian educational system.

As the Danish Defence describes, this model will ensure that the officers have a better chance to move on with their careers or with studies outside the military because they now hold both a bachelor's degree from the civilian education system combined with a leadership education from the Danish Defence (Forsvarskommandoen, 2013).

1.3 Motivation

Reading through the websites of the different bodies within the Danish Defence, it states that the officer education will teach you how to be a leader in real life, which makes the officers relevant leaders both in a military context but also in a civilian context. The payoff is, that because you can lead in situations of uncertainty and under a great deal of stress, you are attractive as a leader in a business context as well. The same argument appears in multiple newspaper articles as we showed in the introduction. But the contexts under which leadership is carried out differs a lot from a military context to a civilian context.

Our motivation for choosing this topic comes from an initial curiosity regarding a supposed relevance of Danish officers to organizations outside of a military context relating to the above. The Danish Defence promotes its officer education as teaching you how to become a *leader in reality*, and we found different articles explaining that officers are leaving the military to become leaders in a civilian context. In the leadership literature, we found the argument that social relations are context specific making the context central to how leadership socially come about and is constructed. This evoked our curiosity of looking into the Danish Defence. At first sight, the context in which leadership is carried out and the function it serves seems different from a civilian context. The complexity of the organization combined with the environmental context where it operates puts pressure and high demands on the Danish Defence's leadership and its officers. Wondering how this idea of context-specific leadership relates to the supposition that officers are relevant in a non-military organization initiated our research.

1.4 Literature review

The following section presents the existing academic literature that considers the problem area of this thesis; *how can military officers be relevant as leaders in a non-military context*. This will connect the current academic literature to the scope of this thesis to disclose how our study can provide an academic contribution. We start the section by briefly explaining the methods used for collecting and reviewing the relevant literature. Subsequently, we cover the main academic contributions within the areas of *military leadership* relating both to *sensemaking* and military leadership in non-military contexts.

1.4.1 Review method

Our interest in the problem area initiated an interest in military leadership. FAK is considered to be an academic institution which contains five institutes; *Institute for Leadership and Organisation*, *Institute for Military History and War Studies*, *Institute for Military Operations*, *Institute for Strategy, and Institute for Military Technology*. Each of these institutes conducts research that is publicly available in their collective research database, *Danish Defence Research Database* ("Danish Defence Research Database," n.d.). Focusing solely on the *Institute for Leadership and Organisation*, we used the database to look through the 72 outputs from the institute to Identify the relevant literature for this project. See Appendix V, Table 1 for relevant literature from the institute.

We collected the rest of the academic literature through a structured search with the search engine EBSCOhost, which conducts searches across multiple academic databases including Business Source Complete, Communication, and Mass Media Complete, and SocINDEX. To ensure the quality and validity of the sources, we solely searched for literature that has been peer reviewed within the last decade (2009-2019). In our search for literature, we combined keywords such as *leadership, sensemaking, military and civil* in different combinations to reveal relevant literature within the scope of our study. To see search terms and relevant literature found through these searches see Appendix V, Table 2-9.

1.4.2 Present academic literature about military leadership

Assessing the notion of military leadership and what it contains, Barfod (2017) conducts a discursive analysis of the notion and finds that the meaning of military leadership has changed through history in accordance with new technology and societal dynamics. Today, leadership is about entering dialogue and possess the ability to adapt to new conversations swiftly. At the same time, the leader should possess the ability to be deeply involved in leadership activities while still being in the periphery of these. Heltberg (2016) provides further insight into the notion and concept of military leadership when she in her essay encourages scholars to research the plurality of perspectives on the social processes of military leadership.

A way to understand the construction of leadership among the persons enacting it can be through the lens of sensemaking processes. Jensen (2009) suggests with her study of military planning that military leaders make sense in military planning which enhances the quality of the plans. Different scholars have taken the sensemaking approach to analyze the processes of leadership in dangerous contexts. Ramthun & Matkin (2014) regard the relationship between

shared leadership and team performance in dangerous environments. They suggest that mutual influence and leadership emergence are used in dangerous situations to achieve high performance. Baran & Scott (2010) provide a grounded theory approach that suggests leadership as collective sensemaking processes between leaders and followers in which ambiguity is reduced, and resilience is promoted. In these situations, leadership is constructed through key aspects such as direction setting, knowledge, and trust. Dixon et al. (2017) add on to this perspective that sensemaking and sensegiving occur simultaneously in these dangerous situations. This perspective emphasizes that the training the leader receives is critical to the leader's cognitive capacity. Campbell, Hannah, & Matthews (2010) assess among other aspects what dangerous environments do to leadership. They find that stressful environments like warfare can severely strain the moral character and ethical discipline of the individual leader. They find that the way to cope with this is for the leader to trust in self-ability to act ethically and for others to trust that the leader will do so.

The leader-centered perspective is also investigated among Swedish officers in the eyes of other nation's officers where Larson et al. (2016) finds that Swedish officers are perceived as calm, competent, and good at exhibiting exemplary leadership behavior. On the contrary, they are perceived to be too emotionally restrained, to lack self-confidence, to be discussing decisions too much and having difficulties giving negative feedback. In a U.S. perspective, Thomas (2013) states an untraditional suggestion that the effectiveness of the leaders from the U.S. Naval Academy stems from a combination of inherent traits and developed abilities consolidated through *savoir faire* or tact, which he ascribes to the act of graceful behavior in opposition to rude and blunt behavior. A similarly value-based approach is suggested by former lieutenant colonel Weaver (2017) who writes in his brief perspective on military leadership in the U.S. administration that officers embody American values, and exemplifies loyalty, dedication, and commitment to something greater than the individual. Further, he argues that many private organizations advocate hiring veterans based on their ability to lead, manage and make sound decisions. Officers have acquired management skills through crisis management and long-term challenges.

For assessing the military leadership competencies, Chinese scholars have developed a normative leadership competency model consisting of 11 components. These components include dedication, planning and programming, communication and intelligence and form a model to assess leadership performance in the People's Liberation Army (Tian, Miao, Xu, & Yang, 2009).

Looking into the literature about officers or military leaders being relevant as leaders in a non-military context, we find very little literature. Kirchner & Akdere (2017) suggest that four leadership development strategies from the U.S. military are transferrable to industrial organizations. While this perspective concerns military methods in non-military contexts, other

scholars like Godinez & Leslie (2015) and Bergman & Herd (2017) investigate how to enhance the employability of military leaders to a non-military context. At the Army Management Staff College in the U.S., leaders are given an educational experience in a work environment that is meant to be paradoxical to promote the leaders' self-efficacy that they can influence their work environment by action (Godinez & Leslie, 2015). While this perspective is centered around the individual, a structural suggestion to enhancing the employability is the method of competency portfolio development through prior learning assessment (PLA) that can help the former military personnel to acknowledgment for prior learning (Bergman & Herd, 2017).

1.4.3 Academic contributions

In the current academic literature, we see an emphasis on leadership under severe stress in dangerous environments, but no regards to situations out of these environments. Scholars have described how officers are perceived by other officers, what personal traits they possess, how to assess an officer within a model of military competencies, and how to enhance employability into a civil context. Suggestions point towards that officers embody national values and are thus relevant for leadership positions in a national administration. However, we have not seen a suggestion to how military leadership is perceived to be relevant in a non-military context seen from a non-military point of view.

This thesis aims to contribute to the academic literature by providing an analysis of the Danish military officer's relevance in a non-military context perceived by leadership professionals. We do this by analyzing the construction of leadership among officers and persons related to the educational body of the Danish Defence, and among non-military leadership professionals with sensemaking (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005) and relational leadership theory (Uhl-Bien, 2006) as a theoretical framework. With this framework, we investigate the social processes of leadership through the lens of sensemaking thus contributing to an academic understanding of military leadership and its relevance to a non-military context.

1.5 Delimitation

The study focusses on the Danish military and is thus delimited within the borders of Denmark and military leadership in a Danish context. We delimit the study in time, by considering the present leadership construction in the Danish Defence and relevance of officers as leaders in a non-military context. We do not provide a historical perspective as we do not find it contributory how military leadership *was* relevant in a non-military context as the structural changes of the Danish Defence's HR strategy happened recently which made the suppositions apparent within this period of time.

Leadership occurs on multiple levels in the Danish Defence which can be divided into two groups: *non-commissioned officers* and *officers*. The non-commissioned officers carry the responsibility for a group, a squad or a team all consisting of 4-8 members. The non-commissioned officers are ranked sergeants within different levels of seniority. The officers, on the other hand, are responsible for larger groupings ranging from platoons often with over 30 members and upwards. We delimit this study by solely focusing on the officers for two reasons: Firstly, as described in the introduction we see the suppositions regarding military leaders' relevance in a non-military context to solely concern officers and hence not non-commissioned officers. Secondly, we focus on the officers because they have been attending the Danish Defence leadership education, which has been subject to change.

We obtain our comprehension of the non-military context solely from the perspectives of non-military leadership professionals employed with recruitment agencies. These leadership professionals' professions consist of advising and consulting non-military organizations in leader recruitment processes. They have daily contact with a network of organizations that seek leaders for their organizations and therefore have a deep insight in specified demands for leadership in non-military context.

We do not consider the sensemaking of leadership among subordinates to the officer. We therefore also delimit the study from investigating the sensegiving process from the officer towards the subordinates. Instead, we are interested in the officers' own construction of leadership as they are the subjects for relevance in a non-military context and thus those who potentially will conduct leadership in this context. The relevance of the officers is therefore linked to the officers' own perception and construction of leadership enactment and not to how subordinates make sense of the leadership.

1.6 Clarification of concepts and abbreviations

Through the thesis, we use a set of terms that we have built through the process of conducting this study. We here present the central concepts and abbreviations.

Operative context

Through the thesis, we use *operative context* to place the leadership that we regard in an operative setting. The operative context is the context of warfare whether this warfare is live in an active war zone or if it is simulated on military exercise terrain. The operative context is thus attached to military engagement (Nørgaard & Holsting, 2014).

Administrative context

The *administrative context* is the residual of military leadership in an operative context. The leadership in this context is the leadership in an overall military context that is not operative. This context is an environmental setting that does not embody military engagement but includes all other settings within the military jurisdiction (Nørgaard & Holsting, 2014). We consider the sum of the operative and administrative context to constitute the entire military context.

Mission command

Mission command is a military concept of leadership distribution that is widely used in a Danish military context. It stems from the German "Auftragtaktik" in military philosophy and means that every military person is educated to understand orders in two levels above ranking. The purpose of this concept is that if a military leader dies, the subordinates to this leader are still capable of understanding the intentions of the order and fulfilling it. Some interviewees refer to mission command with *auftragtaktik* or *auftrag*. The implications of mission command for the military leadership will be elaborated through the thesis.

1.6.1 Abbreviations

For 'Danish Defence' we use *DD*

For 'The Royal Danish Defence College' we use *FAK*. FAK is an abbreviation for the Danish name *Forsvarsakademiet* that is commonly used within the organization of the Danish Defence.

2 Methodology

In the following chapter, we present the methodological reflections and choices made for this thesis considering the philosophical foundation of the scientific method and its implications for the study, the research design, the data collection, and the method of analysis. We finalize the chapter by reflecting critically upon the methodological approach we have chosen to clarify strengths and weaknesses following from the chosen approach. The chapter presents our argumentation for methodological the choices we have made by conducting a qualitative study based on social constructivism by inductively investigating the primary empirical first-hand data obtained by interviewing selected sources.

2.1 Philosophy of science

In this section, we present the considerations about the philosophical foundations of the scientific method we use in this study. We consider how the produced knowledge and the validity of our findings are affected by our choice of the philosophy of science, and how that affects the findings of the overall thesis.

2.1.1 Social constructivism

Philosophical considerations about scientific work divide the creation of knowledge in two paradigms depending on our position concerning ontology, epistemology, and methodology. *Ontology* is the question of how we see the world and concerns what reality is. *Epistemology* regards the acknowledgment of reality and how knowledge about it can be obtained. Finally, *the methodology* concerns the methods to accumulate and create this knowledge. The realistic paradigm considers the world and reality to exist independently of the observer, and to exist physically and therefore to be measurable. The idealistic paradigm, on the other hand, considers the world and reality only to exist dependently of the observer. That means that reality must be understood and interpreted and therefore the reality exists by virtue of human thinking (Ingemann, 2013). Philosophy of science is about how we see the world and reality in the creation of knowledge. It helps us decide whether something is a fact, or if it is up for discussion and interpretation. Is the ocean vast, cold, and blue or is it dramatic, beautiful, and mysterious?

To answer our research questions for us to conclude on the problem formulation, we must understand how leadership is constructed among officers in the DD and by leadership professionals by understanding and interpreting the meaning of the concept of leadership to different subjects. Leadership is a phenomenon socially constructed through relations between human beings and therefore cannot be understood through formulas but must be acknowledged through interpretation and understanding. In other words, the contingency of the phenomenon is not logically given but is a social construction that may change in nature in accordance with history or culture (Ingemann, 2013). Our study seeks to create knowledge about how actors through social processes construct the phenomenon of leadership and thus takes on a philosophy of science in adherence to social constructivism.

Social constructivism is a collective description for a group of philosophies of science in the idealistic paradigm. In opposition to the realistic paradigm where the reality exists independently of the observer, social constructivism considers reality to exists only in virtue of our observations. Social constructivism range in variance between the more radical ontologies, conceiving the world as solely constructed by society with no natural essence, to the less radical with a broader ontology accepting universal facts and focusing on social structures and processes. Central for social constructivism is that social phenomena are changeable and non-perpetual. This means, that if the society can construct social phenomena so can it change them (Rasborg, 2004).

This social constructive study of leadership-construction among military officers and leadership professional adheres to a less radical ontology leaving a room for assumptions about the existence of objectives elements like buildings, material, and weapons. As we have described in the previous chapter, leadership in a military context concerns among other areas the core areas of military engagement; *operations, leadership, and strategic planning*. Operations include military combat where officers lead people through environments that include life-threatening situations where the existence of weapons is indispensable. The military leadership is, therefore, a phenomenon existing within a frame of both objects and subjects that constitute the actions of the leader.

With this ontological approach, our acknowledgment of the leadership-construction concerns utterances. The epistemology of the study is based on our acknowledgment of the leadership-construction by interpreting the way the officers make sense of leadership through their utterances. The epistemology within the idealistic paradigm, acknowledge the world through subjective interpretations and perceptions and therefore reality cannot be measured but must be acknowledged through interpretation and perception (Ingemann, 2013). It is through these interpretations of the subjects' utterances we create knowledge about the phenomenon of leadership.

The social constructive approach, therefore, allows us to create knowledge based on interviews, articles, and qualitative observations by analyzing subjects' utterances. In the idealistic paradigm, the methodologies search for understanding, interpreting, and describing the world by analyzing qualitative data like text and speech (Ingemann, 2013).

2.1.2 Our role as students

When interpreting utterances, we cannot limit our understanding to the words being said but must seek interpretation by understanding the dynamics of social constructivism. Through social processes of negotiation of meaning in society, we understand that social reality can be re-interpreted and therefore create new meaning (Ingemann, 2013). Therefore, we understand that the creation of meaning about leadership is not obtained by aggregating the utterances of the officers and leadership professionals but must be understood in connection and relation to one another.

As the study takes on a social constructive view on knowledge creation, we as students studying this construction cannot deny our role as participants in the social process. The context of us as students will, therefore, influence the study, though the intention is otherwise. Our safeguard towards self-obstruction of the study is, therefore, methods and rigid research design. By confining to a carefully argued for research design, we ensure that we move our own subjective context as far away from the study as possible and on the contrary approach as accurate results as possible. Due to the nature of social constructivism, we will never be able to conclude in definitive; however, we will be able to conclude within the framework we set for this study which we elaborate on in the research design in the following section.

2.2 Research design

In this section, we present the research design and the defining factors for the choice of a case study. The research design defines how we can study a phenomenon that is the object for analysis, and a combination of different strategies for collection, analysis, and interpretation of data thus constitutes it. The planning and existence of the research design ensure that the

documentation provided with the study and the establishment of the documentation is unequivocal (Andersen, 2013).

In determining the research design, several parameters are relevant to assess. First, we deduce the element of analysis. In social science, the element can consist of several different subjects or objects like individuals, groups, organizations, society, and processes (Andersen, 2013). In this study, the element of analysis is leadership construction in the DD, and as we elaborate further in the chapter on the theoretical foundation of this thesis, we regard leadership as a phenomenon with both a conceptual and a practical facet. Like glaciers are interesting natural phenomena whose existence are questioned by natural scientists, so is leadership an exciting phenomenon to us. We investigate how leadership is socially constructed in the DD by how it is talked into existence, in line with the philosophy of science of social constructivism.

Second, we determine the properties of the phenomenon through sensemaking. If this were a study about people's opinion about the phenomenon of leadership, we would identify a few variables and ask a large group (Andersen, 2013). However, this is a study on the construction of the leadership asking how the comprehension of the concepts explains the enactment of it, and therefore we study solely one element but with numerous variables.

We are not interested in how the phenomenon has changed historically, but we acknowledge that phenomena are talked into existence in an ongoing social process, which is why we deduce our third parameter, the factor of time, to be a dynamic parameter (Andersen, 2013). If we were interested in the longitudinal development of the phenomenon, we believe that this would take years of study demanding the exact study to be a reproduction of previous and similar studies about leadership construction. Instead, we investigate the present leadership construction through an ongoing social process.

To cover the complete construction of leadership, we should imply all individuals that are related to leadership in the DD. If that were possible, it would take us year and years of research which pragmatically is not optional within the scope of a thesis. However, more importantly, spending years on research allows the dynamics of the organization to influence the results which would blur the knowledge we obtain. During those years new employees will enter the organization and others will leave, and structural changes in organization and society may influence the institution. Therefore, our study encompasses a sample (not to be confused with the concept from quantitative methods) of key individuals in the construction of leadership. We elaborate on the selection of these individuals in a later section.

2.2.1 Case study

The case study studies the explanation for a phenomenon or an incident in one case and is indispensable to social science (Andersen, 2013). Andersen (2013) emphasizes the necessity to identify what about the obtained knowledge that is specific to the case study and what is general. Essential to enable this differentiation is a rigid description of the case study.

Defining the case study, Yin (2003) writes:

"*A case study is an empirical inquiry that*

- *investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when*
- *the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident,"* (2003, p. 13).

In the case of this thesis, we conduct an empirical inquiry investigating the phenomenon of leadership construction in the DD and the relevance of officers as leaders in a non-military context. While the DD's organizational boundaries set the context within which the phenomenon of leadership exists, it is unclear how leadership is constructed. As we elaborate on in later chapters regarding the theoretical foundations of the study, leadership is no unique phenomenon for the DD, but, as previously covered, we still find data indicating a differentiation between military leadership and other types of leadership. These data, however, does not tell us evidently where the boundaries between the phenomenon and the context exist.

Since the phenomenon and the context are not always distinguishable Yin (2003) argues, a technical definition of the case study regarding the practical aspects of it addressing data collection and data analysis strategies for the study:

"The case study inquiry

- *copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result*
- *relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result*
- *benefits from prior development of theoretical positions to guide data collection and analysis,"* (Yin, 2003, pp. 13–14).

As covered in the previous section, the stakeholders that construct leadership in the DD could potentially be the entire organization, but we will not be able to interview over 20.000 people. It is true, that we rely on multiple sources of evidence, as the leadership-construction is a social process as previously covered. Finally, our data collection is guided by the theoretical foundation elaborated in later chapters.

In this thesis, we, therefore, conduct a case study of the leadership-construction in the Danish Defence to subsequently analyze how and why that compares with the perception of leadership in private businesses among leadership-professionals to finally qualify a suggestion to what that means for the officer.

2.2.2 Induction

The case study method is inductive and explorative as it tries to generalize knowledge from the observed by letting the empirical data play a central part in the thesis. Exploratively we induce the sense-making processes of construction of leadership among key individuals through interviews. From analyses of the interviews, we draw sub-conclusions that are used to discuss perspectives on the military leadership construction and the relation to businesses addressing how leadership professionals perceive officers to be attractive in a non-military context. As we noted from Andersen (2013), the question of the validity of the case study is answered with an emphasis on a distinction in the conclusions between the features that are general and the features that are unique for the case.

2.3 Data collection

In the following section, we will explain how we have collected the data we use to research this thesis. For the thesis, we use both primary and secondary data and resources collected through different methods for ensuring the reliability of the data. As we have experienced now through bachelor and master studies, there are multiple definitions of the distinctions between primary and secondary data. Therefore, we clarify that we adhere to the definition given by Andersen (2013) that primary data is the data *we* have collected ourselves whereas *others* have collected the secondary data. We elaborate further on the secondary data when we describe it in the section below.

The primary data of the study consists of research interviews. We have conducted the interviews during January and February 2019, starting in December 2018 by reaching out to potential interviewees and the FAK to obtain a research approval for researching within the organization of the Danish Defence. Most of the interview acceptances were thanks to the research approval and help from a principal at the Center for Distributed Learning at the FAK. We contacted some

of the interviewees through a mutual contact, which may also have influenced the acceptance of our interview requests. Finally, we found the leadership professionals through desktop research by searching for the biggest recruitment companies in Denmark.

The academic literature, including the theoretical foundations which are elaborated in the next chapter, has been found through desktop research in CBS' academic search engine Libsearch ("Libsearch - CBS Library," n.d.), EBSCOhost and through searches in the FAK's database of academic military literature, Danish Defence Research Database ("Danish Defence Research Database," n.d.). We have gathered newspaper articles through Google, and Infomedia searches on relevant keywords in Danish national newspapers. The key words are all in Danish as the scope of the thesis delimits it to a Danish perspective. We have searched for combinations of the following keywords, which is related to our research question: *officerer* (officers)*, erhvervsliv* (business community)*, ledelse* (management/leadership)*, leder* (leader).

Table 2-1 sums up the collected data, which will be elaborated upon in the following paragraphs.

	Primary data	**Secondary data**
Qualitative data	Interviews, 15 persons (Appendices E to S) • FAK • Officers, current • Officers, former • Recruiters	Process data • *"Ledelsesgrundlaget", Forsvarskommandoen 2008* • *Newspaper articles* ○ *Berlingske* Research data • *"Militært chefvirke [Military commandship]" Holsting 2017, Ph.D.* • *"Militær ledelse i et professionsperspektiv [Military leadership in a professional perspective]" Nørgaard & Holsting 2014.*
Quantitative data	N/A	Registry data • *Officers leaving for TUL, FSP 2019 (Appendix T)*

Table 2-1 - Summary of collected data

2.3.1 Interviews

As Steinar Kvale and Svend Brinkmann put it: *"There is nothing mythical in using the interview as a research method. The interview is a conversation that has a structure and a purpose,"* (2008, p. 19). In the following paragraphs, we present the choices and reflections made preliminary to interviewing the interviewees to meet requirements for the interviews to be a foundation for academic study and for it to be useful in the analyses in this thesis. In short, interviews with structure and purpose.

The research interview is easily confused with a regular conversation which therefore has shortcomings in an academic setting. If not structured with a clear purpose in mind, the interview transcripts often show problems in the later analysis (Kvale & Brinkmann, 2008). For this thesis, we use the qualitative, semi-structured research interview for us to ask follow-up questions to explorer interesting topics that the interviewees make sense of. The purpose of the semi-structured research interview is to gather descriptions of the interviewees' realities for later interpretation of the leadership phenomena that we question. The purpose is to open up a gate to the interviewee's reality where the interviewee freely speaks about phenomena in everyday life. It exposes both what is being said through articulation and what is said 'between the lines.' For the analysis, this means that both explicit descriptions and opinions as well as the sense-making about retrospective actions are relevant to uncover when investigating the interviewees' realities about the phenomenon (Kvale & Brinkmann, 2008). This interview method is in line with social constructivism and therefore the philosophy of science of this thesis, as we seek to understand the construction of the leadership phenomenon.

Therefore, our process of structuring the interviews began by ascertaining the knowledge we intended to obtain, which we then structured into themes. A common sense argument we will make for collecting interviewees is, that we should know what we are looking for before we can know whom to ask. In our study the processes of ascertaining the desired knowledge and collecting interviewees were contemporaneous. As we reached out to the interviewees, we had deduced the themes preliminary to determine what area of knowledge we were searching for, but we did not produce the actual interview guides until before we knew who was willing to let us interview them. We elaborate on the process of grouping and collecting interviewees, and thematizing for interview guides in the following paragraphs.

2.3.1.1 Interview guide

Significant parts of the preliminary interview process concerned thematization. The thematization is a process for clarifying what kind of knowledge is desired and how it is

requested, which includes considering what the purpose is, what we already know, and how the knowledge should be obtained in an academic structure (Kvale & Brinkmann, 2008). Concretely we spend hours and hours in classrooms writing and drawing on whiteboard processing our initially normative questions into categories, that could serve as a determiner for the categories of persons we were looking for.

When the interviewees were scheduled for an interview, we revisited the themes, but this time to create questions that could uncover the interviewees' reality about leadership. An essential part of this process was to create questions that also could lead the interviewees to reveal the actual reality around leadership that could serve as an empirical foundation for analyzing how they made sense of the concept. We ended the process with four interview guides – one for each category of the interviewees (we explain the categories in detail in the next paragraph):

- Central persons employed with FAK
- Current officers
- Former officers
- Recruiters

The questions in the interview guides reflect the desired knowledge we wanted to obtain from the four categories and has specific questions that regard the function of the individual category. The interview guides for the four categories are attached to the thesis in appendices as Appendix A to D.

2.3.1.2 Grouping interviewees

Our initial desktop research for the scope of the thesis led us to divide the study into smaller parts. This exercise made it clear for us that the different parts of the study had different persons of interest, hence the different interview guides.

We defined the categories of interviewees by thematizing the desired knowledge and appraise, by our knowledge about the DD, who would be able to provide us with qualified answers about those themes. The themes were assigned the four categories: FAK, leadership professionals or recruitment agencies, current officers in the DD, and former officers in the DD.

First, we investigate the construction of leadership in the DD. For this part, we found it relevant to interview current officers as they are enacting the leadership. When educating officers, FAK teaches the students a leadership course which made it relevant to ask persons within the educating bodies of FAK. Wondering about how the DD constructs leadership opens the prospect that the construction of leadership within the DD differs from elsewhere. Therefore, we

also found it relevant to ask about the construction of leadership from people outside the DD that could be hiring the officers for jobs in the Danish business community. We learned from newspaper articles that these people could be recruiters like Christian Kurt Nielsen, former Managing Director of the Danish chapter at the global consultancy and recruitment corporation Mercuri Urval (E. V. Jensen & Buch-larsen, 2015). Finally, we found it relevant to ask former officers, employed with other organizations than DD. These persons have been educated as officers at the FAK and made a career outside the Danish Defence and could give answers to whether there is any distinction between leadership in the military organization and a non-military organization.

Second, we investigate how leadership professionals perceive the DD to conduct leadership and how they perceive leadership from a normative perspective in the private business community. We can attain this knowledge by asking persons within recruitment agencies what kind of leadership the business community is looking for and if former officers are relevant in this context. It was also relevant to ask the former officers if they believed their education and experience being a military officer had any impact on the subsequent employment in the business community.

2.3.1.3 Interviewees

Table 2-2 below presents the interviewees in alphabetical order. As it shows, the initial categorization into the four different groups of interviewees overlaps several times. A dot - ● - indicates what categorization the interviewee had when we first contacted him. A bracketed dot - (●) - indicates that the person could be categorized as the given category. For descriptions about the interviewees and their background, please see Appendix U.

For instance, we did initially contact *Peter Grandahl* to interview him about his teaching at the army's officer education, which is a part of the FAK. When we interviewed Grandahl, it turned out that he had been enacting leadership as a company commander for a longer time than he had been teaching, and that the reason that he teaches is that the FAK whishes the teaching officers to be very experienced from international missions and operations. Though we interviewed Grandahl according to the interview guide for persons employed with FAK, his answers have provided us with more knowledge about leadership construction in an operative context than leadership as teaching provided by FAK.

Another example is *Steen Gravers Nielsen* who we initially predetermined as a recruiter, but as we interviewed him, we realized that he was an active officer in the reserve who had just participated in an exercise drill. This might bias him towards the DD, but we compared his

interviews with the other leadership professionals and found that it only provided further insight into how leadership in the DD functions and what might be relevant outside the DD. The focus of our interview was on his current job as a recruiter or leadership professional and not directly on leadership in the DD, which gave us insight into the leadership understanding of a non-military context. We are aware of the potential bias, but his answers are used as intended within the initial categorization.

Name of interviewee	FAK	Former officer	Current officer	Recruiter
Bjarke Pedersen			●	
Christian Kurt Nielsen				●
Daniel Melgaard Jacobsen			●	
Jens Beck				●
Kenett Nikolai Lumbye	●		(●)	
Michael Pingel	●			
Nicolai C. Jensen	●		(●)	
Nils Wang	(●)	●		
Ole Kværnø	●			
Per Ludvigsen		●		
Peter Grandahl	●		(●)	
Rasmus Rask		●		
Steen Gravers Nielsen			(●)	●
Thomas Bo Jørgensen				●
Torben Egidiussen			●	

Table 2-2 - Categorization of interviewees in expectation and reality

The interviewees were all informed about the purpose and design of the study when we initially contacted them. We approached the interviewees with preliminary considerations to the ethical aspects of their participation in our study. These aspects included how to obtain consent to the use of the interview material, how much information we should provide prior to the actual interview, whether or not the interviews *should* be anonymized, if there were any legal aspects in concern to the Danish Defence and its military operations, and what consequences the interviews may have for the interviewees (Kvale & Brinkmann, 2008). None of these questions rose any concerns with neither us, the DD, nor any of the interviewees.

2.3.1.4 Conducting interviews

The semi-structured research interview is open in its structure and does not demand a specific order in the line of questions but rather the interview to cover the themes thoroughly by listening to answers and follow up on them. Conducting semi-structured research interviews is, therefore, a demanding task as the interviewer should be able to both listen to the interviewee, interpret the answers, and raise follow-up questions (Andersen, 2013; Kvale & Brinkmann, 2008). We conducted all the interviews together which allowed us to distribute the cognitive demands between us. This meant that one could focus on covering all the prepared areas of interest while the other could listen carefully and raise follow-up questions. We decided to conduct all the interviews in Danish as this is our mother tongue as well as is the case for all the interviewees. This we believed, allowed the interviewees to express themselves more accurate than if the interviews were conducted in English. Sensemaking is about language and communication; hence it is essential that the interviewees can communicate and express themselves accurately and meaningful. This would be possible by conducting the interviews in Danish.

The research interview contains issues of ethical nature. The research interview contains an asymmetrical distribution of power, as we as interviewers are in a position of power because we control and define the situation and direction of the conversation (Kvale & Brinkmann, 2008). On the contrary, the interviewee is asked to contribute with his or her knowledge about a specific phenomenon. This places the interviewee as an expert witness to the case we are studying. However, though the person has the position as an expert, we as students are still obliged to be critical towards the answers we get. Kvale and Brinkmann argue that the knowledge we obtain from the interview is depended on the social relationship we can create with the interviewee and our ability to create a ‘safe' space for the person to speak freely. Therefore, the outcome of the interview also relies on the balance we as students can make between our endeavor to get relevant information and respect for the interviewees' integrity (Kvale & Brinkmann, 2008, p. 32).

Finally, the research interview is an interpersonal situation where knowledge is obtained through an interaction between the interviewee and us as interviewers. Therefore, we are able and exposed to influencing each other (Kvale & Brinkmann, 2008). When we interviewed Daniel Meldgaard Jakobsen, he recognized one of us (Hansen) as a former conscript under his command. The personal relation may corrupt the interview in two ways. First, Hansen is exposed to letting the personal relation to Jakobsen influence the position as the interviewer. According to Kvale and Brinkmann (2008), the relation could cause Hansen to become a "native" in anthropological terms breaking up a professional distance. On the contrary, the personal relations could cause Jakobsen to break free from the power structure of the interview making it challenging to control the conversation. Therefore, we decided that den Dulk should

interview while Hansen recorded the interview and took notes as we with this created the greatest distance possible between Hansen and the officer while still being two students present throughout the interview.

The interviews all had a duration of approximately 60 minutes. Before we started the interview, we briefed the respective interviewee about the scope of the interview. Further, all interviewees agreed to have their identity disclosed in the thesis and let the interview be recorded and subsequently transcribed. By briefing the interviewees about the scope before initiating the interview, we might have influenced the interviewees' answers. To cope with this, we prepared what information to give them and ensured to provide the same information to all the interviewees.

2.3.1.5 Transcription

Kvale and Brinkmann argue that knowledge obtained through research interviews is produced knowledge (2008). The knowledge is not just something we excavate from the interviewee, but it is something we produce in the relation. *"The production process continues through the transcription, the analysis, and the reporting of the original interview,"* (Kvale & Brinkmann, 2008, p. 72). The production of knowledge is, in other words, an ongoing process that develops through transcription, analysis, and reporting. Therefore, among the options we had to either not transcribe the interviews, transcribe the interviews, or get the interviews automatically transcribed, we chose to transcribe the interviews ourselves as the transcription is a significant part in the process of knowledge production.

The interviews are all transcribed for the essence of what was said. That means that we to a great extent have excluded interjections like "eh" and "oh." The transcribed interviews are attached in the appendices as Appendix E to S, and every single interview transcript is marked with line numbers for each fifth line. When we quote the interviews throughout the analysis, we refer to the appendix letter and the line number on which the quotation starts. The quotations are translated and ensured correct translation by back translation to the highest possible extent.

2.3.2 Secondary data

We also use already existing data primarily produced within the DD or the governing bodies attached to it. We differentiate between *process data* which is data connected to activities and processes within the organization, *registry data* which is data from registers often of quantitative nature, and *research data* which is data collected or produced by researchers (Andersen, 2013).

2.3.2.1 Process data

Process data includes data of both qualitative and quantitative nature (Andersen, 2013).

- *Forsvarets Ledelsesgrundlag* (The Danish Defence's Leadership Foundations) (Forsvarskommandoen, 2008) is a document produced by FAK and the Defence Command, explaining fundamental principles for the organization's construction of leadership.

- *Newspaper articles* from the Danish national newspaper *Berlingske* about officer's attractiveness for leader functions in private businesses (Albrektsen, 2014a; E. V. Jensen & Buch-larsen, 2015).

2.3.2.2 Registry data

Registry data is often produced in connection to registration processes and often has a qualitative nature (Andersen, 2013).

- *Officers leaving for TUL, Forsvarets Personelstyrelse* (FPS) 2019, produced a document for us telling how many left the DD for TUL within the last year for specified positions. The document is attached as Appendix T.

2.3.2.3 Research data

Research data is collected and produced by researchers (Andersen, 2013).

- Holsting, Vilhelm 2017. *Militært chefvirke [Military commandship],* Ph.D., Institute for Leadership and Organization, FAK (Holsting, 2017)

- Nørgaard, Katrine & Holsting, Vilhelm 2014. *Militær ledelse i et professionsperspektiv [Military leadership in a professional perspective]*, Institute for Leadership and Organization

2.4 Analysis methodic

Figure 2-1 below visualizes the structure of the analysis.

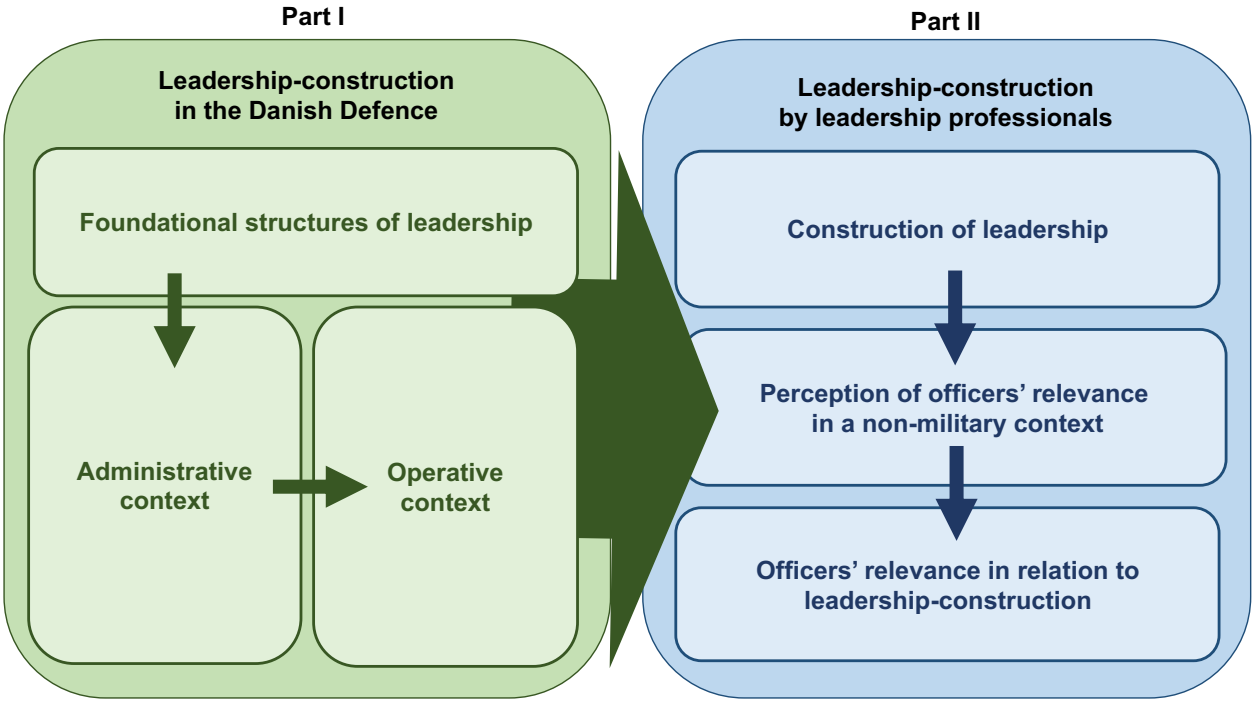

Figure 2-1 - Structure of analysis part I and II

Part I of the analysis is focused on the leadership construction in the DD. Here, we investigate how foundational structures in the DD affects the leadership construction amongst the employees. Subsequently, we investigate how leadership is constructed in an administrative context of the DD, and finally, we investigate how the leadership is constructed in the operative context. Part I is thus an analysis of the leadership-construction in the DD. The analysis of the individual structures consists of sensemaking analyses from the coded interviews. The following two paragraphs elaborate on the methodic ways we have conducted *coding* and *sensemaking analyses*.

Part II of the analysis covers the construction of leadership by leadership professionals. Here, we investigate how recruiters construct leadership to subsequently investigate how the leadership professionals perceive the officers as relevant leaders in a non-military context. Finalizing part II, we analyze officers' relevance in relation to the leadership professional's leadership construction.

We discuss our findings to see how the leadership construction in the DD compares to the leadership-construction of leadership professionals to finally conclude how military officers can be perceived as relevant leaders in a non-military context.

By following this structure, we aim to answer our research questions and problem formulation and gain further insight into the academic field of military leadership. This will extend the knowledge on leadership construction in the DD and what about a leader that is perceived to be relevant in a non-military context.

2.4.1 Coding

In its essence, we have used a two-step coding model. We first coded the interviews to create a structure that could subsequently guide a sensemaking analysis that allows uncovering the construction of leadership in the DD and how that relates to the desired leadership in private businesses. The coding is an initial phase of the analysis of sensemaking conducted in this thesis.

With all the interviews transcribed, we have coded the interviews using the software Nvivo12. The coding is an inductive coding with a predetermined structure determined by the data we have collected from the DD in the initial phase of the study. This method originates from *Grounded Theory* where comprehensions obtained through collected data structures the theoretical analysis. This means that the analysis has its point of entry from an empirical understanding and from there builds an inductive study around these comprehensions (Charmaz, 2017). This means that before the coding, we chose to code within the contexts of *administrative* and *operative* leadership as we found these to be foundational structures in the leadership construction as described in the previous chapter.

We started the process of coding by coding all the interviews with persons from the DD within the categories of FAK, current officers and former officers. Reading through the interviews guided by the structure we looked for paragraphs that would tell us about the interviewees' comprehension of leadership in an administrative or operative context, or leadership caused by the structures of the DD. These paragraphs were coded further by the immediate conception about what was said. E.g., the following paragraph is coded from the interview with major Peter Grandahl:

> *"I can get them to do it once or twice because then I can just command it. And then we go back to the ranking system, where I say, »I am major, you are the first lieutenant. Go down to Golf-Bravo-8-1 and seek out the Taliban and defeat him«"*

This paragraph was placed within an operative context and since coded with a subdivision name *Hierarchy*. As we were still inductive in our approach, we produced multiple categories in each context that often were very closely related. E.g., in relation to *Hierarchy*, we have codes of *Authority, Chain of command,* and *Command*. These categories were assembled under *Hierarchy* serving as subdivisions for an overall theme of hierarchy. This practice was continued through all the interviews related to the DD.

The second round of coding was about coding the interviews with recruiters. We already had coded the persons employed with the DD and therefore already had set the cornerstones for the analysis of the leadership-construction the DD. The second part of the analysis in this thesis concerns leadership professional's perception of the leadership in the DD which is why we, therefore, structured the coding of interviews with the recruiters in the perspective of the codes and subdivision codes we found in the coding of the DD employees' interviews. This resulted in the categories of *Competencies, Direction, Hierarchy, Experience, People knowledge, and Societal context*, all with categories divided into subdivisions.

2.4.2 Sensemaking analyses

In the next chapter, we will elaborate on our theoretical understanding of the sensemaking processes. However, in this paragraph, we explain the methodic of analyzing with sensemaking as the theoretical foundation. As much as it is a theory, we do understand sensemaking as an analytical strategy that allows one to conclude beyond what is being said and done. In its essence and with the risk of being too narrow in our description, sensemaking is grounded in identity construction, it is retrospective but yet on-going. It is a social process that is driven by plausibility rather than accuracy enactive of the sensible environment. Finally, sensemaking focuses on extracting cues. This description is by no means adequate for describing the magnitude of sensemaking, but just enough for explaining the methodic for our analysis using sensemaking.

Let us for practical reasons exemplify with the same example we used for describing the coding methodic:

> *"I can get them to do it once or twice because then I can just command it. And then we go back to the ranking system, where I say, »I am major, you are the first lieutenant. Go down to Golf-Bravo-8-1 and seek out the Taliban and defeat him«"*

Analyzing with sensemaking enables us to deduce one or more of the elements that construct sensemaking of the statements from our interviewees. From the quote above we can first of all extract how the officer retrospectively constructs his identity which is explicated when he says "*I am major, you are first lieutenant"* (a major is above a first lieutenant in ranking), but it also reveals the consideration of his authority when he says *"I can get them to do [...] I can just command it"*. The process of identity construction in this quote can be seen as a social process as he uses the first lieutenant to create a contrast between himself and the first lieutenant.

The officer makes sense of his command as something he can get them – a platoon – to do *"once or twice*." He extracts the cues of commanding explicated with the imperative mood of his speech towards the first lieutenant and brackets and categorizes them as commands. From this isolated point, we cannot say why the officer cannot "get them to do it" a third or fourth time. However, in the context of what the officer is saying we can extract that the command itself is the limitation that makes the platoon stop after two times.

The example is caricatured but never the less an example of how we conduct the sensemaking analysis of the coded interviews. Throughout the analysis of the thesis, we deduce these sensemaking processes. We do not write out the sensemaking process of every single DD employee like the example above, but we compile the sensemaking and exemplify with a clear example.

2.5 Critical reflections on the methodological foundation

With the study, we want to investigate how leadership is constructed in the DD and how leadership professionals perceive officers' relevance as leaders in a non-military context through a case study with interviews from officers and leadership professionals as the empirical foundation. The methodology contains many reflections about why we study this case the way we do.

First, it has previously been discussed in methodological literature whether case studies are unacademic without the ability to conclude in general terms (Andersen, 2013). However, when appropriately structured, the case study can contribute to academia with general findings. The case study studies a specific case creating knowledge about characteristics within, e.g., a particular organizational and managerial process (Yin, 2003). The inductive study, therefore, allows us as students to extract both case-specific findings about the DD's leadership-construction's ability to function in other settings than the DD, but it also allows us to contribute to academic studies on the construction of leadership in general.

Second and more practical, the overlap of categorization of the interviewees could be causing object for corrupted findings. We find that the most critical overlap for such a supposition is the overlap between the DD and the civilian business community. The recruiter Thomas Gravers Nielsen is both recruiter and officer in the reserve which means that he may have a bias towards the DD. The same critique can be raised about the recruiter Christian Kurt Nielsen, who is a former non-commissioned officer in the Frogman's Corps. Kurt Nielsen however, was not an officer and is no longer active in the DD which does not eliminate possible bias but separates Kurt Nielsen and the DD.

We want to briefly make another note about the interviewees and the initial contact. As described above, we contacted the interviewees initially to convince them to participate. Ideally, we would have provided less information about the study to avoid biased answers in the interviews. Our approach allowed the interviewees to reflect upon the subject and thus prepared for the interviews. We heard a least once that an interviewee had prepared his knowledge about the '*Ledelsesgrundlaget*' before the interview. Such preparation can reflect a more in-depth knowledge than what is actual, and which is not desirable for us as this may corrupt our findings. However, the information about the study was necessary in order for us to get acceptance for interviewing them. On the other hand, it also allowed the interviewees to give more thoughtful and in-depth answers precisely because they had time to prepare for the interviews.

3 Theory

In this chapter, we explain the theoretical foundations used in the analysis to shed light on our topic. The notion of sensemaking is the main body of theoretical literature guiding our perspective on the topic of leadership construction in the Danish defense. However, we find it relevant to commence the chapter by laying out the theoretical foundations of leadership for this study to establish a common understanding of how leadership comes into existence. The subsequent section elaborates on the theoretical foundations of sensemaking that allows us to comprehend how leadership is constructed. The section provides the reader with a theoretical understanding of how we deduce the construction of leadership from the empirical data.

3.1 Leadership

In our study on leadership construction in the DD and officers' relevance as leaders in a non-military context, we adopt a relational leadership theory approach as argued by Mary Uhl-Bien (2006). This approach is within the paradigm of social constructivism as acknowledged in the previous chapter which means that there is made no attempt to raise one approach or perspective over the other to suggest one true meaning of leadership. Instead, it seeks out to unfold how leadership is socially constructed between actors in a given context (Uhl-Bien, 2006).

By adopting this approach to the study of leadership, we are moving beyond the traditional manager-follower dyad and examines more closely how leadership is talked into existence in social processes in certain contextual frames. This does not imply that relational leadership theory precludes the study of manager-follower relationships but rather that this is only one form of leadership among many other forms that might be just as important (Uhl-Bien, 2006).

Scholars have debated what the term leadership means, and different approaches to the study of leadership have been applied over the years. According to Uhl-Bien (2006), the term relational leadership theory is a rather new term in the leadership literature, and therefore its meaning is up for interpretation (Uhl-Bien, 2006). She provides her interpretation as she offers a general definition of relational leadership as: *"[…] a social influence process through which emergent coordination (i.e., evolving social order) and change (e.g., new values, attitudes, approaches, behaviors, ideologies, etc.) are constructed and produced."* (Uhl-Bien, 2006, p. 655).

This definition, she argues, can be applied to both more traditional entity perspectives (where the focus is on the traits and competencies of the individual) and relational perspectives on leadership. This is the case since relating is a dynamic process that can be seen as acts of individuals operating in a context or as social constructions of interacting relationships and contexts (Uhl-Bien, 2006). This further suggests, that when applying relational leadership theory, the objective become to enhance the understanding of the relational dynamics that comprise leadership and organizing, hence the primary question asked by relational leadership theory is: *"What are the relational (social) processes by which leadership emerges and operates."* (Uhl-Bien, 2006). With relational leadership theory, we, therefore, have an overarching framework for studying the social processes that are involved in the generation and functioning of leadership, therefore focusing on how leadership is produced and enabled through social processes (Uhl-Bien, 2006).

How leadership is produced and enabled through social processes is a question of how knowledge is created. Uhl-Bien (2006) argue that organizational phenomena exist in interdependent relationships and intersubjective meaning, therefore knowing becomes a process of relating. Because of its constructive standpoint, relating becomes an ongoing process of meaning making and the creation of common understandings based on language. This orientation on knowing through relating applied to leadership, she argues, *"[...] does not focus on identifying attributes of individuals involved in leadership behaviors or exchanges, but rather on the social construction processes by which certain understandings of leadership come about and are given privileged ontology"* (Uhl-Bien, 2006, p. 655).

In our thesis, we apply and put this understanding of leadership into action by investigating leadership construction in the Danish defense and by leadership professionals through the lens of sensemaking. This allows us to look into how certain understandings of leadership come about and are given meaning in the contexts of the Danish defense by different actors concerned with leadership and in a non-military context. Sensemaking is like relational leadership theory concerned with how meaning and knowledge is produced through ongoing social processes. Furthermore, according to Uhl-Bien (2006), the contextual reality of the occurrence of relations are essential to the study of relational dynamics and leadership, which is central to our investigation. When investigating the leadership construction in the Danish defense through sensemaking, we look into how the different contexts under which officers operate gives rise to a more vivid understanding and construction of leadership and how this understanding relates to the understanding of leadership by leadership professionals in a non-military context.

3.2 Sensemaking

The concept of sensemaking, presented by Weick (2005), is applied in our thesis to unfold the meaning creation among actors in the DD and leadership professional about how leadership comes about, thus how leadership is constructed. Furthermore, it is applied to unfold the meaning creation of leadership by leadership professionals to investigate how they perceive officers as relevant leaders in a non-military context.

The concept of sensemaking concerns actors actively structuring the unknown and constructing sensible events so that they can make sense of what is going on around them (Weick, 1995). What is then central to the explorer when conducting a study of sensemaking is how actors construct what they construct, why they construct it and with what effect it is constructed (Weick, 1995). Situations, organizations, and environments are talked into existence making sensemaking the primary site where meaning materializes that inform and constrain identity and action through communication (Weick et al., 2005). It is these meanings we materialize about leadership throughout the analysis.

To explore sensemaking, we need to understand how the process unfolds when actors are trying to make sense of the world and how they construct sensible events. To this Weick et al. (2005) argues that:

> *"Viewed as a significant process of organizing, sensemaking unfolds as a sequence in which people concerned with identity in the social context of other actors engage ongoing circumstances from which they extract cues and make plausible sense retrospectively, while enacting more or less order into those ongoing circumstances," (Weick et al., 2005, p. 409).*

Sensemaking is, therefore, a social process concerned with organizing ongoing circumstances from which actors are trying to make retrospective sense of what is going on and what people are doing. Weick (1995) notes in some of his earlier work that there are at least seven distinguishing characteristics about sensemaking that sets it apart from other explanatory processes such as understanding and interpretation, which is also apparent in the above quote. The seven characteristics makes us understand sensemaking as a process that is *"(1) grounded in identity construction; (2) retrospective; (3) ongoing; (4) it is driven by plausibility; (5) a social process; (6) enactive of sensible environment; and (7) focused on extracted cues"* (Weick, 1995, p. 17).

In both organizing and sensemaking, a central theme is that people organize to make sense of equivocal and ambiguous inputs of which they enact this sense back into the world to make that world more orderly (Weick et al., 2005). When people are faced with a situation of ambiguity

and equivocality sensemaking efforts usually become apparent and explicit efforts of sensemaking tend to occur when the current state of the world is perceived to be different from the expected state of the world, or when there is no obvious way to engage the world. As Wieck et al. argue, *"To focus on sensemaking is to portray organizing as the experience of being thrown into an ongoing, unknowable, unpredictable streaming of experience in search of answers to the question, "what's the story?"* (Weick et al., 2005, p. 410). In our investigation on leadership construction in the DD and officers' relevance as leaders outside the DD, we look at the streaming of experience concerned with leadership and their profession in relation to the changes in the structure of the military educations and the accrediting model implemented by the DD. We look into how these changes in the organization's educational structure create an awareness of the possible connection between the competencies gained in the DD by an officer and the applicability of these competencies outside the DD, which changes the current state of the world. In relation to this, we investigate how the sensemaking process in the DD becomes apparent regarding leadership and the role of the officer as leaders that can act within both a military context and a civilian context.

From a sensemaking perspective, identity is constituted and shaped by actions and whom we think we are as organizational actors shape what we enact and how we interpret. This, in turn, affects what outsiders think we are and how they treat us, which can stabilize or destabilize our identity (Weick, 1995). More specifically, identity construction is a process of interaction defining how people observe the world around them, which Weick argue for as follows:

> *"To shift among interactions is to shift among definitions of self. Thus, the sensemaker is himself or herself an ongoing puzzle undergoing continual redefinition, coincident with presenting some self to others and trying to decide which self is appropriate. Depending on who I am, my definition of what is "out there" will also change. Whenever I define self, I define "it," but to define it is also to define the self. Once I know who I am, then I know what is out there. But the direction of causality flows just as often from the situation to a definition of self as it does the other way," (Weick, 1995, p. 20).*

The identity of a sensemaker is constructed through a causality flow between the "self" and "what is out there" going in both directions and is grounded in action. Hatch and Schultz (2002) illustrate this definition of identity construction that, like Weick, draws inspiration from the work of Mead on identity (As refered in Hatch & Schultz, 2002). Organizational or personal Identity is, according to Hatch and Schultz (2002), constructed through an ongoing conversation between the "I" (Who am I?) and the "Me" (What do others think about me?). The "I" represent the identity, and the "me" represent the image. Answers to the two questions have an equal effect on one another, which means that the answer to one question will affect the answer of the other question and vice versa. For us to investigate the leadership construction in the Danish defense, it is central to investigate how this identity construction comes about and

how their identity is enacted back into the world to make sense of it and thus influencing the construction of leadership in certain ways. In our interviews, we look at how the interviewees describe themselves as leaders and how this both shapes their identity and how this is enacted out into the world around them. This opens up for the interviewee's sensemaking regarding their identity construction, which ultimately is part of the leadership-construction in the DD.

Furthermore, Weick argues that when studying sensemaking, *"We also need to pay close attention to ways people notice, extract cues, and embellish that which they extract."* (Weick, 1995, p. 49). Sensemaking is therefore about noticing and bracketing the flux of ongoing experiences that occurs around people and then look for the cues they extract to make sense of what is going on. Extracted cues are simple, familiar structures that people notice and decide to focus on in order to develop a larger sense of what may be occurring around them (Weick, 1995). In the early stages of sensemaking, people have to extract cues of the undifferentiated flux of experience and conceptually label and bracket phenomena so it can become the common understanding for communicational exchange (Weick, 1995). In this thesis, we, therefore, look for the cues of which our interviewees extract and how they label and bracket these cues in order to make sense of leadership and the officer's capabilities of being leaders in different contexts. Leadership is a somewhat elusive phenomenon of which the cues they extract and how they notice and brackets this phenomenon in relation to their context is central in our thesis when investigating how leadership is constructed in the DD and amongst leadership professionals.

Finally, Weick et al. argue that one of the strengths of sensemaking as a perspective is that it does not rely on accuracy but plausibility (Weick et al., 2005). The reason why is that sensemaking is about the continued redrafting of an emerging story so that it becomes more comprehensive and more resilient in the face of criticism, hence it is not about the truth and getting it right. In the search for meaning, people might get better stories, but they will never get 'the story.'

Analysis

4 Part I – Leadership in the Danish Defence

In the following chapter, we present the first of the two analyses. Part I concerns the leadership-construction in the DD. Through interviews and secondary data, we found a distinction in the conceptualization of leadership between an administrative context and an operative context which both are structured in accordance with foundational structures. Therefore, we divide this first analysis into another three parts; foundational structures of leadership-construction, leadership-construction in an administrative context, and finally, leadership-construction in an operative context. These different contexts for the conceptualization of leadership do not let themselves separate from each other in practice, which is why the leadership process is often confronted by dilemmas and paradoxes. For analytical clarity, we analyze the concepts as individual contexts, but in reality, they interplay and overlap.

As illustrated in Figure 4-1, we find that foundational structures consist of historical and philosophical elements that permeate through the human resource structures and further lay the foundation for leadership construction in the two contexts. In the administrative context, we find that hierarchical structures provide the officers with a decision-making authority that influence both functions and competencies of the leader where these have an interplay between them. In the operative context, we find similar hierarchical structures influencing functions and competencies but with emphasis on other elements constructing the decision-making authority and the interplay between functions and competencies.

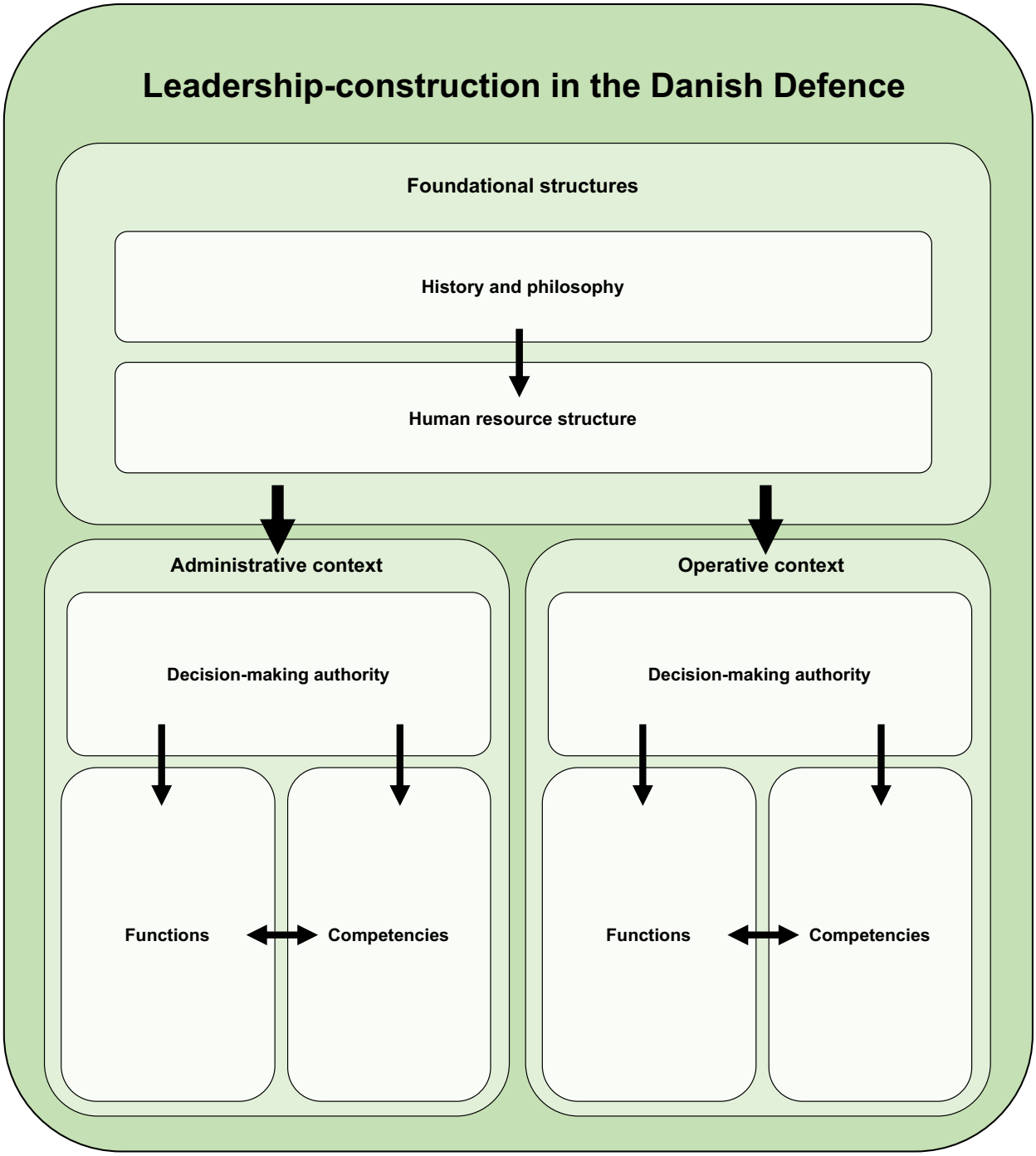

Figure 4-1 - Analysis of leadership-construction in the Danish Defence

4.1 Foundational structures of leadership-construction

The following section presents the first of the three-part analysis of the leadership construction in the DD. This first section concerns the foundational structures of leadership construction. We understand structures as both physical and metaphysical elements that support leadership construction in accordance with our social constructive ontology. Though we acknowledge that physical structures such as buildings, geographical locations, and materials, like weapons and equipment, create structures and affect the leadership construction, we focus primarily on the perceptions presented by the interviewees, as we understand that none of these structures would necessarily affect the leadership construction in the DD independently from the social processes going on around them.

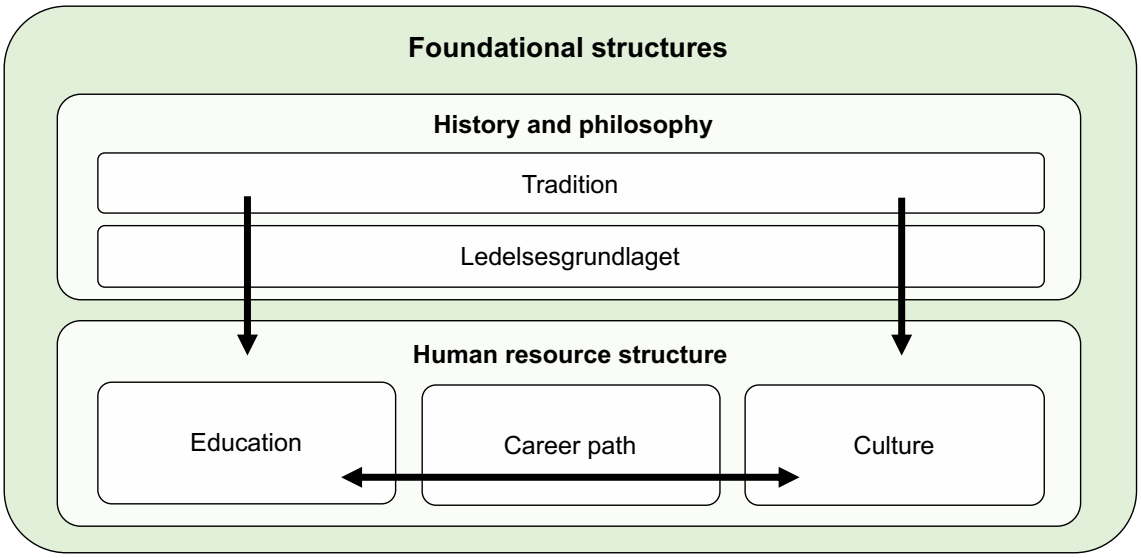

Figure 4-2 - Analysis of the Foundational structures of leadership-construction

As illustrated in the Figure 4-2, we find that the foundational structures consist of history carrying traditions and a philosophy based on the theoretical foundation of the *'Ledelsesgrundlaget',* which permeate into the new human resource structure that affects the education, perception of career opportunities, and culture among officers.

4.1.1 History and philosophy

Among the structures of the DD is a history that dates back to the 16th century (Forsvarskommandoen, 2019a). Many things have changed until today but according to the officers in this study, the leadership enacted today in civil institutions originates historically from the military. The history conceptualizes through traditions that co-creates the brand of the Danish military. The brand of the DD comes naturally by telling the stories from the history that still has its impact on the structures of today. For example, the HO ("*Hærens Officersskole*", The Royal Danish Military Academy where you study to become an officer to the army) is physically located in the castle of Frederiksberg in Copenhagen, which has a history that dates more than 300 years back. With history comes traditions that are carried on by current students which becomes the brand and branding itself. The officers describe these traditions as structures whose purposes are unquestionable; they simply lie as a foundational structure to the DD on which a certain type of leadership is created.

The military leadership is conceived to be the foundation for modern leadership i.a. because it is directed by intent rather than a goal, which is taught as a dogma for the enactment of leadership from day one at the officer education and which we will get back to later on. It is perceived to be a tradition to the DD to be frontrunners in the development of new leadership theory, and from the last 15 to 20 years of deployment in international operations, the leadership is both tested and proven. FAK, therefore, perceives itself to be ethically responsible for the leadership conducted within the DD, as it influences leadership both internally in the organization and in international 'codes of conduct'. For FAK it is about guarding the political setting in an external perspective and equips the officers with the necessary tools and competencies to lead others to eventually kill people or risk the lives of Danish soldiers in an internal perspective. After all, they say: *"[...] it is about getting some people to do something they would not do if they had to find out themselves what to do about their work,"* (Appendix J, l. 90).

According to the dean at FAK, military leadership differentiates from any other type of leadership by applicating violence by destroying material and killing people. That definition does not tell us much about how the leadership is constructed, but it tells us that FAK employees consider there to be a difference between military leadership and other types of leadership. We find the reason for this abstract modeling of the leadership-construction in FAK, as leadership is often over-simplified to be comprehensible for models and guides. The simplicity of such models tends to oversee the fine nuances because we want to simplify what is complex about leadership; people. *"I often face contradictory requirements, where I, as a leader, must be the one who takes responsibility for finding out how we balance the here opposing demands in relation to each other,"* says a FAK employee (Appendix J, l. 390) , who refers to a typical conversation he would have with an officer concerning the conflicts the officers meet in her or his daily leadership. Often leaders stand with equivocal challenges that encourage them to reduce the

problem to three-step-models or seven good habits. Therefore, FAK and Defence Command Denmark introduced the *'Ledelsesgrundlaget'* (the basis of leadership) in 2008 that now serves as part of an integrated HR-system (Forsvarskommandoen, 2008).

4.1.1.1 Ledelsesgrundlaget

'Ledelsesgrundlaget' was introduced in 2008 as a new set of principles for leadership in the DD. The problem before was that the system – called P83 (for Personnel scheme of 1983) – did not put the task in the center of the principles for leadership but instead the employees. This was considered by FAK to be a problem as the leader in a military organization should be able to send his or her personnel into a situation that may kill them. If that is the case, the employee is not in the center, the task is. At first, the reactions towards the change of focus had been argued against by professional organizations and unions, but later the officers came to understand the reasons for this change of philosophy.

'Ledelsesgrundlaget' serves as the DD's basis of leadership principles and philosophy. It bases on Cameron and Quinn's (2006) competing values framework and defines leadership as follows:

> *"Leadership is a process that consists of solving tasks by means of and with people. In general, it is assumed that leadership is exercised in order to create conditions for a group of people to formulate and work for the fulfillment of specific goals. Leadership is thus a mutual influence process, which includes managers, employees and other relevant actors," (Forsvarskommandoen, 2008, p. 15)*

This witness a social constructivist approach to leadership; leadership is a social process among people that exists around a task concerning a certain goal. The modeling of the philosophy shows the leadership as a combination of relations (Relationer), renewal (Fornyelse), results (Resultater), and stability (Stabilitet), where renewal and stabilities are dichotomies like relations and results. Relations concerns handling and supporting social relations internally and externally, renewal concerns adapting to practices to meet new political and societal demands, results concerns mobilizing people's abilities to reach goals, and finally stability concerns maintaining the professionalism and continuity of the organization (Forsvarskommandoen, 2008).

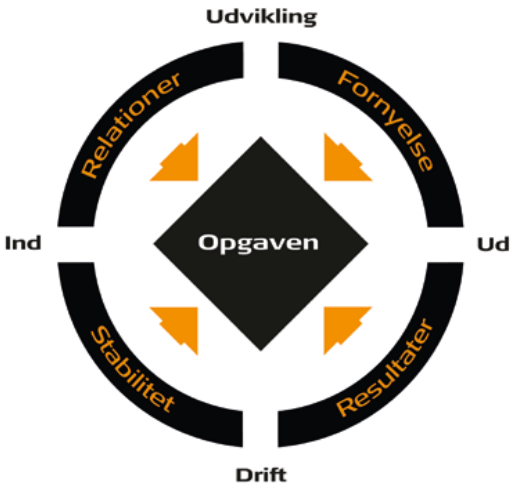

Figure 4-3 - The Danish Defence's leadership philosophy (LEDELSESGRUNDLAGET, Figure 2)

With the task (Opgaven) in the center, it is assumed that the four main requisites for solving tasks efficiently with consideration to all possible stakeholders around the task are inherently contradictory. The assumptions are that solving a given task with a given goal, one cannot be focused on both renewal and stability at the same time. The same goes for relations and results. The comprehension of the '*Ledelsesgrundlaget'* is thus that the principles encourage the officers to balance and prioritize their weighting of the requisites in accordance with the nature of a given task.

Further, the *'Ledelsesgrundlaget'* forms the basis for the internal evaluation system in the DD. FOKUS (*Forsvarets Kompetence- og Udviklingssystem*) is an evaluation system that is used as a framework to assess the employees in the DD. The system assesses the employees on all four requisites with subcategorization into four different categories each with another three to five measuring points. The FOKUS is thus a tool of internal evaluation of the officer, conducted by the officer's superior officer and is often enclosed to applications for jobs within the organization of the DD. However, interviews show us that some officers do not feel familiar with the *'Ledelsesgrundlaget'* until they have studied it thoroughly. An officer told us that he had spent 20 hours studying the '*Ledelsesgrundlaget*' as part of his further education before he realized what it was about, which indicate that the officer retrospectively made sense of the *'Ledelsesgrundlaget'*. Therefore, the *'Ledelsesgrundlaget'* serves as a foundational philosophy of leadership among the officers in the DD. However, the comprehension of the full implications of it seems to be limited.

4.1.2 Change of education and human resource structure

The purpose of the officer education is to educate the officer with the lowest seniority – the first lieutenant – that is able to command a troop. The officer education is divided into three services; the army, the navy, and the air force. In the army, the officer is educated to command a platoon of approximately 30 persons in battle but is also educated to understand tactics of operations on a higher level. In the navy, the officer is educated to command a platform like a small ship or a nautical weapon and to being able to insert this platform in an operation. Moreover, in the air force, the officer is educated as commander of a troop around a type of flight, as a pilot, or as a ground controller.

FAK is in charge of educating the officer students, which is an institution of knowledge that perceives itself as an academic institution like CBS and the University of Copenhagen. The self-perception and comparison to other academic institutions allow FAK to distance itself from the organization of the DD to legitimize the production of knowledge as unbiased. This kind of distinction from the DD is for instance maintained by contractual allowing the academic employees to speak to the press as a representative for FAK without control from the top management in the DD.

In 2013 the DD was obliged due to political decisions to cut back about 15% on its budget. At that time, Danish troops were getting ready for an eventual deployment in Ukraine where Russia had claimed the Crimea territory, which forced the DD to cut back on the supportive capacities like education. The interviewees from FAK perceives this to be the crucial factor that made the upper management in the DD approve for a reform of the entire recruitment and educational system for officers. They believe that the reform was way more needed than the cutback, but the political decision was perceived to be the legitimizing factor for the FAK to suggest it to the top management in the DD. The reformation came to affect several different areas with several different purposes.

4.1.2.1 Education

Changing the educational system was perceived to be central to avoid becoming an inbred institution in Denmark. Prior to the reformation of the system, the officers patted each other's bag telling each other how great the education was and how good it was to be an officer. However, people in the top management of the FAK institution began to connect these cues and saw a flaw in the system: *"The massive inbreeding, where one in a closed biological ecosystem recruits for himself, educates himself, inserts himself and has a complete career within a closed*

ecosystem separated from the rest of society," (Appendix M, l. 175). The interviewee suggests, if everybody told each other how good the officer's education was, if the persons they recruited for the system were recruited from within the system itself, and if no one of these was critical to the organization of FAK and the entire institution of the DD, the system faced the risk of becoming perverted and inbred as fascism showed historically in the 1930s in Germany and Italy.

The solution became a new structure for the recruitment and education of new officers. The education was cut down from approximately five years to approximately three years, and today it requires a bachelor's degree from a relevant field of study to get accepted on any of the three officer educations; the army, the navy, and the air force. If you are already a non-commissioned officer, like a sergeant, there is internal access through a two-year academy program.

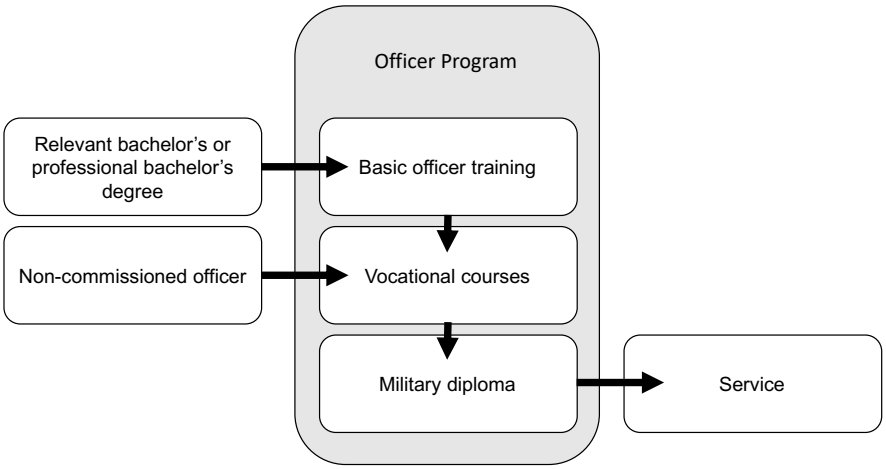

Figure 4-4 - Principles in the Officer Education - Inspired from (Forsvarsakademiet, n.d.-b)

The change of structure brought a change in the educational premises and an urge for a fundamental change of mindset with the current officers educated from the former structure. The former structure was considered as a professional bachelor's degree relative to the Danish educational system, this understanding of the education as related to academics was not shared by the FAK: *"This understanding of the officer as an academic, it is a pseudo-understanding. [...] It is not an academic study. It may well be that you can do academic studies over it, but it is a craft,"* says the dean at FAK (Appendix M, l. 165). A central maneuver was therefore to create a knowledge base that was acknowledged by civil institutions as a field of competencies that was specific for military organizations; military leadership. In this way, the officer's education could become accredited equal to other diploma education programs in the Danish educational system. Hence, the officer education is now educating craftsmen rather than academics which is believed to be a change of self-understanding for the officers educated in the former system.

Though the educational premises have changed, going from academia to craftsmanship, the perception of the structure of the education is another according to some officers. With the former education, the becoming officers would have internships around the country in the different regiments. These internships allowed the officers to train and develop professional capabilities whereas the new structure is perceived to only have short courses and literary learning:

> *"So, when you hit the officer school, it is with the nose in the books from start to finish. Internship is the part we call skill training. That is when we are out learning how to move in the woods and how to fight and how to survive in the woods. Then you train professional capabilities," (Appendix P, l. 30).*

This indicates that at least some officers' perception of the professional capabilities one should possess as an officer are skills related to craftsmanship. However, the officer perceives the new structure to be more literary and thus more literary than before, which is inconsistent with the structural changes that have been made for the officer education to be accredited in the Danish educational system. Further, this adds to the officer's identity-construction that his professional capabilities are related to moving and fighting in the woods rather than to academia.

An officer with responsibility for a class in one of the three officer educations from FAK perceives the academia to take op a significant amount of the education's period:

> *"The education itself is just a leadership education where you sit in uniform, and then you have worked for 37 hours a week and had 10 hours of reading. Then you have been in Jutland, where you crawled around in the mud and had a little around commanding and back and forth. So, it is a military service, a sergeant education plus, and then a lot of academia on top," (Appendix I, l. 251).*

This officer is educated under the former structure himself, and his relation to the academia in the new structure indicates that he perceives it to take up significant space. He also expresses his perception of the officer's education in relation to other leadership education. The officer education is "just" another leadership education that delimits itself by being partly in Jutland, includes crawling in mud, and learning commanding. By categorizing and bracketing the elements of the education, he identifies academia as the element that distinguishes conscripts and non-commissioned officers from the officers.

Thus, there is a paradoxical gap between the structural definition of the officer education according to the Danish education system and the perception of the officer education by the officers of the former structure. Despite the criticism from officers educated from the former system, FAK and former top management in the DD believe the new system will create an officer

corps with more diverse problem-solving capabilities and with a much more critical perspective on the DD than the current officer corps.

4.1.2.2 Career path

So, one of the purposes of changing the system was to enable officers to shuffle back and forth between the military and civil businesses. FAK had identified a problem with the existing system; a first lieutenant could leave the DD for a civil job position and rise to a certain level through several years of work and experience, but if she wanted to go back and re-join the DD, she would start over from being a first lieutenant. The problem was that the system, the P83, did not acknowledge civil work experience as contributing or developing one's competencies within the DD. Central persons with the FAK conceives the new structure to encourage officers to move back and forth between the DD and civil employers, which will ensure an exchange of knowledge and culture between the DD and society. Some even express that the exchange will be beneficial for society as the military leadership can help to hold together a society that is cracking and thus the re-structuring is also perceived as a social service.

That understanding is not reflected among all, neither officers nor persons within the FAK, and the argument is that private businesses have a more progressive pay than the DD has. If the officer leaves the DD for a civil job position and stays there for some time to rise in ranks, she will also rise in pay. The curve of the pay rate is perceived to be steeper in private business than it is in the DD. So, even though the DD acknowledges the experience the officer gets from her work outside the military, the rise in pay will be more in private business over the time she spent there than the rise in pay she would have gotten if she stayed. This means that the officer would have to accept a lower wage in the DD than what she had in the private business even though her work experience will be accredited and thus some officers perceive it to be unlikely that former officers would go back into the DD.

However, one of the officers we interviewed was at the time arranging a so-called 'service leave without pay' (TUL) to go into the civil job market. The officers perceive the DD to encourage this type of leave, which in some cases leads the officer to terminate her employment with the DD. Officers explain that the DD has a 'competencies foundation' that funds education that will benefit the officers in the civil job market. These competencies can be project management, design, or something else and often the officers recognize the type of task they are faced with in these courses from similar tasks they have managed in the DD. In incidences like that, it is often more about getting familiar with civil linguistics than learning the concerned competency. Therefore, the DD funds courses that prepare the officers for a career outside the DD, and the competencies obtained in the DD is thus perceived to be more transferrable to the civil job market than with the previous structure.

4.1.2.3 Culture

The officers expressed that the officer position used to be considered extraordinary with a larger cultural distance between officers and the subordinates. The interviewees exemplify this by explaining how officers back in time had officers only swimming pools at the barracks, that officers used to be offered a cheap rental house for their families close to the barracks, and that they used to be employed on life-long contracts as public servants. The new structure does not allow such amenities. However, it allows the officer to go and find civilian employment as the new structure enables a civil translation of the officers' competencies. It also allows the experience the officer may obtain outside the DD to be acknowledged in the system, so the officer does not have to start where she or he left the DD.

The officers of the new structure are perceived as having no problems adapting to the culture while still bringing in a different perspective. However, it has taken some time for officers educated from the old structure to accept the new officers as equally capable. An officer educated under the new education structure remembered how the other and older officers distanced him as ‘one of the new ones' and even characterized him as dangerous and a poor navy officer. However, when the same officers had a chance to socialize and talk to him, they came to realize that this new type of officer managed to fulfill the tasks and held a natural curiosity due to the academic background. That picture is also recognized by older officers remembering how other officers used to make fun of the new structure but realized when the new officers had completed the education that they were both motivated and no different from the offices from the old structure.

This may indicate a lack of acceptance for outsiders, that are not as ‘uniform’ and conform as the old officers. A distinction of acceptance between a new officer and an officer in a new position is however needed: An officer from the old structure expresses that flaws and mistakes are parts of learning and therefore, he accepts when newcomers make mistakes. To him, it is a matter of getting to know the people and the tasks in the organization, and it may take up to a year before they have learned the proper skills. Therefore, there is a distinction between the officers from the new structure and officers in new positions though these may be the very same. Where the officers from the new structure at first had issues getting accepted as equally qualified as an officer, officers in new positions are offered a qualifying period that allows them to get to know the place. Whether this distinction is made solely on the basis of the perceptions of the interviewed officers or if this is a general gap in the integration process remains unclear.

4.1.3 Summary of foundational structures of leadership-construction

The officer education has a history that dates more than 300 years back which lays a historical and thus traditional foundation for the type of leadership that is created within the educational body of the DD. Leaders from FAK considers the DD to be frontrunners in developing new leadership theory which is tested and proven through Danish participation in international missions. In a philosophical perspective, military leadership is perceived to differentiate itself from other types of leadership by applicating violence by destroying material and killing people. Officers often face equivocal challenges which have made FAK introduce 'Ledelsesgrundlaget'. 'Ledelsesgrundlaget' establish leadership as a social process among people that exists around a task concerning a certain goal. It encourages officers to balance leadership between the four requisites; relations, renewal, results, and stability, while serving as a foundation for the evaluation tool FOKUS, that evaluates officers on their ability to balance these requisites.

In 2013, FAK initiated a reformation of the recruitment and educational structures of the DD. The duration of the officer education was almost cut in half, and the terms for applying were changed. Applicants must now possess a bachelor's degree from a university or an equivalent degree from within the DD's education system. The reformation enabled an accreditation of the officer education, meaning that the education is now translatable to the public Danish education system. The officer education is now educating craftsmen rather than academics which is believed to be a change of self-understanding for the officers. However, the officers find the new structure to be more academic than the former even though the reformation on paper should do the opposite. We therefore find that there is a paradoxical gap between the structural definition of the officer education according to the Danish education system and the perception of the officer education by the officers of the former structure. The reformation of the structure further enables officers to move back and forth between civilian job positions and job positions within the DD. This structural change is perceived to be unlikely to apply as officers perceive private businesses to have a more progressive development in pay than the DD has, meaning that the officer shall accept lower pay if returning to the DD from a civilian job position. The opposite direction is though perceived to be more likely as the officers are supported with educational funds that help them prepare for a civilian job.

The new officers are perceived to have no problems adapting to the military culture while bringing in perspectives from a civilian education. Officers from the old structure have not instantly accepted these new officers as equally capable. We identify a possible gap in the acceptance of officers educated within the new structure and officers in new positions as these are not treated equally in terms of learning a new job.

4.2 Leadership in an administrative context

The following section presents the second of the three-part analysis of the leadership construction in the DD. This second section concerns the administrative leadership construction in the DD. We find that leadership is perceived in certain ways in the administrative context, and some of the underlying structures we highlighted in the first section of this analysis, tend to be perceived as having certain meanings in relation to leadership in an administrative context. The circumstances, under which leadership is constructed, are specific to the administrative context but is included in the overall context of the DD as an organization, hence the perception of leadership in an administrative context is a central part to the overall construction of leadership in the DD.

As illustrated in Figure 4-5, the leadership-construction in the administrative context is constructed through decision-making authority, functions, and competencies. We initiate the analysis in the administrative context by investigating how the decision-making authority is constructed through hierarchy, insignia, and commitment to structure, and how informal decision-making authority comes into play. Secondly, we investigate the functions of coordination and delegation ascribed to the officers in the leadership-construction. Finally, we investigate the professional and personal competencies, and how these interrelate with the officer's functions in the construction of leadership in an administrative context.

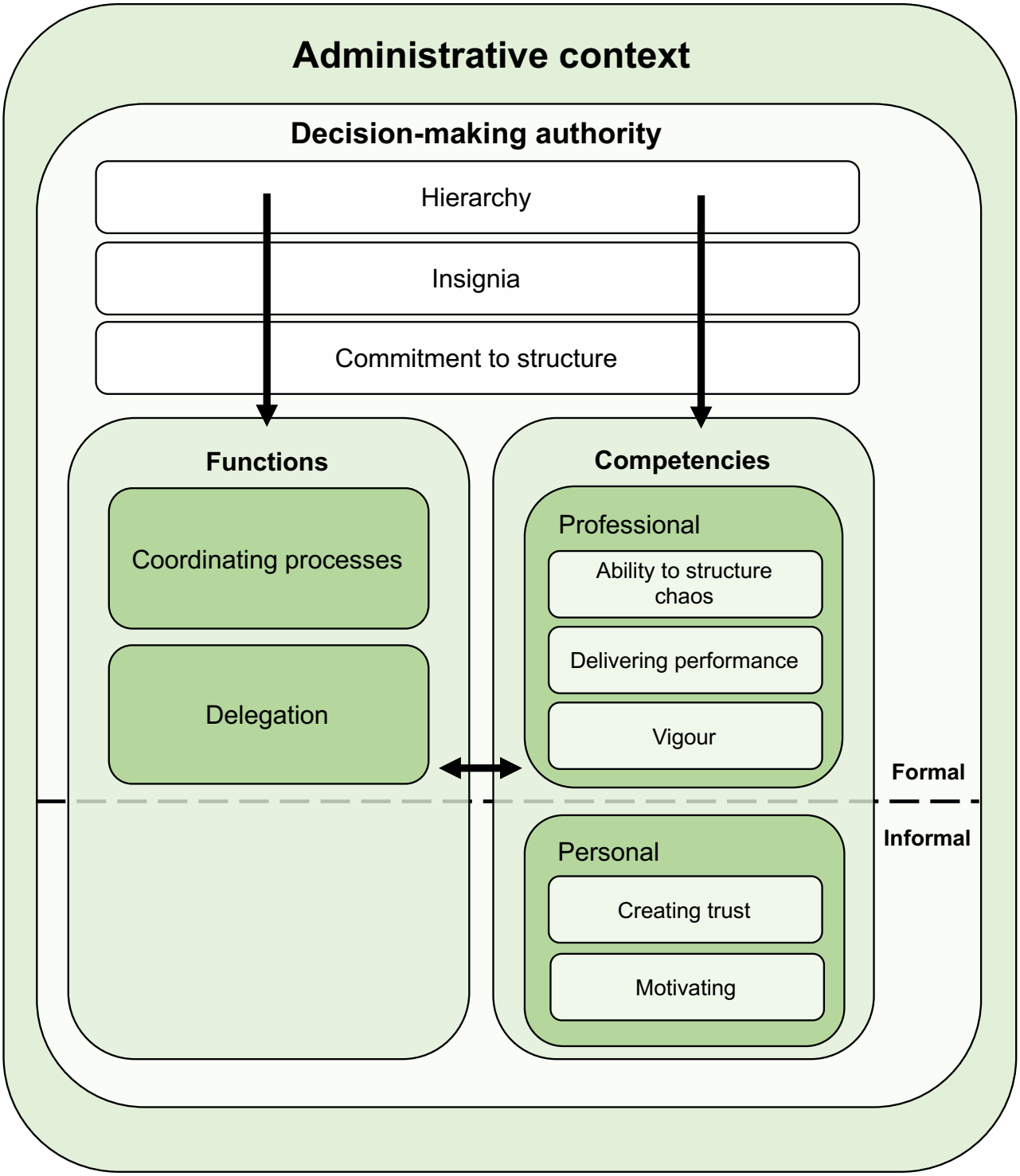

Figure 4-5 - Leadership-construction in the Administrative context

4.2.1 Decision-making authority

The FAK personnel perceives the hierarchical structures of the DD to be absolutely necessary to run a military institution that is able to insert a group that understands its function in the context of a defense force. The hierarchy is a chain of leadership that at a certain point turns the leader into what is referred to as a 'chief', where the officer leads through other officers. The FAK personnel expresses that the hierarchy should be trusted but should be questioned to avoid situations where decisions made high in the hierarchy have fatal consequences for the entire defense force. This is expected to be ensured by creating traversing project groups to compensate for the rigidity of the hierarchy.

The DD is organized through a hierarchy marked visibly by insignia which are always carried by the military personnel and the hierarchy is thus always explicitly expressed. Though officers have a different ranking, the officers' job positions can contain different mandates meaning that the mandate of the officer is not employed solely by the officers' rank but rather by the officers' job position. However, job positions are affiliated with certain insignia. This means that officers above the level of captain must apply for a job internally affiliated with a higher position in order to rise to the next level of ranking. An officer at FAK explains that if you work hard and put an effort to it, you can rise to higher levels attracting more responsibility, but if you do not have ambitions of more responsibility you can stay captain for the rest of your career. It is perceived among several officers that each level of rank insist on a certain amount of service time before the officer is qualified for higher positions. Thus, the positions within the hierarchical system of the DD is not based solely on seniority but is based on a functional understanding of leadership in combination with the seniority of the individual officers and his capabilities.

4.2.1.1 Insignia structures insecurity

The hierarchical structure of the DD is perceived to have an impact on the way leadership is enacted in an administrative context. Throughout the interviews, we often heard the phrasing *"structure binds anxiety"* and thus creates confidence. For the officers, the hierarchy is expressed through insignia and is perceived to be a "practical" way to know how to maneuver between functions in the DD, which creates confidence. This maneuvering is expressed through two perspectives. On the one hand, you know to which extent a fellow officer is educated and how you can make use of her or his knowledge both for sparring and in your own work in planning and execution. On the other hand, the maneuvering is expressed through a perceived distance to the fellow officer, where you do not want to ask a several level higher-ranking officer questions that could come across as irrelevant: *"[...] then you know whether him or him, they are generals, those you shouldn't just ask about something, but you can ask that person. And then you also know what education they have, [...]"* (Appendix G, l. 222). In other words,

insecurities about the education and seniority are bounded by a structure of ranking explicated through insignia.

The hierarchy is thus perceived to make it easy to maneuver in the organization and in the end, it is always possible to relapse to the hierarchy to solve issues that do not have an immediate solution. This concept is referred to as 'the chain of command' and is comprehended as a concept that should always be followed; it is considered disloyal if a subordinate skips a link in the chain. The chain of command insists on 'unity of command' meaning that it is absolutely clear who has the highest degree of command and therefore it is also clear who is next in command to the given officer. However, in an administrative context the hierarchy is perceived to be less rigid which therefore allows a higher degree of contributory influence from the subordinates than in an operative context.

The reason for this is that the officers are conscious that the hierarchy is perceived to inhibit certain innovative processes concerning designing development or implementation processes. In addition, the highest-ranking officer usually is expected to dictate the outcome, but with these processes, the decision making will be impeded by this structure. As the hierarchy is perceived to inhibit some innovation processes, the officers are conscious about it and therefore allow each other to "take off the insignia". This is not meant in a literal sense but in a way that allows lower-ranking officers to question and argue against higher-ranking officers.

> *"How do we build this up, what makes sense, and how much should he have of one and the other? "In that process, so even though we are talking to colonels and generals, etc., there is good space for us to discuss things and make suggestions, and also disagree and fight for our cause. So, it is not so we are stupid-loyal and just say yes and no. [...] It is not that you just accept everything," (Appendix O, l. 167).*

The officers are loyal to the chain of command and to the commands from superior officers. However, in an administrative context there is perceived to be room for argumentation in defiance of ranking. This is made sense of by an officer that teaches at the officer's education. As the education is planned, he argues against higher-ranking officers to find common ground on the structure of courses on the education. If discussions come to a point where disagreement does not seem to be solvable, the highest-ranking officer makes the decision.

4.2.1.2 Commitment in accordance with orders

The hierarchical structure allows a distinction between the agreement and commitment to perform a given task. When given an order – whether it is in an administrative or operative context – the subordinate will answer by saying “javel” (in English speaking countries “yes, sir/yes, mam”) as a signal to the superior officer that he or she has understood the order or request and intend to follow that order:

> *“[...] if a boss gives me an order for something I think is totally mind-boggling, then I don't say "oh okay then I do it," then I say "javel" because it signals that I'll probably do it and I am loyal to the management decision made, but I strongly disagree. [...] I also sometimes use it when I agree, but it is just that there is some satisfaction in saying "yes" to a task without also accepting it as something which came from myself,” (Appendix J, l. 173).*

To the interviewee employed with FAK, the “javel" allows him to make a distinction between agreement with the purpose of the request and commitment to following the request regardless of his opinion. This is perceived as helpful in the role as subordinate, as it allows one not to agree with the request though still performing the task. More significant for the leadership construction is that it gives rise to unconditional loyalty to the enacted leadership. As it is expected that the subordinate answer with "javel" to an order or request, no other answer is accepted by the superior. This means that the only answer that the officer expects is a commitment to follow through with her or his request. Therefore, by answering with "javel”, the subordinate signals that she or he will be loyal to superior’s order or request and thus be loyal to the enacted leadership.

4.2.1.3 The power of informal authority

Most of the job positions an officer holds are perceived to demand the officer to have a strong personality that ensures an informal authority among the subordinates obtained through interaction. The formal authority given to the officers creates demands for the officer’s ability to fulfill an informal authority in some settings. Where the formal authority is determined by rank and explicated by insignia, the informal authority is obtained through personality or a show of competencies, meaning *“[...] that you get your authority because you have some skills or because you are, as you are,”* (Appendix O, l. 312).

For the officers, this means that she or he feels expected to fulfill a role or more roles that go beyond the expectation for the authority that is implicated in the rank itself. This is because informal authority is perceived to create a better type of leadership than a formal authority that

ultimately can build unreflective use of formal ranking. An unreflective use of authority is perceived to be what the officers also refer to as "pulling rank" where the argumentation for an order or request is reasoned solely by the officer being of higher rank than the subordinates with no regard to a purpose or an intent that puts the order or request in a context. Furthermore, the ranking enables by law an expectation of specific performance, meaning that the superior officer can legally demand the subordinate to perform a task by action. If the officer orders a subordinate to create, e.g. an exercise list, he or she is obliged to do that specific performance.

It is thus perceived to be courageous by the officers themselves to lead by informal authority rather than "pulling rank". The informal authority is considered by some of the officers to be the best way to lead, where the formal authority is 'just part of the company'. Use of formal power is perceived to be a lack of cognitive capability to handle issues that do not have an immediate solution.

However, though this perception of the use of authority is common among the officers, we still find examples of officers that use formal authority. A class officer at one of the officer's educations, when asked what leadership was to him, answered that leadership is "*Power*". He further describes how his position enables him to decide where the officer students do service when education has ended. Regarding this, he explains that the system of the DD does not allow superior officers to fire people and express that it is difficult to terminate an officer's employment. However, his authority does allow him to locate becoming officers in different geographical locations in Denmark. He expresses that if he wants to terminate an officer's employment, but the officer does not agree, he has the will and ability to place the officer in a geographical location that is unwanted by the officer. The officer enjoys this power and describes it as a balance between motivating the officer students and gaining respect which in this case is charged by fear.

4.2.1.4 Authority through social relations

The hierarchy is affected by social relations and as we described in the previous paragraph the informal authority is perceived to be obtainable through personality comprising social relations. An officer expresses that ranking is especially explicit when the officer and the subordinates do not know each other from a professional relation.

> *"The first time I wore sergeant stripes I was walking on Holmen, and then we walked past a group of privates, where I thought, "What the hell is happening here?"* [because of the privates' reaction to his presence] *Then I looked down on myself, and that was of course because I wore sergeant stripes. So, there is such a natural respect," (Appendix E, l. 48).*

These cues of the privates' strange behavior made him self-aware about his insignia that signaled that he was a superior officer to those privates. By this, he makes sense about a relational precondition for the type of authority. In this case, he had no relations to the privates meaning that the inherent authority in the rank caused the privates' behavior. On the contrary, the officers express that when the officer and the subordinates form a social bond, the ranking becomes secondary. In these cases, subordinates thus have a more relaxed relationship to the officer, than the relationship the privates had to the officer in the example above.

4.2.2 Central functions to the leadership construction

From the interviews, we identified coordination and delegation to be functions that are perceived to be central to the leadership construction in the administrative context. Regardless of the decision-making authority stemming from formal or informal structures, the officers perceive coordination and delegation to be functions that must take place for the objectives and tasks to be solved. By what means these functions are exercised and carried out is further investigated in the following section.

4.2.2.1 Coordinating processes by comprehending the context

The function of coordination enables the officer to get his designated troops to collectively perform a task they would not have performed if she or he did not fulfill the function. The DD is perceived to have a set of politically defined goals, which the top management breaks down into assignments for the regiments comprising a prioritizing of the possible tasks related to these assignments and goals. Administrative leadership in this perspective is perceived to be concerned with leading people through processes in a way that unites the work of those people towards a common goal and purpose.

The officers have the responsibility for planning and coordinating tasks that are to be carried out through their designated troop. An officer with the navy perceives his role on a ship to be able to see the tasks that he is assigned in the context of the functionality and goal of the entire ship. When coordinating these processes, it is therefore essential for the officer to understand the effects of these processes on the rest of the ship.

He described for us how he and his team plan and coordinate prior to a drill shooting, where he perceives the preparation and subsequent debriefing as one of his key tasks and thus makes sense around the coordinating process as a function he is designated to fulfill. He describes that prior to the shooting he briefs his troops about the intent with the drill, what the expected outcome of the shooting is, and who is responsible for the different functions during the shooting. After the shooting, the officer conducts a debrief to discuss how the shooting came around, what was aligned with expectations, and what they should train and optimize. Thus, the function of coordination is perceived as a means of utilizing time and resources to solve problems. Whether it is physical resources, people, or money, leadership is understood to be the ability to connect and utilize those resources into a solution for a problem deduced from a strategic goal.

The interviewees also make sense of leadership through coordination as a means for efficiency. The former head of FAK perceives coordination as a means to assemble the capacity of multiple persons and perceives this to be an essential function of the leadership. A precondition of this coordination is to create a safe work environment. By 'safe work environment', they here understand an environment that allows the employee to feel safe and confident with the physical and phycological surrounding.

> *"Because if you do [fail to create a safe work environment, ed.], you run the risk of having only one man's potential and labor instead of having 10 or 20 or 300, who goes full throttle, and then your own capacity becomes insignificant and indifferent in the big picture. So as a leader, it is really about getting all that energy released under controlled conditions," (Appendix L, l. 44)*

The safe environment is thus a significant precondition for obtaining efficiency through coordination of capacities. Obtaining a safe environment is perceived to be enabled through balancing the four requisites of leadership that are explicated in the *'Ledelsesgrundlaget'*, which eventually then becomes a means for optimization and efficiency.

4.2.2.2 Delegation of responsibility through mission command

An essential part of leadership enactment for the officers is perceived to be the delegation of tasks, as decisions are aimed to be done on the lowest possible level. When delegating tasks, the officers perceive it to be important to clarify the framework for the task in terms of resources and intention, and within this framework to trust the subordinate to fulfill the given task, which is also perceived to be means of competency developing for the subordinates: *"So, in reality we*

need to make sure that space is created so that others can grow with their task," (Appendix J, l. 158).

The philosophy behind delegating tasks is known as mission command. Mission command is a concept of leadership where the subordinate is given a task and frame of resource and intention from which the subordinate should fulfill the given task. It is perceived to permeate the entire DD: *"No matter if it is in war or if I ask NC* [a colleague, ed.] *to make a draft for something, I give my intention; Why am I now putting you on this task,"* (Appendix O, l. 341). In an administrative context, mission command therefore provides the subordinate with the reason why a certain task is given.

As we found through analyzing the hierarchical impact on the administrative leadership, the top management of the DD is perceived to have more of a top-down approach to leadership. Contrary, the officers perceive the lower layers of leadership in the DD to contain more inclusivity. For the delegation of tasks, this means that the officers perceive the delegation of tasks among the lower layers of leadership in the DD to include more perspectives across ranks and thus delegate more responsibility.

> *"Of course, one should not place a task where one does not expect him to have the resources to solve it. Of course, you have to make sure of that. But within the area that a squad leader operates and is likely to operate, they will get the task set as a task with a purpose and an intention. And then the platoon leader also expects that the squad leaders solve it within the framework they have. How they solve it, they find out," (Appendix O, l. 199).*

Therefore, there exists an understanding for the officer about what the squad leaders are capable of when the officers (the platoon leader) delegate tasks, thus serving as a precondition to the mission command.

A central theme in mission command is perceived to be to clarify an intention with a given command.

> *"I have been a tactical teacher at the officer school for 100 years, and there we learn the students and "punk" them day by day so that for every single point they write in a command, the words "for the purpose of" are to be included in the sentence," (Appendix S, l. 178).*

By "punk" we understand that the tactical teacher put pressure on the students to learn to incorporate the notion of intention. The intention is emphasized in a command by stating 'for the purpose of' not to be confused with an altruistic or philanthropic comprehension of the notion. The statement thus serves as a sense giving function for the subordinates to understand

the expected outcome of the task within the given framework. Thus, if the circumstances under which a given task is to be solved change, the subordinates are still able to make sense of the intention and the outcome and will therefore be able to adapt to the changing conditions and complete the task anyway.

4.2.3 Leadership as a competency

Having identified central functions to leadership-construction in the administrative context, it comes apparent that these relate to a set of competencies regarding the officers. Through the interviews of officers, it is argued that two aspects are essential about the leadership competency: one is the character; the leader's personality, and the other is professional capabilities and skills. The competencies of an officer are perceived to be the professional capabilities centered around the main task in each of the three services in the DD being sailing a ship, flying an aircraft, or combat with infantry. The personality of an officer is perceived to be explicated in leadership through her or his capability to nurse trust, motivation, and create meaning. These capabilities are not perceived to be attached directly to the military capabilities but rather a mixture of personality and a set of skills related to leading people.

The officers perceive the capabilities to be obtainable through experience. An officer describes this attainment like learning how to drive a car:

> *"It's a bit like taking a driving license. Now I have learned some boxes that I can put some concepts on, and I can put some things in. But it is only when I get out in the car that I really learn to drive," (Appendix E, l. 108).*

The officer makes sense of obtaining capabilities by learning how to bracket and categorize situations, which are subsequently to be handled. This suggests that the officer perceives the experience as being the prerequisite for becoming a good officer and leader opposed to learning about leadership via academia. This also suggests that the officers perceive leadership capabilities to be a skill or a craft, which you get better at the more experience you have.

Further, the officers contemplate that the main competency of the officer is leadership with no specific preconditions concerning military knowledge. An officer addresses this argument by suggesting the idea of replacing an officer with a civilian with a background in management studies:

> *"We just have to solve the task and then do the best possible. And then we set the team and control the resources and all those things based on our experience. My take must be that if I took one from the civil who had studied*

> *management and put him with me here and had to run these processes, then he could easily run these processes, because he has learned it in theory and practice. He doesn't have much in his backpack, but he just had to spend a few months just hearing how the education's talk with the sub-department is running, what has to be needed. And he could just be responsible for the process and then they* [the subordinates, ed.] *would do it themselves," (Appendix G, l. 590).*

The administrative context of the officer's leadership-construction is, as we have written once before, about controlling resources and persons through processes. As the officer in the quote above expresses, he believes that a civilian with education and practical knowledge in leadership could structure the same processes as the officer does. The knowledge about the profession can be obtained through observation of the on-going process.

4.2.3.1 Professional capabilities

The perception of the officer's role is not directly to conduct military action, rather it is to lead people to conduct military action and therefore are the professional capabilities and skills related to military actions considered to be less important. The perception of the professional capabilities of an officer though has a dualistic nature as the officer still finds it relevant to possess skills *related* to military tasks.

Starting with the first, the officers perceive the necessity for professional capabilities to be cognitively overwhelming. In the following case, the officer perceives his tasks to be too demanding for him also to possess the professional capabilities to accommodate the military tasks that he requests by his subordinates:

> *"In fact, you must really have a deep respect for having experts to solve things. I don't want to be involved in all kinds of stuff, because I can't, I can't accommodate it. I have plenty to worry about. So, I have very, very great respect for that I have my job, and then there are some others who have their job. And they are actually experts in that," (Appendix S, l. 102).*

It is the experts that are perceived to "solve things" in their job, and thus it is not his responsibility to possess the professional capabilities as the "experts" do. However, it is not perceived to be irrelevant to have knowledge about the professional capabilities. The same officer expresses that it is necessary for him to understand the impact of the professional capabilities he is supposed to coordinate:

> *"You have to have some minimum of professional insight into what the hell is going on and otherwise I would at least - if I am asked a place where it is my managerial experience that stands as the background for it - personally struggle hard-nosed to quickly get at least a minimum understanding of what we are delivering here and what the task is," (Appendix S, l. 112)*

Therefore, the officer's perception of himself is that he does not need to be an expert on professional capabilities related to the military tasks, but it is necessary for him to know the impact of the capabilities in order to put them together in a way that enables achievement of a given goal. Some officers do however put more effort into obtaining professional capabilities: *"So even though it is not my job to be able to disassemble some weapons, I had trained myself to be able to, so that I could always be a good team leader and always show the good example,"* (Appendix P, l. 306). In this case, the officer explicates his self-awareness about the expectations to his professional capabilities but perceives a greater training in professional capabilities regarding disassembling a weapon as a cue to be a 'good team leader' and a 'good example'. Therefore, the officers do not perceive professional military capabilities to be necessary for their domain of operation, however, it can be perceived by the officer as a means to good leadership.

4.2.3.1.1 Ability to structure chaos

The officers perceived the ability to collect and systematize chaos to be a leadership capability. The ability allows the officer to structure a complex situation into an order that can be comprehended and solved: *"[...] we just have a nose-hard training creating order in chaos and putting things in a system and creating structures,"* (Appendix S, l. 234). Systemizing chaos is perceived to be about structure and process. It is a competency which use the technology and resources available in the context to enact leadership.

> *"And then you learn that you have some people you need to lead and some resources and some technology and things like that, that shall help you solve this task here. And what you then learn as an officer, is to get control of all this. Thus, control the entire process and implement the entire leadership part, leading people and managing the process," (Appendix G, l. 131).*

As an officer, you are expected to be able to control people, technology and resources through a process. The officers perceive this process as a chaotic measure that needs to be tamed and controlled through the leadership of an officer. Throughout the interviews, we repeatedly heard the phrase 'structure binds anxiety'. In the perspective of the argumentation for the ability to structure chaos as a key competency for an officer, the structure not only is a means to a process

that possibly achieves a goal but also is a means to create a 'safe work environment', as we previously argued in the functions of coordinating processes.

4.2.3.1.2 Operational performance

Another thing the officers perceive as a capability is the ability to create solid operational results. From the officers we interview, two of them were employed with the educational battalion at the Danish Royal Life Guards. The battalion educates around 900 operative conscripts per year to guard and protect the Danish royal family and palaces, and therefore it has a highly structured procedure of education with a particular focus on operation and performance of the battalion.

> *"We have done this many times and if we make adjustments, we make small adjustments. So, if there is someone who says that now we should also be able to counter something on Amalienborg [the queen's palace in Copenhagen, ed.]: Okay, we have an education, how can we arrange it? Small adjustments, operational results," (Appendix G, l.568).*

The officer's answer leads back to the four requisites of leadership from the *'Ledelsesgrundlaget'* and shows the dichotomy of renewal and stability. The operation of educating conscripts to guard the Danish royal family has existed for more than a hundred years, and the officer perceives the outcome of it in terms of operational performance to be highly reliable on the stability of it. To ensure the operational results of the education, the officer thus perceives an inherent urge for stability. If there is a need for change, it is handled through "small adjustment" to ensure the stability of operational results.

It shows that there is a perception that delivering solid operational results is a competency for the officer in an administrative context that is closely related to and obtained through the officer's function of balancing the dichotomies of stability and renewal. The same is applicable for the dichotomies of results and relations: *"And how do you satisfy our entire battalion when it only makes operational results? How do we satisfy those who want something with social relations and new thinking and such things?"* (Appendix G, l. 574). The answer is unclear, but the notion of the demand for social relations witness that the competency of delivering solid performance results is a product of balancing the requisites of leadership and thus this competency becomes another way to make sense of leadership in an administrative context.

4.2.3.1.3 Vigorous leadership

In his Ph.D., director for the Institute for Leadership and Organization, Vilhelm Holsting argues that the 'military commandship' – the role of the commanding officer in a societal context – is vigorous from a regime of execution. He suggests that the officer's vigor is a product of courage that combines boldness with steadfastness. Thus, the officer's vigor ensures a minimum of loss of resources and combat force in combat in contradiction to the plausible outcome of indecisiveness (Holsting, 2017).

Through the interviews, we have identified execution as an essential capability as well to understand as part of the construction of leadership:

> *"They do not stop when they lack information or things become difficult. Then an officer is schooled to execute and do something. I talked to some, [...] who had observed a traffic accident. And the two who ran to make life-saving first aid were two officers. [...] So they do not freeze in the situation. They are used to that something has to be done and it has to be done now," (Appendix J, l. 546).*

The sensemaking about the function of execution is found in the extraction of the cues connected with the traffic incident. The officers are perceived to comprehend the situation as one that needs support from life-saving first aid. In this situation, the officers in the situation execute on this comprehension, and thus the officers are perceived to be action-oriented and execute on the information they have.

4.2.3.2 Personality

The other side of the perceived structure of the competencies of leadership is personality. Controlling people and leading them through processes is emphasized as an essential leadership capability for the officer. The capability is about relations nursed through trust, motivation and meaning creation and is perceived to be another central element within competencies in the leadership construction in the DD. As a former member of the top management in the DD puts it: *"After all, we are all both leaders and being led, depending on which perspective you have in life,"* (Appendix N, l. 168.). Leadership is therefore as previously suggested a social process – a process that is perceived to insists on a counterpart to the leader that lets itself being led.

4.2.3.2.1 Trust creation as a means to optimization

To achieve a social relation where the one part leads and the other party lets itself being led, the officers points to the creation of trust as being essential. In the officers' perspective, we find that this trust has at least two directions: A bottom-up approach where the subordinates have trust in the superior officer, and a top-down approach where the superior officer has trust in the subordinates. Through our interviews we find both perspectives, however the top-down approach is more outspoken and dominant than the bottom-up approach is. In the top-down approach, the officer perceives himself to have trust in his subordinates to handle a given task or given situation. It is mostly exemplified through the function of delegation where the superior officer delegate task to the subordinates. In these cases, the officers perceive their delegation of tasks as a signal of trust towards the subordinates.

The trust is therefore also perceived to be a precondition to the administrative leadership enacted in the DD: *"It is a cornerstone of the way we do business. The neighbor solves his task. You don't have to go around wondering, it is taken as a prerequisite. The neighbor solves his task,"* (Appendix S, l. 215). Without trusting subordinates with tasks in the administrative context, the delegation would not be possible, and the trust is therefore perceived as essential to the 'the way they do business' and the delegation of tasks.

Therefore, the function of the trust is a function that ensures efficient problem solving:

> *"You don't just leave 'the turd' for others, but you take part in the task, and there is an expectation that everyone contributes and at least do their best to it. And that also means that over time you will build up trust and that you can trust the people, and thus I think the task gets optimized," (Appendix O, l. 87)*

When the officer says 'turd' and compares it to a task, we think it is reasonable to believe that the task is unwanted or at least something that he wants to get rid of. When everyone is expected to contribute to problem-solving, this means that the officer is also a part of completing the task. Participating in completing unwanted tasks is thus means to 'build up trust'. With this in mind, we shortly turn our perspective to the hierarchical structures in the DD. The superior officer's placement in the hierarchical structure allows her or him to coordinate the process of problem-solving but not necessarily to take part in it. The superior officer is in other words entitled to demand specific performance from her or his subordinates without any obligations to be involved in the actual problem-solving. However, the superior officer takes part in problem-solving and uses it as a means to build up trust and thus optimize the task.

4.2.3.2.2 Motivating to develop better soldiers

The involvement from officers in tasks and problem solving is perceived by the officers to contribute to the motivation of the subordinate soldier and officers.

> *"That's what makes people motivated for what they do. Moreover, when people are motivated, they develop, and when they develop, they get better. And I think that is why we have some really talented soldiers, that is because we have some skilled leaders who manage not just to keep up with the box and lead with the spreadsheets, and to stand and say the things they are expected to but also that they put themselves in to it," (Appendix K, l. 149).*

The officers perceive the motivation of the subordinates to be essential for their development, and this motivation can be obtained through the trust created by the officer's participation in the tasks. The participation is further perceived as an action that exceeds what is expected from an officer, which can be an expression for an informal authority possessed by the officer.

Another way to motivate is by delegation through intent, which is also referred to as mission command as we previously described. The officers perceive the ability to comprehend the intent with the tasks as means to motivation. If the subordinates cannot see their work in a greater context than within the framework of the task, most of the officers express that it is demotivational. If the subordinate cannot see the task in a greater context, the subordinate will start focusing on factors that are not within the scope of the function of her or his job. The opposite is however perceived to motivate as the comprehension of the individual work as a part of a greater goal makes the subordinate feel invested in the 'higher purpose', though this does not have to relate to the philanthropical connotation of the term. Therefore, the officer's ability to motivate her or his subordinates is perceived to be an essential competency for the officer. As a team officer from an officer education put it: *"[...] it is my most important task and my damn duty to make sure that my employees are most motivated for their work,"* (Appendix I, l. 158).

4.2.4 Summary of leadership construction in an administrative context

For the officers, the hierarchy is expressed through insignia and is perceived to be a "practical" way to maneuver in the organization which always allows a relapse to the hierarchy to solve issues that do not have an immediate solution. Therefore, the hierarchical structure also allows a distinction between an agreement to orders and commitment to orders. The officers cope with the hierarchy's inhibition of innovation processes by allowing themselves and each other to "*take off the insignia"* in a figurative sense. The officer's formal authority is inherent in the insignia, but it is considered to be *good* leadership practice if the officer is able to lead with informal authority without "*pulling rank"*. In this perspective, some perceive it to express *a lack of cognitive capabilities* to lead with formal authority rather than informal authority. The officers obtain the informal authority through social processes to achieve a relation to the subordinates, which allow them to act according to the officer's informal authority rather than the formal authority.

Central functions concerning the leadership-construction are delegations and coordination. Coordination in the administrative context is perceived to concern leading people through processes in a way that unites the work of those people towards a common goal and purpose. This function is perceived to be closely related to the ability to systematize and structure complex situations into an order that can be comprehended and solved. Thus, the function of coordination is perceived as a means to utilize time and resources to solve problems. Delegation in the administrative context is perceived to concern delegation of tasks and responsibility. In this function, it is perceived to be important to clarify the framework for the task in terms of resources and intention. Further, delegation is perceived to be closely related to the officer's ability to achieve solid performance results. In this perspective, coordination and delegation are related functions as means for achieving efficiency, which allows the officer to connect and utilize resources into a solution for a problem with a strategic goal. Delivering solid operational results is closely related to the officer's ability to balance the dichotomies of stability and renewal.

Besides the ability to structure complex situations and the ability to delegate within a framework of intention, central competencies for the leadership-construction in an administrative context further includes the officer's vigor and personality. The personality of an officer is perceived to be explicated in leadership through her or his capability to nurse trust, motivation, and create meaning. Trust has two directions in that perspective: A bottom-up approach where the subordinates have trust in the superior officer, and a top-down approach where the superior officer has trust in the subordinates. This personal trait is related to the ability to achieve an informal authority amongst subordinates and further to nurse motivation. The officers perceive

the motivation of the subordinates to be essential for their development, and this motivation can be obtained through the trust.

The officers do not perceive professional military capabilities to be necessary for their domain of operation in an administrative context. However, it can be perceived as a means to good leadership. The officer's vigor ensures a minimum of loss of resources and combat force in combat in contradiction to the plausible outcome of indecisiveness, thus relating to the efficiency of the leadership. All these competencies are perceived to be obtainable through experience. The officers therefore perceive the experience as a prerequisite for good leadership as opposed to learning leadership via academia. This also suggests that the officers perceive leadership capabilities to be a skill or a craft on its own, which can only be enhanced through experience.

4.3 Leadership in an operative context

From the data we have collected through our interviews, we found that our respondents distinguish between two different contexts of operation of which leadership come about and where it is perceived differently. Leadership is perceived in certain ways in the administrative context, as described in the previous section of the analysis, and as we will argue in the following section, it is perceived differently in an operative context in certain ways. Some of the underlying structures we highlighted in the first section of this analysis, tend to be perceived as having a different meaning concerning leadership in an operative context. The cues that the interviewees extract and pay close attention to in an operative context are somewhat the same as in the administrative context, but the meaning and perception of their importance and roles are different. The conditions for leadership are specific to the operative context but is included in the overall context of the DD as an organization, hence the perception of leadership in an operative context is a central part to the overall construction of leadership in the DD.

As illustrated in Figure 4-6, the leadership-construction in the operative context is constructed through decision-making authority, functions, and competencies. We initiate the analysis in the operative context by investigating how the decision-making authority is constructed through the hierarchy, command and control, and trust. Secondly, we investigate the functions of coordination and delegation through 'mission command' and 'commander's intent' and how those influence the leadership-construction. Finally, we investigate how leadership competencies are obtained through experience and are constructed through the officers' personal capabilities to create followership.

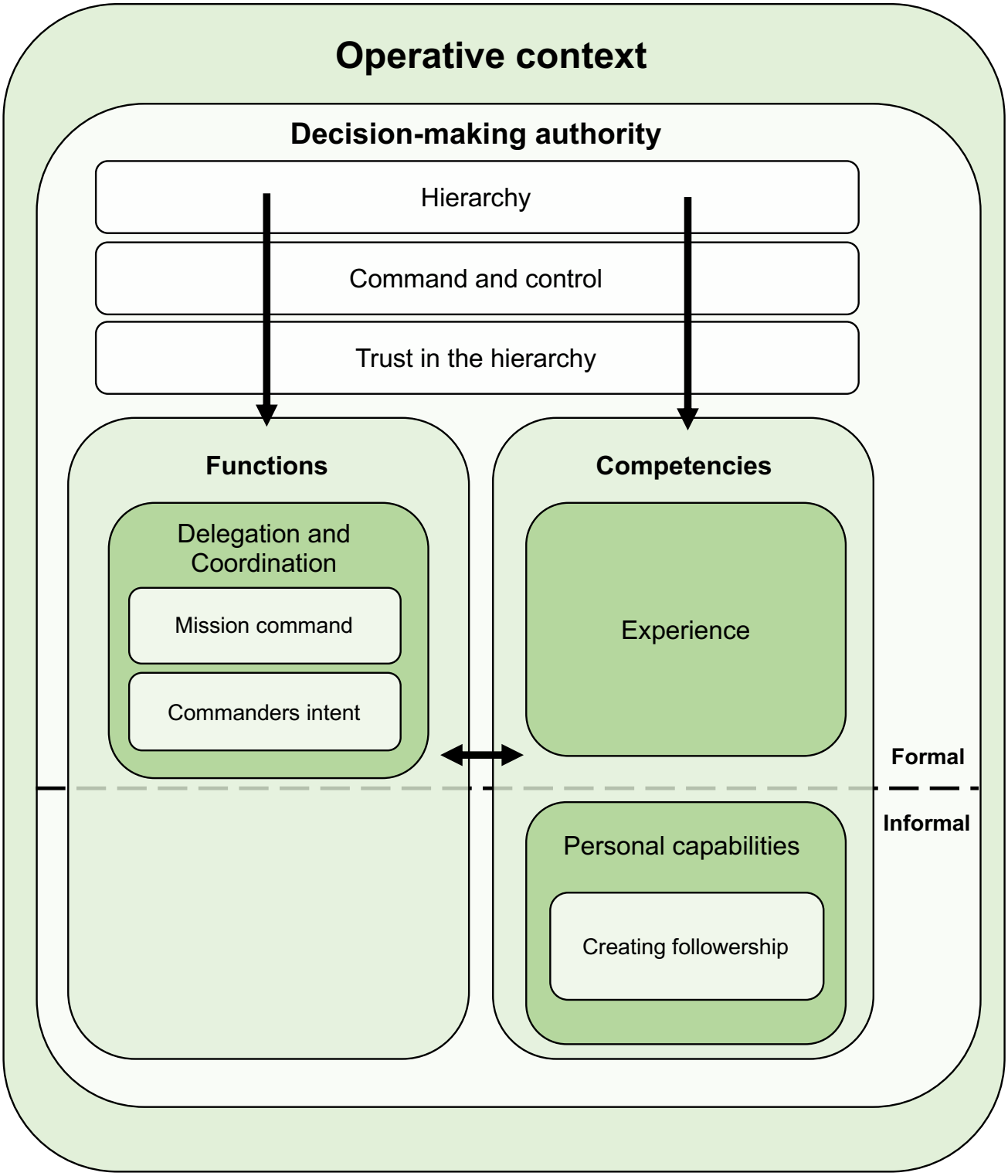

Figure 4-6 - Leadership-construction in the Operative context

4.3.1 Hierarchy structures the leadership construction

An overarching theme in the interviews is that in an operative context, commanding is a necessity in order to complete the tasks. The underlying assumption for this is that the hierarchy in the DD is an essential structure for the involved actors to rely on in situations that yields complexity and risk, and when action and decisions need to be taken with a limited time frame. In situations like this, where there is little time and risks are higher than in an administrative context the hierarchy becomes apparent, meaning that people positioned higher in the hierarchy is perceived to be in charge and acts as leaders. Leadership in the DD in an operative context is therefore constructed around the hierarchy, and the perceived importance of the hierarchy functions as a shared frame of reference when the interviewees make sense of leadership in an operative context. This perception has festered itself in the sensemaking process of some of the interviewed officers, notably the ones with combat experience. One of the officers explained it the following way:

> *"When things have come to a head, we say: "It is now it gets serious", and then people switch over. Then they know that there is a hierarchy. I know that he is the leader and he has full control. Therefore, I just do what I need to do. [...] when it is a serious situation you fall back to this structure, and then you just act. I think you have to. When there is so little time to react, you fall back on what you have learned and what you should do," (Appendix E, l. 561).*

We notice that the officer frames the leader as being in full control in situations characterized as serious. In this sense, the hierarchy show who is the leader and therefore who is in charge and the commands of the leader needs to be followed by subordinates. The perceived leadership thus becomes apparent as a leader-follower perception by the interviewees in an operative context. This point was found throughout most of the interviews, which also implies that people accept their position in the hierarchy and follow orders given by the leaders and do what they are supposed to do. What they are supposed to do is then perceived to be guided by their training and the role they were given prior to these situations characterized as serious, hence operative.

That everyone knows their places in the hierarchy and knows how to act in an operative context is a theme that is reflected in most of the interviews. The interviewees perceive this structure to rely on the leader being able to utilize every soldier to their full potential for the structure to work properly:

> *"Because there is an awareness that in such an operative machine, if we speak the operative leadership, every man has importance. He is a tiny wheel inside this machine, and therefore you have to exploit him 100 percent." (Appendix L, l. 178).*

The interviewee uses the phrase *"exploit him 100 percent"*, when referencing the employee's role indicating that the employee becomes a resource for the leader, which he can exploit to some degree in the operative context. Therefore, there is a perceived need to use people this way, and the hierarchy is perceived as a means or structure through which the leader can do so.

4.3.1.1 Command and control

An operative context is usually connected to a situation of battle or being on the battlefield, and the leadership is in this context for the most parts perceived by the officers to be about command and control. Command and control become apparent in the interviews when the situations are complex and uncertain and when the hierarchy is the structure to rely on. The officers made sense of leadership under these circumstances as a means to control and command via their position in the hierarchy, hence taking charge without including their subordinate's opinions on the matter. An officer explains these situations the following way:

> *"And thus, they may well have an interest in going into dialogue, a debate with the people. But there is just no time or space for it. Thereby, commanding is advantageously displayed by saying: "You are not attacking. We hold back." Or vice versa: "Attack!" [...] And so, in this scope of action up here one should not start debating, there is just commanding and then a risk analysis out here," (Appendix I, l. 578).*

Leadership is thus perceived to be a function of the hierarchy through which he or she as a leader can command his subordinates to do what he as a leader find appropriate according to the situation and task that needs to be solved.

When asked about the role of leadership in an operative context regarding decision making, the interviewees also emphasize that you do not debate or include the subordinates in the decision process because there is no time to do so. Lack of time is central in this context and is perceived to be a decisive factor for not including other perspectives than one's own when making decisions, hence commanding. Furthermore, they also make sense of this by reflecting on their own trust in the system and the chain of command. The officers perceive decisions made by higher-ranking officers under time pressure to be decisions you do not have to understand the meaning behind but simply need to trust. The perception is that during war and situations of conflict, people in the DD generally trust the system and thereby trust the commands given for action to be taken. One officer explains this by saying that *"[...] sometimes in sharp situations or operations you just have to trust that there is a meaning with the task you have been given, even if you do not know precisely why you have to go out and do this,"* (Appendix O, l. 175).

This may not suggest that the subordinate's trust to higher-ranking officer's decisions comes without limitations. Rather it suggests that through the chain of command and thereby the hierarchy, the officer is granted the power to get people to follow his commands even though they don't understand his motives or even if they do not agree with his methods. Throughout our interviews, we find a common perception of leadership as being closely connected to the hierarchy and that leaders are granted authority through their position in the structure. An officer elaborates on this point by suggesting to why this may be the case:

> *"[...] there are much more command and control, "so you just do as I say" attitude. Because you have said that you want to be a part of this, then I am the only one who decides. We do not have time to debate, we do not have time to disagree, you just do as I say. Because that is sometimes what the scene is set for. One cannot start in a pressured situation debating with his employees about what should happen. There you just have the direct power to say, it may well be that you have a different opinion, but you do as I say," (Appendix I, l. 561).*

By saying that *"you have said that you want to be part of this"*, followed by the point that you as an officer have the direct power to get people to do as you say, implies that he perceive some power structures in the DD that allows people highest in the hierarchy to command others. The shared conception seems to imply that the aforementioned power over people in situations when decision-making must happen under a time restriction, allows the leader to decide what action to be taken by his subordinates based on his insignia and therefore his position in the hierarchy.

Another interviewee extends this perception by arguing that the person with the highest insignia is also perceived to be the best capable of taking the decisions based on his experience. This implies that they trust the capabilities of the people who outrank them because they believe they have the necessary experience:

> *"[...] especially when we are posted and going to war and such things, then it is just so that he who has the highest insignia is probably the one who has the most experience and has been the best at school, it is he we are looking at and then it is he who decides," (Appendix G, l. 258).*

This perception suggests that the person with the highest insignia is also expected by his subordinates to take the necessary decision. Thus, the decision-making authority is granted to the officer through a common understanding of experience being connected to the officer's insignia and therefore the position in the hierarchy. The consideration that the person with the highest insignia supposedly also was the best in school suggests that there is a belief that people who advance through the ranks can only do so based on their capabilities.

4.3.1.2 Trust in the hierarchy

It is a common perception through our interviews that being employed in the DD means following the leader and complying with orders given in an operative context. However, what is also apparent amongst some of the interviewees is, that if an officer needed to point out his rank in order for him to get his subordinates to complete a task, the officer would be perceived as performing poor leadership. The officer will then lose his followers and the trust of his employees and at best, the tasks would be completed in a mediocre way. This might seem to be in contrast with some of the previous views but at the same time, the common understanding amongst the officers is that by being part of the DD you need to follow orders from higher ranking officers. Hence, in situations where there is no time to discuss different solutions amongst people, the insignia of a person will be a decisive factor for who is in charge and which decisions are made, and people will follow the directions anyway.

Furthermore, pointing out one's rank is perceived not to be necessary because people will instinctively look at the insignia, know the position in the hierarchy and thereby expect the highest-ranking officer to take responsibility. This makes the hierarchy a significant factor influencing the leadership understanding and the decision-making process amongst the officers. One officer explains the expectations that he gets from subordinates the following way: *"So, I haven't really used this with pointing out my rank, but I have experienced it the other way. That when people look at me and see the two lines* [the insignia, ed.]*, they expect something from me."* (Appendix E, l. 571)

This could suggest, that because an officer's insignia is visible on her or his uniform all the time and to everyone, she does not have to actively point out her rank to subordinates because they already know her place in the hierarchy and therefore expect her to be in charge, thereby automatically following her commands. Either way, if an officer points out her or his rank or not, when getting people to do things, there is a perception amongst the officers that there need to be some essential things in place before the command is given in order for it to work properly and in order for the hierarchy to be a structure guiding behavior accordingly. This will be further examined in the next section.

4.3.2 Functions of leadership under extreme circumstances

The operative context yields a great deal of risk which eventually is about life and death and therefore the leadership is throughout our interviews perceived to be concerned with people and how to get people to do things. It is closely connected to command and control, but the

interviewees make sense of leadership in this way by extracting the cues delegation and coordination. The officers find that delegation of tasks would be most effective through the previously described mission command where the officer communicates the intention with the assignment, leaving space for the soldiers to act freely within.

The perception that leadership is about people and leading people is a common understanding for all of the interviewees and serves as the primary function of leadership in an operative context. Leadership in this context is perceived to be about getting people to follow the leader into extreme situations of great danger where the tasks may include killing other people and risk of their own life. And the officer has to get people motivated for doing so. This common understanding is expressed by one of the interviewees when asked what leadership in the DD is about: *"[...] the only basic craft they have is leadership of people, in such extreme circumstances [...]"* (Appendix M, l.46). Throughout the interviews, it is expressed that the biggest difference between leadership in a civilian context and a military context, is that it is a matter of life and death. The leadership function in the operative context is thus perceived to include taking the life of other people or commanding soldiers into battle, with the risk of soldiers dying because of the officer's decisions. The responsibility and gratitude of one's decisions as a leader in these situations, where human life is at stake, functions as a shared reference when the interviewees make sense of leadership in an operative context.

One of the officers told the story of how he had experienced a fire alarm going off when he was the commanding officer on duty on the ship where he was stationed and what impact his decisions in this situation could potentially have had and what he had to consider:

> *"So, you get in some situations where you have to act as a leader, where it is under a bit more extreme circumstances. Human-lives are at stake. That is where you get tested. [...] you are not just responsible for a lot of money or an outcome. You have the responsibility for human life. It is what makes it cool, but it's also the thing that makes you think "shit". Should I go that way or that way? If you decide to do the wrong thing, you can send somebody somewhere where they do not come back again. And that is the situation we are in," (Appendix E, l. 456).*

The officer expresses his awareness of the consequences his decision as a leader can have, but the quote also reveals a subtle comparison to leadership in the civilian labor market when he says, *"you are not just responsible for a lot of money or an outcome"*. His responsibility also contains human lives which he perceives as "cool" but also as a responsibility that weighs more than the responsibility for money or material goods.

It is a shared understanding amongst the interviewees that the officer as a leader in the DD gets used to coping with situations that are more serious and extreme than what a leader in the civilian labor market must cope with of any sort. They believed this to be a valuable leadership quality of being an officer, which they could benefit from in a context different from an operative one.

4.3.2.1 Mission command

The interviewees express their belief regarding leadership to be one where tasks are completed, and objectives are reached through others. The perception is that you succeed the most as a leader when your subordinates solve the tasks according to your values but by themselves and in their own way. They believe that solving tasks according to the officer's values is possible by acting as a role model and leading the way. When the actual tasks then need to be solved, the officer steps back and allows the subordinates to solve the tasks themselves. The interviewees perceive officers who can do this to outperform the ones who cannot do it and the teams to do the same. Team performance is in this perspective very reliable on the leader and her or his ability to show the way at the same time as letting go and letting people perform the actual tasks.

One officer takes this understanding a bit further in his practice as a leader when he explains how he involves his sergeants in the planning process of missions:

> *"That those who do the work assist in making the plan, it gives huge ownership of the plan itself. [...] so, when we walked out of the gate and knew we were going out to do something really dangerous, everyone was happy, and everyone wanted to go out and do it because they had been part of it," (Appendix P, l. 214).*

This officer explains how he tries to give purpose to the soldiers by including them in the planning process of a mission and tries to create a culture in his squad where inclusion and delegation of tasks and responsibility is the common practice.

Not all the officers express the same practice as the officer expressed in the quote above in order to create purpose and understanding in their squads. More generally, the interviewees perceive the use of mission command as a way of creating purpose and meaning for one's subordinates. As previously described, mission command is a system or a way of thinking where the officer expresses her or his intent behind a command, which allows people on all levels to engage in decision making in order to give people freedom of action within some boundaries. This is perceived to enhance efficiency and secure decision making to be distributed out to the people closest to the action on the battlefield. In an operative context, things can change rapidly, and

there is a lot of uncertainty which is why it is perceived to be difficult to make a correct plan the first time. Mission command is perceived to cope with some of these issues:

> *"Things never go 100 percent as planned and not at all in combat or the like, so by having given a purpose and an intention, they can act within this framework. It is really what we want, rather than giving it specifically," (Appendix O, l. 355).*

By using mission command, the officers want to provide as broad a frame of action as possible with their command, and then they believe that people will find the best solution within this frame themselves. The common understanding is that it is the people that engage with the enemy, who are out on the battlefield and are on location, who have the best preconditions for making the right decisions as to how to best solve the obstacles with the tasks they are facing. This, the interviewees believe is also the most efficient and least resource-demanding way of solving tasks, because people can then decide themselves which action to take whenever conditions change, and as they say, conditions change all the time during battle. Mission command is a system that allows for decision making to be distributed down through the hierarchy and so is leadership distributed amongst different actors. The responsibility someone has and decisions they can make is though only within a given frame as they express. The hierarchy determines the frame of action, hence someone's position in the hierarchy or her or his insignia, as one interviewee explained:

> *"But what you try to introduce, is that you only make decisions that are relevant to the level you are on. So, when you have the hierarchy, the idea with Auftrag is that you only make the relevant decisions that are on your level," (Appendix J, l. 613).*

This idea of mission command resulting in distributed leadership through delegation of responsibility and decision making is what the interviewees found to be of utmost importance to the efficiency and survival of people during missions, hence in an operative context.

4.3.2.1.1 Commander's intent

Another theme that functions as a shared frame of reference regarding the use of mission command concerning leadership is that the officers need to communicate their intent for them to get their subordinates motivated in an operative context. Communicating the intention regarding the tasks means that people will understand why they must do what is asked and can identify the intent with the mission. The interviewees perceive this to be even more important in an operative context when people risk their lives, thus leadership is understood as a matter of meaning creation, purpose-driven and intention giving function by the officers. Just stating that

that the purpose of going to war is because they are soldiers, is not believed to be enough. The officer has to put the command into a bigger context by communicating the intention behind it and communicate a higher purpose of why someone has to risk his or her life. It is believed that if the officer is not able to create a meaningful purpose for her or his soldiers, then the people will resist and possibly reject completing the tasks. An experienced officer expresses his belief of the importance of creating a purpose and how he sees this as being key to all leadership:

> *"You can't force people by saying, "You must, because I say so", it only lasts for so long, then there is someone who says, "I don't bother." Therefore, the purpose is important. In all leadership. The word purpose is an absolute keyword for me. Why is it that we are going to raise this? Why is it that we should do this? Why is it that we have to do it this way? It is important. It is a keyword in driving many things including changes. It's trying to get people to understand why," (Appendix S, l. 169).*

Creating a purpose and communicating the officer's intentions is seen as an important feature of leadership in an operative context. Without purpose and intention, people do not that have the freedom of action that they need in order to complete the tasks satisfyingly. This suggests that the hierarchy does not grant the power as was suggested earlier, but there is a clear difference between the two situations. The intention behind the command functions as a leadership tool as well as it functions as a motivational tool. The intention is a tool needed when the assignments and tasks are communicated before engaging in combat, to ensure that the subordinates have the necessary understanding for them to solve the tasks under time restrictions and uncertain conditions. The motivation stems from the subordinates' ability to understand the purpose of the mission or task, which the officer provides through the framework of information. The hierarchy and insignia are still what they rely on when the situation does not grant them the time to discuss matters but need to act swiftly. Mission command and intention is therefore a leadership tool used by the officer to get the tasks completed. The two different understandings can therefore coexist in this context.

Mission command is about delegating tasks and decision making, and one of the officers makes a point in relation to this implying his awareness of his bounded rationality. He perceives mission command and delegation of tasks and responsibilities to be a catalyst to get people involved and get them to make decisions within some boundaries, which in the end saves lives. The officer makes it clear that the span of control is perceived to be far too great for one person to cope with in an operative context, so he needs to delegate tasks and responsibilities to his subordinates. He explained this by saying that if he *"[...] had not practiced my leadership according to this, then we would not have survived, then it would have cost human life to a much greater extent,"* (Appendix O, l. 250).

A prerequisite for mission command to work in the favor for the officer is perceived to be delegation. When being on the battlefield, this demands a great amount of coordination between the soldiers. Mission command only works if people are properly trained and educated in a way, that enables them to understand each other, the commander's intent, hence being able to coordinate action between each other. One officer explains, that if three non-commissioned officers are given an intent, there is the risk of them solving the task in three different ways unless they have the same education and can coordinate between themselves.

4.3.3 Competencies

Different competencies are perceived to be important for the officer in order to succeed in an operative context. The competencies that the interviewees perceived as necessary are connected to the commanding and the battle scenarios in a military engagement where time is strict, which is the core objective in the DD. There are different professional capabilities perceived to be of importance, which functions as cues in the sensemaking process relating to leadership in an operative context.

Leadership is perceived to be a function of the concrete professional context in which you as a leader are operating. Hence, leadership in an operative context means that the officer must understand a military operation and possess some professional competencies related to this profession. This suggests that there is a belief that the officer needs to have competencies related to the profession she or he is operating in, in order to perform leadership. The context of operation in which the officer enacts leadership serves as a site for sensemaking regarding leadership. One interviewee explained that leadership is the same, but the context changes the condition for leadership:

> *"So, I think in many ways that if the terms were the same, leadership would be the same. Of course, it may well be that someone who is not just used to and knows what to do professionally, if one is shot at, they panic, but it is just because they are not skilled enough professionally. It is not necessarily because they are bad leaders or would be in the situation. It is a question of the leadership weight against professional weight," (Appendix N, l. 201).*

So, you need to have some professional capabilities in order to be a leader in an operative context. But more generally, this also suggests that there is a belief that leadership is a craft on its own and that in any context a leader needs to know about the profession in order for the leader to foresee potential consequences of his decisions and actions.

4.3.3.1 Experience through training and combat

Being in combat and being out on missions is the core objective for the DD. The basic competencies are shooting, tactics, and knowing how to be a soldier basically, an officer explains. This is not perceived to be the most important feature concerning an officer though. Rather, it is that the officer has been a leader in complex situations solving complex tasks. This combined with the experience the officer gets from being in combat or at least the experience he gets from having leadership responsibilities learned from training or just from being an officer or commander in a very young age, is what they find valuable and make sense about concerning leadership. Leadership is therefore understood as a competence on its own, which can be enhanced by experience in these situations.

Contributing to international missions is one of the key objectives in the DD, so being deployed into combat is perceived to be very valuable if the officer wishes to pursue a career in the DD. On top of that, the officers find it to provide the officer with experience in leading and commanding, and to add some robustness to the officer's character. Solving complex tasks in a complex environment and leading people who are under pressure is what they find to be shaping a good officer and a good leader. One officer relates the professional competencies gained in the DD to a civilian context and says that even if *"[...] you have made good commandments and nice tactical maneuvers, it does not matter,"* (Appendix G, l. 299). This suggests that the officer is aware that the professional competencies related to military engagement, does not really matter in a different organizational context. Instead, he perceives the robustness attained from an operative context to be something valuable concerning a leader, because from the operations and battle, they will be used to dealing with complex situations and thus minor complex situations would be easier to handle, he suggests.

Another theme that the officers touch upon is that through experience the officer gets to know how to shift between controlling his subordinates and when to give them freedom of action. An officer gets to learn situational leadership through experience, hence leadership is perceived to be a craft and competency that the officers make sense of in relation to experience making the officer a better and more skilled leader. So, the missions and being out commanding and controlling in these situations makes the officer more skilled, which is what seems to be valuable to the officers. It is perceived to be a prerequisite for an officer to possess the necessary military competencies in order to be a leader in this context, but the fact that you gain valuable experience and know how to be a leader and lead in stressful situations is what they perceive to be most valuable.

There is also an element of training influencing the leadership craft. The officers train and try out different strategies to try and assess the best possible solutions. This combined with

experience from operations and combat, the officers become acquainted with stressful situations. An officer explains how they use training and overlearning to get people ready and prepared to handle different situations: *"And then there is, of course, patrol where the routines kick in, and where you have in fact made kind of an overlearning, so everyone knows what to do,"* (Appendix L, l. 131). This suggests that training and experience make both the officer and the soldiers robust and makes them able to keep calm in stressful situations as these situations are familiar.

Having practical leadership experience is perceived to be a valuable trait about the officer and this idea has festered itself in the sensemaking process for one of the officers in particular. He explains that the top management in the DD has never been in combat and has no experience in leading in these kinds of situations. This he perceives, makes *"two leadership cultures clash"* (Appendix O, l. 265) against each other. This could suggest that there is a leadership gap, meaning his view on leadership is, that the leaders or top managers need to acknowledge the people on the ground and their know-how. Leadership in the top management needs to be distributed, which it is not. This might also suggest that people with the actual professional knowledge should be more involved in the leadership context and that formal leadership is what is persistent even if the informal one should be in some context. It further suggests that the view on leadership is one, where the subordinates need to trust that the officer is capable of deciding for them, by having the know-how of what is actually going on in the operative setting. This view comprehends leadership as being something determined by experience, where the ones leading needs to have experience in the context they are leading in.

4.3.3.2 Personal capabilities under commanding and control

The situation and the circumstances in an operative context are ever changeable, complex and uncertain, so it is perceived that an officer needs to be adaptable. Adaptability means being ready to solve a task that the officer does not necessarily have the capabilities to solve at the moment but has to do anyway. And it means that they must adapt quickly to situations as the situations change fast. The hierarchical structure of the DD influences this because as we showed previously, people tend to look at the highest insignia for that person to take charge.

The environment is perceived by the officers to be very stressful, so people need to have a high degree of stress barrier as well. They need to be robust with much authority. This is demanded from the situations when the officer has to command while being in front of many people, get people to follow his commands, and solve the different tasks. Further, the officers are perceived to be disciplined and to be disciplinary towards their subordinates. Discipline is perceived to be a trait that the officers need to hold when being posted and functioning in an operative context. Namely, because the situations yield stress and uncertainty and because lack of time demands

swift action without asking questions: *"And the discipline is about many times being able to do something without necessarily getting a reason for why I should do it."* (Appendix J, l. 164*).*

This suggests that the perception of leadership in an operative context is about being adaptive for the situation and having the discipline to follow commands and orders. Leadership is then perceived to be focused on the leader and his authority in relation to the hierarchy and one's position within. Leadership in this perspective is attached to the person's abilities and competencies, and the operative context shapes the perception to be one where the officers become one with a high-stress barrier which is capable of handling situations of stress and uncertainty.

4.3.3.3 Creating followership and motivation

The officers explain that creating followership and motivation amongst their subordinates is an important feature of leadership in an operative context. Creating followership is perceived to be about the leader being inspirational by acting as a role model and being a person who always takes charge and shows the way. Leadership in this sense is about traits regarding the person and how these traits should be applied in order to create followers and motivation. One of the officers explains how he perceives followership to be of the utmost importance when being in an operative context. He tells the story of him and his platoon being caught out in the open on their first patrol in Afghanistan, where two of his men were shot and injured. He perceives this situation to be a great leadership challenge of getting people to follow you in situations like these:

> *"If they do not believe in you as a leader, if you do not manage to get followership, you will not get people with you down there. Either you don't get people with you, or people die." (Appendix P, l. 202).*

The emphasis in the quote is on the leader and his role to create followership. This suggests that the perception of the officer is that the leader has a significant role and that people need to believe in the leader. Thus, leadership is perceived to focus on the leader's capabilities of getting people to follow him, hence the leader needs to convince his subordinates to follow him in this sense. Followership is perceived to be obtained or accomplished if the officer acts as a role model and show character. One officer even says that his subordinates perceive him as some sort of *"leadership god",* because he took responsibility and showed character when things were tough on a training exercise (Appendix K, l. 458). This perception suggests that the view on leadership is one where success and performance are determined by the leader's ability to create followership through his personal traits and competencies by showing character and utilizing his personality.

In relation to creating followership, the interviewees find that being motivated yourself as a leader for what you are doing and motivating your subordinates is perceived to be a decisive factor for the performance of a group and therefore the performance of the leader. Being motivated and showing that you care, makes you go that extra mile and perform better as well as getting your people to do the same, they reckon. One interviewee explains how two groups with two different leaders performed very differently, with the main reason being the difference in motivation from the leaders. The officer who was motivated and inspired by what he was doing managed to create motivation for his subordinates as well, by acting as a role model and being the main person to look at for inspiration. The poorly performing leader, he explains, was the better professional soldier and had more experience than the other, but the other's motivation was just way higher. He managed to get his whole team of people to work harder, which resulted in better performance in the end. The officer says, *"And if I have to put one word on it, it is motivation." (Appendix K, l. 351)*, which show his perception of the importance of the leader's role and the leader's motivation in relation to performance. This view on leadership is in contrast to the previously explained perception of leadership where they make sense of leadership and leader performance according to the professional experience of the leader. This view thus suggests that leadership and leader performance is perceived to be both determined by the officer's experience within a leadership position and her or his motivation for being so. In this view, they can coexist.

Finally, the interviewees emphasize their perception of leadership in an operative context to be one where the officer has to be able to act in the field of tension between two extremes. On the one hand, the officer has to be empathic and responsible for his subordinate's health, feelings of sorrow, and anxiety. On the other hand, he has to give out commands and orders that possibly sends his soldiers into situations they will not return from. One officer phrase this dilemma in the following way:

> *"So the trick is to be able to play the whole piano and be able to maintain the relationship and make the cohesion of the platoon stay intact and optimized at the same time that there is never any doubt that ultimately it is you who decides. It is you who is responsible, and it is non-delegable." (Appendix L, l. 355).*

The perception that it is the officer who ultimately decides as a leader implies that the officer's sensemaking process of leadership in this context creates a probable solution to this dilemma, by emphasizing the hierarchy, one's position within it, and the authority and power that comes with it. In an operative context, it seems, that the leader and leadership need to consider the subordinates' opinion and that decision-making is distributed downwards. In the end though, the perceptions are that the final decision and the power lie in the hand of the leader and the highest-ranking officer.

4.3.4 Summary of leadership-construction in the operative context

The perception of the hierarchical structures in an operative context creates a leader-follower leadership-construction, where the followers honor the leader's commands and where the followers become resources for the officer to use and *"exploit"*. The operative context insists on commanding rather than requesting or debating, as the situation is often complex and uncertain. The complexity is often accompanied by time pressure that causes a need for the subordinates to trust in the fidelity of the command, as the responsibility carried by the officer in an operative context includes both material goods, and more emphasized, human lives. The command is given by a superior officer whose authority and credibility exists inherently in the hierarchical structures of the DD, by her or his eventual experience and capabilities. The authority and credibility are expressed through the officers' insignia that are not questioned but trusted as an element of the hierarchical structure.

The Mission command is perceived to enable the officer to distribute problem-solving to subordinates that are closer to the given task than the officer to gain efficiency and avoid loss of lives. Mission command thus creates distributed leadership where the performance of the collective problem solving is reliable on the leader's ability to express the intent within a frame of a task while not interfering with the actions related to solving it. As military engagement risks the lives of the involved, communication is perceived to be essential to leadership in an operative context. Clear communication is hence perceived to create meaning, purpose, and intention, and the lack of these aspects are perceived to potentially decrease the acceptance of the officer's decision-making authority.

Battle scenarios in military engagement are perceived to be the core objective of the DD which prompt the need for a set of professional capabilities. The competency of leadership in an operative context is perceived to be obtained and enhanced through experience within military engagement in combat and training. Further, it is perceived that the operative context insists that the officer possess personal capabilities of adaptability, robustness, and discipline to be able to cope with stressful and uncertain situations. Finally, leadership in the operative context is perceived to require the ability to gain followership from the subordinates. This followership can be obtained through role modeling and showing character. However, creating followership is also perceived to contain a balance between a need for empathy and an urge to the fulfillment of objectives, as these objectives may involve risks to the lives of the subordinates. In these dilemmas, the hierarchical structures and the officer's ranking above the subordinates become the pivotal factors.

4.4 Subconclusion (I)

We hereby bring an end to part I of our analysis and thereby conclude on our first research question:

(I) How is leadership constructed by military officers in the Danish Defence?

History and tradition, FAK as an educating academic institution, and the leadership philosophy conceptualized through 'Ledelsesgrundlaget' lay the foundation for the leadership-construction in the DD. Among these, 'Ledelsesgrundlaget' establish leadership as a social process among people that exists around a task concerning a certain goal. In 2013, FAK initiated a reformation of the recruitment and educational structures of the DD. The reformation enabled an accreditation of the officer education, that translates the officers' achievements to be comparable in the public Danish education system. We find a paradoxical gap between the definition of the officer education according to the Danish education system and the perception of the officer education by the officers. The officer education has become a craftsman education in the eyes of the Danish education system, but the officers perceive the education now to be more academic than before. The officers perceive it to be unlikely that officers will move back and forth between civilian and military job, as the pay rate in a civilian job is perceived to be more progressive and thus more attractive to officers, which will keep them in the civilian labor market. We identify a possible gap in the acceptance of officers educated within the new structure and officers in new positions as these are not treated equally in terms of learning the new job. However, the new officers are perceived to have no problems adapting to the military culture.

In an administrative context, the hierarchy is formally expressed through insignia and is perceived to be a *"practical"* way to maneuver in the organization. The officers are conscious about that the hierarchy may inhibit innovation processes and they cope with this when needed by "*taking of the insignia"* in a figurative sense, that allows them to argue across ranks. In such cases, if there is no agreement on a solution to a complex issue, the officers eventually relapse to the hierarchy where the highest-ranking officer has the greatest decision-making authority. In the operative context, situations are often perceived as complex, uncertain, and subject to time pressure, which cause the urge to command rather than request or debate. The authority and credibility lie in the insignia of the commanding officer as a trusted element of the hierarchical structure that express her or his capabilities and experience in carrying the responsibility of military goods and human lives.

It is considered to be good leadership practice if the officer is able to lead in an administrative context with informal authority without "pulling rank", which is perceived by some officers to

express as a lack of cognitive capabilities. Informal authority is obtainable for the officer through her or his personality and social relations where the officer nurse trust and thereby motivation among her or his subordinates. Creating trust and motivation relates to the operative context, where the officer's ability to lead is related to her or his ability to obtain followership from the subordinates. It is perceived that followership is obtained through role modeling and showing character, which thus relates to the ability to nurse trust and motivation from the administrative context. However, the officer can face dilemmas where she or he must choose between maintenance of relations and fulfillment of objectives, where decisions eventually are ascribed the formal decision-making authority.

Coordination and delegation are central functions in the administrative context to lead people through processes in a way that unites the work of those towards a common goal and purpose, thus achieving efficiency and solid performance results. Within these functions, it is perceived to be essential to clarify the framework for the task in terms of resources and *intention*. This stems from the concept of mission command from the operative context, that enables the officer to distribute problem-solving to subordinates that are closer to the given task than the officer. Mission command thus creates distributed leadership, which is reliable on the officer's ability to clearly express the intent within a frame of a tasks while not interfering with the actions related to solving it. Central for mission command and the functions of coordination and delegation is therefore the officer's ability to communicate clearly, and the lack of this ability is perceived to potentially decrease the officer's decision-making authority.

Finally, professional military capabilities are not perceived to be necessary for the officer's domain of operation in an administrative context, however, it can be perceived as a means to good leadership. This is in contrast to the perception of the necessary leadership competencies in an operative context, as military engagement is perceived to be the core objective of the DD, which prompt a necessity for a certain set of professional capabilities related to this objective. Some of the competencies are though more related to the officer's personal capabilities of adaptability, robustness, and discipline, but common for the competencies is that they can be obtained and enhanced through experience within military engagement in combat and training.

5 Part II – Leadership-construction by leadership professionals

So far, we have shown how officers and FAK personal construct leadership in the DD and how officers make sense of leadership in two different contexts, namely the administrative and the operative context. The sensemaking process is influenced by the different contexts, and leadership is understood differently depending on which context the officers make retrospect sense of. This construction of leadership and the cues they extract when making sense of leadership shows how they enact leadership and what is perceived to be of importance to the officers when constructing the identity of oneself as a leader.

As illustrated in Figure 5-1, this part of the analysis will investigate how leadership professionals construct leadership and how they perceive officers as relevant leaders in a non-military context. By analyzing the leadership professionals' understanding of leadership and subsequently showing how they perceive officers we identify what the belief they have about leadership in the DD and consequently how they regard the relevance of military officers as leaders in a non-military context.

The leadership professionals have different educational and professional backgrounds whereas two of them had previously been employed in the DD, which gave them some insights. The focus of our interviews was not about the leadership in the DD per se, rather it was concerned with their understanding of leadership in a civilian perspective and then how they believed an officer could fit into this non-military context. We mainly asked questions about leadership in a civilian context for us to try to reveal their understanding and perception of leadership in general, and then afterward asked into their beliefs about the DD and the officers.

Figure 5-1 - Leadership professionals' leadership-construction

5.1 Leadership professionals' construction of leadership

The focus for all of the leadership professionals is on the leader, and they perceive leadership to be about the leader being able to get people to do things. When asked what leadership is, they emphasized different things, but one thing they had in common was the focus on the leader and different competencies they should possess. They make sense of leadership by explaining what a good leader looks like according to them. The leader is the focal point of the sensemaking process, and they primarily focused on the individual's traits perceiving that a leaders' behavior and actions stem from these. One of the leadership professionals explained his view on leadership as follows:

> *"Yes, that's not a good question. It is a 1000 different things. In my world, it is about getting people to run in the same direction and having clear communication. Be a role model that is at the forefront and one that 100 percent can set the direction across an organization. One who manages to create space, but who is not visible himself. [...] But that's what in my opinion is a good leader," (Appendix H, l. 130).*

From the quote above it shows that there is a focus on the leader when he expresses "a good leader." There is also a notion of followership when he expresses that it is about getting people to follow you. This is a common theme for all the recruiters, that leadership is about getting people along "the journey" and getting them to follow the leader. This suggests that they understand leadership in a leader-follower perspective, where the focus is on how to create followership.

When the understanding of leadership is focused around the leader, it implies that leadership is a trait or a competency a leader can have or get better at. Leadership thus becomes a matter of competencies and capabilities that makes up a leader. This perception is common for the recruiters and one of the recruiters even explains that they measure leadership competencies of potential candidates:

> *"It is an insanely broad concept. But it is also a competency. So we have a competency model where we try and score people, and one of the things we look a lot at is of course team leadership, that is how are you as a leader. [...] But leadership is very much in the context, you have to put it in some sort of context,"*
> *(Appendix R, l. 53)*

The leadership professional perceives leadership to be a broad concept but in the same paraphrase makes sense of it as a measurable competency. That it is a broad concept might relate to the understanding of putting leadership into a context, implying that there are different

leadership needs in different contexts and therefore the concept becomes defused. The measurability of leadership might be an expression of their way to figure out which kind of leader a person is and if this fits the concerned context.

That the leadership professionals focus on the leader when making sense of leadership also leads them to emphasize the leader's personality as an essential feature of leadership. A good leader, from their point of view, has a strong personality and the personality is of the utmost importance when evaluating a leader's capabilities of succeeding in a specific context. The leadership professionals make retrospect sense of leadership through the extracted cue of personality when explaining which factors matter the most concerning leadership. In this sense, they perceive a potential leader's personality to be of greater importance than the person's professional competencies when looking at a leaders' chance of succeeding in an organization in a non-military context, especially if the person has a position high in the hierarchy of an organization:

> *"But I think, concerning leadership, it's not professionalism, it's the best personal qualities that make you become a great leader. And then I think you early in your career must have shown great professionalism within the area you are in now, to a certain level, and then it begins to become a little more generalist. [...] But I think more and more that we are looking at fit, that is the personality, and then professionalism comes in second," (Appendix H, l. 279).*

It is perceived to be the personal qualities that make someone successful as a leader in a non-military context and that leadership becomes a field where the leader has to be more of a generalist. This implies that it is not the leader's professional competencies that make people follow her or him but rather the leader's personality. In this sense, a leader does not have to possess the professional capabilities necessary to perform a task to the same degree as those of which he is leading through processes where these professional capabilities are of need. Thus, leadership is viewed through the lens of personality and what matters the most for a leader is his personality and personal traits more than the professional competencies needed to perform the actual job. The leader's focus becomes something else than being able to perform the tasks of his employees; rather it is about creating followership through his personality.

It is a shared understanding for all the leadership professionals that personality is important, and they point to the reason for this being, that the personality is a more stable factor and harder to change than professional capabilities is for instance. A leader can educate himself in order to obtain professional competencies required for a certain job, which is not the case with someone's personality according to the leadership professionals. This is why personality is essential in order for a leader to be successful when different personality traits are better suited

for different types of situations and organizational contexts. The leadership professional's strong belief in the personality even lead them to suggest that you might be born as a leader. This point of view conflicts with one of the core objectives of their work, developing better leaders. It seems complicated to develop leaders and leadership if the personality is of utmost importance, which is stable and hard to change. The leadership professionals have an ambiguous understanding of this matter, as the following quotes show:

> *"So the attitude has been, both when I was recruited to the defense and in fact also here internally, that the leader is born like that. If you do not have the personality to be a leader, then you can take 48 management courses and an MBA and anything else, and it makes no difference," (Appendix Q, l. 86).*

and

> *"I think it is true that there are some who are born leaders, but it does not have to mean that you must be born leader in order to become a leader. You can learn a lot and work with yourself," (Appendix F, l. 207).*

The two quotes show the different understandings on the matter but highlight the focus on the leader's personality in both cases. One believes that you are born a leader, and the other one ascribes to this understanding but extends the argument a bit by adding the possibility of learning to be a leader. Either way, this perception suggests that if you have the right evaluation tools, it is possible to find the best leaders by assessing their personality or develop the best leaders if educated right.

5.1.1 Decision-making authority

The leadership professionals also make sense of leadership through hierarchical structures. They perceive leadership to be distributed in less hierarchical structured organizations and believe that organizations to some extent are less hierarchical today than earlier. At the same time, they still perceive hierarchical structures to play an important role and to be a necessity in organizations. Hence, the leadership professionals also perceive leaders to get their decision-making authority through the hierarchical structures.

They believe that delegation of responsibility and tasks to subordinates is of importance in less hierarchical organizations because *"People need great influence and co-determination and influence on their own work situation and most would like to take responsibility." (Appendix Q, l. 213)*. That people want to be included in the decision process influences the view on the function of hierarchical structures in organizations. If people want to be included in the decision

process, it implies that the structures in the organizations need to be less hierarchical in order for decision-making to be distributed downwards. It is none the less easier to delegate tasks and distribute responsibility if there is a shorter distance from the top managers of an organization and the employees performing the tasks:

> *”Many companies today get flatter and flatter out there, in many contexts. […] It does mean that you have to delegate more if it gets flatter. For you must be sure that those you have delegated to do their work ” (Appendix H, l. 17).*

This suggests that they perceive organizations to be increasingly less hierarchical and leadership thus becomes distributed. That it is less hierarchical is not perceived to imply that an organization does not need leadership structures determined by the hierarchy:

> *”After all, it is what you use the titles for, to show who has the mandate in a given situation. So I want to say, that the bigger the business becomes, the more complex it becomes, the more need there is to put a structure and a hierarchy for who it is to makes the decisions and who is the decision-maker ultimately," (Appendix R, l. 513).*

The formally determined leadership structures are thus perceived to have an impact on leadership, which constructs and guides the decision-making authority. One of the interviewed leadership professionals explained how he experience leaders in a non-military context to care a lot about their titles and positions in the hierarchy because it determines the salaries as well:

> *”But you must have some sort of structure. You have to. That's my attitude. I think I see many formal structures and I think I see many discussions about titles. What should people have at different levels and why can't I become VP when I like to think I'm VP. So people care about it after all,” (Appendix R, l. 554).*

Formal structures are perceived to matter in this sense, implying that the leadership professionals make sense of leadership through the hierarchy, which grants the decision-making authority in the hands of the person highest in the hierarchy.

5.2 Perception of officers' relevance in a non-military context

The leadership professionals make sense of leadership by focusing on the leader and perceives the leader's personality to be of utmost importance in relation for them to be successful and relevant. The leader is perceived to get his decision-making authority through the hierarchical structures, even though organizations are perceived to be less hierarchical structured than they used to. How this relates to their perception of officers as relevant leaders in a non-military context will be examined further in the following section.

When asked whether an officer is relevant as a leader to other organizations than the DD, the leadership professionals do neither perceive officers to be relevant nor do they perceive them to be irrelevant in a non-military context. Their understanding of what it means to be an officer and what they are capable of is equivocal, though there are some similar points of view throughout the interviews. They make it clear that there are aspects concerning an officer that definitely makes them relevant leaders outside the military, but they emphasize that it is a matter of context. Hence they believe that officers are more relevant and suited leaders in certain types of organizations and situations than others.

Their perception of an officer as being relevant or not as a leader is nuanced and argued for in many different perspectives, and the understanding that comes about shows that some things are misconceived in contrast to what might be happening within the DD, and some things that may be accurate. That the perception of an officer is nuanced means that they incorporated different perspectives on what competencies officers might possess in relation to leadership. Even though they did not find them to be relevant per se, there is a common understanding amongst the different leadership professionals that being an officer is not a negative background; hence, having served as an officer is perceived to be relevant in some sense:

> *"I think, it cannot be negative to come from the military. [...] It is certainly not a minus that you have led a lot of people if you have to be a leader or are a leader, it is just a plus,"* *(Appendix H, l. 35).*

This suggests that leadership professionals perceive the officers' experience in leading people as something that is regarded as a positive thing. This also suggests that there might be a positive attitude towards the officers as leaders in a civilian context, which another recruiter also implies when saying:

> *"[...] the military gives you the opportunity to lead a very early age, that is, leadership. [...] And many times people at their own age. It is also a*

> *challenge. So I thought it was very interesting to hear in that respect," (Appendix R, l. 398).*

This positive attitude towards the officers as these statements implies is nevertheless not the only perception there is. Even though there are some aspects they find positive that might suggest a perception of relevance surrounding an officer, there is also some skepticism to be found regarding the officer as a leader in a civilian context:

> *"[...] it is not the case that every time you meet one from the military for a leadership task, you think they have just found what it takes," (Appendix H, l. 98).*

The skepticism arises from the leadership professional's perception of their own lack of understanding regarding what it might entail being an officer and what leadership capabilities they bring to the table. A common theme for all four interviewees is a perception of lack of translation from the DD to a civilian context regarding the competencies and capabilities which the officers possess. The lack of translation means that people who have not been in the military does not necessarily know what an officer is capable of doing and thereby do not know what they get from hiring an officer. The same is believed to be the case the other way around, meaning that the officers may not be very well suited to translate their competencies into civilian language. This point is made clear by one of the leadership professionals, who was formerly employed with the DD. This perception is further enhanced, regarding the understanding of an officer's leadership capabilities, by another recruiter in the following way: *"I believe, that if you have not been in the defense and are out in civilian companies, then you may have difficulties understanding what you are dealing with,"* (Appendix Q, l.148). Another interviewee elaborates:

> *"If it has to change, it's just my personal attitude, then the defense must also explain what that means. It is not enough that the individual officers do it. I also think it is important that the defense makes a push in telling that they educate people to be able to cope with the private business community as well," (Appendix R, l. 469).*

This point of view indicates that there is not a clear understanding of what an officer is capable of and what the officer's education provides leadership-wise. Hence, non-military people might not have necessary insight and information regarding an officer as a leader in order to make an informed decision whether or not they are useful and good leaders and therefore if they are relevant or not. This lack of insight and actual understanding of what to expect from an officer suggests that the recruiters have their reservations about perceiving the officers to be relevant leaders in a civilian context.

5.3 Perception of officers in relation to leadership construction

As we find in the section above, there is not a clear answer to whether the leadership professional perceives the military officers as relevant leaders in a non-military context. Therefore, we further investigate how the leadership professionals understand leadership in relation to how they perceive an officer's leadership capabilities and which contexts and under what circumstances an officer may be perceived to be relevant.

5.3.1 People focused leadership

The leadership professionals perceive leadership to be a competency on its own, and they perceive different personality traits to be of importance for someone to be a relevant leader. They perceive leadership to be about the leader being people focused and being one that understands to leverage himself through others and create followership. Leveraging through others and creating followership is perceived to be important because nothing is done by anyone on their own; hence you need to get people to follow you by utilizing their competencies the best way possible:

> *"when you are dealing with a team, it is important that you bring them along your journey and it is important that you always have the ability to think, how do I get the best out of the people I have. [...] Manages and understands the importance of delegation and the importance of giving ownership to the people down in the individual teams. Because if you don't, you can't leverage yourself, you can't, it's impossible. There is too much complexity in the world today for you to control everything yourself," (Appendix R, l. 79).*

Having people focus in this sense means understanding the people you are dealing with and delegating tasks and responsibility for you to leverage yourself as a leader. Understanding the people you are dealing with makes you get them along the journey by empowering them to take responsibility which creates followership. The leader in this perspective thus needs to understand people and understand their capabilities in order to utilize them the best way possible, hence being a competent judge of character.

The leadership professionals perceive an officer to be a very competent judge of character, which implies that he understands his people and therefore can get them to follow. One of the leadership professionals perceived the officer as follows:

> *"Because they can get people to follow and they can stand in front of a large congregation and that of chaining people together. You become a judge of character. [...] I think it has something to do with human knowledge, you become a judge of character if you are in the military," (Appendix H, l. 13).*

This suggests that the leadership professionals perceive the officers to have the personal capability of judging character and therefore creating followership. This implies a positive perception regarding the officers in relation to this and they are believed to possess this capability.

Having a judge of character and delegating tasks is something the leadership professionals perceived to be an important characteristic about a leader. Delegating tasks and responsibility is important because you cannot do everything on your own. It is also perceived to be important because it creates a purpose for your subordinates. Creating a purpose is perceived to be of utmost importance as people *"look more for a purpose in life now than they have done before," (Appendix R, l. 100)*, as one of the leadership professionals explained. Creating a purpose is believed to happen through clear communication and setting the direction, hence the leadership professionals perceived purpose creation through communication to be capabilities characterizing a relevant leader. One of the interviewed leadership professionals explained his view as follows:

> *"And it is very relevant to a leader that they set a clear agenda and a clear strategy and they clearly communicate it. So it is very much today with leaders that it is about communication, it is the keyword," (Appendix H, l. 293).*

Creating a purpose and being capable of communicating effectively and clear is something the leadership professionals perceive to be an important capability, which corresponds closely with their leader focused point of view. Focusing on the leader suggest that they perceive the leader to be the one formulating the visions, setting the direction and creating a purpose, which requires good communicational skills in order to get people in the organization to follow. In relation to this, the leadership professionals perceive military officers to be highly capable of communicating effectively and clear. Hence they perceive officers as leaders having good communicational skills and capable of creating purpose and direction through communication:

> *"I think that would fit really well. Because they are used to an overall strategy and deconstructed into various divisions that have to go all the way to the battlefield where people have to follow it out there. And there you are*

> *used to communicating it. There is no business where you get better, I believe, at communication than in the military. There is a clear chain of command and a strategy for what to do. So that's what I'm saying. In fact, I think it's a really big plus to be an officer if you have to have a leadership role," (Appendix H, l. 304).*

The officers are in this context perceived to be highly capable of communicating in a clear and effective manner, and they are used to communicating strategic objectives in a way that everyone understands, know which direction they are heading, and what they need to do. The leadership professionals perceive the officers as being able to get people to move in the same direction by communicating clearly and in this sense. Further, the leadership professional in the quote above concludes on the cues he extracted regarding officers' communication skills that they can be relevant leaders in a non-military context.

5.3.2 Leadership experience and professional know-how

The leadership professionals perceive a leader that has a people focus and creates purpose and direction through clear communication to be more relevant if they have leadership experience. Leadership experience enhances the chance of a leader capitalizing on these capabilities when meeting the objectives of an organization and getting people to follow. Leadership experience is perceived to minimize the risk for an organization in relation to a leader failing when hired into a leadership position. However, leadership experience is perceived to be context related, meaning that leadership is not perceived to be the same in different contexts. Experience from leading in the specific context is believed to be most relevant:

> *"[...] this way you are a leader, in all situations, in all organizations, in all companies at all times. And that's not true. After all, companies can be somewhat really different. It has to be somewhat different to be a leader in the defense than to be a leader in a hospital or be a leader in a small start-up company that is in trouble or being a leader in a production company," (Appendix F, l. 109).*

Leadership is not perceived to be the same independent of the organizational context, which suggests that leadership experience relates to the context of where you as a leader have gained your experience. Leadership experience in this sense is more valued if you have experience as a leader from an organization or a situation that is applicable in the new context. This implies that leadership experience is not perceived to be relevant per se; it depends on the context in which you have gained that experience. The leadership professionals refer to this point both when

making sense of leadership in general but also when they respond to an officer's relevance as a leader in a non-military context.

As shown earlier, they acknowledge that it is not a bad thing to have leadership experience in general, which they perceive military officers to have. The leadership professionals also perceive it to be interesting that officers now hold a bachelors' degree prior to their officer education, even though we provided them with the information. They perceived this to possibly provide the officers with some business know-how, making them more relevant as leaders in a non-military context. However, they find officers less relevant as leaders in a non-military context because they believe that officers lack leadership experience specific to a business context, therefore, they lack the business know-how and understanding of a business environment compared to civilian educated leaders with experience as leaders in this context:

> *"But then you lack the whole understanding of the business environment, and you cannot be there and have to lead a team, and you must have that strategic insight. And that you do not have because you do not have a business understanding. So it is the chicken and the egg. There may be many positive aspects of it, but there may also be some challenges concerning it. I also think that the Danish business community is fully aware of that." (Appendix H, l. 46).*

This shows that the leadership professional makes sense of leadership through the leader's business know-how and experience in a business context and that he perceives this to be of the utmost importance when evaluating if a leader is relevant or not. Another leadership professional argues further for this by highlighting that he believes that organizations are becoming more specialized and therefore value context specific leadership experience higher, hence they find leaders with context-specific knowledge more relevant than merely excellent leaders lacking the knowledge:

> *"[...] Leadership experience is also not entirely attributed the same value when saying that you are an excellent leader, we can just put you in at any level. And why not. It does not, because companies are becoming more and more specialized in what they prefer. They are not just looking for a good leader. They also seek someone who has insight into, again what is the context the company is in, is it a turnaround or a specific industry or a particular function And this is more important," (Appendix R, l. 421).*

From the leadership professional's perspective, this suggests that an officer's leadership experience from the DD is not certainly relevant in a non-military context. Furthermore, only one out of the four interviewed leadership professionals perceive the leadership experience the

officer gains from being in battle to be relevant to a non-military context. He ascribes the officers' "*rise in popularity*" as a leader in a non-military context to the fact that they have been to battle, which he believes other people find interesting because it adds to the acceptance of officers as leaders:

> *"If you can do that - under those conditions - in those situations, you can probably do something else. So that's right. Since we became belligerent, there has probably been even greater acceptance of military leaders." (Appendix F, l. 435).*

This leadership professional is the only one with this point of view, which is probably related to the fact that he himself has been employed in the DD. The rest of the leadership professionals perceive the battle experience of the officers to add some relevant value to their personality, meaning that they might have a high stress barrier and are capable of making decisions in stressful situations. However, they emphasize the perceived importance of business context specific leadership experience to be more relevant when assessing a leader in a non-military context and do not ascribe the same value to the experience gained from battle scenarios as the other leadership professional do.

5.3.3 Organizational fit

That you need to have context-specific leadership experience means that the leadership professionals perceive the officers' leadership experience and capabilities to fit more or less in relation to specific organizational contexts. They perceive officers to be operationally minded and executant in their leadership style, and they believe that they might fit into an operational oriented organization or context in a non-military setting:

> *" So it is leadership of something or someone but where there is an element of dynamics in things. It is rare that we go out and become strategic consultants or something like that because perhaps we are in nature more operational and implementation. [...] Then you are systematic and structured and also have some hands-on leadership. So it doesn't get very advanced with great strategies where you sit in the corner office, you are out on the floor, and you can communicate things so that they are understandable," (Appendix Q, l. 191).*

The leadership professional has formerly been employed in the DD and therefore has background knowledge concerning which leadership tasks the officers are capable of handling. This suggests that there is probable cause to believe this perception to be accurate concerning the officers being operational and not dealing with advanced strategies and such.

This perception is shared amongst all the leadership professionals as they perceive officers to take on operational focused leadership positions when transcending into a non-military context: *" I see a tendency for some officers, and indeed some commanders, to be employed by some operational leadership focused companies. [...] There were many who were quite successful. Operational jobs," (Appendix F, l. 374).* That the leadership professionals perceive the officers to take on operational focused leadership positions in different civilian organizations, suggest that the leadership experience gained from a military context is perceived to be relevant in a non-military context where the tasks and circumstances demands operationally focused leadership.

In organizations, specific functions, or tasks where there is a focus on operational effectiveness, that requires operationally focused leadership, there is a perception amongst the leadership professionals that officers are capable of adapting to the situation and incur themselves in the structure to make things go smooth:

> *"Then there are all those personality traits that give reason to assume if you have been in the defense for a long period of time that you are good at rectifying. One can fall into where one does this and that. Why did McDonald's look for people in the Armed Forces? Yes, it is because in McDonald's, there is a manual for how to make hamburgers." (Appendix F, l. 94).*

This suggests that perceived hierarchical structure and the operational focus of the DD has formed the officers to be able to act within organizations that are alike concerning hierarchical structures and operationally focused tasks where there is a manual for how to do things.

Furthermore, the leadership professionals emphasize what they believe to be a key difference between the military context and a non-military context, making officers both more and less relevant as leaders in a non-military context. Firstly, concerning a leaders' hierarchical position and the appertaining title and salary, all the interviewed leadership professionals perceive the wage of an officer to be far lower than what you can expect a leader from a non-military context to have. This point of view is even shared by the two leadership professionals that have actually made the transition into a non-military context. They assume that from an employee's point of view, you can get a mature leader to a fair price by hiring an officer, which suggest that an officer is price competitive compared to his leadership peers from a non-military context:

> *"So you actually get a pretty mature and experienced leader at a reasonable price. If I have to see it from the outside, then you can get someone who is used to working hard and running fast and all these things," (Appendix H, l. 119).*

That you as an employer can hire a leader from the DD to a fairly lower salary than a leader from a non-military context, suggest that there is a price relevance perspective concerning officers as leaders in a non-military context.

However, the leadership professionals perceive the non-military context to be more competitive making the expectations to a leader higher in a non-military context than in the military context. At the same time, they believe that the officers' lack of commercial knowledge makes them less relevant in a non-military context:

> *"After all, that's what the commercial challenge is. After all, there is not a competitor; there is nothing that competes with the military in Denmark. There is a mission, and that is it. The commercial understanding it is a little away. But you learn a lot about structures and all these things. But understanding an end user or a customer or something else is a bit far away. So it's a completely different game," (Appendix H, l. 384).*

This competitiveness and the fact that there are no competitors to the DD as an organization is perceived as a key difference, whereas the leadership professionals perceive the non-military context to be on another level demanding more from the leaders. This point of view is further argued by one of the leadership professionals when he says:

> *"So there is an extremely high expectation for what to expect to see of good leadership in the private sector. I don't know if that's the same, I don't think it's the same in the defense if I have to be honest. I think it is much more that you follow rank and such, and you can make a stupid decision, I think," (Appendix R, l. 576).*

Officers are thus perceived to be relevant to a certain degree, but they are not familiar or used to the expectations and pressures confronting a leader in a non-military context. Leadership in a non-military context is perceived to be highly competitive, and the margin for failure is tighter. In the military, a leader is perceived to gain his authority more naturally through his insignia than a non-military leader is perceived to get based on his title and position in the hierarchy.

5.4 Subconclusion (II)

We hereby bring an end to part II of our analysis and thereby conclude on our second research question:

(II) How do leadership professionals make sense of military officers' relevance as leaders in a non-military context based on their own leadership-construction?

The leadership professionals acknowledge leadership is a broad term that is related to and depends on the context in which it exists and functions. The leadership professionals' construction of leadership is centered around the leader, focusing on the personal traits of the leader rather than the leadership as a phenomenon. In this perspective, they conceptualize a leader as a person with the ability to create followership to herself or himself. The ability to create followership is regarded as a competency, which some leadership professionals can measure through models. The leader's personality is another personal trait, which is perceived to be more emphasized than the professional competencies as the personality is perceived to create followership to a greater extent than the professional competencies of the leader. Thus, leadership is regarded as a leader-follower function that in some cases can be measured through suited evaluation tools.

Leadership professionals perceive hierarchical structures to play an essential role in leadership in organizations. In less hierarchically structured organizations, the leadership is distributed throughout the organization and therefore the leader's decision-making authority is depended on the rigidity of the organization's hierarchy. Further, the leadership professionals perceive people to demand increasingly more influence in decision-making processes urging the structures of organizations to become likewise less hierarchically structured thus distributing the leadership. Nonetheless, titles and structures do matter to people, and the decision-making authority is still granted through a leader's position in the hierarchy. Therefore, the leader's decision-making authority is depended on the hierarchical structure of the given organization.

Leadership professionals have equivocal perceptions of the relevance of military officers as leaders in a non-military context. They do agree that the relevance is depended on which type of organization, the military officer face. Also, they do agree that the practical experience that officers have in leading *people* is relevant in a non-military context. However, leadership experience is specific to context making the officers less relevant as leaders in a non-military context. The leadership professionals further ascribe the lack of relevance to the lack of ability to translate the officers' competencies to a non-military context. They perceive that neither the leadership professionals themselves nor the military officers are able to translate the competencies that the officers have obtained through education and training. Therefore, the

leadership professionals do not perceive it as an informed decision to hire an officer based on her or his military background.

In the leadership professionals' leader-centered perspective, they assess military officers to have an ability to create followership around them. The leadership professionals perceive the military officers to have an ability to understand peoples' capabilities allowing them to utilize these in the best possible way. In this way, the officers can leverage themselves through others. Further, the leadership professionals perceive military officers to have the ability to create a purpose for people in order for them to find their job meaningful. This is perceived to be obtained through the officers' capabilities of communicating effectively and clearly. The military officers' communication capabilities thus are relevant means for creating purpose and direction for people.

The introduction of new admission terms for the officer education is perceived to increase the relevance of military officers in a non-military context. Business know-how and experience in a business context is perceived to be of the utmost importance when evaluating leaders' relevance, and the new terms may add business know-how to the officers' competencies, but this does not compensate for the lack of contextually relevant experience. The leadership professionals, therefore, do not ascribe the same value to experience in military engagement and combat.

Further, the leadership professionals perceive the officers' abilities to be operationally minded and executant in leadership approach to be of possible relevance in organizations with a specific focus on operations. It is perceived that the officers can adapt to an organization focused on operational effectiveness and thus capable of leading in such. Furthermore, the leadership professional note that they perceive the military officers' salaries to be low compared to salaries in organizations in a non-military context. If so, they find the military officers attractive, as they expect to be able to hire an experience people leader for a lower cost than an equally experienced leader from a non-military context. Finally, leadership in a non-military context is perceived to be highly competitive, and the margin for failure is tighter. Leadership professionals do not perceive this to be the case for leadership in a military context, as the DD is not perceived to have equal commercial competition.

6 Discussion

In the analysis, it became apparent that the leadership construction amongst the officers came into existence through the two different contexts and that the leadership professionals' perception of officers as relevant leaders in a non-military context is ambiguous. How the leadership construction in the DD and the ambiguous perception of the officers as relevant leaders relate and compare will be discussed in the following, hereby answering our third research question:

(III) How does the leadership-construction in the Danish Defence and amongst non-military leadership-professionals compare?

The structural changes in the DD's education and recruitment system is an attempt to give their employees better employment opportunities and make it possible to transfer people between the civilian labor market and the DD. That the officers now hold a bachelor's degree and that the education is accredited, aiming to make the officers' competencies understandable to a civilian employer, makes them more interesting from the leadership professionals' perspective but not necessarily more relevant. The leadership professionals expressed that they were not aware of this structural change, suggesting that the impact it has on the relevance is modest so far. The leadership professionals' perception of the officer being more interesting and possibly more relevant, by having a bachelors' degree, implies the assumption that they have gained some business knowhow prior to becoming an officer, hence combining this business knowhow with a leadership education, the DD would make them more relevant. This assumption may be based on false premises though.

Firstly, the new officers' corps can hold different bachelor's degrees where the focus have not been on management, economics or similar studies that presumably would provide the officer with insights on the business environment. The officer may as well have a background in a non-business-related field of study, which makes the assumption inconsistent and consequently not making the officer more relevant.

Secondly, having an academic background does provide any practical knowledge or experience from a business perspective. They might have competencies from their bachelor studies that make them relevant in a non-military context, but actual practical knowledge and experience are not obtainable from academia. The emphasis from the leadership professionals on the relevance of a leader is on the practical leadership experience from a specific organization or business context, which is not something that you get from holding a bachelor's degree. This could make the assumption, concerning an officer having a bachelor making him more relevant, inaccurate.

Nevertheless, if the leadership professionals perceive the bachelor's degree prior to being an officer as something making them more relevant as leaders, then it does not matter whether the

assumption is correct or not. It would make the officers be perceived as leaders that are more relevant in a non-military context than before.

Furthermore, we find in the analysis that according to FAK, the structural changes have made the education more focused on the military core competencies such as leadership and strategy. The officer will be educated and trained in leadership through the education and will have obtained his academic competencies from his bachelor's degree prior to this. What the leadership professionals perceive to be relevant concerning the officers relates to their practical approach and the related practical leadership skills and experience. This would suggest that the restructuring of the education to make it shorter and focused on the craft of leadership will make the officers more relevant as leaders prior to the restructuring. However, we find that the officers perceive the new officer education as being focused on academia rather than practice. The structural changes might therefore make the officers less relevant instead of making the officers more relevant as leaders in a non-military context. The officers might therefore need to have been employed for some time to gain the practical knowledge and experience before making them relevant as leaders.

In the analysis, we find, that the leadership professionals did find the officers' leadership experience relevant to specific business context and they did acknowledge the relevance of officer as mature and experienced leaders, despite their lack of context-related business knowledge. Furthermore, they perceived leadership experience to be valuable and relevant for leaders in general. The officers also perceive leadership experience as a prerequisite for good leadership as opposed to learning leadership via academia. This also suggests that the officers perceive leadership capabilities to be a skill or a craft on its own, which can only be enhanced through experience. This perception of leadership, through experience, is similar to the officers and leadership professionals alike. However, the leadership experience of the officers emanates from the two different contexts and what they believe to be relevant leadership experience and capabilities is not perceived similar from the officers'- and the leadership professionals' perspective.

We find that the officers highly regard the leadership experience and capabilities gained from an operative context to be relevant and valuable. They also find the experience and capabilities associated with the operative context to be relevant in a non-military context, as it makes them capable of handling complex and stressful situations. This might be affiliated with the tasks in the operative context being within their prime objectives and core tasks in the DD, making the officers perceiving this as the primary site for relevant and good leadership. However, we find in the analysis that the leadership professionals did not emphasize this as much as the officers did. Instead, they perceived the competencies and capabilities gained from an administrative context to be the ones making an officer relevant as a leader in a non-military context.

The officers, on the other hand, perceive the competencies needed in an administrative context to be something a civilian with practical knowledge and experience in leadership could handle, implying that they do not regard these capabilities as relevant or unique to the DD. This could suggest that it is precisely because the capabilities needed for an officer to do well in an administrative context are the same capabilities needed to do well in a civilian context, thus making them relevant in a non-military context.

The DD is perceived to be an operationally focused organization where coordination and delegation are perceived to be central functions of leadership. Especially in the administrative context, the focus on coordination and delegation are related functions as means for achieving efficiency, which allows the officer to connect and utilize resources into a solution for a problem with a strategic goal, hence delivering solid operational results. This suggests that the administrative context and the associated capabilities are what makes the officers relevant, as the capabilities closely relate with the leadership professionals' perception of an operational organizational fit, where capabilities like these are highly relevant.

Even though the leadership professionals do not explicitly find it relevant that officers have leadership experience from combat they do believe that it can add some relevance to the officers as leaders through their personality. The leadership professionals conceptualize a leader as a person with the ability to create followership to himself through his personality. Creating followership and purpose through communication is therefore perceived as an important feature in a non-military context.

In relation to this, we find in the analysis that leadership in the operative context is perceived to require the ability to gain followership from the subordinates, which is obtained through role modeling and showing character. As military engagement risks the lives of the involved, communication is perceived to be essential to leadership in an operative context. Clear communication is hence perceived to create meaning, purpose, and intention. As argued for in the beginning, the leadership professionals constructed leadership by focusing on the leader, whereas the aforementioned traits were perceived to be highly relevant. The military officers' communication capabilities thus are relevant means for creating purpose and direction for people. This suggests that the officer might be relevant, as they are skilled leaders in communicating their intent clearly, thereby creating purpose and followership.

Leadership professionals highlight how organizations are becoming flatter and that people want to be included more in the decision-making process, at the same time as the hierarchy is still an important structure guiding decision-making authority. This was also a focus in the defense with the distinction between the formal and informal leadership authority. The hierarchical structures of the DD are expressed through insignia and are present both in the operative and the administrative context. The officers perceive the hierarchical structure to function and affect leadership differently from one context to another, hence the different context insist on different leadership enactment.

We find that the different leadership enactment in the two contexts primarily was a difference in the formal and informal leadership authority. The formal authority became apparent in the operative context as they used commands more often, primarily related to time restricted situations. Whereas the informal is the primary way of leading in the administrative as the context allows for inclusiveness of one's subordinates to a higher degree. These two contexts, making the officer an experienced leader under very different circumstances, could suggest that the officers become experienced in shifting between the informal and formal role of authority depending on the circumstances. This implies that officers are capable of both taking on the responsibility when needed but also know when to let go and trust their employees with the responsibility. This was a trait that the leadership professionals emphasized as being important regarding leadership, hence being able to create direction and take responsibility, at the same time not interfering with the employees' work. This could suggest that the officers become relevant as a leader in this perspective, as they are used to shifting between informal and formal authority.

Adding to this argument, there is the perception that the officers are used to having something at stake when making decisions, namely peoples' lives. Even though they might be hierarchical and formal in nature due to the system, they also know from experience that creating motivation and purpose is what get people to solve tasks in a satisfying manner, opposed to command and control. This could add to their relevance as leaders as they are aware of how informal authority motivates people and know how to shift between the two forms of authority.

Finally, we find that the officers expressed trust in the hierarchy in the defense, as it signals peoples' educational level and competencies. Officers in the DD are educated the same way, and everyone knows from one's insignia, what they are capable of and what to expect from the officer. This is not the same in a non-military context, where people do not wear insignia, have different educational backgrounds and skillsets, thus making it unclear who is capable of what. There may not be the same trust in the hierarchy in a civil business, as people do not necessarily know what people are capable of, making the informal authority more important than in the defense. People rely more on leaders' informal authority rather than on their formal, as they do not necessarily know if they are actually capable of being in that position or not. In the DD, the officers may gain informal authority through their insignia, thus making it more acceptable to use formal authority.

7 Conclusion

We found that leadership professionals had equivocal perceptions of military officers' relevance as leaders in non-military contexts. They perceived the officers' abilities to be operationally minded and executant in their leadership approach to be of possible relevance in organizations with a specific focus on operations. It was perceived that the officers were able to create followership and adapt to organizations focused on operational effectiveness, and thus capable of leading in such. This suggests that the associated capabilities to the administrative context of the DD make the officers relevant, as these capabilities are closely related with the leadership professionals' perception of operational organizations, where capabilities like these are perceived to be highly relevant.

In the analysis on the construction of leadership in the DD, we identified two contexts serving as a site for sensemaking for the officers, namely an administrative- and an operative context, which were interrelated yet distinctive. We found the hierarchy to be a guiding structure for how the officers constructed leadership and made sense of their decision-making authority in both contexts. They perceived the authority and credibility to lie in the insignia of the commanding officer serving as a trusted element of the hierarchical structure that expressed her or his capabilities and experience with responsibility of military goods and human lives. Creating trust and motivation were perceived to be essential capabilities that allowed the officers to obtain followership from the subordinates. However, in dilemmas where the officers must choose between maintenance of relations and fulfillment of objectives, decisions were ascribed to the formal decision-making authority of the insignia. We further found that coordination and delegation were perceived to be central functions in the construction of leadership in the DD. In the administrative context, they perceived coordination and delegation to be concerned with leading people through processes in a way that united their work towards a common goal and purpose, thus achieving efficiency. In an operative context, complex and uncertain situations were often accompanied by time pressure that insisted on commanding. Mission command was thus a primary function for coordination and delegation in the operative context, as this concept enabled the subordinates to understand the intention with the commanding and thus act according to it.

In the analysis of the leadership professionals' construction of leadership and their perception of officers as leaders, we found that the leadership professionals acknowledge leadership as a broad term that is related to and dependent on the context in which it exists and functions. The leadership professionals' construction of leadership was centered around the leader, focusing on personal traits of the leader including the leader's ability to create followership. The practical experience, officers have in leading people, was relevant in a non-military context. However, they also perceived that a leader's relevance in regards to experience was depended on the type of organization this experience came from. Though the leadership professional found the

officers' ability to be operationally minded and adaptable to organizations with an operational nature, they emphasized business-specific knowledge and experience as an essential element in the relevance of a leader in a non-military context.

We found that the officers regarded the capabilities and leadership experience gained from an operative context to be relevant, as it enabled them to handle complex and stressful situations. We propose that this could be the case, as the core area of task for the DD lie within this context, thus making it a primary site for relevant and useful leadership. The leadership professionals found the officers' ability to create followership in this context relevant. However, we also found in the analysis that the leadership professionals did not emphasize experience in combat as much as the officers did, suggesting that these capabilities are less relevant in a non-military context. Instead, they perceived the competencies and capabilities gained from an administrative context to be of more relevance to a non-military context. These administrative competencies are, regarded as less essential and more of a common capability by the officers. This suggests that the competencies obtained through the administrative context make the officer relevant in a non-military context, regardless of experience in combat and battle. The focus on coordination and delegation to achieve efficiency by structuring and utilizing resources in the administrative context relates to the leadership professionals' perception of essential capabilities suggesting these to be relevant capabilities of an officer in a non-military context.

8 Further research

We have now concluded the investigation of how military officers can be relevant as leaders in a non-military context. Our findings suggest that some aspects regarding the military officer are perceived as relevant in a non-military context and we therefore bring on our suggestions to further research on the topic.

To understand and gain more in-depth knowledge of the existence of the supposition regarding the relevance of military officers in a non-military context, another perspective could be to apply an institutional approach on the topic. We suggest that this could be conducted with a deductive method by analyzing the market in terms of supply and demand for military officers. In his framework, Beckert (2010) suggest analyzing how markets change influenced by the social forces of social networks, cognitive frames, and institutions. In such an analysis we would look into which actors and social networks that influence cognitive frames in order to position the officers as relevant leaders in a non-military context.

Our suggestions to further research also include, how our finding could be relevant in other studies. Indications from leadership professionals show us that officers are perceived to carry the responsibility of tasks with an operational nature. We find references to jobs like these in our study when it is mentioned that officer is relevant in working at McDonald's where the officers will have a manual for flipping burgers. The nature of tasks like flipping burgers or leading in an operationally focused organization could be regarded as a job with a rather binary outcome; either there is a burger produced in the correct McDonald's-style, or there is not; either the objective is fulfilled, or it is not. Accepting the supposition that the military officers are relevant leaders in a non-military context and in the perspective of the instinctively identified nature of the jobs they can be relevant for, we find it relevant to research further for *what type of jobs the officers are relevant*.

A study like that could be carried out in several ways. One suggestion can be to identify the nature of the officers' jobs in order to compare these with the nature of different leadership jobs in the Danish market according to branch and sector. This would give an indication of which sectors and branches in the job market the military officers could be considered relevant. This would include analyses of numerous job positions in the market regarding the *functions* that come with these in order to weigh these functions to the functions of an officer.

Another suggestion is to apply a quantitative approach. Some of the leadership professionals perceive leadership to be measurable regarding the leader's leadership capabilities, which

suggests that it is possible to asses an officer's capabilities and give it a score. In the light of this, a further study of what type of jobs in a non-military context that the military officer is relevant for would include a comparison of the scores of military officers to the scores of civilian leaders in different leader positions within different sectors or branches.

9 Literature

Albrektsen, T. (2014a, February 4). Danmarks eneste lederuddannelse. *Berlingske*. Retrieved from https://www.berlingske.dk/karriere/danmarks-eneste-lederuddannelse

Albrektsen, T. (2014b, February 4). Officerer søger mod det civile erhvervsliv. *Berlingske*. Retrieved from https://www.berlingske.dk/karriere/officerer-soeger-mod-det-civile-erhvervsliv

Andersen, I. (2013). *Den skinbarlige virkelighed - Vidensproduktion i samfundsvidenskaberne* (5. Edition). Samfundslitteratur.

Baran, B. E., & Scott, C. W. (2010). Organizing ambiguity: A grounded theory of leadership and sensemaking within dangerous contexts. *Military Psychology*, *22*(SUPPL. 1), 42–70. https://doi.org/10.1080/08995601003644262

Barfod, J. R. (2017). Hvad er militær ledelse? Forsvarsakademiet.

Beckert, J. (2010). How Do Fields Change? The Interrelations of Institutions, Networks, and Cognition in the Dynamics of Markets. *Organization Studies*, *31*(5), 605–627. https://doi.org/10.1177/0170840610372184

Bergman, M., & Herd, A. (2017). Proven Leadership = College Credit: Enhancing Employability of Transitioning Military Members Through Prior Learning Assessment. *Advances in Developing Human Resources*, *19*(1), 78–87. https://doi.org/10.1177/1523422316682949

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed.). San Francisco, CA.

Campbell, D. J., Hannah, S. T., & Matthews, M. D. (2010). Leadership in military and other dangerous contexts: Introduction to the special topic issue. *Military Psychology*, *22*(SUPPL. 1), 1–15. https://doi.org/10.1080/08995601003644163

Charmaz, K. (2017). Grundtræk i Grounded Theory. In M. Järvinen & N. Mik-Meyer (Eds.), *Kvalitativ analyse - syv traditioner* (pp. 295–366). Hans Reitzels Forlag.

Danish Defence Research Database. (n.d.). Retrieved February 5, 2019, from https://pure.fak.dk/en/

Dixon, D. P., Weeks, M., Boland, R., & Perelli, S. (2017). Making Sense When It Matters Most: An Exploratory Study of Leadership In Extremis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *24*(3), 294–317. https://doi.org/10.1177/1548051816679356

Forsvaret. (2019). Karriere i Forsvaret. Retrieved May 8, 2019, from https://karriere.forsvaret.dk/uddannelse/officer/

Forsvarsakademiet. (n.d.-a). Historien. Retrieved May 8, 2019, from http://www.fak.dk/om/historie/Pages/default.aspx

Forsvarsakademiet. (n.d.-b). Officer Education. Retrieved May 3, 2019, from http://www.fak.dk/en/education/Pages/OfficerProgramme.aspx

Forsvarskommandoen. (2007). *Mission Vision Strategier*. Retrieved from http://medarbejder.forsvaret.dk/strategi-politik/Documents/Forsvarets strategier.pdf

Forsvarskommandoen. (2008). Forsvarets Ledelsesgrundlag. Retrieved from https://www2.forsvaret.dk/omos/publikationer/publications/attachments/11/forsvaretsledelsesgrundlag2008.pdf

Forsvarskommandoen. (2013). *Introduktion til HR-strategien*. Retrieved from http://medarbejder.forsvaret.dk/strategi-politik/Documents/Introduktion til HR-strategien.pdf

Forsvarskommandoen. (2019a). Forsvarets historie. Retrieved April 22, 2019, from https://www2.forsvaret.dk/omos/fakta-kultur/historie/forsvarets/Pages/Forsvarsministerietshistorie2.aspx

Forsvarskommandoen. (2019b). Forsvarets organisation. Retrieved May 8, 2019, from https://www2.forsvaret.dk/omos/organisation/Pages/Organisation2.aspx

Forsvarsministeriet. Aftale på forsvarsområdet 2018-2023 (2018). Retrieved from https://www.fmn.dk/temaer/forsvarsforlig/Documents/Forsvarsforlig-2018-2023.pdf

Forsvarsministeriets Personelstyrelsen. (2019). Antal årsværk. Retrieved April 1, 2019, from http://forpers.dk/hr/Pages/Antalansatte.aspx

Godinez, E., & Leslie, B. B. (2015). Army Civilian Leadership Development. *Adult Learning*, *26*(3), 93–100. https://doi.org/10.1177/1045159515583259

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*. https://doi.org/10.1177/0018726702055008181

Heltberg, T. (2016). Art, Craft, or Science: How We Think about Military Leadership - Modern War Institute. Retrieved May 10, 2019, from https://mwi.usma.edu/art-craft-science-think-military-leadership/

Holsting, V. S. (2017). *Militært chefvirke: Kritik og retfærdiggørelsen mellem politik og profession*. Copenhagen Business School. Retrieved from https://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/9514/Vilhelm Holsting.pdf?sequence=1

Ingemann, J. H. (2013). *Videnskabsteori - for økonomi, politik og forvaltning* (First edit). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Jensen, E. (2009). Sensemaking in military planning: A methodological study of command teams. *Cognition, Technology and Work*, *11*(2), 103–118. https://doi.org/10.1007/s10111-007-0084-x

Jensen, E. V., & Buch-larsen, A. (2015, August 11). Forsvarets ledertalenter strømmer til erhvervslivet. *Berlingske*. Retrieved from https://www.berlingske.dk/karriere/forsvarets-ledertalenter-stroemmer-til-erhvervslivet

Kirchner, M., & Akdere, M. (2017). Military leadership development strategies: implications for training in non-military organizations. *Industrial and Commercial Training*, *49*(7–8), 357–364. https://doi.org/10.1108/ICT-06-2017-0047

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2008). *InterView - Introduktion til et håndværk* (2. Edition). Hans Reitzels Forlag.

Larsson, G., Brandow, C., Fors Brandebo, M., Ohlsson, A., & Åselius, G. (2016). Swedish military officers through other nations' eyes. *International Journal of Organizational Analysis*, *24*(4), 615–633. https://doi.org/10.1108/ijoa-11-2014-0817

Libsearch - CBS Library. (n.d.). Retrieved February 5, 2019, from http://libsearch.cbs.dk

Nørgaard, K., & Holsting, V. S. (2014). Militaer ledelse i et professionsperspektiv. Forsvarsakademiets forlag.

Ramthun, A. J., & Matkin, G. S. (2014). Leading Dangerously: A Case Study of Military Teams and Shared Leadership in Dangerous Environments. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *21*(3), 244–256. https://doi.org/10.1177/1548051814529827

Rasborg, K. (2004). Socialkonstruktivismer i klassisk og moderne sociologi. In L. Fuglsang & P. B. Olsen (Eds.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - På tværs af fagkulturer og paradigmer* (2. Edition, pp. 349–388). Roskilde Universitetsforlag.

Thomas, J. J. (2013). Bet You Never Heard of this Leadership Trait. *Journal of Leadership Education*, *9*(2), 1–3. https://doi.org/10.12806/v9/i2/c1

Tian, J., Miao, D., Xu, Y., & Yang, Y. (2009). The leadership competency modeling of military academy cadets. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *37*(4), 525–537. https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.4.525

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 654–676. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007

Weaver, J. (2017). The Benefits of Military Experience in National Leadership. *Public Administration Review*, *77*(3), 326–326. https://doi.org/10.1111/puar.12752

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organisations*. *Sage Publications*. https://doi.org/Book Need

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133

Yin, R. K. (2003). *Case study research - Design and methods*. *Applied Social Research Methods*

Series (3. Edition). SAGE Publications. https://doi.org/10.1097/00001610-199503000-00004

10 Appendices

10.1 Appendix A – Interview guide – FAK

Topic	Questions
Praktisk	• Ønsker du at være anonym?
Introduktion	Mange tak for at du vil være med her i dag. Vi arbejder på en kandidatopgave om, hvor vi undersøger ledelse i forsvaret. Med det håber vi at opnå en forståelse for forskelle og ligheder der eksister omkring ledelse i Forsvaret og i det civile. Interviewet kommer til at tage 30-60 minutter afhængigt af, hvor meget du fortæller os, og vi er meget interesseret i netop din opfattelse, så derfor må du også meget gerne komme med masser af eksempler.

Interviewperson	• Vil du fortælle lidt om dig selv?
	  ○ Navn, alder, beskæftigelse, funktion etc.
	
	• Kan du fortælle os om din foreløbige tid i Forsvaret?
	  ○ Hvordan startede din tid i Forsvaret?
	  ○ Hvornår og hvordan blev du officer?
	  ○ Hvor har du været ansat i Forsvaret?
	  ○ Vi vil gerne høre en kort kronologisk fortælling.

Ledelsesopfattelse overordnet	• Hvordan forstår du ledelse? ○ Hvad er ledelse for dig?

Ledelsesuddannelse i Forsvaret	• Hvad er formålet med officersuddannelsen?
	  ○ Hvad er formålet med en officer?
	  ○ Hvad skal de kunne bruges til?
	  ○ Hvad er deres funktion?
	
	• Hvorfor har man valgt at ansøgere skal have en bacheloruddannelse eller lign. for at kommer in på officersskolen?
	  ○ Hvad betyder det for officer rollen/funktionen?
	
	• Hvordan forstår du Forsvarets ledelsesgrundlag?

	• Hvordan kommer det til udtryk rent praktisk i ledelsesfunktionen?
	  ○ Skelnes der mellem ledelse i felten og udenfor felten?
	
	• Har det nogen indflydelse på hvordan der ledes, at der er en rangorden i forsvaret?
	  ○ Hvordan kommer det til udtryk?
	
	• Hvordan er man kommet frem til ledelsesgrundlaget?
	
	• Hvordan sikrer man sig, at officerer forstår og handler i overensstemmelse med ledelsesgrundlaget?

Ledelse i det civile	*FAK og Forsvaret har for nyligt lanceret en kampagne under sloganet "Bliv leder i virkeligheden".*
	• Hvad betyder det?
	
	• Hvorfor skelnes der nogle gange mellem militærledelse i Forsvaret og ledelse i det civile?
	
	• Hvad er unikt ved ledelsesbegrebet i Forsvaret?
	
	• Hvordan tror du officerer opfattes af personer i det civile erhvervsliv?
	
	• Hvorfor kunne organisationer – foruden Forsvaret – have interesse i at ansætte en officer?
	  ○ Hvad kan organisationen forvente at få ud af det
	  ○ Hvilke egenskaber ved officerer er attraktive?

Afslutning	Mange tusind tak for, at du ville være med. • Har du nogen afsluttende bemærkninger? • Må vi tage fat i dig, hvis vi har nogle opfølgende spørgsmål? • Kender du andre, vi burde tale med?

10.2 Appendix B – Interview guide – Former officers

Topic	Questions
Praktisk	• Ønsker du at være anonym?
Introduktion	Mange tak for at du vil være med her i dag. Vi arbejder på en kandidatopgave om, hvor vi undersøger ledelse i forsvaret. Med det håber vi at opnå en forståelse for forskelle og ligheder der eksister omkring ledelse i Forsvaret og i det civile. Interviewet kommer til at tage 30-60 minutter afhængigt af, hvor meget du fortæller os, og vi er meget interesseret i netop din opfattelse, så derfor må du også meget gerne komme med masser af eksempler.

Interviewperson	• Vil du fortælle lidt om dig selv?
	  ○ Navn, alder, beskæftigelse, etc.
	
	• Hvorfor valgte du at blive officer?
	
	• Hvad kan du bruge en officersuddannelse til?
	
	• Hvordan er det at være ansat (leder) i en organisation som Forsvaret, hvor alle medarbejdere har en rang?
	
	• Kan du fortælle os om din tid i Forsvaret - hvad er Forsvaret for en arbejdsplads?
	  ○ Hvordan startede din tid i Forsvaret?
	  ○ Hvornår og hvordan blev du officer?
	  ○ Hvor har du været ansat i Forsvaret?
	  ○ Vi vil gerne høre en kort kronologisk fortælling.
	
	• Hvorfor stoppede du i Forsvaret?

Ledelsesopfattelse overordnet	• Hvordan forstår du ledelse? ○ Hvad er ledelse for dig?

Ledelse i Forsvaret	• Hvordan arbejde du med ledelse i Forsvaret?
	  ○ Kan du komme med nogle eksempler?
	
	• Hvad er unikt ved ledelsesbegrebet i Forsvaret?
	  ○ Evt. *Mission command?*
	
	• Hvordan forstår du Forsvarets ledelsesgrundlag?

	○ Hvordan kommer det til udtryk I dit arbejde som officer? ○ Hvordan kommer det til udtryk I ledelsesfunktionen I Forsvaret? • Hvad er det sværeste ved at være officer?
Ledelse i den civile	• Er der en forskel på ledelse i Forsvaret og i det civile? ○ Hvordan og gerne med eksempler? ○ Hvordan er ledelse i det civile? • Hvorfor skelnes der nogle gange mellem militærledelse i Forsvaret og ledelse i det civile? • Hvordan tror du andre (civile) opfatter officerer? • Hvad tager du med dig fra Forsvaret? ○ Hvad ser du som fordele at du tager med dig fra Forsvaret? ○ Er der nogen ulemper? • Benytter du dig af ledelsesprincipper fra Forsvaret i dit civile virke? ○ Hvordan? / Hvordan ikke? / Hvorfor? • Hvorfor kunne organisationer – foruden Forsvaret – have interesse i at ansætte en officer? ○ Hvad kan organisationen forvente at få ud af det?
Afslutning	Mange tusind tak for, at du ville være med. • Har du nogen afsluttende bemærkninger? • Må vi tage fat i dig, hvis vi har nogle opfølgende spørgsmål? • Kender du andre, vi burde tale med?

10.3 Appendix C – Interview guide – Officers

Topic	Questions
Praktisk	• Ønsker du at være anonym?
Introduktion	Mange tak for at du vil være med her i dag. Vi arbejder på en kandidatopgave om, hvor vi undersøger ledelse i forsvaret. Med det håber vi at opnå en forståelse for forskelle og ligheder der eksister omkring ledelse i Forsvaret og i det civile. Interviewet kommer til at tage 30-60 minutter afhængigt af, hvor meget du fortæller os, og vi er meget interesseret i netop din opfattelse, så derfor må du også meget gerne komme med masser af eksempler.

Interviewperson	• Vil du fortælle lidt om dig selv?
	  ○ Navn, alder, beskæftigelse, etc.
	
	• Hvorfor valgte du at blive officer?
	
	• Hvad kan du bruge en officersuddannelse til?
	
	• Hvordan er det at være ansat (leder) i en organisation som Forsvaret, hvor alle medarbejdere har en rang?
	
	• Kan du fortælle os om din foreløbige tid i Forsvaret?
	  ○ Hvordan startede din tid i Forsvaret?
	  ○ Hvornår og hvordan blev du officer?
	  ○ Hvor har du været ansat i Forsvaret?
	  ○ Vi vil gerne høre en kort kronologisk fortælling.
	
	• Hvordan ser du på dine fremtidige karrieremuligheder?

Ledelsesopfattelse overordnet	• Hvordan forstår du ledelse? ○ Hvad er ledelse for dig?

Ledelse i Forsvaret	• Hvordan arbejder du med ledelse i Forsvaret?
	  ○ Kan du komme med nogle eksempler?
	
	• Hvordan evalueres du som leder?
	  ○ Hvordan evalueres ledelsesarbejdet i forsvaret?
	
	• Hvordan sikrer du, at opgaverne løses?
	  ○ Hvordan når i jeres målsætninger?

	○ Hvordan bruger du din enhed? • Har det nogen indflydelse på hvordan der ledes, at der er en rangorden i forsvaret? ○ Hvordan kommer det til udtryk? • Hvad er unikt ved ledelsesbegrebet i Forsvaret? ○ Evt. *Mission command?* • Hvordan forstår du Forsvarets ledelsesgrundlag? ○ Hvordan kommer det til udtryk I dit arbejde som officer? ○ Hvordan kommer det til udtryk I ledelsesfunktionen I Forsvaret?
Ledelse i det civile	• Hvorfor skelnes der nogle gange mellem militærledelse i Forsvaret og ledelse i det civile? • Hvordan tror du officerer opfattes af personer i det civile erhvervsliv? • Hvad betyder det for officer rollen/funktionen, at man nu skal have en bachelor eller lignende for at komme ind på officersuddannelsen? • Hvorfor kunne organisationer – foruden Forsvaret – have interesse i at ansætte en officer? ○ Hvad kan organisationen forvente at få ud af det ○ Hvilke egenskaber ved officerer er attraktive?
Afslutning	Mange tusind tak for, at du ville være med. • Har du nogen afsluttende bemærkninger? • Må vi tage fat i dig, hvis vi har nogle opfølgende spørgsmål? • Kender du andre, vi burde tale med?

10.4 Appendix D – Interview guide – Recruiters

Topic	Questions
Praktisk	• Ønsker du at være anonym?
Introduktion	Mange tak for at du vil være med her i dag. Vi arbejder på en kandidatopgave om, hvor vi undersøger ledelse i forsvaret. Med det håber vi at opnå en forståelse for forskelle og ligheder der eksister omkring ledelse i Forsvaret og i det civile. Interviewet kommer til at tage 30-60 minutter afhængigt af, hvor meget du fortæller os, og vi er meget interesseret i netop din opfattelse, så derfor må du også meget gerne komme med masser af eksempler.
Interviewperson	• Vil du fortælle lidt om dig selv og dit arbejde? ○ Navn, alder, beskæftigelse, erfaring, etc. • Hvad er din (uddannelses)baggrund? • Hvad er dit kendskab til forsvaret eller personel i forsvaret? • Hvilke kunder (industrier) arbejder du med?
Ledelsesopfattelse overordnet	• Hvordan forstår du ledelse? ○ Hvad er ledelse for dig?

Rådgivning i forbindelse med ledelsesrekruttering	• Hvilke forventninger til ledelse møder i blandt jeres kunder og samarbejdspartnere?
	  ○ Er der forskel på, hvordan i internt i huset opfatter ledelse, og hvordan andre opfatter det?
	
	• Hvad efterspørger jeres kunder, når de skal have besat en ledelsesstilling?
	
	• Hvad rådgiver i jeres kunder om, i forbindelse med at finde en relevant leder?
	  ○ Kan du komme med nogle eksempler?
	
	• Hvordan evaluerer i om jeres ledelsesrådgivning har været tilfredsstillende?
	  ○ Hvordan evaluerer i om en kandidat (match) har været en succes?

Attraktivitet af officerer	• Er officerer attraktive for det danske erhvervsliv?
	  ○ Hvorfor? / Hvorfor ikke?
	
	• Hvorfor kunne organisationer – foruden Forsvaret – have interesse i at ansætte en officer?
	  ○ Hvad kan organisationen forvente at få ud af det
	  ○ Hvilke egenskaber ved officerer er attraktive?
	
	• Såfremt de er attraktive; Er der en tendens til, at officerer bliver ansat i en særlig position eller sektor?
	
	• Kan der, og såfremt hvorfor, skelnes der nogle gange mellem militærledelse i Forsvaret og ledelse i det civile?
	
	• Har det nogen betydning for attraktiviteten af officerer, at de fremadrettet vil have en bacheloruddannelse med i bagagen?
	  ○ Hvorfor? / Hvorfor ikke?
	
	• Har det nogen indflydelse på hvordan der ledes, at der er en rangorden i forsvaret?
	  ○ Hvordan kommer det til udtryk?

Afslutning	Mange tusind tak for, at du ville være med. • Har du nogen afsluttende bemærkninger? • Må vi tage fat i dig, hvis vi har nogle opfølgende spørgsmål? • Kender du andre, vi burde tale med?

10.5 Appendix E – Interview transcript – Bjarke Pedersen

Kan du fortælle lidt om hvem du er, hvad din stilling er nu og din beskæftigelse. Og hvad det betyder for os, for vi har ikke rigtig nogen forudsætning for at vide hvad det betyder.

Jeg hedder Bjarke, og jeg er 35 år. Jeg har været ansat i søværnet siden 2015, og har været færdiguddannet som officer på Våben og Elektronikteknisk linje i søværnet siden marts sidste år – 2018. Så jeg har arbejdet et lille år, og jeg arbejder på støtte-skibet Absalon, hvor jeg er våben-teknisk officer. Dagligt har jeg ledelsen for to serganter og otte menige. Og vi varetager alle skibets våbensystemer – kanoner, misiler osv. Vedligehold af de systemer. Det er sådan kort fortalt. I dagligdagen når så er ude og sejle, så laver jeg også lidt andre ting. Og når vi så er ude og sejle så er vi en organisation hvor vi skal gå i noget der hedder klart-skib hvor vi skal gå i krig. Så har vi en helt anden struktur og så refererer jeg til en kollega og snakker med en anden kollega over interkom. og så skal vi så sørge for, at hvis der kommer skade på skibet, så skal vi sørge for (1) at identificere skaderne, analysere dem og sidst kategorisere dem, og vurdere hvad der er vigtigst ift. skibet og hvad vi skal prioritere. Hvis det er luftkrig, så skal vi prioritere de systemer. Men der er en lidt anden struktur – og det er ikke dagligdag.

De menige, er de så våben-mekanikere?

De er uddannet automatik-teknikere. Så jeg har seks automatik-teknikere og to faglærte våbenxxx.

Hvorfor valgte du at blive officer?

Det er et godt spørgsmål. Det gjorde jeg… jeg har læst ude på DTU ude i Lyngby til elektroingeniør derude. Jeg kommer fra Jylland af, og så søgte jeg ind i Livgarten hvor jeg var fra 2004 til 2007, og så skulle jeg have noget med elektronik at gøre og det havde forsvaret ikke lige at tilbyde på daværende tidspunkt. Så jeg søgte ud og læste til elektroingeniør – kendte ikke nogen, startede på DTU i Lyngby og ville gerne kende en masse. Så jeg meldte mig ind til at være rusvejleder, så det var jeg et par år, hvorefter jeg blev koordinerende rusvejleder. Så der fandt jeg faktisk interessen for det her med at have ansvaret for nogle større projekter og lederfordele. Det her med at zoome ud, det synes jeg faktisk var vildt spændende. Efterfølgende var jeg ude i noget praktik hvor jeg fik bekræftet at det var rigtig spændende det her med at programmere og skrive software, sidde og lodde osv. Men det var ikke noget jeg havde lyst til at gøre fra 8-16 ift. der hvor jeg lige var i mit liv. Så faldt jeg på Facebook over et opslag hvor der var en ny officersuddannelse hvor man skal ud og sejle. Som var noget med elektronik-ingeniør,

hvilket jeg synes lød spændende. Læste lidt mere om det, og så søgte jeg det. Så fik jeg det. Så essensen er at jeg kan få lov til at arbejde med elektronik og jeg kan få lov til at arbejde med mennesker inden for ledelse. Og så kan jeg komme ud og opleve noget. Jeg skal ikke sidde på et kontor hver dag fra 8-16. Så det var sådan de tre ting der var vigtigt for mig.

Det var det der var vigtigt for dig at bruge officersuddannelsen til?

Ja, specielt det der med at have en forståelse for det der sker og så lige zoome ud og have det overordnede koordinerende ansvar. Det synes jeg er ret fedt. Og det lød til at jeg kunne få det her.

Hvordan er det at være ansat som leder i en organisation hvor alle medarbejdere har en rang?

Det er lidt specielt inde i søværnet. Selvfølgelig har jeg en rang – jeg har både været menig, sergent og officer. Første gang jeg havde sergent-striber på, der kom jeg gående ude på Holmen, og så kom vi gående forbi en gruppe menige, hvor jeg tænkte: ”Hvad fanden sker der her?” Så kom jeg til at kigge ned af mig selv, og det var selvfølgelig fordi, jeg havde sergent-striber på. Så der er sådan en naturlig respekt. Specielt hvis det ikke er nogen man kender. Til daglig på skibet der de her rang lidt mere udvasket. Det er lidt mere en stor familie faktisk. Der er stadig rang og man respekterer dem også, men ift. hæren så er der meget mere flad struktur i søværnet.

Hvordan kan det være?

For eksempel når vi er ude og sejle, så står der en officer på broen som er vagt-chef og så står der to på udkig som er menige. Og de står deroppe tre timer og er på vagt sammen. Så de vil helt naturligt få et kollegialt forhold som man ikke gør nødvendigvis i hæren. Da jeg var udsendt i hæren som menig. Der snakkede jeg med min gruppefører som er sergent. Min delingsfører ham snakkede jeg med et par gange om ugen. Og ledelseschefen ham talte jeg med to til tre gange i løbet af et halvt år. Så der er bare meget mere hierarkisk kultur, hvor vi er lidt mere fladt fordelt her. Vi har nogle specielle funktioner og vi arbejder tæt sammen.

Dit spørgsmål var hvordan det er at være opdelt ift. rang.

Ja, det er også et lidt bredt spørgsmål.

Jeg synes det er fint, og der er helt naturligt det her hierarki. Man kan altid i sidste ende pege på striberne og sige: nu gør du sådan. Men hvis jeg når dertil, så synes jeg at jeg har været en dårlig leder. Og det er heller ikke noget jeg har haft behov for. Der er sådan en naturlig: Nå, du er min fortsatte osv. osv. Der er selvfølgelig nogle enkelte nogen som har lidt svært ved at finde ud af at man er i sådan et system, men det er så dem der er spændende at arbejde med. Det kan godt være lidt udfordrende.

Hvor mange er der på sådan et skib?

Der er 117 mand. Så ja, jeg er i en af de officer-stillinger, hvor jeg har mange mand under mig. Og jeg synes det er fedt. Fra dag et når man kommer derud – selvom jeg kommer helt ny fra skolen af – så fordi jeg har to striber på skolerne, så kigger folk på mig. Altså, da jeg mønstrede ombord. Da jeg blev færdig-udnævnt torsdag og så pakkede jeg fredag og så fløj jeg til England lørdag og skulle over til noget øvelse. Og så var jeg med rundt for ligesom at se hvad der skete, og det var en sergent der havde været i søværnet i hvertfald 15 år, og så en menig der måske kun havde været der et år. Og så var vi oppe i den her radar-dome for at skulle kigge på noget elektronik deroppe. Så skal man passe ret godt på sådan noget radar-stråling, så vi skal passe på os selv. Så har vi sådan en måler som man kan stikke derop. Og da vi så skulle derop og jeg er lige mødt ombord. Og så er der et eller andet spørgsmål om et eller andet, og så kigger de begge to på mig: Hvad gør vi? Og så måtte jeg lige kigge bag ved mig om der stod nogen. Jamen, så måtte vi ned og hente den her måler og så tjekker vi lige. Det er det jeg synes der er fedt ved den her uddannelse, har jeg fundet ud af. At du får ansvaret fra dag ét af. Og der er også… min chef og de andre på skibet de har forventningen om at jeg kan levere selvom jeg er helt ny. Det styrer du. Selvfølgelig kan du godt komme og spørge om hjælp, men man lærer lynhurtigt at sige: Jeg har den. Og nogle gange så har man en masse gode forudsætninger og er ude i god tid for at kunne løse den her opgave. Og andre gange så er det Bjarke der lander en helikopter om en halv time – vi skal have lavet et faldereb og ud og lave en parrade før. Så skal man skynde sig og så får man det til at ske. Så man lærer bare lynhurtigt og finde løsninger på problemerne med de ressourcer man nu har. Jeg ved ikke om det er dårlig planlægning, men det er bare en omskiftelig verden på sådan et skib.

Føler du dig klædt på til det. Det som du taler om med den første dag, ift. uddannelsen?

Ja, det gjorde jeg faktisk. Fordi inden for mit felt der har jeg været igennem alle de systemer vi har ombord. Så rent teknisk der er jeg klædt på. Rent mentalt og ledelsesmæssigt gør jeg også, men det er også i form af, at jeg er lidt ældre. Spændet i den aldersgruppe er – jeg var den anden ældste og så var der en som var ti år yngre som var den yngste. Nu skal jeg ikke lægge nogen… Jeg ved ikke hvordan andre har reageret, men jeg har lidt menneskelig erfaring med min alder. Jeg kunne godt forestille mig,

at når man er helt ung og kommer ud, så er det måske noget lidt andet og lidt mere panik første gang. Men det er dig der har den – det er ikke andre. Så du må bare få det bedste ud af det. Og det er også det jeg godt kan lide ved det. Der er frihed under ansvar. Min chef forventer noget af mig og så skal jeg sådan set sørge for at det sker. Og hvis jeg er i tvivl om noget, så kan jeg altid komme og spørge. I forhold til officer skolen så havde vi et år med ledelse. Så havde vi noget samfundsfag, sømandsoperationer, så jeg synes faktisk jeg var klædt ganske fint på. Det er lidt ligesom at tage et kørekort. Nu har jeg lært nogle kasser, som jeg kan putte nogle begreber på, og jeg kan putte nogle ting ned i. Men det er først, når jeg kommer ud i bilen, at jeg reelt lærer at køre. Så det er klart at der selvfølgelig er nogle ting der har haltet fra start, og så er jeg blevet bedre nu i forhold til hvordan jeg gerne vil være i min afdeling og behandle mine mænd.

Og hvordan ser du dine fremtidige karrieremuligheder?

Ja. Jeg har faktisk ikke skænket det så meget en tanke. Lige nu er der sejle-tjeneste, og der har jeg så den ulempe, at jeg er af den tekniske linje, så jeg kan kun stige til et vist niveau. Jeg kan aldrig blive chef for skibet. Så lige nu er jeg våben-teknisk officer, og så er der over mig en der hedder våben og elektronik-teknisk officer. Og det er i princippet den højeste stilling jeg kan komme til på skibet. Og det har jeg også tænkt mig at gå efter for jeg synes det er fedt derude. Og efter det så må jeg se om jeg skal i land. Man kan sige, at det der er attraktivt i søværnet på min linje, hvis man kigger løn, så er det, at når man sejler så er det ret godt betalt. Man er selvfølgelig også væk hjemmefra. Lige så snart jeg går i land, så kan jeg få mere ved at gå ud i en civil stilling i fx en ingeniørstilling. Så om jeg kommer til at sidde som officer eller civil ude hos forsvarets materiale og indkøbsstyrelse i Ballerup. Det er dem der har ansvaret for alle vores ting og en masse teknisk. Det var sådan et sted jeg kunne ende. Men jeg kunne også godt tænke mig at komme ind og undervise på fx officersskolen inden for mit fag. Også ude i den militære stab. Lige nu befinder jeg mig ret godt i det her militær system. Så jeg har ikke rigtig lagt en karrierevej sådan med den næste stilling og den næste stilling. Men igen, som vi fik at vide da vi startede, så er forsvaret gået lidt over til at de gerne vil have at man shuffler lidt ud og ind, hvis det er det der kan gøre at man kan komme tilbage igen. Så det er ikke tjenestemands ansættelse, så du er der hele livet. Og det er også en af de ting jeg synes der er fedt når man er i forsvaret generelt, at hvis jeg ikke trives der hvor jeg er eller hvis jeg for børn – at hjemmefronten gør at jeg ikke kan have det arbejde jeg har, så er der masser af andre steder jeg kan komme hen. Også stadigvæk blive udfordret.

Det siger de også højt under uddannelsen, at i kan shuffle?

Vi havde i hvert fald en diskussion om hvordan det her med fastholdelse. Der var nogen der synes, at det var mærkeligt at vi ikke var fastholdt en tre-årig periode, men der er forsvarets holdning, at de prøver at

gøre det attraktivt så folk de bliver der. Men de ser også gerne at folk shuffler ud og så tager de måske en kandidat eller bliver leder ude i et civilt firma og så kommer de tilbage med nogle andre kompetencer. Så den linje der er er mellem civil og forsvaret – så kan man også få lidt civile kompetencer ind. Men der er også helt klart nogle kompetencer ude i det civile, hvor de måske gør tingene på en lidt smartere måde end vi gør her i forsvaret. Og så håber man på at få en form for vekselvirkning og få det bedste fra begge verdener. Det er ikke noget jeg hører noget officielt om, men det har vi snakket om flere gange.

Jeg tror også bl.a. det er noget af det vi synes der er interessant at undersøge i det her. For det skulle komme til efteråret, altså undersøgelsen.

Hvad forstår du ved ledelse? Nu udøver du det jo til daglig. Hvad vil du sige at ledelse er?

Hvis jeg sådan skal ridse mine opgaver op. Så vil jeg selv mene at min fornemmeste opgave er, og tage det mål skibet har og hvad er det for en effekt vi skal kunne levere på det her skib. Og hvis vi skal kunne ekskortere et eller andet ned gennem en rute som har de her våbensystemer, så er det klart min opgave at de her våbensystemer de virker. Og samtidig så har jeg mine mænd under mig, som jeg ligesom skal sørge for er motiveret og glade for det de laver. Selvfølgelig er der også noget surt arbejde en gang imellem. Vi har de her to ting som jeg skal få til at mødes bedst muligt. Så jeg skal levere et produkt og så skal jeg sørge for at de mænd jeg har de er glade for at være der og bliver der. Og er motiveret – for hvis de ikke er det, så kan jeg ikke levere mit produkt. Som leder så skal jeg… jeg har to sergenter til at udøve den daglige ledelse, jeg udstikker sådan set bare retninger og har personelle samtaler. Jeg laver noget undervisning og nogle forskellige ting. Men det er meget forskelligt for jeg er også nede og have daglig ledelse hvor man er nede og sige sådan og sådan, men min stilling det er overordnet at zoome lidt ud og sørge for at skibets mål de bliver opfyldt. Og så have overblikket til at have forståelsen for, hvis der er er en del i vores kanon der bryder ned eller hvis noget i vores misiler går i stykker, så have forståelsen for hele kæden igennem. Hvilken effekt har det på dem der er over mig? For skibet og for styrken? Og det er noget af det jeg har lært – jeg kan ikke kun se på sin egen lille afdeling, man bliver nødt til at se: hvor er jeg i det store puslespil og hvilken effekt har det, hvis jeg mangler den her stump. Eller hvis der er noget der går i stykker. Så hvis der er en af mine egne der kommer og siger: VTO femtommeren den er nede. Så har jeg en forståelse for hvilken operation vi ligger i jeg får det meldt videre til min chef og skibschefen, så der kan meldes videre at vi ikke har nogen kanoner der virker. Så i skal sørge for at i overtager den her rolle eller lign. Så man lærer hurtigt ikke kun at se på sin egen afdeling, men sætte det i relief til resten af skibets mål.

Men i forhold til hvad jeg synes der er ledelse. Det er svært at sætte et par ord på.

Har du nogle flere eksempler på hvordan du så arbejder med ledelse til dagligt?

Ja. Ledelse er meget bredt. Lige nu arbejder jeg på at udvikle mig selv, så jeg læser også en masse bøger. Jeg prøver at udvikle mig selv. Selvom jeg har været der et år, så er der virkelig mange nye ting at lære. Nu har jeg en af mine drenge som er meget anti-autoritær. Nogle gange er jeg lidt i tvivl om hvad han laver inde i forsvaret. Det kan være en kæmpe udfordring, men det er også en stor motivationsfaktor for mig fordi han stiller spørgsmål til alt: Hvorfor gør vi det, hvorfor gør vi det, hvorfor gør vi ikke sådan. Og det gør, at jeg bliver nødt til at tænke over de valg jeg tager. Vi gør sådan, og så gør vi sådan fordi. Nu er jeg meget tålmodig, for jeg kunne også bare sige: Fordi jeg siger det. Men det vil jeg gerne væk fra. Jeg vil gerne derhen hvor det giver mening for ham. Give en forklaring på hvorfor vi gør som vi gør, så de også har en forståelse for det. Jeg har fundet ud af, at de vil hjertens gerne lave det hele hvis det bare giver mening. Hvorfor skal vi stå op kl. fire om natten og rengøre vores kanon? Det gør vi fordi vi har en skydning i morgen kl. seks. Og det kan de godt forstå. Så længe de har en forståelse for det vi laver, så er de glade. Nu kom jeg til at snakke ud af det sidespor igen. Hvad var det du spurgte om?

Det var bare om du havde et konkret eksempel på når du arbejder med ledelse.

Der er så mange facetter af det. I går der havde jeg en… vi har lige været ude og sejle hele efteråret og der er kun en vis pose penge, så jeg skal også afspadsere en masse tid. Men jeg skal også snart ud og sejle igen. Men nu er der så en udfordring med at jeg også skal nå at gøre skibet klar. Vi har lige byttet skib, så vi har fået et andet skib. Så jeg skal nå at gøre skibet klar til vi skal ud og sejle, men samtidig skal jeg også afspadsere en masse. Så nu lægger jeg plan over de ting vi skal nå, og jeg har de her mænd på arbejde. Så der er noget ledelsesmæssigt og noget planlægning. Det er én ting af det.

I går havde jeg også en samtale med en af mine sergenter hvor vi fik snakket det hele igennem. Hvordan går det. Det er ham der har den daglige kontakt til mændene. Jeg var der ikke i sidste uge hvor vi byttede skib, og så har jeg også fået en overlevering fra ham. Så jeg skal også stole på at han laver det han skal.

Jeg kan godt lide samspillet med mine sergenter, men også samspillet med min stilling over for de menige. Hvad er det de laver, hjælpe til derude. Og så prøver jeg nogle forskellige ting af. Være væk og se hvad de siger til at jeg ikke er der – hvad sker der så. Så jeg er stadigvæk ved at finde mine ben i forhold til det der med at være leder. Jeg kan mærke at der er en del ansvar. Min chef han kigger på mig og jeg har ligesom ansvaret for at vi er klar til at sejle når vi skal afsted. Og det er der nogle udfordringer

i forhold til som man må gribe. Ledelsesmæssigt så… jamen et sted jeg synes det var fedt, det var da vi for eksempel kom hjem fra sejlads i december sidste år. Vi lavede et pitstop i Korsør og så sejlede vi til Frederikshavn, og i Korsør skulle vi læsse noget af, og det var ligesom første prioritet. Jeg vidste, at vi skulle have renoveret en kanon på vores skib og før vi kunne det, så skulle jeg tømme hele vores våbenlast. Så der havde jeg det dilemma, at når vi kom hjem til Frederikshavn, så fik alle andre juleferie undtagen os, for vi skulle tømme det her inden vi skulle på juleferie for at kanonen kunne renoveres. Okay, jeg ved vi er i Korsør, jeg ved der ligger et ammunitions-depot omkring Slagelse, og så fik jeg taget kontakt til alle dem og fik det stablet på benene. Vi sejlede ind fra morgenstunden af og så var vi der til en gang hen på eftermiddagen. Og i løbet af den tid nåede vi at få tømt rigtig meget at vores ammunition af. Så kort inden lagde jeg en plan og vi fik eksekveret den plan. Det var fedt at opleve at det hele spillede. Og det var på bekostning af, at der ikke var nogen af mine sergenter der var til stede der. Så det var mig der havde styringen og jeg havde mine otte menige. Der var nogle ting der ikke var som forventet, men vi fik det hele til at lykkes i det store samspil. Og det var fedt at se det hele gå op i en højere enhed. Hvor man sådan tænkte da vi lavede planen, at hvis den kaj der den var skarp ude for enden, så kunne det godt være vi måtte lave hele planen om. Men det endte så med at jeg måtte kalde tre mand på arbejde om mandagen. Og det var så også en af de ting hvor man kan sige: det kan godt være du har ferie og det kan godt være du har booket en ferie til Lanzarote, men jeg har behov for at du er der. Og så må man gøre det. Men jeg prøver selvfølgelig at få det hele til at gå op i en højere enhed. Jeg tog selvfølgelig dem der ikke stod til ferie, men stod til fri. Og så spurgte jeg også lige: er der nogen af jer der skal et eller andet? Og så fik vi det til at lykkes. Så lavede vi lidt ekstra om fredagen. Så lykkes det hele. Det var sådan en plan der kom lige inden. Planen for mig det var, at vi tog det efter jul, og så et par uger inden fik jeg at vide, at vi skulle renovere den her kanon og det skulle gøres inden jul fordi håndværkerne kom den 1. Januar. Og så skulle jeg til at tænke ud af boksen. Og så lægger man en plan. Man ringer rundt og måske er det lidt svært at få til at hænge sammen. Jeg skrev rundt til de forskellige, og det endte med at løse sig, hvor de giver sig lidt og jeg giver mig lidt. Det der er fedt ved det – til at starte med synes jeg ikke det var så fedt – men nu synes jeg det er ret fedt at man bliver kastet ud i nogen opgaver hvor man bare tænker: what? Det kan jeg da ikke løse. Men så finder man en løsning alligevel. Så får man en opgave man skal løse og så ser man hvad har jeg, og så må det løses bedst muligt.

Men ledelse, jeg har ikke sådan… Inde på officersskolen der sidder man og taler om forskellige typer ledelse. Og jo, det er noget der ligger i baghovedet – hvorfor reagerer han som han gør? Han skal nok ned og have noget søvn, så kan han måske tænke klart igen. Men det er ikke sådan at jeg tænker: nu udfører jeg den her type ledelse, fordi jeg kun er et år inde i tjenesten. Så lige nu der er det bare med at lære skibet at kende, lære rutinerne at kende og der er en masse sikkerhed. Hvordan fungerer det når man skyder? Jeg er uddannet våben elektronik-teknisk officer, så jeg har aldrig lavet en skydning før jeg kom ud. Så kommer man ud på skibet og så siger de: nå, du er våben-teknisk officer, vi skal lave en skydning nu. Så står jeg der og kigger. Og så har jeg heldigvis en sergent og en menig der har lavet det før og de ved hvad de skal. Og så står jeg og kigger og ligner et stort spørgsmålstegn. Efter første

skydning, så finder man ud af, at det er det her vi gør, og der er nogle der forventer noget af mig. Så det er min rolle. Så snakker jeg lige med dem der forventer noget af mig og så får jeg lige noget input om hvad de forventer. Og så anden skydning, der retter man sig ind. Så allerede efter to-tre skydninger, så sad det ligesom på rygraden. Så kan jeg også forholde mig til om det gik godt. Så tager jeg noget erfaring med fra DTU af, hvad kan vi gøre bedre ved det her? Hvad er vi gode og dårlige til. Og det kunne jeg mærke på mine mænd at det var de glade for. Så laver vi derfra en briefing inden vi laver en skydning: formålet det er det her, jeg forventer det kommer til at se sådan her ud, og så snakker vi igennem om hvem der har hvilke pladser og poster og hvem der gør hvad. Så laver vi skydningen. Så var der nogle ting der gik godt og nogle ting der ikke gik godt. Og så laver vi nogle vedligeholdelses punkter – det her er i gode til. Så er der nogle ting vi skal blive bedre til. Så laver jeg en rapport over skyndingen, om hvad vi forventer, hvad så vi samt noget teknisk. Så har jeg også noget dokumentation på det. Det kunne de godt lide det der med at det ikke bare var en skydning. De har også lidt en konkurrence-ånd. De vil også gerne være søværnets bedste våben-team. Så de forholder sig også til hvad der ikke var optimalt. Der er en masse sikkerhed, så hvis man går på åbent dæk, så skal man melde det. Og hvis man glemmer at taste en masse sikkerheds-kontakter… så man skal altid huske at fokusere på sikkerhed og sige hvis man går på åbent dæk. Ellers kan de se det på et kamera, og så kan de sige: det duer ikke. Men så er det så det vi arbejder med.

Det er også en af mine andre fornemmeste opgaver, har jeg fundet ud af, det er at sørge for sikkerhed i forhold til mine mænd. De tænker ikke på sikkerhed, de tænker bare på, at de skal udføre den her opgave og det er fedt og jeg skal bare afsted. Hvor jeg så går ud og siger: nu kører vi med kran, så du skal tage sikkerhedshjelm og –fodtøj på. Hvorfor skal jeg det? Kan du se hvis du får den der i hovedet. Så det er ikke altid at de tænker over det. Men overordnet så zoomer jeg ligesom helt ud og har det overordnede ansvar. Så for eksempel når vi tager misiler fra borde, så har jeg mine drenge med der klargør missilerne, og så har jeg min sikkerheds-befalings mand som står oppe på skibet. Så går jeg lidt frem og tilbage og ser om de er tilfredse, og taler med dem om vi skal have nogen styre-linjer på. Så har jeg det koordinerende ansvar i forhold til at tage fat i flådestationen og sige: vi har missil-transport nu, så i må ikke sende noget. Jeg sørger for der kommer afspærring nede på kajen. Så der er både en masse planlægning og koordinering, men der er også daglig ledelse i forhold til når vi sejler, og få folk til at forstå, hvad er det vi laver med vores skib? Hvorfor er det vi bare ligger herude og, for dem, laver ingenting. Jamen det er fordi vi observerer på noget. Og i forsvaret der har man den her 'need to know', så der er nogle ting jeg kan fortælle dem, og så er der nogle ting hvor jeg bare kan male de store pensel-strøg og sige: vi ligger her fordi vi skal lytte på det engelske krigsskib. Så er det hvad jeg kan sige. Jeg kan ikke sige, at de har fået en helt ny destroyer, den skal vi lige ind og lytte på. Vi vil gerne have nogle efterretninger. Det er et tænkt eksempel.

Jeg har lidt svært ved at sige hvad ledelse er fordi der er så mange forskellige ting, og noget af det kommer sådan helt ubevidst.

Hvordan arbejder du med det her hvor du taler om hvor meget information du kan give i forhold til det personale du har? Der er måske nogen der vil have mere information end andre?

Ja. Jeg giver dem gerne så meget at det giver mening for dem. Og vi har møde hver morgen. Når vi er ude og sejle så har vi typisk en opgave vi skal løse. Og der har vi møde hver morgen hvor jeg fortæller dem hvad vi skal lave de næste par dage, og hvilken betydning har det for os. Jamen vi skal sejle over til det her skyde-område. Der skal vi være i morgen hvor vi har en skydning. Så har jeg en top-tre hvor jeg så siger at top-et det er at klargøre til den her skydning. Top-to det er, at vi skal have lavet eftersyn på et system. Top-tre det er noget andet. Og så kan de ligesom se hvad det er jeg forventer af dem. Eller hvad er det de skal arbejde efter. Så forklarer jeg dem: vi skal over og lave det her. Så stiller de spørgsmål og så kan jeg som regel sige noget. Som regel stiller de ikke spørgsmål på noget jeg ikke kan sige for de er ikke så interesseret i det taktiske spil. Hvor jeg er med i en briefing hvor jeg får at vide hvad det taktiske er. Men de er mere interesseret i at vide hvad det betyder for dem. De er ikke interesseret i at vide om vi skal skyde den ene eller den anden skydning, eller hvorfor vi skal skyde. Det er mere: vi skal skyde og yes, så er de glade. Så jeg har ikke oplevet endnu hvor jeg har sagt: det kan jeg desværre ikke fortælle. Men det er måske også fordi jeg fortæller hvad det er vi skal, og bevidst tænker over hvad jeg kan fortælle uden at komme på den forkerte side.

Hvad tænker du er unikt ved ledelses-begrebet i Forsvaret?

Det unikke er helt klart at der er en hierarkisk… eller at der er nogen inddelinger af nogen rang hvor alt andet lige kan du forvente at folk gør som du siger, hvis du har rangen over dem. Der bliver som regel ikke stillet spørgsmålstegn ved, hvorfor skal jeg gøre det? Fordi, selvfølgelig hvis jeg går over i en anden division og siger: gør det. Så vil de nok gøre det, men de vil nok også sige: du er jo ikke vores daglige leder. Og nu har jeg jo ikke været ude i det civile, så jeg skal ikke kunne sige… jeg tror også det er sådan, at når jeg møder nogen, når jeg er ude på en arbejdsplads, og den daglige leder kommer hen og siger: når ja, det er jo ham der ved det, så det skal jeg også. Så jeg ved ikke om det er så unikt igen, men der er i hvert fald den her inddeling hvor man ved, at jeg er inden for den her gruppe, så jeg skal lave de her ting. Og så er der en anden gruppe der fortæller mig hvad jeg skal gøre. Og så er der en tredje gruppe som er officererne, og de laver aldrig en skid og de gør ikke noget. Men der er en forventning til hvad folk de skal lave. Jeg ved ikke om det er unikt for det er selvfølgelig også ude i det civile liv, hvor der også er en daglig leder og der er en forventning til hvad han laver.

Ud over det så er vi meget omstillingsparate. Det har jeg lært. Man bliver kastet ud i de her opgaver og så må man bare løse det bedst muligt med det man nu har. Personligt så er skibet jo en farlig

arbejdsplads, så jeg skal hele tiden tænke over hvad det er jeg beder folk om at gøre. Hvad er risikoen. Når jeg siger til en, at han skal lave eftersyn på den her kanon. Så skal jeg tænke over hvad det er for et vejr udenfor, selvom han har fald-linje på. Er det sikkerhedsmæssigt forsvarligt, når vi er i gang med en anden operation. Man skal hele tiden gøre sig en masse tanker. Det er en farlig arbejdsplads, så man skal gøre sig en masse tanker. Der findes også farlige arbejdspladser ude i det civile. Men det er i hvert fald en af de ting. Den anden det er den her omstillingsparathed – man bliver kastet ud i nogle opgaver, og så må man bare få det bedste ud af det. Og det kan godt være man ikke har lært at svømme, men man bliver kastet ud i det alligevel. Så finder man nok ud af det alligevel. Det er måske ikke den smukkeste crawl man har set, men man kommer i mål med det. Og så man lært det næste gang hvor det bliver bedre.

Hvad var det spørgsmålet var?

Det var hvad der var unikt ved det.

Ja, og så at du har det her ansvar. Du får givet et ansvar og så har du den. Så bliver det forventet at du leverer.

Giver du også det videre?

Du tænker i forhold til mine sergenter?

Ja.

Ja det gør jeg. Det vil jeg mene. Nu er vi så i den situation at jeg kun har én lige nu, så jeg mangler en vi lige har fået ansat. Så vi har skulle spare lidt for at tingene ikke har skulle falde ned mellem to stole. Men ja, han har fået rigtig meget ansvar.

Det lød også sådan på den skydning du fortalte om.

Ja. Mange tror at officerer de ved det hele og kan det hele. Og det kan jeg ikke. Jeg har nogle teknikere som er meget dygtigere i systemerne end jeg er fordi de har været på meget længere kurser og længere

tid ude i det. Og der er jeg ikke for fin til at sige: lær mig noget om det her. Og så vil de gerne lære mig det. Og det er det samme med min sergent. Hvis der er noget jeg er tvivl om, så kan jeg for eksempel også spørge hvordan det er vi bestiller ammunition. Så fortæller han det, og så kan jeg bede ham om en liste over det og det. Og så sørger han for at bestille det. Så det er meget sådan at man delegere. Så er der nogen af de ting jeg gerne vil være bedre til – jeg er sådan en arbejdshest som gerne vil lave det hele selv. Ikke fordi det skal være mit, men jeg arbejder bare. Så jeg skal blive bedre til at give det fra mig og sige: fint det sørger du for. Og strukturen er til det. Men jeg skal også lige mærke efter og sige, vi er en befalingsmand for lidt. Så jeg skal heller ikke lægge for meget over på ham, for jeg ved hvordan han er hvis han bliver presset for meget. Så jeg skal heller ikke knække ham. Så det er hele tiden en balancegang hvor man lige skal føle. Men det finder man ud af hen ad vejen. Og så kan det godt være man fejler lidt, men det er der så også plads til i systemet.

Man hvad er der ellers af specifikke ting.

Vi var faldet over det her ledelses-grundlag. Kommer det til udtryk i den måde du arbejder på?

Hvad tænker du specifikt på? Tænker du de 16…?

Ja der er både de her 16 evalueringspunkter, men der er også de her spændingsfelter.

Ja det er dem her med fornyelse, resultat og… Ja jeg kan huske vi havde det inde på officersskolen. Jeg kan huske at jeg tænkte: den skal jeg have med ud, for den er meget god hvis. Men jeg er ikke nået dertil endnu hvor jeg tænker: nu går jeg specifikt ind og kigger på den her og bruger den. Nej det er ikke sådan hvor jeg tænker… I bund og grund vil jeg sige, at jeg ikke har haft et værktøj oppe af kassen fra officersskolen endnu. Jeg har ikke sagt: nu bruger jeg det her værktøj sådan og sådan. Det har ligget et sted inde i baghovedet og så er det hvad jeg har kørt med. Men det er klart, jeg tror helt automatisk jeg har den tankegang, at vi skal have lidt af det hele. Det kommer helt naturligt tror jeg. Der skal både være noget fornyelse i forhold til at jeg skal udvikle mine folk, men vi skal også… der hvor vi arbejder hen imod det er at jeg søger at være gennemsigtig. Mine folk de skal forstå mig, så de ved hvorfor jeg handler som jeg gør. Det er der jeg gerne vil hen. Og det gør jeg ved at tage nogle balancerede valg. Det hele skal ikke bare være nyt, nyt, nyt. Men jeg har ikke specifikt haft ledelsesgrundlaget fremme. Jeg kan heller ikke specifikt huske dens hovedpunkter. Så hvis vi skal snakke mere om den, så skal jeg lige have en genopfriskning.

Det er helt i orden. Det er så fint. Men, alle blev evalueret efter de her 16 punkter, som i virkeligheden knytter sig til…

Er der andre måder man bliver evalueret som leder?

Jeg evaluerer mine befalingsmænd og otte menige.

Er der også en daglig evaluering?

Det er det som er det gode ved Forsvaret. Vi har ikke en bundlinje. Jo vi skal holde os inden for nogle budgetter. Vi har nogle mål. Men jeg har ikke et pres som sådan for om jeg er optimeret 100%. Jeg bliver ikke målt på om jeg presser mine mænd til at vedligeholde på to eller et system. Så længe jeg i sidste ende vedligeholder alle mine systemer og jeg holder min inde for budgettet og tiden jeg har til rådighed. Så som sådan har jeg lidt mere frihed til at man kan prøve nogle ting af. Der ligger en og siger: hvis du ikke gør det godt nok, så ligger der en anden vi kan få ind der kan. Selvfølgelig gør der det, men så skal jeg virkelig fucke op. Så var jeg aldrig kommet ind som officer i første omgang. Så der er ikke den her bundlinje der presser. Men evaluering, jeg holder en samtale med min sergent hvor vi snakker om… jeg ser selvfølgelig hvordan han opfører sig og hvordan han gør tingene. Hvad er han god til, hvad er han dårlig til. Ud fra mit perspektiv. Og så ser jeg på det, og ser hvordan vi kan udvikle ham som person i forhold til de ting jeg har lagt mærke til. Og der mange ting, men så vælger man nogle få ting ud som man fokuserer på. Så kommer han med nogle ønsker og siger: jeg vil gerne udvikle mig inden for autentisk ledelse. Fint, så skriver vi en udviklingskontrakt og siger: her skal vi hen. Jeg vil gerne have du bliver lidt bedre til det her. Du vil gerne blive lidt bedre til det her. Hvordan når vi derhen? Hvad skal jeg gøre som leder? Jeg skal måske give ham noget tid til at komme på nogle kurser. Og hvad skal han selv gøre? Hvornår skal vi følge op på det her? Og det er sådan set det som udviklingssamtalen går ud på. Jeg holdte en for tre måneder siden. Da jeg så snakkede med ham i går og spurgte hvordan det går med det kursus han skulle på. Så fortæller han, at det starter i næst uge. Han skal jo have tid til det, så det spørger jeg ham om. Han fortæller, at det skulle han nok finde tid til. Og det er fint, og der er også tid til at vi sætter tid af til det. Han skal være fokuseret på det her, og så går jeg ind og tager nogle af hans opgaver. Det var der så ikke nogen grund til.

Det er så én type evaluering. Der er også… her i efteråret skulle jeg evaluere mine sergenter, og man skulle evaluere et trin op og et trin ned. Så jeg skulle evaluere min chef, og jeg skulle evaluere dem jeg havde under mig. Og det var sådan på alle trin. Jeg synes idéen var rigtig god og jeg fik også forholdsvis stor svar-procent inden for vores sektion. Men jeg havde jo kun en sergent jeg kunne evaluerer. Og fordi det skulle være personligt, så kunne jeg ikke rigtig få resultaterne, for så ville man kunne regne ud hvad

der er svaret. Men jeg synes det er en rigtig god idé. For vi fejler alle sammen, og der er altid et eller andet vi skal blive bedre til – mig selv inklusiv. Og hvis jeg ikke får at vide hvordan andre folk de ser mig, så kan jeg ikke holde det sammen med om min egen opfattelse af mig selv den stemmer overens med den. Så det synes jeg faktisk var et rigtig fedt evaluerings-værktøj. Men det faldt lidt ud i sandet synes jeg. Der var sådan meget slået op: nu skal vi lave det her og det er vigtigt. Og så på et tidspunkt der undrede jeg mig lidt over hvor resultaterne de var hende, og så gik jeg så ind på Forsvarets interne intranet og så kunne jeg se, at der var kommet et resultat, man skulle bare selv ind og hente dem. Og så var det sådan lidt. Men idéen synes jeg var rigtig god. Jeg måler ikke på… det er ikke sådan at jeg siger: nu skal vi have lavet de her ti ting og så giver jeg det til min sergent. Og når så dagen er slut så kommer jeg og siger: har vi nået de her ti ting? Jeg måler på det, men jeg ser også at vi kan måske nå noget i morgen, eller der er måske en god grund til det. Så jeg ser det ikke som ude i det civile hvor jeg lover at sælger de aktier jeg skal, og så er jeg måske dårlig. Så der er ikke det pres. Og det er måske også en del af det der gør det fedt at arbejde herinde. Det ved jeg ikke. Igen, jeg har ikke oplevet det civile.

Men tror du man kan skelne mellem militær ledelse og civil ledelse?

Ja, i nogen situationer. I dagligdagen der vil jeg sige, at min arbejde er som en anden leders arbejde. Men når vi så kommer ud i de her situationer – det er nok lidt lettere at se i hæren hvor de er under direkte føring. Hvor vi er ude på slagmarken og kan miste liv. Der har vi ikke samme oplevelse i søværnet, fordi vi ikke er så tæt på fjenden. Nu har der ikke været særlig søkrig længe. Men vi er ikke udsat på samme måde. Og det er der jeg tror at søværnet har nogen som er ude i nogle skarpe situationer, hvor du er nødt til at sige: hvad gør vi her. Men vi har også nogle gang hvor der sker nogle ting, hvor der skal tages hurtige beslutninger. Vi havde et af vores søster-skibe – der var sådan en norsk Frigat der sank fordi den stødte på et tankskib – og det træner vi meget det her med, at hvis der kommer brand eller lign. så er man klar på at der skal tages nogle beslutninger. Og der er altså et outcome, at hvis du tager nogle forkerte beslutninger, så risikerer du at miste menneske-liv. Nu når jeg snakker om det, så kommer jeg til at tænke på, at mandag, tirsdag der var jeg vagt her. Det er når skibet går i havn så er der nogle vagthold ombord, og så har jeg et ansvar hvor jeg er chefens stedfortræder, så hvis der sker noget, så er det mig der har ansvaret. Og vi træner brand-øvelser flere gange om ugen. Og der er så et vagt-hold om ugen. Og så sent som i sidste uge, så går der en brand-alarm. Så ved jeg, at det er mig der har den. Jeg skal sørge for at alle kommer fra borde. Er vores røg-dykkere klædt på. Hvor vil indsatslederen angribe branden fra. Hvad er der af farlige ting rundt omkring. Har vi styr på det hele. Så man kommer ud i nogle situationer hvor man skal handle som leder, hvor det er lidt mere ekstremt. Det er menneske-liv man taler om. Det er der du bliver testet. Og jeg tror det er noget af det der gør, at du får ikke bare et ansvar for en mængde penge eller outcome. Du har ansvar over menneske-liv. Det er noget af det der er fedt, men det er også noget af det hvor du tænker: shit. Skal jeg gå den vej eller den vej. Hvis du gør det forkerte, så kan du sende nogen et sted hen hvor de ikke kommer tilbage igen. Og det er det vi er ude i. Hvis vi har brænd i vores missil-brønd. Skal jeg sende nogle røgdykkere ud og

slukke det? Hvis jeg ikke gør det, så risikerer jeg, at det hele ryger i luften og hele skibet går ned. Sender jeg dem der ud, så risikerer jeg måske at ét missil går af og så dør de. For at tage noget fra Søværnets verden. Og det har jeg heldigvis ikke været i, men det er nogle tanker man går og gør sig. Igen, jeg tænker meget for sikkerhed for mine drenge. Det er meget med mennesker. Selvfølgelig skal jeg også levere et produkt, men menneskedelen er lige så vigtig. Både motivationen men også sikkerhedsmæssigt. At de har det godt.

Noget andet er, at i min sektion der er den yngste 20 og den ældste er 55. Så der er også stort spænd på det aldersmæssige, identitetsmæssige og den geografiske sammensætning, hvor folk de kommer fra og har med i bagagen. Så det gør det også udfordrende at være leder. Jeg kan ikke bare sige: nu gør jeg sådan her, og så er alle tilfreds. Jeg skal ind og forstå det enkelte individ, og det synes jeg også er fedt. Selvom det er en udfordring.

Betyder det noget at man har en bachelor-uddannelse for officer rollen og funktionen?

Som leder, umiddelbart nej. Men når jeg så ser efter, så kan jeg se at for eksempel ved en skyde-rapport når vi har skudt. De her tanker jeg gør mig i det civile, når jeg laver et forsøg som bachelor, så forholder jeg mig til hvad jeg skal gøre bedre osv. Sådan nogle ting er rigtig godt for Forsvaret. Nu er jeg selvfølgelig også selv en del af det, men jeg tror det har været rigtig godt at få nogle nye øjne ind som måske ser tingene lidt anderledes. Og det kan godt være en udfordring at vi er vant til at se tingene i det her rigide system, og så er der nogle som stiller spørgsmålstegn ved, hvorfor vi gør de ting vi gør. Det tror jeg er rigtig sundt. Så er der jo ofte en god forklaring, men så kommer der også nogle indspark en gang i mellem, hvor vi kan gøre nogle ting anderledes. Så specifikt, om det giver noget at have en bachelor, jeg tror det er svært. Hvis jeg skal kigge på alle mine kolleger som jeg læste med. De er ledere på vidt forskellige måder, og nogle er dygtige og andre er mindre dygtige. Jeg vil heller ikke placere mig selv som et sted imellem, men som sådan tror jeg ikke specifikt at en bachelor gør så meget. Den gør bare, at i stedet for at du skal være fem år om det, så kan du være to-tre år om det, fordi du kan få det akademiske ind. Men når det så er sagt, så tror jeg det giver noget alligevel fordi det giver noget diversitet. Der er nogle der kommer med en bachelor i elektronik, nogle med en revisor, risiko-management og rigtig mange fra CBS. Så du får rigtig mange inputs ind. Og det tror jeg er friskt for organisationen, at der kommer nogle nye indspark og idéer. Og så, uden at skulle se ned på den gamle uddannelse, men på den der kom man direkte fra gymnasiet, hvor de startede på officersskolen. Så der er du meget ung, når du kommer fra gymnasiet af. Så kommer du ind i et system eller miljø, som er meget skole-regel-vej. Hvorimod nu der springer vi det første over. Man har været ude og drikke de øl man skulle, så man har lidt mere modenhed med sig. Og så kommer du ind med forskellige baggrunde, hvor du skal ramme ned i den her flaskehals. Så bliver det lidt bredere fordi du kommer med forskellige baggrunde. Og det tror jeg er meget sundt. Folk de virker mere modne. Ikke for at sige, at alle på den

gamle uddannelse ikke var, men det virker sådan på dem jeg har mødt. Nogen har børn, og selvfølgelig er der også nogen der kommer direkte.

Er det også det du har oplevet ift. modtagelsen af dem fra den gamle skole. Har der også været nogle udfordringer?

Generelt fordi vi var den første retning, så var der meget: i er nye, i er farlige, hvad i er for nogle. I bliver dårlige sø-officerer – i har jo ikke fem år ligesom os andre, så i kan ikke blive lige så gode. Og det er rigtigt, der er nogle ting vi ikke lærer fordi uddannelsen er kortere. Men for at tage nogle eksempler på de taktiske linjer. Dem der sejler skibet, de har lige så meget uddannelse inden for hvordan man styrer skibet. Så er der noget med hvordan man laster forskellige ting – får, bananer osv. – det lærte de på den gamle uddannelse. Der fik de en helt skibs-fører. Det har man så skåret væk. Hvad er vigtigt for at sejle et militærskib? Så jeg tror hver gang der sker noget nyt, og der kommer nogen nye ind der truer ens position, det er jo farligt. Men jeg har kun haft positive oplevelser, når folk de så har snakket med os. Hov, det kan de faktisk godt finde ud af. Forsvaret har lige skulle omstille sig til at der kom nogle nye ud, fordi vi stiller en masse spørgsmål og er meget nysgerrige omkring ting. Især os der kommer fra en teknisk universitets-baggrund, hvor man bare er nysgerrig af natur. Det er de ikke vant til. Så skolerne skulle også lige omstille sig. Jeg ved ikke om det var svar på dit spørgsmål?

Hvordan tror du officerer opfattes af folk i det civile erhvervsliv?

Det er ren gæt. Jeg tror ikke man ved hvad der foregår inde i Forsvaret. Jeg tror, at hvis jeg gik ud og spurgte nogen nu, så ville de tro at en sø-officer der kom ud for ti år siden også ville være en sø-officer der også kom ud i dag. Og derfor så tror jeg man har det her historiske syn på en sø-officer: rank ryg og venlig person der kan det hele og viser vejen. Umiddelbart har man nok også en opfattelse af, at det er en person der er meget kontant der siger, vi gør sådan og sådan. Man er vant til at tage nogle beslutninger og føre og lede. Det er mit bedste gæt.

Hvorfor tror du så at virksomheder uden for Forsvaret kunne have interesse i, at ansætte en officer? Hvad kan man forvente at få ud af en officer?

Hvis jeg skal kaste noget ud hurtigt, så tror jeg at hvis jeg sad som leder i en ny virksomhed og skulle ansætte en ny leder. Så ville jeg kigge på – og ingen dis-respekt – men så ville jeg kigge på CBS eller DTU Management. Så ville jeg sige: jeg kan få en leder herfra, som har siddet på skole og kan en masse gode

udtryk og teorier. Man har lært noget ledelse. Jeg ved ikke rigtig hvad det er jeg får. Jeg får en person som teoretisk set burde være en god leder. Hvis jeg kigger over i Forsvaret, så har jeg en der har været leder. Han er vant til at styre en masse mennesker og han har organiseret en masse. Så han er lidt mere 'safe-choice' fordi han må da kunne noget. Han er da leder og har ledt nogle folk. Jeg vil gerne være leder og arbejde med mennesker, og hvis jeg skulle gøre det civilt, så skulle jeg måske over og læse på DTU Management. Så skulle jeg ud i en virksomhed og der bliver jeg ikke ansat på mit glatte ansigt og fra day-one være leder for ti personer. Der skal jeg ligesom arbejde for det. Hvorimod her i Forsvaret, der ryger jeg ud fra dag et af, og så har du det. Og så må du få det bedste ud af det. Og det er derfor jeg er glad for jeg har valgt Forsvaret, ikke fordi jeg vil stige hurtigt, men der får jeg ansvar fra dag et af, og der får jeg lov til at lave det jeg gerne vil. Og det er sådan jeg tænker det er i det civile og i det militære. Og det er også sådan jeg tænker, at en ude fra ville se det. Hvis jeg vælger en officer og ansætter ham. Så har han været ude og føre og tage nogle vanskelige valg. Hvorimod en civil leder har måske været sektions-leder i Rambøll. Hvad betyder det konkret? Om det så er rigtigt. Men jeg ved ikke om der reelt er en forskel, når man har været i Forsvaret eller det civile. Jeg ved ikke en gang om vi er mere attraktive eller om vi ikke er. Det ved jeg godt, at jeres projekt går ud på. Jeg har kun været i Forsvaret sådan ledelses-wise. Om jeg kunne se mig selv i det civile – det kunne jeg nok godt. Lige nu synes jeg, at Forsvaret er spændende fordi jeg kan arbejde med elektronik som jeg synes er fedt. Og så er der det kollegiale sammenhold som er virkelig stærkt i forhold til en civil virksomhed. Men jeg kunne også sagtens jeg kunne se mig selv i det civile. Være mellem-leder eller leder. Fordi det jeg synes der er vigtigt er, at det er medarbejderen der skal være i centrum. Og så skal jeg udvikle mig bedst muligt.

Du sagde i forhold til det her med hvad der er unikt der sagde du det med hierarki. Det er ikke for at grave i det, men du sagde at du gerne ville undgå at bruge din rang fordi eller så synes du ikke du har været en god leder hvis du skal påpege den. Hvordan veksler man mellem de to så?

Igen der er Søværnet lidt specielt for når vi går og har dagligdag… Jeg har på kursus her tirsdag, onsdag, torsdag. Der var der tre menige, en sergent og to officerer. Og der sad vi og snakkede ligesom vi gør nu. Det havde jeg ikke gjort i Hæren. Det er når det er dagligdag, der er det meget stille og roligt. Når det så brænder på, så siger vi: det er nu vi spidser til, og så switcher folk over. Så ved de godt der er hierarki. Jeg ved godt, at ham der er indsatsleder, han har helt styr på det. Så jeg gør bare det jeg skal. Ham over ved hvad han skal gøre. Man forventer nogle ting af hinanden. Det er fint at stille spørgemål om man kan gøre det på en anden måde eller komme med forslag. Men når det rigtig brænder på så falder man tilbage til den her struktur, og så handler man bare. Det tror jeg man bliver nødt til. Når der er så kort tid at reagerer i, så falder man tilbage på det man har lært og det man burde. Så i dagligdagen er der ikke så meget hierarki, men når det brænder på eller når vi skal lave noget, så kommer det helt naturligt. Så bliver der ikke stillet så mange spørgsmål. Så kører det bare. Det falder helt naturligt, man skal ikke påpege sin rang. Hvis jeg beder nogle af mine mænd om noget der skal slæbes ned, der vil jeg helst undgå at vise de tro striber. Og det har jeg heller ikke oplevet var en nødvendighed. Så jeg har ikke rigtig

brugt det her med at man påpeger sine streger. Men jeg har oplevet det den anden vej, at når folk de kigger på mig og ser de to streger, så forventer de noget af mig. Så går de til mig hvis der er noget de ikke ved. Også selvom det er noget jeg ikke ved. Og så må jeg sige at de må spørge nogle andre eller jeg må finde ud af det. Så bliver selvfølgelig også spurgt om ting jeg skal undersøge eller finde ud af. Så man oplever, at man har rigtig meget ansvar. Og det er uanset om det er de folk jeg har under mig – folk de kigger på striberne og så ved de, at det er mig de kan spørge. Eller de siger: hvad skal vi gøre. Så må man tage en beslutning selvom man ikke altid har den bedste forudsætning for det. Så gør man det bedst muligt. Det tror jeg også er lidt unikt, i forhold til striberne eller range, så er det ikke noget hvor jeg tager mig en rang. Det er noget folk de giver mig. De forventer noget af mig, så det må jeg leve op til bedst muligt.

Tusind tak, vi har ikke mere.

Jeg håber i har fået noget ud af det.

Det var rigtig godt. Mange tak.

10.6 Appendix F – Interview transcript – Christian Kurt Nielsen

interviewer 1: Vil du fortælle lidt om dig selv?

respondent: Jeg har jo været 29,5 år i Mercuri Urval. Det er en lidt sjov historie, for jeg var jo i Forsvaret. Jeg er ikke officer, jeg er bare oversergent, men jeg var i Frømandskorpset, og der har jeg været i fem og et halvt år, og rent faktisk kunne jeg se, at hvis man ikke var officer, så skulle man ikke være i Forsvaret, synes jeg. Ja, det synes jeg bare, for så ville jeg bare blive sådan en gammel sur oversergent, der så alle de nye officerer komme ind og så ville man tænke: "ej, nu hende der igen,".

interviewer 1: Jeg har selv været i Livgarden, og jeg har oplevet det samme. Det var lige før, at nogen af officererne blev bagtalt af sergenterne.

respondent: Rent faktisk så søgte jeg på officersskolen, men frømandskorpset lå dengang under søværnet, og jeg var jo soldat-soldat, jeg kom jo fra hæren. Jeg kunne lide at være soldat og være ude i felten. Og søværnet de er dygtige til at sejle skibe - ikke et ondt ord om søværnet - de er bare ikke soldater-soldater. De sover jo på banjerne og sejler skibe, og altså sådan noget. Det er bare noget andet! Så jeg var ude en måned og sejle, og så ringede jeg til næstkommanderende og sagde: "Det går ikke". Og så skulle jeg jo finde noget andet at lave. Jeg havde to børn på det tidspunk, og min kone syntes det var ret træls, for vi var jo kontant væk på øvelse i en uendelighed. Og så begyndte jeg at søge lidt jobs. Jeg så også min chefs lønseddel, ved et tilfælde. Jeg er god til at læse på hovedet, for jeg er ret nysgerrig. Så sad vi der og snakkede med sådan en 45-årig orlovskaptajn, der havde været 25 år i søværnet, og så tænkte jeg: "Ej, det tjener jeg altså ikke det der, når jeg er 45 år", og så søgte jeg nogle forskellige jobs. Et af jobbene var i sådan en ellipse, "Lederaspiranter M/K" stod der. Der stod ikke, hvilken virksomhed det var, men det var så igennem Mercuri Urval. Men der stod simpelthen: "Du har en baggrund i Forsvaret som befalingsmand og sport…", jeg er jo gammel tennismand. Så jeg søgte bare, og så kom jeg til samtale hos Mercuri Urval og fik at vide, at det var McDonald's. Det var dengang McDonald's skulle ansætte otte restaurantchefer i Danmark. Jeg er nævneværdigt ældre end jer, jeg er 59 år gammel, og da jeg var jeres alder, der var der jo én BurgerKing i København. Og da der var én McDonald's der åbnede, var det jo vildt stort. Der var ikke andet. Og nu skulle de så åbne de her otte restauranter. Men undervejs der tilbød Mercuri mig et job. 29,5 år siden. Og så har jeg været der, de sidste 11 år som administrerende direktør og så forlod jeg det her ved årsskiftet, og så må vi se, hvad der så sker. Det er meget interessant faktisk. Forsvaret! Man kan sige, i teorien, der har i jo Johnsen, den gamle Johnsen.

interviewer 1: Ja, blandt andet. Han ligger med i bunken.

respondent: Gammel mand, han er jo død nu, men vi nåede da lige at have et møde med ham, fordi vi har i Mercuri lænet os lidt lidt op ad hans måde at anskue ledelse på: Målsættende, kommunikerende og problemløsende. Vi havde ham inde til et oplæg, og til min store glæde og alle mine konsulenter i den offentlige sektor, der jo stemmer Enhedslisten halvdelen af dem, og derefter spørger om de kan få bruttofradrag på computere og alt muligt andet, men det er en anden sag (griner)… Der på et tidspunkt, der sagde ham Johnsen, at det eneste sted man havde en decideret ledelsesuddannelse - altså ledelse af

mennesker - det var ved Forsvaret. Og jeg tror, man helt fra gamle dage har vidst, at hvis man skal evne at få andre mennesker til at gøre noget, der oven i købet i mange tilfælde er decideret ubehageligt og med risiko for at miste livet, så skal man udøve en hvis adfærd for at få de resultater. Så det har de jo skrevet om siden tidernes morgen. En hulens masse interessante ting og sager.

interviewer 1: Hvad gør det så ved ledelsesbegrebet, hvordan skal vi forstå det?

respondent: Uha, det er eddermaneme et meget bredt formuleret spørgsmål. Men der er fordi ledelse er jo så frygteligt meget. Når der er nogen, der siger at Obama er en stor leder, så ved vi jo ikke om han nogensinde har haft en MUS (medarbejderudviklingssamtale). Så hvad er det. Men der er jo ikke nogen tvivl om, at han er en stor leder. Mandela var vel en stor leder. Noget med at være målsættende; sige et eller andet, tegne en eller anden vision, som er interessant for andre mennesker, kommunikere det på en spændende måde, og så oven i købet få det til at ske. Men det der med at arbejde med mennesker, at få mennesker til at gøre noget. For igen, hvis man spørger om Statsministeren er en stor leder. Jamen han sidder jo ikke sådan rigtigt… LEGOs direktør arbejder han med mennesker? Driftsledelse. Dem der der skal lede ude i lufthavnen, hvor kufferterne kommer, og man kan ikke lige stoppe op i to timer og sige, vi skal lige tænke over tingene her, fordi så hober de her kufferter sig op. Der skal ske noget, og man skal gøre noget. Så hvis man ser på det på den måde, så tror jeg at Forsvaret er et de steder eller måske stedet, man har den bedste uddannelse, fordi de øver sig i at arbejde med mennesker. Jeg havde en gang for mange år siden - da jeg var lidt yngre, var jeg lidt mindre rund og havde lidt mere kant, og mødte de der kandidater, hvor det en gang i mellem skete, at fanden tog ved en, og det var ikke så godt - men ind ad dør kommer så en fyr. Dygtig og han havde taget en MBA dengang, det var i MBA'ens tidlige dage. Han blev ved med at sige, at han han havde tage en lederuddannelse, men han havde ikke noget ledelseserfaring. Altså, han havde aldrig nogensinde haft mennesker under sig. Men nu havde han taget den her MBA, så nu var han leder. Og det havde jeg så en snak med ham om, for det var jeg uenig med ham i, og det blev han meget fornærmet over, og til sidst så røg det altså ud af hovedet på mig, at jeg mente, at en ny-udklækket sergent havde mere ledelseserfaring end han havde. Det blev han ikke særligt stolt af, og han skrev et klagebrev til den daværende direktør i Mercuri og alt sådan noget. Men det vil jeg sådan set stadig hævde. Nu er det min oplevelse at MBA'erne og jeres uddannelse da har jo taget hele det personlige aspekt og ledelse ind på en helt anden måde. Hvis du tager nogen MBA'er i dag, så er du inde og arbejde med dig selv som leder. 360 grader, coaching, alt muligt hvor du arbejder med dig selv, det er ikke bare noget teori, vi gør, for det er jo en indre rejse.

interviewer 1: Det har vi godt nok ikke haft på vores uddannelse.

interviewer 2: Vi er blevet præsenteret for det i forhold til en gren af det. Men lige den vi har ramt, har vi fået en uddannelse, der har holdt sig til teorien.

respondent: Altså det der med Forsvaret. Erkendelsen af at det virkeligt er mennesker, der gør en forskel, den har jo altid være ualmindeligt stor. Og erkendelsen af, at hvis du ønsker at opnå resultater igennem andre mennesker, så skal du opføre dig på en måde, og der er måder, der er mere hensigtsmæssige end andre. Det er meget basalt i Forsvaret, og derfor arbejder man helt utroligt meget

med ledelse af andre mennesker. Og når man er på sergentskole, så får man sine kammerater, og så kommer man hjem til regimentet, og så skal man lede en gang værnepligtige, der kommer ind ad døren. Og den allerførste gang man står der foran 12 mennesker og skal lære dem at gå højre, venstre og om, så finder man bare ud af, hvor svært det er. De andre står og kigger på en, og de gør oven i købet, hvad man siger til dem til en vis grad, så man skal passe på, hvad man siger. Hold da kæft. Man skal kommunikere klart og tydeligt. Og alt andet end lige - igen, det er jer, der må have styr på teorien - men jeg mener nok, der skulle være konkluderet, at ledelse gør en forskel. Det er i hvert fald 100% sikkert, at dårlig ledelse gør en forskel. Det kan man snakke om. Så er der nogen, der taler om god ledelse, og man kan være syv eller otte på en skala, og gør det virkelig en forskel? Men det er 100% sikkert at dårlig ledelse gør en forskel. Samtidigt så jeg tror jeg lige nu og og de seneste år, at i erhvervslivet og i den offentlige sektor er det ledelse, der kommer til at gøre forskellen. Hvorfor kan det være, at man på en afdeling i et stort sygehus har glade ustressede medarbejdere og når at producere mere end på det nogenlunde samme sygehus i København? Der er hende der den kendte oversygeplejerske fra Odense. Hun er bare tydeligvis dygtig til at forstå det her, samle det, tegne en vision og få sine folk til at arbejde på en hensigtsmæssig måde. Og hvis vi skal udnytte alle de muligheder, der er og vi skal leverer mere for mindre - det skal vi principielt også i den private sektor hele tiden - så er der mange lige nu, der skønner at ledelse er et af værktøjerne. Der er en normalfordeling i Forsvaret, ligesom alle andre steder. Bare fordi man er officer, er man ikke en dygtig leder. Men hvis man er en dygtig officer, så er der belæg for at sige, at så går det meget godt. Derfor er der mange, der godt kan lide det. Så er der alle de der personlighedstræk, som giver grund til at antage, hvis man har i Forsvaret i en længere periode, at man er god til at rette ind. Man kan falde ind, hvor man gør det sådan og sådan. Hvorfor ledte McDonald's efter folk i Forsvaret? Ja det er jo fordi, at i McDonald's, der er der en manual for, hvordan man laver hamburgere. Og det nytter ikke noget, at der kommer en og siger: "Gu' skal de røv ligge der. Jeg ligger dem midt på panden," det går jo ikke. De skal ligger her, og vi gør det sådan her, for det har vi altså rimelig stor succes med. Og så kommer du ind af døren, ikke ukritisk og ikke umælende lam, men og siger: "Okay, det er der nok nogen, der har tænkt over, fint nok, så gør vi det". Går vi i den rigtige retning?

interviewer 1: Ja, det er helt i orden, men vi bliver lige nød til at rulle det lidt tilbage. For vi er lidt interesserede i din rådgivning af kunder i forbindelse med ledelsesrekruttering. Rådgiver du en specifik industri eller sektor i forbindelse med ledelserekruttering? Og spiller dine kunders forestiller overens med dine forestillinger om ledelse?

respondent: Det kan være 'way off' en gang i mellem. Må jeg have lov til at… (respondent tager et papir og en kuglepen fra bordet og begynder at tegne) Det jeg nogle gange bliver spurgt om af journalister, det kan være noget om 'hvilket bliver det væsentligste træk?', og så har de en opfattelse af, at der en stereotyp; sådan her er man som leder, i alle situationer, i alle organisationer, i alle virksomheder på alle tidspunkter. Og det er jo ikke rigtigt Virksomheder kan jo være noget vidt forskelligt. Det må jo alt andet end lige være noget andet at være leder i Forsvaret, end at være leder på et sygehus eller være leder i en lille start-up virksomhed, der er på spanden eller være leder i en produktionsvirksomhed. Det er bare forskelligt, ikke? Så vi plejer at spørge: Hvilke resultater skal der skabes? Så det snakker vi med vores

kunder om, altså; hvor står i lige nu, og hvor skal i hen? Og så taler vi om: Hvilken adfærd skal der så udleves for at skabe de resultater? Og det kan jo være forskelligt. Allerede der er vi jo inde på, hvem det er man leder. Jeg vil påstå, at der er nævneværdig stor forskel på at være leder der hvor jeg har været det i en videns- og konsulentvirksomhed fyldt med primadonnaer, og hvor det hele er i hovedet. I kender alle de der klicheer: Hvis vi nu hypotetisk forestiller os, at mine medarbejdere ikke kom mandag morgen, hvad havde jeg så? Så havde jeg nogle bygninger og et brand, som jeg havde arbejdet ret meget på synes jeg selv, så der var noget at bygge videre på, fordi vi havde et brand, og så havde vi nogle værktøjer. Dem kan man hente på nettet. Og så har vi vores egen test, ja. Men der er ikke en eneste kunder, der siger: "Jamen jeg køber Mercuri, fordi de har deres egen test," det har vi jo aldrig hørt vel. Så det hele ligger jo der. Og det er ikke fordi det er noget særligt, de skal bare ledes på en bestemt måde, og det kunne jeg forestille mig var helt anderledes fra en virksomhed, hvor man har 15 HK'ere, der kommer kl. 8.30 og egentligt kun er på arbejde for at få deres løn og så gå igen. Så hvad er det for en adfærd man ønsker, og så kigger vi på: Hvad er det så for nogle kapabiliteter, man skal besidde? Og det der ord kapabiliteter, som jo egentligt ikke eksisterer på dansk, det har vi sat sammen af tre ting; faglig baggrund, erfaring, motivation og personlighed. Så derfor kigger vi altid på det og siger: Kære kunde, hvad er det, som skal ske? Hvad er det for en adfærd? Og så ender vi hernede. Og det kan variere fra virksomhed til virksomhed. Der er nogen ledere, der er så dygtige, at de kan operere i rigtig mange forskellige felter. Der er også nogen, der duer til *noget*. Så er vi ude på de der klassiske turn-arounds. Og de kommer ind og så er de der i to og et halvt år. Og alle er med på den, den er helt i orden. Og så efter de der to et halvt år så tager vi et handshake og så får de en eller anden fyrstelig potte, fordi nu har de jo gjort det de skulle. Og den stil, det kan være det kræver noget, kontra at skulle lede en succesrig vidensvirksomhed med nogle primadonnaer. Prøv at forestille jer at være leder af Det Kongelige Teater (griner), i har hørt noget om det, ikke? Kresten han var jo marketingdirektør i Det Kongelige Teater. Der er jo håndbold for øjeblikket, Anja Andersen, hende kan i godt huske, ikke? Alle ville jo gerne have hende på holdet, for hun kan jo gøre en forskel for hele holdet. Hun tog den skide bold der, oven i købet efter at have misset et straffekast, var det i OL semi-finalen, og så blev det overtid, og så tog hun den klat og kylede den ind tre gange. Hold da kæft ikke. Hun tog ansvar, var der og viste vejen. Hende vil vi gerne have på holdet, men så må vi jo arbejde med hende. Hun er jo halv umulig, og hun burde måske sket ikke have spillet holdsport, og en gang i mellem må hun ud på bænken ikke, for "Holdet er større en dig", så må hun lige ud og køle af. Men vi vil jo gerne have hende, så må vi jo arbejde med hende. Og hvis vi var tilbage til et rent industrisamfund, hvor det var 'kom - gør det her - hold din kæft', så kunne vi jo bare have skiftet hende ud. Så derfor er det altid så svært at svare på, hvad man skal besidde. Det er jo lidt forskelligt.

interviewer: (Opsummerer respondents tegning) Personlighed, faglighed og motivation.

respondent: Og det er jo det der med kan og vil. Det må i selv have stødt ind i. Man kan godt ansætte sælgere, der kan. Men de gider ikke. Og så kommer man jo ikke særligt langt. Der er mere at arbejde med, med dem som ikke kan, men som gider, fordi det er så svært. Mercuri mener jo også, hvis vi lige skal gå ned af den vej: Mercuru Urval er bygge op omkring tre hovedsætninger: Personligheden er afgørende for individets resultat i et givent job. Og det var jo det, der var så klart. For fagligheden og

uddannelse det kan vi give til folk, men personlighed, det kan du ikke ændre. Så personligheden er afgørende for individets resultat i et givent job. Det var jo det, jeg kunne se for 29,5 år siden, for jeg kommer jo fra Frømandskorpset, og det er det virkeligt personligheden. Det lyder så Karl-Smart, men jeg er lige blevet interviewet til Euroman. Altså han ville jo bare høre om alt det der frømandslort. Men jeg har set, på de der otte måneders elevskole, store bodybuildere, der ikke holdt i tre uger. Og så kom der sådan en lille fætter, en af mine kammerater, hvis rygsæk stak over hovedet på ham, når man så ham bagfra. Han var eddermaneme sej. Han giver altså aldrig op - personlighed. Så personligheden er afgørende. Og det næste er, at den her personlighed er relativt konstant over tid. I hvert fald i et tidsrum, der er interessant for danske arbejdsgivere. I Danmark har man jo cirka seks til syv job i sit liv, så man er ansat en seks-syv år, og typisk bliver man ansat i midt 20'erne. I midt 20'erne er der grund til at antage, at ens personlighed er nogenlunde på plads, og så ændrer den sig ikke nævneværdigt. Man kan komme ud for noget traumatisk, man kan lave selvudvikling, man kan blive skilt, altså noget traumatisk, eller man kan virkeligt være interesseret i at gå ind og ændre noget. Typisk kan man ændre adfærd, men ikke nødvendigvis personlighed. Og den her personlighed er ikke nem at konstatere. Så derfor mener Mercuri, at personligheden er afgørende, den er relativt konstant og den er ikke nem at konstatere. Så kære kunde, hvilken betydning vil det have for dig, hvis jeg kan fortælle dig, hvilken personlighed fu får, inden du ansætter vedkommende? For når du har ansat vedkommende, så kan du ikke gøre noget ved det. Og så kommer klassikerne igen, at folk bliver ansat på faglighed og fyret på personlighed. Det gør de stadigvæk, for det er svært at gøre andet. Hvis jeg spørger jer, hvem der var jeres bedste lærer herinde (CBS) og på gymnasiet, så sker der et eller andet ligene inde bag pandebrasken der, og så kommer der nogen personer op. Og jeg er overbevist om, at jeg hvis jeg spurgte jer hvorfor ham eller hende, så vil i sige begejstring, motivation, pædagogik, øjenhøjde med mig, evnen til at præsentere. Det er jo ren personlighed. I kommer ikke til at sige, at han var utroligt god til tysk. Jeg havde min gode matematiklærer i gymnasiet, og jeg er jo af det gamle skole, så der havde man kun mat/fys, og ham der Brun Hansen, som var et godt menneske, så jeg er ikke ude på at tale dårligt om ham, men han gik jo seks år på universitet for at undervise os i gymnasiet. Det han skulle undervise os i, det havde han nok lært efter det første år. Dengang der blev man ansat og så kom man på det der hed pædagogikum. Så fandt man ud af "Hov, han kan ikke undervise". Han var et sødt menneske, han var bare ikke skide god til at undervise. Tænk hvis man nu går ud og får dem, der kan undervise, og så må man tilføre dem faglighed. For man kan jo tilføre folk faglighed. Man kan lære dem at tale fransk, hvis de er begavet og motiveret nok, men man kan ikke ændre folks personlighed.

interviewer 1: Så Mercuri Urvals kunder efterspørger i virkeligheden en given personlighed, og den kan så svinge i forhold til, hvilken virksomhed det er er? Efterspørger de en personlighed frem for ledelseskompetencer?

respondent: Det er jo en faglighed. Meget af ledelse er personlighed, men der er jo også noget faglighed. Du kan jo lære meget. Der er jo fx den vanskelige samtale, det kan man jo lære. Men det er altid interessant at spørge virksomheder: "Hvad er god ledelse i jeres virksomhed?". Der er rigtigt mange, der aldrig nogensinde har tænkt over det spørgsmål, og der er rigtigt mange, der har - og det kan jo også godt variere i virksomhederne. Men når du spørger, om de efterspørger personligheder, så

ønsker vi jo - ja, jeg siger stadig 'vi' - at give dem den konsultativ ydelse, at vi stiller alle de her spørgsmål. For det er for få af dem, der forstår det her. De siger, de vil have konkurrencens bedste mand. Han skal bare være salgschef ovre hos konkurrenten. Så siger jeg: "Okay, og hvorfor skulle han ville skifte? Vil du give ham mere i løn?", "Nej", "Men hvad skulle de så være? Altså hvad er attraktionen?", så må vi snakke om det. Men at snakke med dem og få defineret personligheden. For hvis de skønner, at det er vigtigt, så må vi jo kigge på det. Altså vores kunder de spørger rigtigt meget om lederkompetencer, og så leder de efter en med erfaring.

interviewer 2: Så i oversætter det faktisk en smule for dem og får det over på en snak om personlighed også?

respondent: Ja, det synes jeg ja. Så er det selvfølgelig de der start job. En eller eller anden dag, er der jo et menneske, der skal have sit første lederjob, og som ikke har haft det før. Sådan må det jo være. Og der må vi jo så kigge på personlighed udelukkende, for vi har ikke nogen dokumentation for, at den person kan blive en god leder. Men det kan vi jo så prøve at kigge på og spørge ind til hvad det vil sige at være en god leder. Og hvad vil det sige at være en god leder hos jer?

interviewer 2: Mener du det er sandt, at der er nogen, der så at sige er 'fødte ledere'?

respondent: Jeg synes, det er rigtigt, at der er nogen, der er fødte ledere, men det behøver ikke at betyde, at man skal være født leder for at kunne blive leder. Man kan godt lære rigtigt meget og arbejde med sig selv.

interviewer 2: Så spændet mellem personlighed og faglighed i lederkompetencer, det er fleksibelt?

respondent: Det synes jeg. Og så kan der være en masse misforståelser. Der blev skrevet en bog for et par år siden, der hedder 'Quiet', og den handler om introverde. Og det er selvfølgeligt en introvert amerikaner, der har skrevet den. Det amerikanske samfund er jo helt ekstremt ekstrovert. Man skal stå og holde foredrag i klasserne, og man bliver tvunget til at være ekstrovert - det gør man jo også lidt herhjemme. Og hvis man siger "introvert", så er det lidt negativt ladet, og det er jo helt uretfærdigt. Folk er bare forskellige. Der er nogen, der er ekstroverte, og der er nogen der er introverte. Der er nogen, der får energi af at være sammen med andre mennesker, og der er nogen, der får energi af, at være alene. Og i visse job bliver det måske misforstået lidt, hvor bare fordi man er god til at stå på en scene, så er man en stor leder, fordi man kan holde en fornem tale, men det behøver man altså ikke at være. Og det kan være meget forskelligt. Det var interessant at læse interviewet med Novo Nordisk nye direktør, hvor han proklamerede, at han er introvert - så introvert at han bliver nød til at lægger perioder ind i løbet af dagen, hvor han kan være sig selv. Fordi det bliver for meget, så han skal lige have en halv time, der er kalenderbooket. Og nej, han står ikke oppe og sælger budskabet på den måde, det er ikke meget vi har set til ham, og måske var Lars Rebin en lille smule bedre til dét, men jeg tror ikke, der er nogen, der synes, at han er en dårlig leder. Jeg ved det faktisk ikke, men jeg tror det ikke.

interviewer 1: Du siger man kan tilføre faglighed. Hvad med motivation? For det indlysende, som du også selv har været inde på, er, at man kan give nogle flere penge.

respondent: Det er jo ydre motivation. Det kommer an på, hvad man er drevet af. Og det er jo hamrende interessant. Jeg har ind til flere konsulenter, hvor man fortæller dem om bonus-ordninger og alt muligt, og så sidder de og siger… Jeg har faktisk nogen konsulenter - selvom folk i min verden bliver målt ret konkret, ofte af deres løn, en procentdel af deres omsætning, men jeg har da haft en dybt begavet og ekstremt dygtig konsulent, som jeg ville være rigtigt ked af at miste, til at sidde foran mig og sige: "Jamen, jeg er da ligeglad. De der tal. Du tror da ikke, jeg lader mit liv styre af tal. Altså, jeg gør det rigtige hele tiden overfor mine kunder og mig selv, og så må vi se, hvad det ender med". Hvis jeg kommer ind til hende og siger: "Nu har vi løftet bonus-procenten med én," så er hun jo fuldstændigt ligeglad, hvor der er andre, der er meget pengedrevne. Det er meget interessant, den her fase, hvor jeg nu har skrevet på LinkedIn, at nu stoppede jeg for Mercuri, så ringede mine konkurrenter jo til mig. Og det første de siger, det er "Penge". Så det er meget interessant. De tænker ikke, at jeg er 59 år og selv har sagt op og "Er det penge, der driver ham?". Men det kan de sidde en halv time og snakke om, at så kan du tjene så og så meget. Der er ingen, der har spurgt om: "Hvad kommer til at have betydning for dig? Hvad er det du kigger efter, du er jo en gammel mand. Hvad skal du bruge dine sidste år på? Hvorfor fanden sagde du op? Hvad vil du så? - Jamen her hos os kan du få …". Det er jo vigtigt at kende folks motivationsstruktur og se om den harmonere med det man gør i virksomheden, for gør den ikke det, så er det jo lidt ligegyldigt. Hvad har vi i sportens verden? Vi har Torben Ulrik, men ham kan i ikke huske, men han var jo sådan set ligeglad med resultatet. Han gik op i at spille tennis, spille en lækker bold. Altså Lars Ulriks far, Metallica. Han er jo gammel tennisspiller og min fars gamle ven, så ham har jeg kendt siden jeg var nul. Og han var hovedrystende umuligt, for han gik op i at spille. Ret atypisk ikke, min far spillede double med ham og han var rimeligt træt af det fordi "Vi skal vinde!", "Nej, jeg skal lave den baghånd". Og så kunne han bruge et sæt på at lave den stop-bold, og når han så havde lavet den, så gik han i gang med at spille. Det kunne være ret enerverende. Men for ham var det ikke i sig selv at vinde, det var sådan lidt ligegyldigt.

interviewer 1: Når man så har fundet en kandidat, hvordan evaluerer man så på sådan et forløb? Er der en måde, hvorpå man vurderer, at det var et godt match, eller omvendt, at det ikke var?

respondent: Ja. Så prøver man, hvis det er muligt, og hvis man er dygtig og husker det, så prøver man at tale med sin kunde om forventninger. Hvad er det du forventer? Hvad vil du måle på? Og jeg plejer at sige, at hvis nu den her person bliver ansat den 1/1, og vi to mødes den 1/7 over en kold øl, og jeg spørger dig "Var det godt for dig også?", hvad er det så du vil vurdere det på? Og det er egentligt et godt spørgsmål, for det er der alt for få, der har tænkt over. Men så kommer der nogen ting frem. Så kan man jo bruge det - skrive det ned - og snakke med dem om dét. Så ja, man følger op lige efter processen. Det interessante ved rekrutteringsprocesser er, at lige efter processen er færdig, der har man en opfattelse. Men det er jo af processen man har en opfattelse. Man ved jo ikke hvad der er for en mand eller kvinde, man har fået, endnu. Det var skide godt siger de, men ja ja, du ved ikke, hvad du har fået endnu. Men så følger man jo op tre og seks måneder efter, ved at ringe til kunden. Det gjorde jeg i forgårs. Ham tog jeg ind og snakke med, for det er en noget speciel virksomhed, hvor det helst skal gå rigtigt godt, for at sige det mildt. Så ham kørte jeg ind og snakkede med kandidaten først: "Nå Dan, hvordan har du det? Var det rigtigt det jeg sagde om virksomheden og om jobbet?", og han var kisteglad. Og bagefter så ringede

jeg til kunden og spurgte, hvordan det går. Og det går fantastisk. Og han tiltrådte i juli, så det må være 6 måneder. Det er jo lidt sådan… det bliver jo kundens oplevelse om, at det går godt.

interviewer: Men er seks måneder ikke også at presse den, hvis man skal nå at opnå nogen resultater? Så det bliver vel en evaluering på personlighed, faglighed og motivation - og måske mest af alt personlighed?

respondent: Ja, der er i hvert fald nogen ting man skal have sat i gang, som man kan blive mål på de første seks måneder. Det kan være nogen projekter. Men der er det jo igen skide interessant at snakke med kunden om, "hvad vil du egentligt måle på efter seks måneder?". Og nogen gange er det jo sådan noget med, at falde til, og at receptionisten også kan lide ham.

interviewer 2: Ja, det er jo også det vi har tænkt, at ledelsesbegrebet er bredt og bliver brugt på forskellige måde, så lige præcis hvordan man evaluerer på en, der er kommer ud i en ledelsesstilling, om han er god leder og gør det godt. Den snak med kunden er meget interessant.

respondent: Ja. Der har været nogle studier i ejerledet virksomheder, hvor man - i højere grad end så mange andre - har en speciel ledelsesstil. Man kan ikke kører dem over en kam, men der har man kigget på de økonomiske resultater, og de er altså ret gode. Og jeg har altså været ude i virksomheder, hvor den praktiserede lederstil ligger lige til højre for Djengis Khan. Det er lidt voldsomt, men folk er sådan set glade og de tjener fantastisk mange penge. Det er en god virksomhed, og der er ikke så mange, der flytter. Så hvad er den rigtige ledelsesstil? Er der noget der er rigtigt og noget, der er forkert? Igen, der er jo nogen af de der klichéer, der passer; man bliver udnævnt til chef oppe fra og udnævnt til leder nedefra. Det er ens folk, der siger man er leder. Og derfor er der det der begreb 'follower' i dag. Man skal ikke lede folk, man skal skabe følgere. Og det er jo så mennesker, der oplever, at den person vil jeg gerne følge. Og så bliver det jo deres vurdering, der er afgørende for om man er en god leder eller ej - om de har lyst til at følge en. Lidt forskelligt fra virksomhed til virksomhed. Så kommer Brinkman ud og siger, at nogen gange er der altså mennesker, der bare vil ledes. De vil ikke spørges: "Hvad vil du selv? Hvordan synes du selv?", de vil bare have det at vide, hvordan det skal gøres. Og de vil ikke coaches, og de vil ikke en skid. De bare gerne have lov til at komme på arbejde og gøre det fint og ordentligt, og gå igen. Og få at vide, hvad de skal gøre. De gider ikke og rende ind i allemulige selvudviklingstilbud. De vil gerne have en leder. Jeg var ansvarlig for det kinesiske selskab i Mercuri i fem år som bestyrelsesformand. Og første gang jeg kom derover, der sad vi i sådan et rum som det her med en lille gruppe på 10-12 mennesker. Og der er det meget vigtigt, at man sidder for bordenden, så jeg sad for bordenden. Og så holdt jeg et indlæg. Og så spørger jeg på et tidspunkt: "Jamen, hvad synes i vi skal gøre? Hvordan gør vi det her" - ikke en lyd. Og jeg prøver. Og så er der frokost, og der er en pige, der hedder Caroline - det hedder hun ikke i virkeligheden, for alle kineserne har taget europæiske navne - hun havde arbejde på det svenske handelskammer før, så hun kendte til skandinavere og udlændinge. Og jeg siger til hende: "Hvorfor helvede siger de ikke noget?" og så kommer hun op til mig i frokosten der og så siger hun: "Christian Kurt, you make more money than we do. You tell us." Så siger jeg: "Jeg kan da ikke komme til Kina og fortælle jeg, hvad i skal gøre i Kina. I just flew in." "You make more money than we do. You tell us. You are the boss." Ja okay, og så gik jeg ind efter frokost og siger: "Nu skal i høre

hvad vi skal," og jeg kunne se i alle ansigterne: "Åh, det var dejligt". Det var en lettelse. Han er en stor mand. Han kommer flyvende her, vi kan da overhovedet ikke… Og så kommer der en dansk chef, der siger: "Det må i da fortælle, jeg kan da ikke fortælle, hvordan i skal markedsføres på det kinesiske marked. Jeg er lige fløjet ind". Jo, you're the big boss, you tell us. Der er ledelse en lidt anden stil.

interviewer 2: Meget apropos det, så siger vi gerne i Danmark, at vi har fladere hierarkier og beslutningskraften kommer tætter på gulvet. Og det er måske også det en leder skulle kunne; give ansvar fra sig. Har du oplevet i Mercuri, at man har efterspurgt den 'type'?

respondent: Ja ja. Alle de der management ord. Empowerment. De gamle militærteoretikere, Clausewitz og Moltke, tror jeg nok. Der er skrevet en bog af en fyr, der hedder art of aktion, af en fyr, der hedder Bungie. Helt tilbage til Moltke og Clausewitz: Et individ skal vide formålet med en ordreafgivelse to trin op, de skal forstå situationen to trin op. Så skal de have formålet at vide, hvad hensigten er at gøre, og så skal de have frihed til selv at handle. For som man siger i Forsvaret: Enhver plan holder indtil første træfning med fjenden. Så står man der og så skal man jo forstå "Hvad skal vi, hvad er hensigten med det her og hvordan driver jeg så mine folk. Planen var det her, men i planen var der ikke nogen, der havde sagt, at vi blev beskudt fra højre. Det gør vi så, og så må der gøres noget, fordi jeg ved vi skal derhen. Vi skal indtage denne her, fordi de andre skal det og det og det." Og det har han skrevet en fortrinlig bog om har det Bungie, og det han har skrevet er, at i det her samfund, vi er ved at bygge op, så når fx politikere de ikke får de resultater, de gerne vil have, så stille de flere krav og laver flere analyser, laver flere KPI'er og mere kontrol og opfølgning. Og det eneste de får, det er frustration og det bliver værre og værre. I stedet for at sætte de fri. Nu er man begyndt lidt at sætte det fri, man har brugt et ord, som jeg ikke er enig i, 'Djøfificering'. Men det der med, at når man kommer ud og spørger en børnehaveleder eller en skoleleder, hvad de bruger deres tid på, så gør størstedelen af tiden på at kontrollere andre. Og man tænker jo, det er helt hjernetomt. "Jeg troede du var skolelærer, jeg troede du skulle undervise." Eller en børnehaveleder, "Jeg troede det var noget med børn". Vi skal da have så lidt administration som muligt og så ud og drive pædagogik. Men der er jo noget med tillid og stole på det. Og så lave en fornuftig opfølgning. Så ja, det er da en dansk.. findes der dansk ledelse. Det er meget interessant, der var jo hele VL-gruppen for et par år siden, det var 'dansk ledelse'.

interviewer 1: Du talte også om hård ledelse før. Hvad tillægger du hård ledelse? Du sagde noget med Djengis Khan.

respondent: Man skal passe meget på med at være kategorisk, men man kan godt argumentere for, at hvis skuden er ved at synke, så er der måske én, der skal rejse sig op og udgive nogle ordre. Og det skal være relativt hurtigt. Måske er det der, vi har turn-around'en. Altså, "Nu gør vi det her. Og jeg må begrænse din empowerment lidt, fordi det skal ske det her, og det skal ske inden for en uge", "Jamen jeg har brug for mere tid ", "Fint, så finder vi en anden, for vi er ved at synke, så det går jo ikke". Altså, "Kan du fikse den bådmotor eller kan du ikke fikse den bådmotor? Og du har en halv time til at finde ud af det, ellers så finder vi en anden". Man kan sagtens argumentere for, at det er den samme disciplin bare sat ind i en anden kontekst. Det er omverdensafhængig, altså, hvad er det for en situation, man er i? Men vi må bare sige, at der sikker nogen mennesker, der er bedre til det end andre.

interviewer 2: Hvordan kan officerer være attraktive for andre organisationer, foruden Forsvaret?

respondent: Hvis de er dygtige - og husk nu at der er en normalfordelingskurve der ligesom alle andre steder - så er de ofte skolet og uddannet ret godt i at problemformulere, målsætte, kommunikere og problemløse på en hensigtsmæssigmåde og har meget erfaring i at have med mennesker at gøre. Og det er der jo rigtigt mange, der har behov for. Det er der rigtigt, rigtigt, rigtigt mange, der har behov for. Der er en del officerer, der går helt galt i byen, fordi de ligepræcis har været vandt til at være i et system, hvor man tænker anderledes, eller hvor man måske ikke har en manual. Hvor man ikke siger "Hvad bliver du, hvad vil du?", "Jamen, jeg må have en manual, hvor jeg kan læse det". Der er jo masser der går forkert, og ikke rigtigt forstår, og så er der dem, der måske ikke taler hensigtsmæssigt til andre mennesker. Men dem der er dygtige, de er typisk ret dygtige. Og det vil sige, at de har en faglighed og en erfaring, og så har de en personlighed, der gør, at andre ønsker at følge dem. Og så er der noget faglighed. I kan huske den første Irak-krig med Norman Swartzkopf, ham generalen dernede. Men rent faktisk var jo, ham der obersten og logistik-general dernede. Og han fik de store job i 'private business' da han kom hjem, fordi han evnede at få det der til at foregå. Og han skulle efter sigende være ualmindeligt dygtig. Og så havde han sådan en masse sjove ting, han holdt fx kun møder stående. Vi har ikke tid til andet. Og han siger, at det er helt utroligt som folk fatter sig i korthed. Hvis ikke der er kaffe og blødt brød, så går det jo hurtigt. Og han fik jo virkeligt noget for hånden. Han evnede at få 300.000 mennesker eller sådan noget til at lande der og udføre en opgave der i sig selv var helt umulig. Det evnede han. Og vi må jo bare konstatere, at der er nogle mennesker, der gør en forskel. Nogen gange så er der nogen, der siger, at det ikke kun er et mennesker, og at det er forkert at give alle roserne til en person. Jamen det er det jo også, men… Der var en direktør, der hed Poul Møller for Unibrew og han blev vidst nok bedt om at gå, og så ansatte man Henrik Brandt, og han er bare usædvanligt dygtig. Og han kommer bare ind - det er nøjagtigt det samme firma og nøjagtigt de samme mennesker - og han evner i løbet af fem år at konvertere den virksomhed, som var ved at gå ned, til at være en af de mest succesrige med en børskurs og en stor indtjening. Det eneste vi må konstatere det er, at den der dirigent havde nøjagtigt de samme folk, der spillede. Og han var åbentbart bedre til at få de her mennesker til at spille smuk musik end den anden. Og vi kan sige, hvad vi vil om Kåre Schultz. Men han forlader Novo og så kommer han hen til Lundbeck - altså, der er nogen, der kan noget for helvede.

interviewer 1: Har du selv været med til at ansætte sådan nogle?

respondent: Tonsvis.

interviewer 1: Ser du nogen tendens til en specifik sektor eller industri?

respondent: Nej ikke en sektor. Jeg ser en tendens til, at en del officerer og faktisk også nogle befalingsmænd bliver ansat i nogle driftledelsestunge virksomheder. Det er jo også den gamle [sang]. De unge officerer de kom i Dansk Supermarked. Og så kunne de jo blive chefer i Netto. Altså, egen butik, dine medarbejdere, lortejobs, du skal have folk til at synes det er sjovt at komme der og stille varer på plads og sidde i kassen og sådan noget. Det var der mange, der var ret succesrige med. Driftsjob. ISS har et hav af officerer. Det er people management. En del af mine gamle frømandskammerater er blevet

ansat i Novo Nordisk i Kalundborgfabrikken. Og det jeg har sagt til mange af dem er, at "Du tror selv, du er en stor leder nu og er klar til et kæmpe job. Det er du ikke, så tag det der job på Novo Nordisk, hvor du skal lede 16 montricedamer, der samler Novo Pen og gør det godt". Altså Novo er så stort og spændende, at det kommer helt af sig selv. Og man går og gør grin af det oppe i Novo og siger, at det er Frømanskorpsets civiliforening, der er kommet derind, for der er ret mange frømænd ansat der. Og de har allesammen oplevede det der. Alle dem der har lyttet til mit råd ikke at gå ind på top niveau, men lige er gået et skridt ned, været der et år, og så har man fundet ud af, at de kan noget. De kan samle de her mennesker. De kan målsætte, kommunikere og problemløse undervejs. Og så kan de 'people manage' - folk kan godt lide dem og vil følge dem. Og så kommer den der internaliserede anden. I special forces arbejder man meget med at skabe nogle relationer mellem mennesker, så man udsætter sig selv for så sindssyge ting for ikke at skuffe den anden. "Jeg må ikke svigte min kammerat. Jeg selv har i princippet givet op, men jeg kan ikke svigte". Det bliver den internaliserede anden, der bliver det, der driver en til sidst, fordi man selv er færdig. Hvad er der tilbage? Man har nærmest givet op og er død. Men jeg kan ikke svigte mine kammerater og så kan folk nogle gang gøre nogle utrolige ting. Det er der også nogle ledere der evner.

interviewer 1: Der er nogle, der skelner mellem militær ledelse og civil ledelse. Er det det, der er forskellen?

respondent: Det synes jeg ikke helt. Militær ledelse og civil ledelse. Jeg ved det sgu ikke rigtigt. Jeg tror ofte det er en skrøne, at der findes sådan noget der. For hvad er det så lige, man tror militær ledelse, det er? Altså, det er vel nok rigtig, at man i Forsvaret har lidt mere klare kommandoveje og mere klar og direkte kommunikation. Og hvis der er nogen, der kun kan det, så er der masser af jobs de ikke passer til. Jeg ved ikke om det er negativt ladet.

interviewer 1: Vi har tidligere i dag talt med dekanen fra Forsvarsakademiet, Ole Kværnø, der ikke satte det i en negativ kontekst. Jeg vil gerne fortælle dig, hvad han sagde, men jeg vil hellere lige høre, hvad du mener.

respondent: Alle mine gamle venner, der ikke har været i Forsvaret - og jeg er jo student fra 1978, så vi er jo sådan nogle gode flippere, og der kan være allemulige fordomme - det som sådan nogle civilister ikke forstår, det er jo, at den opgave der skulle løses var jo eksempelvis at indtage de der japanske øer, og de vidste, at halvdelen var døde inden de nåede at komme ind. Og set i det store perspektiv, der var det et resultat, så det bliver vi altså nød til, og ja, der er nogle, der dør, men der er nogle, der må dø for det større. Og hvis ikke vi havde det og var begyndt at tale om det: "Hr. sergent, jeg tror det er en ret dårlig idé det der, for så er jeg død lige om lidt," jamen det nytter jo ikke noget. Der må man skabe et eller andet. Og så er der nogen, der siger 'hjernevask' og ditten og datten, men at skabe sådan en situation, tænk at man kan det. Det er eddermaneme da stærk ledelse. At man har evnet at skabe et fælleskab og et større billede, der gør, at der er nogen, der vil gå i døden for én, sådan så vi andre kunne overleve. Altså, D-dag fx der nytter det jo ikke noget vi stopper i båden og siger: "Der skal jeg da ikke ind - jeg er da død." Ja, det er der sådan set stor sandsynlighed for. Men der er et højere formål. Hvad sagde Kværnø?

interviewer 1: Han synes forskellen er, at i militærleder, der evner du, at få andre til at applicere vold.

…

interviewer 2: Kan det også være med til at gøre officerer mere attraktive, at nogen af de situationer, de har kunne tage beslutninger omkring, er i en voldsommere grad end det de mødes af i det civile?

respondent: Ja, og at der er grund til at antage, at hvis de har gjort det med succes og er kommet tilbage med succes, at de så har været udsat for nogle situationer, som andre mennesker ikke har, og det kunne borge for at de nok er stressbare og ikke er stressbare. Det får mig i øvrigt lige til at tænke, at det skulle jeg selvfølgelig have sagt, at en af de årsager til, at jeg tror, at de er blevet mere populære, det er fordi, at vi har været i krig. Den allerførste krig - var det '01 eller sådan noget, der er der den her fantastiske udsendelse - for mig, fordi sådan er jeg - hvor danskerne skal i krig. Og så bliver denne her major interviewet, og så siger han guddødeme, at han ikke var kommet i Forsvaret for at komme i krig og han skulle ikke afsted. Så han søgte ud. Og så er det jeg siger, hvad er det her for noget? Hvad er det for nogle båtnakker? Og der må man sige, at det står lysende klart for dem. Jeg er formand for fonden danske veteranhjem, udnævnt af Forsvarsministeren. Vi driver fem veteranhjem i Danmark. Det er så typisk ikke officerer - der sidder næsten ikke nogen officerer, af mange årsager. Men der sidder en række konstabler, der har det rigtigt slemt. Nogen af dem har det rigtigt slemt, fordi de har være udsat for nogle rimeligt heftige ting. Men det faktum at Danmark har være krigsførende og at vi har de her operationer, det er der rigtigt mange andre mennesker, der skønner interessant. Hvis man kan det - under de vilkår - i de situationer, så kan man nok også noget andet. Så det er jo helt rigtigt. Siden vi blev krigsførende er der nok kommet en endnu større accept af militære ledere. Det er nok rigtigt.

interviewer 1: Tror du det fremadrettet vil gøre nogen forskel, at de nye officerer nu også har en bacheloruddannelse med i baggagen?

respondent: Det er et rigtigt godt spørgsmål du. Jeg sidder i advisoryboard til noget, der hedder SOKOM. Der er noget, der hedder SOKOM. Før i tiden var der jo hæren, søværnet, flyvåbnet og hjemmeværnet. I dag er der jo hæren. Der er ikke hæren og søværnet, de vil helst ikke dele det op på den måde. Og så er der en ny enhed, der hedder SOKOM - special operationskommandoen. Hvorunder frømandskorpset, jægerkorpset og sirius-patruljen ligger. For i tiden lå jægerkorpset under hæren og frømandskorpset under søværnet, de ligger nu under SOKOM. Så det er en specialoperationskommando, der ligger i Aalborg og har jægerkorpset og frømandskorpset under sig. Og der er en general, der er chef for det her. Det er således, at han kan rapportere direkte ind til forsvarsministeren, så de kan bruge specialoperationerne direkte i stedet for at gå igennem værnene, som de tidligere skulle. Jeg sidder i SOKOM-chefens advisoryboard. Her til nytårskur var de ovre, og min bedste ven - han er jægersoldat og partner i Implement, og så holdt vi noget for ham. Og der sidder de her officerer herfra; de er lang, lang, lang mere belæste end officererne var, da jeg var ung. Dengang vidste de kun noget om militær og taktik. De her har læst alle de bøger i har læst. Flere end jeg har læst. De kender alle teorierne - om alt. Så de er veluddannet og har en langt større forståelse - er det min opfattelse - for samfund, business og kommercialitet. Det er er også en udvikling der er sket, som ansættende myndigheder uden for

Forsvaret nok kan mærke. Snakker man med en officer og siger, at vi skal sælge nogle varer, så tror jeg ikke de sidder og siger: "Øh nå", "Ja, hvordan tror du vi får kunder?", "De ringer vel", "Ej". Om det så er bacheloren, der gør det nu, det ved jeg ikke, det er vel ikke helt slået igennem. Det er i hvert fald en interessant betragtning. Ham Per Ludvigsen, generalen der har lavet der der, han er jo gammel Mercuri-mand. Om det kommer til at passe? Jeg ved det sgu ikke rigtigt. Min svoger spurgte mig - jeg har en nævneværdig yngre kone og hendes lillebror er jeres alder og har læst på RUC: Vil det være godt for mine muligheder som fremtidig leder, hvis jeg lige tager den der søofficersuddannelse? Så siger jeg "Det vil det da i hvert fald". Og han sagde: "Jeg gider ikke være i Forsvaret. Så jeg kan lige få den uddannelse". Og tjenestetidspligt det er jo forsvundet.

interviewer 2: Ja, det er kun uddannelse nu.

respondent: Ja, og de vil jo gerne have, at folk skifter. Kommer det til at fungere? Det ved jeg ikke helt. Men jeg tror bestemt, at officerer i dag opfattes anderledes og mere vidende af den ikke-militære verden end tidligere. Det tror jeg sgu.

interviewer 2: Har du oplevet i Mercuri Urval, hvis i har haft en kandidat, der havde været officer og måske havde haft en udsendelse, at det var interessant per automatik?

respondent: Ja ja, bestemt. Jeg har forhåbentligvis været objektiv, og jeg bliver ved med at sige igen, at der er en normalfordelingskurve. Mercuri blev jo startet af en officer. Nu er vi flyttet bygning, men der hvor vi før i tiden spiste frokost, det kaldte han jo messen. Og han sagde 'kompagniet'. Nu er det helt anderledes. Nu er det helt anderledes, det kunne jeg ikke drømme om. I de 11 år jeg har være direktør har jeg ikke sagt kompagniet eller messen. Det ville være forkert, for der er for mange, der ikke er. Men det kom jo af en militærbaggrund, rigtigt mange Mercuri-folk. Så instinktivt har jeg ikke en afvisende holdning. Jeg håber jeg er objektiv, men instinktivt så kan man godt finde på at frembringe en officer. Og så er der nogen der har fordomme. "Ej, så er det oberst Hackel", "Nej sådan en skal vi da ikke have. Selvfølgelig skal vi ikke have en båtnakke eller en idiot eller en der går med ridepisk og kun kan være i det system". Problem med Forsvaret er jo nok, at der måske nok en fornemmelse af, at hvis de er blevet 45 år og altid har været i Forsvaret, så bliver det lidt sværere.

interviewer 1: Okay. Og hvad ville de umiddelbare indskydelse være, hvis han var 28 år og var gået direkte fra en af officersskolerne og ud? Uden at have haft ansættelse i Forsvaret.

respondent: Ja, der ville man nok sige, at det er måske nok en meget god uddannelse.

interviewer 1: Så der ligger også noget værdi i 'tjenesten'?

respondent: Ja det vil jeg sige. Ellers bliver det 'bare det'. Men jeg tror, at det vil være en anerkendt faktor - selvom jeg ikke er up-to-date med jeres verden nu - at man ved mere om ledelse-ledelse, hvis man har gået på officersskole, end hvis man går lige ud af CBS. Det tror jeg vil være en anerkendt faktor. Så hvis du har CBS og en officersuddannelse, som er blevet lidt kortere - før i tiden var søværnets jo 4,5 år.. Søværnet var lidt specielle som i ved. Enten var de styrmænd og kunne sejle skibe, eller også var de maskinmestre.

interviewer 1: Ja og havde ikke enheder som sådan, nej.

respondent: Hvorimod i hæren, det var ren ledelse. Så nu her tager det jo 2,5 år, hvorimod de skulle blive halv-ingeniører. Så der var heller ikke så mange reserve-officerer. Du kunne blive reserve-officer som hvad som helst i hæren, men hvis du skulle være reserve-officer i søværnet, så skulle du jo kunne sejle skibe. Styrmand, kom fra handelsflåden eller ordne moteren, og det er maskinmestrene.

interviewer 1: Og det har vi også fået at vide tidligere i dag, at sådan er det stadig. For der ligger et privat erhvervsliv og hverver søofficererne, fordi de kan betale for det.

respondent: Jeg synes nu de er kommet rimeligt godt med på lønnen i Forsvaret. De der frømænd, som jeg har en del med at gøre, og jægerkorpset de har fået et specialstyrketillæg. Så de tjener pænt. Nogle af dem tjener 6-700.000. De er jo på øvelse hele tiden og får allemulige mærkelige tillæg, hver gang de springer ud fra en flyver osv.

interviewer 1: Jeg har ikke flere spørgsmål.

interviewer 2: Jeg sad lige og tænkte på et sidste, jeg har skrevet ned. Der er et ret tydeligt hierarki - man kan se, hvem der er overordnet, og hvem der er underordnet. Oplever du, at det spiller ind i måden du leder på, når du træder ind i det civile erhvervsliv som officer?

respondent: Hvis jeg forstår dit spørgsmål korrekt, så er det noget man skal være opmærksom på. Man skal være opmærksom på, om den militære leder igennem et stykke tid kan operere i en moderne amøbisk organisation, hvor ansvarsflader ikke er så tydelige. Fordi nogen af dem kan godt lide at komme fra, at de bare ved, hvordan det er. Og så kan man komme ud i en privat organisation, hvor: "Jamen det er vi sådan set fire, der skal finde ud af. Hvad synes du selv?", "Jamen nu må jeg vide, om jeg skal gå til højre eller venstre". Og derfor er der også nogen, der godt kan lide, hvis man har en meget hierarkisk organisation. Eller en leder gerne vil have, at det er vigtigt, at de kender kommandovejen. De gør ikke noget uden de lige har tjekket det, og de ved godt, hvem der er boss. Og de har ingen problemer med, de har en chef.

interviewer 2: Er det i virkeligheden sådan nogle organisationer, som mange officerer passer bedre ind i?

respondent: Det er meget afhængigt, men det kunne jo godt være en hypotese. Man skal i hvert fald være opmærksom på det. Man skal være opmærksom på når man ansætter, at man får et indtryk af, at man godt - hvis nu det er en meget ikke-hierarkisk organisation, altså en eller anden sindssyg matrice, hvor der er ingen, der ved, hvem der er ansvarlig for hvad.. Der er nogle andre eksempler, der er meget morsomme, som vi har haft et par gange ved os, det har folk så bare lært, men jeg ved ikke om i kender det der.. I Mercuri kan vi have en masse internationale telefonkonferencer. Fx har vi en kæmpe dansk kunde, som vi arbejder med i 35 lande. Og der er så meget, der skal koordineres. Så de konsulenter der arbejder med den kunde de har så nogle konferencer i ny og næ, nogle er selvfølgelig mere sjove end andre. Men så kan jeg godt som landechef for Danmark blive ringet op af en eller anden tysk konsulent, der siger: "Hej Christian Kurt, jeg bliver nød til lige at snakke med dig, fordi din konsulent Svend Svendsen, har ikke mødt op til den her telefonkonference de seneste to gange, og det er for ringe, og du

må sætte ham på plads." Og der ville man i militæret jo nok gå ned og sætte ham på plads. Så ville man nok gå ned og sige: "Svend Svendsen, hvordan kan det være du ikke møder op? Det var fra 12 til 14, du skal bare stå der som et plantet spyd og lytte". Og der kan man komme ud i en verden - har jeg oplevet - hvor jeg fx siger til ham tyskeren: "Nå for Søren, det var da.. Hvorfor tror du ikke han møder op?", "Øh..", "Hvad har du tænkt?" Og det kan de ikke rigtigt finde ud af, specielt ikke i Tyskland. Og så siger jeg: "Hvis nu din telefonkonference var så spændende, så han synes, at han fik noget ud af det, tror du så ikke han ville deltage?", "Øh, jo", "Åbentbart prioriterer han noget andet, så hvad vil du gøre? Har du ringet og spurgt ham, hvad du kan gøre for at gøre det her mere interessant?" Og de bliver helt forvirret, især udlændinge ikke. For det er jo sådan lidt dansk måde at gøre det på ikke. Og så går jeg selvfølgelig ned til konsulenten og siger: "Hvorfor har du ikke været med de sidste to gange?", "Der er fordi mit barn har været syg, og det hele er gået galt, og hun skulle på sygehuset..", "Okay, bare send ham tyskeren en mail", eller et eller andet. Der kan man godt risikere at løbe ind i en militærmand, der siger: "Det kan jeg ikke leve med", "Det må du leve med", "Jamen han har jo fået ordre", "Jo jo, men det er jo Anja Andersen. Det er jo voksne, vidende mennesker. Hvis ikke de synes det er spændende det her, så går de bare et andet sted hen". Og det kan man måske godt løbe ind i, og der skal man måske lige tjekke, hvad det er for en organisation, og er det officer så stiv, ufleksibel, at de har behov for at være i et system, hvor man kan det. Så skal de jo bare hen i sådan en virksomhed. Og hvis de så kommer ind i sådan en vidensvirksomhed med konsulenter, der bare siger: "Hop i havet. Hvad vil du gøre? Vil du fyre mig?", og det er ikke en gang noget tænkt eksempel. Og jeg har jo selv været med til det, hvor jeg siger: "Det her det gider jeg ikke. Jeg gider ikke bruge to timer på at høre ham der snakke", og så møder man bare ikke op.

interviewer 2: Så tror jeg heller ikke, jeg har mere.

interviewer 1: Vi er glade for, at du gad at møde op her.

10.7 Appendix G – Interview Transcript – Daniel Jakobsen

Interviewperson:

Jeg kan supplerende sige, at jeg har søgt TUL her fra første april fordi jeg lige præcis skal ud i det private erhvevsliv. Jeg har haft samtaler hos ISS.

TUL vil sige tjenestefri uden løn. I princippet har jeg sagt op. Men fordi at vores uddannelse er rimelig attraktiv og man har postet mange penge og år i os, så siger man at du kan få tjenestefri uden løn, men jeg kan gå ud og prøve af hvad jeg vil i det civile i et år. Når det år er gået, så skal jeg bare et måned før melde om jeg vil tilbage til forsvaret eller om jeg vil blive i det private, i den stilling der. Og så kommer jeg tilbage i min gamle stilling og beholder min pension osv. Og hvis jeg ikke gør, men siger at jeg vil ikke tilbage til forsvaret, s siger de så tak for denne gang og så fortsætter jeg et andet sted. Hvis jeg så vil ind igen, så skal jeg så selv søge om selv at komme ind på nogle andre vilkår.

Interviewer:

Hvad med pension og andre vilkår, er det noget du beholder hvis du træder ud af forsvaret?

Interviewperson:

både og. Altså det jeg har optjent, det beholder jeg selvfølgelig og i det her år hvor jeg er på TUL, der skal jeg selv indbetale. Men hvis jeg kommer tilbage til forsvaret, så bibeholder jeg min tjenestemands pension. Men hvis jeg fortsætter i det private og først kommer tilbage til forsvaret om 2 år, så har jeg mistet min tjenestemands pension, så skal jeg på en almindelig kontrakt. Men det er en god mulighed for officererne, ligepræcis fordi man godt ved at man er attraktiv, eller forestiller mig at man er attraktiv ude i det civile, og så kan man også få nogle kompetencer ude i det civile, som forsvaret synes er godt og så kan man komme tilbage. I stedet for at man er herinde til man er 72 år eller hvad det nu er man skal være, 68 eller 67 år tror jeg det er.

Interviewer:

Det er da en meget god mulighed det med at få TUL i et års tid?

Interviewperson:

Ja det er en god facilitet. hvis man nu fortryder og siger nej, jeg havde det rigtig godt her. Det kan godt være pengene er gode ude i det civile, men jeg løber simpelthen for stærkt og jeg synes ikke jeg kan følge med, så forsvaret må jeg ikke komme tilbage og jo selvfølgelig må du det.

Interviewer:

Hvor var det du skulle hen?

Interviewperson:

indledningsvis ISS. Der var jeg til samtale. Jeg har ikke fået noget job endnu, men de ville gerne ansatte mig. Jeg har været til to samtaler, så de skal bare finde ud af hvilken stilling jeg skal have.

Interviewer:

Er det et sted mange søger hen fra forsvaret?

Interviewperson:

Jo det er det. Det er fordi, de har jo forsvaret som kunde og så er det en stor virksomhed meget lig forsvaret, ligesom DSB er og vi har rigtig mange der også er i lufthavnen, fordi det har noget med sikkerhed og noget med procedurer. Vi har mange i Novo Nordisk fordi det også har noget med procedure. Og det er ledelse af specialister, altså, i lufthavnen der ledelse af dem der står og kontrollere og sådan nogle ting og af rengøringsfolk. Og i Novo Nordisk der er man så teamleder eller afdelingsleder, og så har man alle de her specialister der ved noget ikke. ISS der man mere proces leder også af nogle specialister.

Interviewer:

Kan du forklare lidt om dig selv og din beskæftigelse?

Interviewperson:

Ja. Jeg hedder jakobsen og jeg har været herinde siden 2004 og jeg er linjeofficer og kaptajn nu. Jeg har kørt et fuldstændig normalt karriereforløb herinde i forsvaret med at være befalingsmand og efterfølgende officer efter officerskolen og så har jeg bestridt nogle forskellige stillinger på forskellige niveauer. Jeg har siddet i stillinger i ca. halvandet år og så rykket op på næste niveau og læst det der nu skulle til for at blive udnævnt til højere grad. Lige nu er jeg som sagt stabschef og næstkommanderende for 2. batallion.

Interviewer:

Hvorfor valgte du at blive officer?

Interviewperson:

Jeg havde hørt rigtig meget godt om officersuddannelsen af officerer. Det var nogle gode folk, de var tjenestemænd og de var også attraktive i civile firmaer men det var også spændende det job man havde, det her med at være chef for en enhed og man kunne også blive udsendt. Så det her med at kunne veksle det praktiske, det teoretiske med det praktiske, det synes jeg var meget attraktivt. Jeg synes at folkeskolen og gymnasiet, der var rigtig meget teoretisk ikke, og jeg kunne godt lide at spille fodbold og håndbold og sådan nogle ting, så jeg gad godt at være ude i skoven. Så det der, det var det de sagde på reklamerne, at det er det man får. Så sagde jeg det skal du prøve. Om ikke andet så kan du prøve det nogle år og så prøve noget andet. Så aftjente jeg min værnepligt, og så blev jeg bare bidt af hele systemet og hvordan det kørte. Og jeg har altid sagt, at så længe jeg fik det som jeg gerne ville have det, så længe jeg syntes at det var spændende så fortsatte jeg. Og det har jeg fået stort set indtil nu.

Interviewer:

Hvad har så ændret sig nu, siden du søger ud?

Interviewperson:

Der har ændret sig det, at jeg har fået en familie. Jeg har to små børn og en kone. Min kone har et enkeltmandsfirma som går rigtig godt, og jeg står overfor den skildevej som de fleste kaptajner gør, om man skal tage karrieren videre og læse det der hedder master nu og OFUS der tager tre et halvt år. Eller om jeg skal ud i det civile. Det tredje er så, at man kan også godt blive på kaptajnsniveau. Jeg blev også befalet til Jylland i Karup i minimum 1 år her til foråret. og med det, både med en befaling til Jylland minimum et år plus det at skulle læse i tre et halvt år, plus min chefer også, dem der er ovenover mig, de pludeslig også blev befalet alle mulige steder hen, så kan du godt se, at så blev jeg i forsvaret så skulle jeg rundt omkring i danmark og måske internationalt de næste mange år, og det var ikke godt for min familie. Jeg havde indledningsvis sagt, at jeg godt ville til jylland og fortsætte karrieren i forsvaret men så blev jeg så tilbudt nogle jobs i ISS, og min kone tilbød mig også et job, og så kunne jeg ikke, så vidste jeg godt hvad, så nu skulle jeg prøve noget andet.

Interviewer:

Hvordan fandt du frem til de forskellige jobmuligheder?

Interviewperson:

Jamen her er der en tidligere officer som var i en projektafdeling, hvor hans chef havde sagt at de manglede nogle projekt folk og om de kendte nogle der kunne være projektledere. Og han anbefalede så mig, og så var jeg så til samtale hos hans chef. Det gik rigtig godt, og så blev jeg så indkaldt til en anden samtale med deres HR afdeling og lavede nogle test igen, som jeg havde lavet på officerskolen, og de kunne jo godt se at jeg var intelligent og kunne godt lede projekter og jeg havde god erfaring. Og så

kan man sige, at jeg skulle ikke lige være i den afdeling for det var noget byggeteknisk, og den øverste direktør mente ikke jeg havde noget byggeerfaring, og det havde jeg overhovedet heller ikke. Men de ville gerne have mig i ISS stadigvæk, så nu er de igang med at finde ud af hvad for en, der er to stillinger jeg muligvis skal have. Nu må vi se om jeg får dem eller om det er et match.

Interviewer:

Men er din fornemmelse at det er meget netværksbaseret når man skal ud og have arbejde i det civile?

Interviewperson:

Det er meget netværksbaseret, det er det. Fordi, et er at uddannelserne man har altså CVet og erfaring, det er selvfølgelig vigtigt man har fagligheden men det her med karaktertræk og hvordan man er personligt og sådan nogle ting, det svært at vurdere der skal man have nogle der stempler en og der er netværk bare det bedste. En der siger, prøv at hør nu skal vi have en. Der er masser af faglighed og der er massere af det og det, men hvem er en god fyr eler kvinde og hvem vil vi gerne have som kollega og medrarbejder, kender i nogen? Ja ham der, det er min fætter altså en familieting, eller nåh det var en tidligere god kollega, han er virkelig en guttermand og så er det sådan man kommer ind. Medmindre at man kommer ind i et traineeforløb i en eller anden privat virksomhed eller ligesom her i forsveret starter et uddannelsesforløb. Der er jo ikke noget netværk her i forsvaret, det er at man læser og avancerer hele tiden og på baggrund af hvor godt man har gjort det og ikke i forhold til hvem man kender, som udgangspunkt.

Interviewer:

I forhold til den faglighed man får, hvad mener du så man kan bruge en officersuddannelse til?

Interviewperson:

Altså man lærer rigtig meget at løse opgaver, det er opgaven der er i fokus, og det er det det hele handler om. Og så lærer man, at man har nogle mennesker, man skal lede og nogle ressourcer og noget teknologi og sådan nogle ting, som skal hjælpe til at løse den opgave her. Og det man så lærer som officer, det er at få styr på alt det her. Altså styre hele processen og gennemføre hele ledelsesdelen, ledelse af mennesker og ledelse af processen. Og der lærer man rigtig mange forkellige metoder. Lige fra lette komplekse problemstillinger og opgaver til meget kompliserede komplekse opgaver. og noget hvor man har lidt tid til opgaven og noget hvor man har meget tid til opgaven. Og fordi man har så meget praktik vekslende med teori, så finder man hurtigt en balance som leder som er super anvendelig i alle henseender. Man kan sige at det er meget sådan bredt, men man bliver bare i balance med sig selv. Og det gør også at man er bredt anvendelig, fordi man kan blive indsat i alle mulige situationer. Man kan blive indsat som projekt officer hvor man ikke har noget ledelse overhovedet, man har ikke nogle folk, og så skal man bare dykke ned i et eller andet. Og så lærer man at være detaljeret og alle de her ting, fordi vi ved jo at folk har brug for den mindste detalje og vi har jo god tid til forberedelse og alle de her

ting. Det kan vi gøre og vi kan også blive sat i situationer hvor vi overhovedet ikke har nogle projekter eller opgaver, men vi bare har en masse folk vi skal lede, specialister vi skal lede. Og så leder vi dem fordi vi har lært en masse omkring psykologi og sådan nogle ting omkring mennekser. Så det er det, og det er rimelig attraktivt fordi man er ligesom et multitool i en virksomhed, hvordan kan jeg bedst beskrive det, man kan bare rigtig mange ting.

Interviewer:

Er alle kompetencerne man får i forsvaret overførtbart til en civil kontekst?

Interviewperson:

Jeg synes stort set, altså det der omhandler ledelse og mennesker og ledelse af processer og de her ting, og det her med at holde opgaven for øje, det kan man fuldt tage over. Og man kan også tage det over man har lært omkring sig selv, altså ledelsesudvikling. Og det her mad, hvad består en leder af, han består af primært to ting, Fagligheden og så det vigtigste er det her karaktertræk, altså hvordan man er som person. Det kan man tage over. Men lige præcis fagligheden det er der hvor man kommer lidt til kort. Man har ikke den der, Altså det kan godt være at man er god til taktik god til at kører kampvogn, god til at lede nogle fly eller et eller andet, men det kan man ikke tage med over. og det er den hæmsko der er, vi har ikke den specilist, vi har ikke fagligheden når vi kommer i en civil virksomhed. Og det er så der man må sige, når men skal man så bruge det til noget. Nogle steder skal man ikke bruge det til noget, hvis man kommer ind i en HR afdeling, så skal man ikke bruge det til noget, hvis man kommer ind i en projekt afdeling skal man ikke bruge det til noget. Men kommer man ligesom i mit tilfælde, ind i en projektafdeling som rådgiver omkring nogle byggetekniske ting, og jeg ikke ikke har en byggeteknisk baggrund, så kommer man lidt til kort ikke. Der er det godt kan man sige med den nye officersuddannelse, der har man en faglighed først, fordi man har været ude og få en bachelor. Så man ved et eller andet omkring noget økonomi, eller et eller andet bygge ting. Og så for man så officersuddannelsen ovenpå. Den er så ikke så stor som den var tidligere, men så har man i hvertfald lidt af det hele. Spørgsmålet er så, hvor stor den klump er, og det er volapyk(13.55) - fordi at de første først lige er kommet ud nu, det er rimelig nyt. Så jeg vil sige, fagligheden vi lærer herinde, hvad skal man sige, den fagspecifikke, tekniske med taktik den kan vi ikke tage med, det er vores eneste hæmsko.

Interviewer:

Hvordan kan man kompencerer for det?

Interviewperson:

Det kan man så enten komme til ved, der er jo nogle der har taget en bachelor inden de bliver officerer og der er også nogle der har læst ved siden af, læst en HD, eller kom ind et nyt sted, og aftaler at man læser en master i et eller andet økonomi. Forsvaret giver også mulighed for, mens vi er her, og der er noget der hedder kompetencefonden, og læse ved siden af hvis man gerne vil det ikke. eller tage nogel

kurser, jeg har taget nogle kurser i noget der hedder (Princes? 14.50), sådan noget projektstyring med civilt sprog. Og så er der også noget med master, sådan noget design teknik jeg tog på et halvt år, det har jeg også taget. Det er også projektledelse bare med et civilt sprog ikke. og der er også måske nogle logistikkere, de tager noget fagligt, hvor man også, det kan man sige, det kan man virkelig også bruge i det civile. Så Man gør lidt, hvis man gerne vil få den der faglighed bedre.

Interviewer:

Når du siger civilt sprog, hvad mener du så med det ?

Interviewperson:

JA civilt sprog, det er ligesom når vi snakker taktik og sådan nogle ting, så har vi et helt ordforråd der bestemmer nogel ting. Og det samme har vi lidt når vi snakker projekter. Når vi kører et projekt, så kører vi et stabsmøde 0, og stabsarbejde 1, og stabsmøde 0 og stabsarbejde 2 og vi gennemfører en befaling og vi gennemfører en VAT brief og alle sådan nogle ting. Det er projektstyring i militært sprog. Så ved at man, at man kan få en opgave og man kan fører den ud i livet. Og hvis man sagde det til civile, så ville de ikke vide hvad fanden man sagde. Men i civiltsprog, det der hedder Prince 2, det er jo når man har et formøde, eller en forproces og så har man initialfasen, hvor man vil iværlsætte nogle ting, Og så har man første fase og anden fase og man har nogle møder undervejs, som hedder bare noget andet. men det er faktisk nøjagtigt det samme som militæret bruger, det er bare en oversættelse.Det er også det, at vi lærer at man kan blive (volapyk 16.30) det civile sprog. Og det samme også, når man læser Master moduler, jamen der er jo civile lærer og sådan nogle ting, og de snakker bare et andet sprog. og det skal man lige omstille sig til. Og det er rigtig sundt, i sær hvis man vil ud på den anden side. det kan også være rimelig fustrerende. Jeg sad selv på et master modul og skulle lærer omkring projektledelse og der tænkte jeg, at jeg skulle jo være i forsvaret hele livet, så hvorfor skulle jeg lærer det her civile sprog. Hvorfor omkring ledelse havde de alle mulige civile ledelse, det kan jeg ikke bruge til så meget, altså lidt ikke. Hvorfor tager de ikke en eller anden general der har været chef i rigtig mange år, og bruger hans ting, det ville give mere mening. men det er jo der hvor man ved, at det der kursus det skal ramme alle, fordi der er også civile mennekser i forsvaret. Og så må man bare lærer at tage det man kan bruge ikke. Det er også det der er styrken ved at være officer, det der med situationsbestemt ledelse men også situationsbestem læring. Altså hvad er det jeg skal tage ud og hvor er det jeg skal sige det der får jeg ikkke brug for, og det der for jeg måske brug for om mange år.

Interviewer:

Hvordan er det at være ansat som leder i en organisation hvor alle bærer synlig rang?

Interviewperson:

Jeg vil sige, at det er nemt at manøvrer i. Fordi du ved hvilken niveau folk er på. Det er ligesom hvis man kom ud til en civil virksomhed hvor de rstod, at han er HR mand og han er konsulent og hun er direktør.

Så har man bare allerede gjort det nemmere for folk at navigerer og spørger og sådan nogle ting. Det er ligesom med takt og tone, altså når man er til fest, så er det bedre at man har fået at vide hvad takten og tonen er, så man er tryg når man kommer til festen. Og ligesom når man kommer på arbejde, eller på besøg i en virksomhed, så ved man om ham der eller ham der, de er generaler, dem skal man ikke lige spørger om et eller andet, men det kan man gøre med den person. Og man ved også, hvad de har af uddannelse, Så hvis man nu skal lave en (befaling eller korpsangreb? 18.50) når men hvem skal man spørger, når men hvem var der, ham der har jeg jo set, han er major og han har nok læst på den der skole, så kan jeg spørger ham. Det jo primært også alle de nye, så kan de se at ham der han er sergant, det er ham vi spørg om man må gå på toilettet, det spørger man ikke kaptajnen om vel, der har tre stjerne. Så det er tryghed også. Altså tryghed binder også angst, og vi får rigtig mange nye folk ind. Så det er for at navigerer nemmere.

Interviewer:

Ser du nogle ulemper eller udfordringer ved det også?

Interviewperson:

Det hæmmer selvfølgelig i nogle processer. Så i særligt udviklingsprocesser eller nye processer eller design processer, når vi siger at nu skal vi implementer et eller andet, nu skal vi gøre noget nyt. Og man så har en gruppe hvor folk de sidder med deres distinktioner, fordi så forventer man, at ham der har den højeste distinktion, det erham der måske diktere hvordan det er og det er også ham må sige det der det gør vi, og det der det gør vi ikke. Og det er faktisk måske ikke så godt for processen altid. Det kan sparer noget tid, men det er faktisk ikke det bedste for processen, det bedste er jo faktisk at have, altså når man stater processen skal man komme med en masse ideer, brainstorme. der skal man sige, hvad kan man gøre her. At man næsten tager distinktionerne af, og alle er lige og så kommer vi op med alle mulige opgaver, der er ikke nogen der er forkerte eller noget som helst. Og så når man skal til, at sige, at nu har vi en masse ideer, hvad skal vi så gøre. Så kan man tage distinktionerne på, i gåseøjne på igen. Og så er det dem der har mest erfaring og bedst uddannelse og ved noget, det er så dem der siger, det er det her vi beslutter rent faktisk.

Interviewer:

Har man sådan nogle processer? Altså hvor man, i gåseøjne, tager distinktionerne af?

Interviewperson:

Nej, det har man ikke. Jeg har ikke oplevet det. Jeg har prøvet, hvor jeg har haft nogle processer, at gøre det. Og skabe det trygge læringsrum, så skaber man et trygt miljø hvor man kan komme med alle de ideer. Så siger jeg, kom nu prøver vi bare at fuldstændig tænke ud af boksen eller bare komme med en masse ideer. I skal ikke tænke på om det er rigtig eller forkert, kom med de her ting. Og så kan man se, at der er bare nogle der har svært ved det. Fordi de tænker, åh nej fordi nu sidder min chef og nu sidder

der en eller anden general der, eller Major, og så kom de ikke med den der ide, fordi de synes at den var tosset, men den var faktisk rigtig god. Man må også sige, at de der processer de tager tid. Og i forsvaret der har vi ikke særlig meget tid, særligt når vi er udsendt og skal i krig og sådan nogle ting, og der er er det bare, at ham der har den største distinktion, det er nok ham der har mest erfaring og har været bedst på skolen, det er ham vi kigger på og så er det ham der beslutter. Specialisterne, dem der ved noget og har tid de planlægger og så er det chefen der i sidste ende siger, det er det vi gør.

Interviewer:

Kan du lige uddybe lidt om din tid i forsvaret fra da du startede til nu?

Interviewperson:

Jo, jeg har været værnepligtig i 8 måneder her ved livgarden. Og så var jeg på sergantskolen, i 8 måneder over i jylland, hvor jeg lærte at uddanne værnepligtige og styrer en infanterigruppe. Og så kom jeg her tilbage og var gruppefører for 10 mand, de værnepligtige, og så røg jeg over i det der hedder hærens reaktionsstyrke uddannelse, og uddannede en gruppe på 10 til at blive udsendt og fører for dem. Og dem var jeg så udsendt med i Kosovo, i balkan, der i 2007, og kørte rundt i et halvt år der, med de her 10 mand. Og så lige da jeg kom hjem, der startede jeg så på officerskolen i 3 et halvt år. og så kom jeg så tilbage her som delingsfører efter tre et halvt år. Så fik jeg så en deling og var chef for dem, og igen skulle vi på hærens reaktionsstyrke uddannelse, og udsendes til afghanistan. Så lige inden vi skulle afsted så blev delingen så lukket, og så røg jeg afsted som tredjekommanderende i Afghanistan, for en underafdeling, for et kompagni ikke. Så var jeg så der i et halvt år, i afghanisatn i 2012. Og så kom jeg hjem, og så blev jeg så næstkommanderende for et kompagni. Der blev jeg hele tiden rykket et niveau op ikke. I halvandet år, for en HU enhed. Og så kom jeg så op i en stab, Baljon (23:16?) stab, og så læste jeg så til kaptajn i 2015, og så blev jeg så underdelingschef, for en underdeling i 2015, og var det i halvandet år. Og så kom jeg så herop og sidde som næstkommanderende i bataljonen, stabschef. Og så har jeg så læst en masse kurser ved siden af. Jeg har læst et brigade kursus, fået det niveau med, og så er jeg igang med nogle master moduler. Hvis jeg starter op på den fulde master. og nu ha jeg så besluttet mig at tage et år med tjenestefri uden løn, for at komme ud i det civile og prøve det af.

Interviewer:

Tror du det gør noget for dine fremtidige karrierermuligheder, at du har været udsendt? både hvis du bliver i forsvaret men også i det civile.

Interviewperson:

Det gør helt sikekrt noget hvis man fortsætter i forsvaret, fordi det er en af vores kerneopgaver. Det er, at bidrage til internationale missioner. Og så giver det rigtig meget faglighed og meget erfaring. Så det er rigtig godt at have, hvis man blibver herinde. Og så giver det selvfølgelig også noget robusthed. Og så vil jeg sige, skal du ud i det civile, jamen så det det har givet, det er robustheden og resilience. At man har

prøvet noget, noget der er anderledes. At man har været væk hjemmefra og man har prøvet ikke at spise så meget, eller så godt mad, og man ikke bare har kunne løbe en tur og sådan nogle ting. Og man har ledet folk som måske også har været presset og sådan nogle ting. Så det her med at løse nogle komplekse problemstillinger og lave ledelse i et komplekst miljø, det kan det give noget til. At man har gået patrulje og skudt, og alle de der ting, det giver ikke noget. Og at man har lavet gode befalinger og en flot taktisk manøvrer, det gver ikke noget. Og om man har haft en udsendelse eller fire udsendelser, det giver ikke så meget, Selvfølgelig på forskelligt niveau, og det er selvfølgelig også hvad for en mission det har været. Har det bare været sådan en blød mission, hvor man bare har været nede og observerer i et halvt år, så giver det ikke så meget, men har man haft en lidt hård mission, med en masse problemstillinger og ledelse og sådan nogle ting, så giver det rigtig meget. Oplevet folk der gerne ville hjem ikke, og savn, og den måde man takler de ting på det er noget der er overførtbart til en civil virksomhed, hvis der er nogen med nogle med nogel børneproblemer eller stress eller barn med angst og alle de her ting, så er man lidt mere robust, for man har prøvet nogle lidt hæftigere ting. Og hvis kaffefilteret lige svømmer over, så pyt ikke, det er ikke sådan noget hvor man skal blive ked af det. Hvor der er måske andre der godt kunne tænke, at det var sgu en slem dag idag, fordi det gik galt.

Interviewer:

Helt grundlæggende, hvordan forstår du ledelsesbegrebet?

Interviewperson:

Som udgangspunkt, så synes jeg at ledelse det er ledelse af mennesker. Det er det. det er det primære. Ledelse af processer, få folk til at gøre, det de nu skal, for at denne sammenenighed kan gøre noget. Det er det ledelsesbreget for mig står for (Interviewpersonen brugte meget tid på at komme til denne konklusion). Hvad lederskab så er, det forstår jeg ved at man har karaktærtræk, eller karakter og fagligheden med. Hvor karaktertrækket, det er det vigtigste. At det moralske kompas, det står rigtigt og man gør de rigtige ting. Og ikke for at fremstå godt, men for at løse opgaven og gøre det bedst muligt. Og så skal man selvfølgelig være fagligt dygtig til det man er sat i verden til.

Interviewer:

Kan du uddybe det her med ledelse af mennesker, hvad der ligger i det?

Interviewperson:

Ja. Altså, for at kunne lede mennesker, så synes jeg det er vigtigt at forstå folkene, og der er særligt empati rigtig rigtig vigtigt. Og der er tre stadier, lille, mellem og stort. Hvis man har lille empati, så erkender man bare og accepterer at der er andre mennesker der er her. og mellem ja så okay, man accepterer at der er andre mennekser, men de har nok også en mening. Og så stor eller høj grad af empati at man faktisk også prøver at forstå andre folks aggeren og sådan nogel ting der, at man faktisk bekymrer sig om dem og aggerer i forhold til det. Og en dygtig leder, de har en stor grad af empati. Det

er også den måde ledelse for mig den virker bedst på. Det er at man virkelig prøver at forstå folk, hvad er det der er på spil og hvorfor aggerer de som de gør. Og så er det det man arbejder med, og hele tiden sætter opgaven i fokus og få dette individ mere forstående, nåh men, du bidrager bedst til den her proces ved at gøre det her. Eller jeg som leder, ved at gøre det ved dig, det gør bare at du har det bedre og arbejder bedre, og sådan at man får det meste ud af folk ikke. Og det vigtigste for mig at gøre ved individet, det er at forstå det, sørger for at de ved hvad de bibringer til processen. og så er der så, hvad kan man sige, et niveau højere, det er så der her ledelse af teams. Nåh men så har vi så alle de her folk, nåh hvordan leder vi så dem. Det er så det næste niveau, og så skal man så sammensætte teams og det der giver bedst med. Nåh hvem er det der bestemmer og hvad er det for nogle specialister og sådan nogel ting. Og holde opgaven for øje. Og sætte baren højt, og give dem noget anderkendelse og selv lige huske sit eget ledersskab for at få dem til at følge med en. Så det er sådan lidt grundlæggende ledelse for mig.

Interviewer:

Det med at opgaven er i fokus og man samtidig skal have en høj grad af empati, kan det ikke nogle gange være lidt modstridende?

Interviewperson:

Jo, det kan godt være et paradoks, lidt af et dilemma. Hvor man siger, nåh men det her det er altså opgaven, men der er en person som vil noget andet eller det passerr bare ikke med det. Og der er det man skal finde ud af, hvad er vigtigst her. Og enten så kan man gøre, det bedts det er også at gøre begge dele altså. Og så sig, at vi har den her opgave vi skal have løst, det kan godt være du vil noget andet men du er bare nødt til at bidrage til den proces her. Og så er du så med til at finde ud af, hvordan du også kan arbejde med det du godt kan lide, eller et eller andet. Et godt eksempel på det, det er jo sådan noget med HR og strategi og tjenesteplaner. Nogle gange vil man gerne have sådan noget der hedder 6 års forløb, hvor man har tre forskellige stillinger. Således at, det kan godt være at man har en stilling de første 2 år, som man ikke synes så meget om, det passer ikke til en, men det er det forsvaret har behov for, for at løse opgaven. Men så de 2 næste år, 2-4 år, så får man den drømmestilling man gerne vil have. Eller så løser man bare en anden opgave. og så igen så de sidste 2 år, så får du en rigtig god opgave eller en god stilling, Eller også får du igen hvor du ikke synes, at det er en stilling der er god for mig, men den er faktisk god til forsvaret for dem at løse en opgave. Og lidt på samme måde, hvis man er på en øvelse, kan det godt være at der er nogle logistikkere som siger, hvorfor skal vi være kontrolofficere, hvorfor skal vi stå og kontrollerer et eller andet, vi er jo logistikkere. Så er det med at sige, prøv at hør her, det er jo opgaven der er det vigtigste, hvad er det vores (31.44?) skal, de skal jo uddanne soldater, gardere, og der har vi behov for, at vi har rigtig mange til at kontrollere, lige på den øvelse her og det skal du bidrage til. Det kan godt være du ikke får noget ud af det, men prøv at se om, får du måske ikke bare lidt ud af det, fordi det er jo også fordi du ved de, hvad vi forventer af garderne og sådan nogle ting, og så må det vente med at du bliver stimuleret på din logististikke faglighed. Det er ikke enten eller, men i tid måske, så er det bare at gøre begge dele. Men det er jo også det med at være i balance, og det er, det er mest, det er det man gør rigtig meget som leder, det er det med at lede i paradokset og paradigmet. Og er det kun enten eller, eller er det ikke også og. Altså begge dele. man

kan ikke få det hele. Det er det med at gøre alle tilfredse, selvom man ikke kan gøre alle tilfredse. Så er det med at finde den der median, som ligesom en folketingspolitiker. Altså hvor er det man skal hen. Og så er der nogle ydrepunkter, men i bund grund er det her hvad de fleste vil og det er det her hvor vi får bedst mulig effekt af enheden. Og vi skal sætte høje krav og alt det der.

Interviewer:

Kan du forsøge at konkretisere yderligere, hvordan du arbejder med ledelse i det her paradoks?

Interviewperson:

Jeg kan tage mig selv og sige, at jeg arbejder rigtig meget med resultater og det der hedder drift. Det er det jeg beskæftiger mig med. Nej, jeg tror.... [går i stå]

Interviewer:

Vi kan også vende tilbage til det senere. Vi går videre. I har også meget fokus på det aspekt, med at have opgaven i centrum, hvordan sikres opgaveløsningen i praksis?

Interviewperson:

Det er hele tiden, ikke at italesætte det, men hele tiden gøre opmærksom på, hvad opgaven er, til alle, løbende. Ikke kun en gang når man starter, men løbende. om det er hver fjerde månede, men det er vigtigt at gøre. Både at skrive det i sit chefdirektiv, men også italesætte når man har chefmøde, og så sige prøv at hør, det her det er altså hvad vores opgave er. Og skabe meningsdannelse omkring det. Man kan ikke sige, at nu skal vi gøre det her, men vi ved ikke hvorfor, men det er altså bare noget vi skal. Så synes folk også at det er en rigtig lorte opgave, og så løser folk den ikke særlig godt. Men hvis man virkelig siger, det her det er super vigtgt, at skabe de bedste gardere, fordi der er noget trussel mod kongefamilien og alle de her ting, så de skal være pisseskarpe, det er vores vigtigset opgave de næste 4 måneder. Så kan folk godt sige nåh okay, og i skal bidrage til det, og måden i bidrager til det på, det er ved at gøre det og det og det. Så siger folk, nåh okay, mit bidrag, det er at gøre det og det og det, så skal jeg satme gøre det godt. Og så er der så noget, hvor man kan sige, at de måske mangler noget eller hvor man siger argh, det kan godt være vi skal støtte med det, men jeg har også selv lyst til at blive udviklet, så er det der hvor vi skal give dem nogle kurser, for selv at komme videre til næste stilling, på et eller andet tidspunkt ikke. Men det er virkelig at skabe meningsdannelse for den opgave de bliver stillet, og se om det der det giver mening. Og så skal de andre forhold selvfølgelig også være der. Det der med at skabe det gode arbejdsmiljø og det der med at de har lyst til at gå på arbejde, og man ikke bare blindt stiger sig ned på opgaven. Men igen, hvad er det der gør folk glade for at gå på arbejde og har lyst til at løse opgaven bedst muligt. og det er der man leder ligesom rundt på de forskellige afdelinger, ved lige at gå rundt og høre, hvordan går det så. Nåh men de har de og de problemer, okay, hvordan kan jeg hjælpe til med at gøre det bedst muligt. Er der nogle jeg skal ringe til eller skrive til får at i har det bedre. Hele tiden gå rundt og hjælpe og kontrollerer ikke.

interviewer:

Hvordan påvirker det ledelsen at man har tydelig rang, og når man har denne operative ledelse og administrative ledelse er der så en forskel på hvordan der ledes i de to sfære? og er det nemt at adskille dem ad som leder?

Interviewperson:

Ja. Jeg synes det er nemt og lave det skel, fordi at det her med at vi er i balance, og vi er uddannet til at gøre det ene og det andet og vide hvornår der skal gøres meget kontrol, meget ledelse og meget styring og hvornår der ikke skal. Og hvornår vi skal have tillid til de folk vi har under os og hvornår vi måske ikke skal. altså en der lige er kommet ind som soldat, og måske ikke ved så meget, vi kan godt have tillid til ham, men vi ved bare at han ikke kan gøre det selv, så vi er derfor nødt til at kontrollerer mere. I afghanistan, når vi har rigtig mange folk under os, de er allesammen pissedygtigt uddannet, og vi har satdig tillid til dem, og der viser vi tillid og de bare gør det de nu skal og vi bare så laver den kontrol, hvor vi mener at der skal køres en kontrol eller styres, men måske giver lidt mere slip. Uddannelsen giver os sådan en senserpakke i forhold til at vide hvonår er det og hvor er det vi skal gribe ind henne. Og jeg synes det er nemt at vide, at nu er vi på i en operativ ting, okay, der er det mig der bestemmer og det er mig der, og jeg ved at det er sergenterne jeg skal kontrollerer, og kontrollerer sergenterne deres soldater og er lige lidt mere på, og jeg luker lidt mere af, og det her det skal bare fungerer. den session der. Men man skal stadig være mig og autentisk og anderkendende og det skal stadig kører og sådan nogle ting, ligesom det vi kalder at være on and off, der er vi på, der er vi on. Og så til den administrative del, nu er vi her på kontoret og sådan nogle ting, nåh men det er lidt mere løst og afslappet, og folk de må også gerne lige have tid til at have ro på, hvor chefen ikke kommer rendende hele tiden, og vi siger, nåh men har du gjort det og sådan nogle ting ikke. Så der slapper vi lidt mere af. Men man er stadig den samme ikke. Så det felt det, det bliver man bedre til at navigerer i. Det kan godt være det er lidt svært når man starter som ung sergent. Så kan det godt være lidt svært at navigerer i, hvornår er er vi på og hvornår er vi ikke på, også for soldaten selv.

Interviewer:

Jeg tænker også nu hvor rangen er tydelig hos alle, Om hvad din fornemmelse er i forhold til om alle kan navigerer i det felt?

Interviewperson:

Altså, det kommer med ledelseserfaring. Og man kan også sige, det er også det vi har meget fokus på. At udvikle vores mellemledere og udvikle vores kommende ledere. Og sige, hvornår er det du skla være lidt mere efter dine soldater, altså kontrollerer og vejlede meget og hvornår er det du ikke skal. Og hvordan er det med mandskabsbehandling. Hvornår er det folkene føler at de får ikke noget ro og hvonrå er de føler at de får rent faktisk tillid. Det sakl man lærer. Fordi hvis man skal udsendes til Afghanisatn og man

450 går som soldat menig mand, og chefen hele tiden er over en, Har du husket det og og har du kontrolleret. Så er det sådan lidt, nåh men har du ikke tillid til at jeg kan være soldat i afghanistan. Så siger man, prøv at hør, for en sikkerheds skyld, så kontrollerer jeg lige nu her inden vi går ud, det er en sikkerhed for, en hjælp til dig, at du er klar og en kontrol af, at vi allesammen er klar. Nåh okay, det er fint nok, han har rent faktisk tillid til mig og så behøves man ikke at kontrollerer mere. Den der form for
455 situationsbestemme ledelse og adfærd, det lærer man kun gennem erfaring og vejledning fra nogle der er ældre i tjenesten.

Interviewer:

Hvordan arbejder man ledelsesmæssigt med, at skabe et godt arbejdsmiljø når man er udsendt?

460

Interviewperson:

Det er meget ligesom Marzlows behovspyramide, hvis de har noget at spise og sådan nogle ting, men de skal også have sikkerhed. Så siger man, prøv at hør her, vi er i sikkerhed her og det går rigtig godt, fint nok. Og så sørge for, at de har det godt og rart og at de kan se igen, meningen med, hvad de er her for.
465 Og det kan man gøre ved at sige, at det vi opnåede i sidste uge, det er det og det, og prøv at se her, hvad der står i aviserne omkring hvor gode vi er. Og folk skal have nogle medaljer og man skal bare skabe noget motivation og noget god energi, det er super vigtigt. Og det er måske ikke der, lige præcis når man er udsendt, at man skal begynde at sige, at nu skal i kraftedeme tage jer sammen og sådan nogle ting. Det skal man selvfølgelig gøre, hvis tingene ikke er i orden. Det er vigtigt. Men man ligesom siger, at det
470 her det er vore opgave og det her det er den måde vi løser det på og det her det er min holdning og værdier og det skal vi allesammen leve op til. Og hvis de er gode fordi man er en god leder og man har nogle gode holdninger, så følger ens folk også en. Men hvis man handler amoralsk og alle sådan nogle ting og gør nogle mærkelige ting, så er det klart at så følger de ikke en. Så det er vigtigt at man er alligned med det. Og det er også vigtig at man har selvindsigt og høre andre. Når men er det okay det vi
475 gør, kan man høre sin næstkommanderende om eller talsamanden. Er det ikke en okay balance vi har i enheden her og er folk ikke glade og så de mennesker man sparre med så også er ærlige og siger jo, det går faktisk rigtig godt og folk de er meget tilfredse. Og dem som så måske er utilfredse, de er sku altid utilfredse alligevel. Ja okay, og så erkender man det. De skal måske bare ledes på en anden måde, de har måske bare behov for noget andet.

480

Interviewer: Hvordan evalueres i, i forhold til jeres indstas som ledere?

Interviewperson: Man kan sige, den eneste måde vi reelt bliver evalueret på det er når vi har været i en stilling i et stykke tid og så skifter stilling eller får en ny chef, så får vi en FOKUS. En bedømmelse af hvor
485 godt vi har gjort det og hvad det er for nogle kompetencer vi har og sådan nogle ting. Det er jo fint nok. Selvfølgelig også når vi forhandler ny løn og sådan nogle ting, så får man også lige at vide at du har gjort det meget godt og sådan nogle ting. Og så på nogle uddannelser, det er den bedste form for tilbagemelding, det er når man får sådan en 360 graders evaluering, så ens medarbejdere også siger

hvordan de har oplevet en og ens kollegaer og ens chefer, så man får hele pakken. Det er faktisk det bedste. Den bedste tilbagemelding man kan få, det er faktisk fra ens medarbejdere som man har ledt. Hvad synes i. Nogle er gode til at atge den proces løbende. Det skal man så også være åben overfor som leder. Og medarbjderne skal også turde det, at sige prøv at hør her chef det der det skal du lige gøre anderledes ikke. Og der er det meget godt som talsmand eller som chef, at udpege en medarbejder repræsentant. Som siger prøv at hør her, hvis jeg beslutter et eller andet, som i synes er mærkeligt eller et eller andet, så er det vigtigt at du kommer til mig eller at i kommer til mig og siger det, for ellers så kan jeg ikke aggere. Og det er ligesom i det operativ, når vi er på mission eller skal lave en operation, hvis vi ikke ved hvor fjenden er, hvis vi ikke har nogle droner der kan se hvor fjenden er, så kan vi ikke rigtig lave den der plan så godt. Men hvis vi ved hvor fjenden er, så kan vi lave verdens bedste plan. Det er det samme med ledelse. Hvis vi ved hvem der har problemer, hvis vi ved hvad for nogle. Hvis jeg har besluttet de ikke må have en eller anden kasket på og de allesammen bare gerne vil have den kasket p, hvis jeg ikke ved at de allesammen har det sådan, så kan jeg ikke aggere. Og hvis jeg så beslutter at jeg vil bare ikke have den kasket på, så skal jeg også bare vide, hvad det så gør ved mine medarbejdere. Så kan det godt være at de siger hold kæft hvor er han dum fordi vi ikke må have den kasket på, men så skal jeg også bare kunne stå på mål for det og sige, at jeg er fuldstændig ligeglad fordi reglementet siger vi må ikke have den kasket, så der er ikke noget at snakke om. Og det skal jeg bare kunne forklare. Men hvis jeg bare siger, at det er fordi at jeg ikke kan lide den, så er det sådan lidt, nåh men okay altså, så ved jeg godt at der er et eller andet med mig som jeg bare skal være opmærksom på at medarbejderne ikke lige synes at det fedt.

Interviewer: Hvad tænker du er det unikke ved ledelse i forsvaret?

Interviewperson: Det er det her med blandt andet at være det gode eksempel og det her med at følg mig. Det er det her med at man tager teten. Både fordi man har rangen til det og man er sat i den situation. Men også fordi man også bare er den uformelle leder også og formelle. Og man gør det rigtige. Og man selv går igennem vandet. Og man har prøvet de ting som dem man befaler for måske også selv har prøvet. Og det er bare det der går igen, går igennem. Og det er det her med karaktertræk. At følg mig fordi det er det rigtige at gøre og det har jeg prøvet før. Og sjovt nok, så er jeg også rigtig rigtig faglig dygtig, så derfor skal i også gøre hvad jeg gør. Så det har altid været en styrke ved forsvaret. Og det er det der er lidt en udfordring, eller kan give en problemstilling, nu her med de nye uddannelser. At man måske ikke er så god fagligt. Og måske officerskolen ikke er så lang og man ikke for den der prægning og man måske ikke er så godt uddannet som dem under en. Og det er dem der er specialister så hvordan skal man så være det gode eksempel fordi man er måske ikke det gode eksempel fordi man ved ikke havd det gode eksempel er fordi man måske ikke har prøvet nogle ting rigtigt. Det får man først igenenm noget erfaring ikke. Så det tror jeg desværre er en lille udfordring.

Interviewer: Kan man overkomme udfordringen ved at lede specialister der kan håndværket bedre end en selv og i så fald hvordan?

Interviewperson: Det er i værd fald en anden ledelsesstil man skal have. Så i stedet for det her med følg mig fordi jeg ved bedst, så kan man sige okay, hvem ved bedst i enheden. Når men det er oversegenten der har været tyve år i enheden. Godt nu siger du hvordan vi skal gøre og når jeg så har set på dig gøre det i nogle måneder, så ved jeg godt hvad man skal gøre og så kan i efterfølgende følge mig. Eller man kan kigge på den yngste konstabel og sige nå men du har prøvet det før, så hvordan gør vi så. Det bliver bare ledelse på en anden måde. Og det kan sagtens være en styrke men det kan også være en svaghed. For hvis alle bliver uddannet dårligere og dårligere, som lidt er tilfældet, så er der ingen der rigtig ved hvad det rigtige er at gøre. Men det er jo styrken ved den gamle officersuddannelse. Jeg synes jeg blev bedre til, der var fagligheden i orden og man lærte virkelig hvordan man skulle være en god leder.

Interviewer: Du står jo overfor lidt lignende udfordringer i dit kommende civile job, hvor der muligvis er nogle der er fagligt dygtigere end du er, hvordan vil du tackle det som leder?

Interviewperson: Det er nemlig min største, eller den største udfordring man står overfor i den civile kontekst. Og virkelig som jeg tænker, nu har jeg ikke den her faglighed. Nu ved jeg kun hvordan man styrer eller leder mennesker, processer men det med faglighed, det har jeg ikke så meget af. Men heldigvis så har jeg fået mig, hver gang jeg har fået en ny stilling i forsvaret, så har der altid været noget fagligt som jeg er blevet nødt til at dykke ned i. Og hvis det kune er det jeg skal, dykke ned i et eller andet fagligt, så ved jeg at jeg vil komme lynhurtigt efter det. Fordi som officer, så er du rimelig intelligent og hurtig til at lære. Vi er nemlig skolet til at læse et eller andet teoretisk, udføre det i praksis og så kan man det. Så jeg vidste at hvis jeg kom i en eller anden projektleder stilling med noget bygge teknisk eller et eller andet, så vidste jeg at jeg sagtens vil kunne lede processen jeg ville sagtens kunne finde ud af hvordan menneskerne aggere og sådan nogle ting. Og s skulle jeg bare læse en masse om bygningskonstruktør. Jeg skulle ud og besøge de der elektrikkere, og tømrer og byggeledere og høre noget om, hvordan kører den proces her. Og jeg ville koble op på de andre projekt ledere, det man i forsvaret kalder on the job training og makkepar oplæring. Gå som føl i nogle måneder og lære, at det er sådan her man gør. Det er det eneste jeg så skulle dykke ned i. Ud over selvfølgelig at lære butikken at kende. Det er det faglige. Og jeg skulle også have de nemme opgaver. Det lagde de også selv op til i ISS blandt andet. Og så når jeg havde det, og det tager mig måske 3 måneder eller et halvt år. Og så vidste jeg hvad det drejede sig om og så ville jeg selv kunne køre nogle projekter. Og det er faktisk ikke så meget anderledes når vi får nogle nye folk her. Hvis jeg får en ny administrationsbefalingsmand eller vi får en ny i en eller anden stilling, der siger jeg også generelt til alle folk, hvis han lige laver en fejl eller hun laver en fejl, prøv at hør her, det er en ny mand i stillingen, det tager bare tre måneder før man lige kender tingene, enten det faglige eller personerne. Og hvis det er en helt ny afdeling, vi laver tit sådan nogle organisationsændringer, så tager det måske et halvt år. Det er bare sådan det er. Og det er faktisk lidt et paradoks. Det er det her med at vi gerne vil have fornyelse og nye ting, og det kommer der rigtig mange gode ting ud af, effektivisering. Og det er sådan noget med fornyelse. Men det der strejker imod, det der er paradokset, det er det der hedder drift og resultater. At vi ved fanme godt hvordan det er vi kører, vi har gjort det i hundrede år og det er nogle små justeringer vi skal lave. I forhold til uddannelse af soldater her, der er det det jeg er meget fokuseret på, det med drift og resultater. Det her det har vi gjort mange gange, og hvis vi laver justeringer, så laver vi små justeringer. Så hvis der er nogle, der siger, at nu skal vi også kunne imødegå et eller andet inde på Amalienborg: Okay, vi har en uddannelse,

hvordan kan vi indordne det? Små justeringer. Driftsresultater. Og så kan man sige at det er også lidt kedeligt, for så skal i bare lave det de næste mange år og folkene der går her, de synes måske ikke at det er så sjovt. De vil også gerne lave nogle processer og alle sådan nogle ting. Jeg tog nogle kurser i design tænkning om hvordan du skabte. Og hvordan tilfredsstiller man så hele vores bataljon, når den laver kun driftsresultater? Hvordan tilfredsstiller vi dem, der gerne vil have noget med sociale relationer og nytænkning og sådan nogle ting. Jamen det er så at give dem nogle andre opgaver som ikke har noget med værnepligtige at gøre, eller ændre i organisationen. Godt nu gør vi det her og så har vi fået en opgave for sergent skolen hvor vi skal gennemføre en måned af deres uddannelse. Det er sgu da spændende, det er noget helt nyt. Og dem der så har kørt det her værnepligtige i mange år og er ved at gå døde, de får så nye opgaver. Og det er den måde man kan lede i paradokset og sørge for at dem der er rigtig gode til noget, de får lov til det, men de skal stadig gøre det andet. Hele tiden sørge for at enheden er i balance. Og som vi har det for eksempel med serganter, der har haft uddanet mange hold, de er ved at gå funktionstrætte. De har kørt drift og resultater hele tiden med fokus på opgaven. Hvordan tilfredstiller vi dem. Det er, nu giver vi dem en ny opgave ved at lade dem uddanne kommende serganter. Det er noget fornyelse og de skal tænke nyt, så gør vi det på den måde. Og det kan så også være et overordnet paradoks for hele bataljonen, det her med, okay altså prøv at hør her, vi skal kun lave driftsresultater vi skal kun uddanne værnepligtige, nu skal vi pludselig også lave alt muligt andet. Okay nu skal vi lave noget fornyelse og det burde vi ikke. Så hvordan leder man i alt det der. Det er det her med fokus på opgaven. Vi har fået en opgave. Vi skal uddanne gardere, vi skal udvikle vores personel men vi skal også lave det her. Vi skal bare løse opgaven, og så gøre det bedst muligt. Og så sætter vi holdet og styrer ressourcerne og alle de der ting ud fra vores erfaring. Mit take skal være, at hvis jeg tog en fra det civile, der har studeret noget ledelse og satte ham hos mig her, og skulle køre de her processer, så kunne han sagtens køre de her processer, for det har han jo lært teoretisk og praktisk. Han har ikke så meget i rygsækken, men der skulle han bare bruge nogle måneder på lige at høre, hvordan uddannelsens snak med underafdelingen kører, hvad har i behov for. Og han kunne bare stå for processen og så ville de lave det selv. Og det er jo bare en måde at gøre det på. Hvor jeg ville selvfølgelig gøre lidt af det samme, men jeg ville selvfølgelig styre det mere, fordi jeg har noget erfaring. Og i stedet for at bruge tre måneder, så ville vi, vi har faktisk en proces planlagt, hvor det bare tager en dag fordi dem der er der, vi ved alt om uddannelsen. Så det er sådan nogle små justeringer vi skal lave og der er også nogle nye ting, men det kan vi gøre lynhurtigt. Men hvis man ikke vidste noget, man ville sagtens kunne gøre det, det ville bare tage lidt længere tid fordi man skulle have inputs og fagligheden.

Interviewer: Kan du forklare lidt om ledelsesgrundlaget og hvordan du forstår det?

Interviewperson: Ja det består af rigtig mange elementer med visioner og alle sådan nogle ting. Hvad er det i gerne vil have?

Interviewer: Lidt i forhold til modellen der er skitseret, der viser ledelse i nogle paradokser?

Interviewperson: Ja men det er det. Det er jo sådan en civil kvinde tror jeg, der har skrevet omkring det ledelse i paradokser. Og jeg synes jo det er genialt det der. Ledelsesgrundlaget der. Fordi opgaven er jo i centrum og man kan også møde menensker i centrum, men det er trods alt opgaven der er det vigtigste. Og så at man kan se det her med at der er relationer, der er fornyelse, der er drift og resultater og en enhed fungerer bedst når man er i balance. Og hvis man gør rigtig meget af det ene. Man er pissegod socialt, og man bare vil have fest og slle sådan nogle ting. Og man er bare den der udadvendte type, så lur mig om man ikke også er lidt dårlig nede i den med at skabe resultater og, undskyld det er jo stabilitet, stabilitet. Fordi man ikke siger, man er bare ikke den der der dykker ned i detaljer og får planlagt ting. Og hvis man selv er bevidts omkring hvordan man ligger. Det er jo rigtig vigtigt. Men særligt hvis man er opmærksom på, at man kan både bruge det til ens medarbjdere også. Du er pissegod til fornyelse og de her ting, så nu der har jeg sådan et projekt, der er det dig der skal kører det. Men du skal også lige makkes op med en der har stabilitet som sit fokusområde. Og så også på enhederne. Sige havd er det for for nogle enheder vi har i den her bataljon. Altså vi har uddannet gardere i rigtig mange år, det er bare en enhed der laver stabilitet og resultater. Men vi skal stadig huske på at have en relation. Vi sakl stadig huske på også lige at have en julefrokost og vi skal lige gøre nogle ting, have noget morgenmad hver onsdag for staben. Og fornyelse. Vi skal også lige have noget fornyelse for dem der har været her i lang tid. Og det kan være noget on the job training altså over i en stående bataljon og over og lav en fed øvelse i england. De skla have et kursus. Logistisk eller et eller andet hvor de kommer til danish crown og ser en lastbil køre eller et eller andet. For når man har hele det der i balance, så kører det. Så du kan bruge ledelsesgrundlaget rigtig rigtig meget. Og så er der alle kompetencerne, ledelseskompetencerne, hvor du kan sige at nu har du gjort nogle konkrete ting om hvor er det henne. Det er i relationerne, at folk synes, at du er en god kammerat, det skal du fastholde. Men dine øvelseslister kommer aldrig ud i god tid og sådan nogle ting; stabilitet. Så det er du nødt til at forbedre. Og så kan man ret folk ind, så de lå på midten. Mig selv også, jeg var meget i stabilitet og resultater, det har jeg altid været. Og så finder man ud af at jeg vil gerne være den komplette officer, s jeg er nødt til at lave noget socialt også. Så jeg står lige for det her med en kaffe ordning, morgenmaden og gaver og sådan nogle ting. Og lige rundt og høre, hvad så drenge og sådan nogle ting. Så kan det godt være at i får lavet et eller andet direktiv, men det her det er bare det jeg vil have. Og fornyelse. Nu siger chefen at han vil have et eller andet uddannelsesseminar, prøv at hør her chef, det tager jeg og jeg styrer processen. Det kunne være rigtig spændende for mig og jeg har også taget et kursus i design tænkning, så det prøver vi sgu bare. Og det gør så, sjovt nok, at de ude i ISS spørger har du prøvet at køre en eller anden proces før med fornyelse, ja det har jeg og jeg brugte det og det. Og det gav rigtig godt, eller ikke. Så det er rigtig godt at have hele pakken. Og der synes jeg. Og det er så også det, FOKUS, vi bedømmer ud fra, det er hvor man ligger henne. Og jeg synes at det er godt. Det er jo et sprog vi taler. Det er det her vi går ud fra. Og der synes jeg de har ramt rigtig godt. Udfordringen er, at der er rigtig mange der ikke forstår det, eller ikke har læst det eller siger hvad er det der ledelsesgrundlag enlig for noget, hvad er det det betyder. Og det er der mange der ikke ved.

Interviewer: Så det er ikke fuldt implementeret endnu?

Interviewperson: Nej. Og det bliver først når man lige har et eller andet ledelseskursus eller FAK udbyder noget eller på officerskolen eller når man starter på oversegent. Så får man lige en elelr anden

introduktion til hvad er forsvarets ledelsesgrundlag og hvad er deres mission og alle de her ting. Og hvad er FOKUS kompetencerne og hvordan er det det skal virke og sådan nogle ting. Der er sådan et decideret FOKUS kursus, og det er først der jeg læste til kaptajn at jeg virkelig forstod det. Der brugte jeg også 20 timer på virkelig at nørde ned i det plus jeg læste teoretisk om hende der har været med til at lave det, hvordan de anvendte det i det civile. Så sagde jeg, nu giver det mening. Det er ledelse af paradokset og bum bum. Og når det ene trækker den anden vej så giver det noget modtræk den anden vej og hvordan kan man, kan man kun gøre en ting eller skal man ikke gøre begge dele. Jo det skal man. Og det er det her med at nogle vil have meget og det betyder at nogle andre får lidt, og alle de ting der. Og der kan jeg mærke at, har jeg i hvert fald erfaret, når serganterne først lige har været på kursus og kommer tilbage, så nåh nu forstår jeg hvad det betyder og hvad vi anvender det til i FOKUS. Men vi bruger for lidt tid på det.

Interviewer: Hvorfor kunne organisationer foruden forsvaret, have interesse i at ansætte officerer?

Interviewperson: Det er at man har beskæftiget sig rigtig meget med ledelse. Altså kold og klam ledelse. Det at omsætte teori til praksis. Få nogle erfaringer og så servere det. Det gør man rigtig mange steder i gennem sin officersuddannelse eller uddannelse, eller forløb her i forsvaret. Så man får så meget i rygsækken man kan bruge ude i det civile. Og man lære det her med, at nu har jeg god tid til forberedelse, så det betyder jeg kan detail planlægge. Nu har jeg kort tid til forberedelse, så kan jeg ikke detail planlægge. Og det lære man bare på egen krop. For du læser en bog omkring, når du skal læse problemstillinger, så er der de her tre, lette problemstillinger, komplekse problemstillinger og når det er komplekse problemstillinger så er det føring så skal du gøre det hurtigt, bum bum bum. Og hvis det er lette problemstillinger så kan du få andre til og alle sådan nogle ting. Og så lige pludselig så står man ude i felten, og så er der en vanvittig kompleks problemstilling. Så siger man okay, nu kan jeg ikke holde et eller andet møde, så nu må jeg bare selv tage teten og så gøre, afsted. Og hvis der så er en der er kloger end mig der siger, nu skal du altså ikke højre om bakken, tag venstre om, okay så atger jeg venstre om. Men hvis der ikke er nogen der er klogere end mig, så må man bare fortsætte. Og alle de her små ledelses scenarier man bliver sat i, det er bare guld værd. For det er bare erfaringer og ting i rygsækken. Og når du så står i en ny civil virksomhed, så kan du bare sige men jeg har stået i den der problemstilling. Eller når du kommer ud i en civil virksomhed, så kan du bare aggere. Men jeg vil også vove at påstå, at hvis du tager en civil uddannelse og kommer i praktik og kommer ind i et civilt firma. DU kan noget af det samme. Altså der er ikke noget vi gør ret meget bedre. Jeg tror mere tid til at øve os og flere folk til at øve os på og vi får mulighed for at fejle. Der er ikke den her 0 fejlskultur. Så vi kan boltrer os i alle mulige ledelsesmæssige problemstillinger vi prøver på hinanden og føl, så vi praktiserer rigtig meget ledelse. Og det er en styrke synes jeg.

Interviewer: Nu du var ude til jobsamtalen i ISS. Var det også det indtryk du fik, de havde af officere i forsvaret?

Interviewperson: Ja. de tror så, at forsvaret er lidt mere det her med kæft trit og retning. Og lidt mere kontrolfreak agtigt. O g de sagde sådan på et tidpsunkt, at det er sådan meget moderne ledelsesstil. og så sagde jeg, at det har vi faktisk haft i rigtig rigtig mange år i forsvaret. Så kan mansige, at forsvaret har gennemgået en udvikling hvor det i 90'erne var meget sådan kæft trit og retning og så til vi fik internationale missioner. Hvor vi fandt ud af, at når du er på missioner, så skal du faktisk stole på dine folk og give frihed og alle de her ting. Og så moderne ledelse og forsvarets ledelsesgrundlag kom ind der i 08. Det var lidt et paradigme skifte. Og det er godt. Og det har også styrket officererne. Men der er stadig mange der tror at vi, men det er også fordi at vi kan det der kæft trit og retning. Vi kan sige nu gør vi bare sådan og sådan og sådan. Og det der med ikke at være konfliktsky, det er der mange der måske, det kan man godt forestille sig at der er nogle i det civile der har svært ved. Men igen, det har vi bare prøvet rigtig mange gange. Vi har bare prøvet at der står hundrede mand, og vi siger hold jeres mund, jeg ved bedst, nu går vi højrer om. Og så tør man. og så lære man en masse ting. Man får nogle over nakken engang i mellem men. Og så står man i det civile, og så kan man bare det der uden at blinke. Så de tror at man godt kan sætte retning og man har styr på processer. Og det har vi også. Og vi har også alt det andet bløde. den moderne ledelsesstil. Og det er det vi bliver uddannet i. Ledelse i civile ting. Civile tekster.

10.8 Appendix H – Interview transcript – Jens Becks

Interviewperson: Det skal jo også bare lige påpeges, at jeg har jo ikke været i militæret. Men en der hedder troels herinde, han er gamel sergent og jeg vil næsten våge at påstå at han på et tidspunkt, næsten kun havde sergenter med i sin proces. Der er noget med militæret og ledelse, der kan noget. Det skal der ikke være nogen tvivl om. Men der er også nogle , jeg føler, at det er lidt sådan en lukket klub. At hvis du kan det, så er du hundrede meter mester i ledelse. Og i følge mig, ja i nogle aspekter kan du noget men jeg tror også at den måde militæret er på, vil også have sine udfordringer hvis man kørte den ledelsesstil i nogle virksomheder i hvert fald. Men faktisk i rekrutteringsbranchen er der faktisk, på de lavere niveauer end vi operere her, der er der faktisk rigtig mange konsulenter der kommer med en militær baggrund. Hvis man går til nogle af de større, sådan nogle som kompas, moment, mercuri, you name it, der er rigtig mange tidliger, der kommer direkte ud og bliver rekrutteringskonsulenter fra militæret. Fordi de kan få folk med sig og de kan stå foran en stor forsamling og det der med at kæde mennesker sammen. Du bliver en menneskekender. Om du kan transformere det over i en virksomhed, nogle kan tror jeg, det er der nogle der har rigtig stor succes med, og så er der andre tror jeg der har sværer ved det ikke. For det er meget hierarkisk ikke, det er meget gammeldags hvis i spørger mig. Hvor mange virksomheder idag, det bliver fladere og fladere derude, i mange kontekster. Selv på esplanaden, der jo var super hierarkisk, der går de jo nærmest ikke med slips mere og titler betyder ikke rigtig noget. Så der sker nogle ryk i ledelsesmetodikken, hvis i spørger mig. Men der er jo nogle der kommer fra militæret som har ledet rigitg store hold jo, og det kan du helt sikkert bruge i hvordan du får folk til at løbe i den rigtige retning og få et klart budskab og der er det jo virkelig kommando ikke. Det er jo noget i dansk erhvervsliv, synes jeg er lidt en udfordring, at vi har rigtig mange dygtige strategere, men om de får eksekveret på det, det kan være lidt en udfordring. Og det tror jeg du lærer i militæret, det der med, at jo jo de er powerpoints og strategier og alt muligt vi skal løbe efter, men sker det rent faktisk i dagligdagen så. Der er i militæret ikke, der ligger du jo en eller ande strategi en eller anden battlefield, eller hvad ved jeg, og den skal jo kører ned til mindste detalje eller så fejler du ikke. Og det tror jeg virkelig du kan tage fra den ene verden og over i det danske erhvevsliv. Og der tror jeg også at der er mange der lykkes. Og du får også hurtigt i din karriere et kæmpe stort ansvar som du skal orkestrere på en eller anden måde.

Interviewer: Det er interresant at hører en der ikke har nogen militær baggrund men derimod indsigt i ledelse i erhvervslivet om hvordan du ser på ledelses i militæreret og om officererne er attraktive ledere?

Interviewperson: Jeg tror, det kan ikke være negativt i hvis forstand at komme fra militæret tror jeg. I nogle sammenhænge måske, Hvis man er meget firkantet i sin ledelsesmetodik. Men det er de jo heller ikke idag som sådan, så vidt jeg kan forstå, i militæret. Det bliver jo også fladere og fladere ikke. Der er nogle kommandoveje, men det er også en moderne form for ledelse. Men i forhold til folk, hvis du har været sergent eller har ledet teams og du skal have din første lederjob måske, det er jo ikke bare fordi hvis du har en officer eller hvis du har noget andet og så kommer du ud i erhvervslivet, og så bum så får du et team på 20 mand. Sådan fungerer det ikke. Du skal jo ligesom ind på et niveau som så mange

andre. Så kan du måske hurtigere tilegne dig en større ledelsesposition, fordi du har balasten derfra. Men spørgsmålet er også om du har den i 1 år eller om har kørt et militært track og har 10 års erfaring og har ledet 500 mand eller 1000 mand eller hvad det nu kan være. Så kommer du jo heller ikke ind og bliver key account manager og skal blive salgschef først, så kan du godt springe et led eller to over. Men så mangler du hele forståelsen for erhvervslivet og der kan du ikke stå og skal lede et hold, og der skal du have den der strategiske indsigt. Og den har du så ikke fordi du ikke har forretningsforståelsen. Så det er jo lidt hønen og ægget ikke. Der kan jo være mange positive aspekter i det men der kan også være nogle udfordringer ved det. Det tror jeg også dansk erhvervsliv er fuldt bekendt med. Men hvis man ser sådan isoleret på det, så tror jeg aldrig det kan hæmme en at have haft et ledelsesansvar i en tidlig alder. Det svare sådan lidt til at have været forbi, nu har jeg kørt en del searches for ISS, og der får folk fra McDonalds thumbs up big time, fordi der kan du i en alder af 20 år have været restaurantchef eller shift manager og skulle styre 15-20 mand. Og det er jo flow og nu skal bøffen laves og kvaliteten skal være høj og god kundeservice mod kunde osv osv. Det er lidt det samme ikke. Hvor du i en rimelig tidlig alder kan få et stort ledelsesansvar og få nogle metodikker til at bruge det på. Og der i ISS der er det bare world class på nogel dele af forretningen, den med catering og på maddelen, hvor det bare er helt unikt. Og der tror jeg det er lidt det samme som militæreret. Men jeg tror lidt på den der militær del, det kan jeg se og det kan jeg hører, at det er sådan lidt, at hvis du er gamel officer og så ser nogen der har været officer, så er døren halv åben. Det er sådan en icebreaker. Det kan jeg også se herinde. Dem der er tidligere officerer, hvis de ser et cv, og så nåh hehe, tiligere officer. Vedkommende skal vi have herind ikke. Og på en kandidat når han så sidder her det er sådan, hvor var du og hvem din chef og kendte du og er HR. hansen der stadig. Der er du jo allerede lige sådan et halvt point foran ikke. Så jeg tror det er meget afhængigt af hvem man sidder overfor ikke. Det har også været noget der har været meget højtstående. Militæret det er jo sådan en disciplin i danmark hvor man beskyttede danmark. Det er der nogle der sætter højt hvor andre steder der tror jeg det er fuldstændig ligegyldigt ikke.

Interviewer: Hvad er din erfaring med folk der kommer fra forsvaret?

Interviewperson: Jeg har jo arbejdet sammen med nogle. Det skal ikke være nogen hemmelighed at jeg ledet noget der hed en (8.04?) i danmark, og der skiftede jeg så her for et års tid siden. Og der er så kommet en ind her efter mig som har militær baggrund. Og der kan jeg så hører på mine kollegaer, at vi griver ledelsesopgaven an anderledes. Der kan jeg sådan helt basically se, at den er meget mere struktureret end min sådan mere lassefer måde at drive folk på. Hvor han er skolet på at vi deler op og du har det her ansvar og det skal du styrer, og du har det her ansvar og det skal du styrer. Hvor mit var måske lidt mere smidigt. Men det er ikke noget jeg tænker over til dagligt, at folk skal have en militærbaggrund og så er de bedre ledere eller noget. Der er nogle andre ting jeg personligt kigger på. Men er det en tung lederposition i nogle type virksomheder, hvis vi går til ISS måske, til Alliance+, nogle hvor du, og det er rengøring jo, facility management, hvor du kan få lad os sige 1000 mennekser under dig på en stor kontrakt som du skal have til at virke, fordi du skal gøre rent på alle nordeas filialer i norden, der tror jeg ikke det ville være dumt at sige, at hvis de har ledet 500 mand i militæret i en tidlig alder og kørt en karriere der og været i udlandet under stort pres og alt muligt. Det ville nok ikke være dumt at kigge efter et par stykker der. Jeg kender også en helt specifikt, han er direktør i dag, han har haft en stor gloværdig militær karriere, og han røg til DSB som også passer der. Stor maskine. og har fået

det til at virke. Og været forbi alliance+ også nu, og sidder nu i en uddannelsesvirksomhed og er COO. Og han havde 10-15 års erfaring og havde været udsendt og alle de her ting. Han lavede en ret hurtig karriere stige i det private kan man sige. Det var DSB, sådan halvt offentligt privat virksomhed. Men der fik han ret hurtigt en ret tungt ledelsesjob hvor han sprang flre led over. Og det er der nogle der kan og nogle der ikke kan. Så min erfaring er ikke, det er ikke noget jeg går og tænker over til dagligt at de skal være derfra, men i nogle kontekster tror jeg det kan være. Og det kan også være i den verden jeg er en del af, at hvis jeg sidder overfor en klient der er gammel officer eller hvad det nu kan være, eller kommer ud af en familie hvor det er en tradition, så ved jeg godt måske, at hvis jeg finder en der også har det, så er der nok et lille plus i bogen. Så det er jo sådan meget situationsbestemt. Men jeg har det ikke sådan, at når jeg møder folk der har militærbaggrund,, at så oplever jeg de er anderledes som sådan. ikke ummidelbart. og heller ikke på ledelsesdelen som sådan. De har nok lidt flere erfaringer at byde på, og der er også noget med intuitionen, hvis man står i lidt pressede situationer, der skal jo virkelig træffes nogle beslutninger ikke og det er jo vedkommende der skal gøre det ikke. Der jo nogle måder i forhold til beslutninger, at få folk til at løbe efter dig og lede til siden og opad og nedad og alt muligt, der kan man måske godt mærke at de er lidt mere modne på det. Men det er ikke sådan at hver gang du møder en fra militæret til en tung ledelsesopgave så tænker du, de har bare fundet det der skal til.

Interviewer: Du sagde at der sidder mange tidliger officerer i rekrutteringstillinger, hvordan tror du det kan påvirke opfattelsen af officere som ledere?

Interviewperson: Ej jeg tror det har noget med menneskekende, du bliver jo en menneskekender hvis du er i militæret. Der er mange forskellige typer mennekser som du skal få til at makke ret og få til at løbe samme vej. Så der er ingen tvivl om, at du får nogle færdigheder indenfor at lære mennesker at kende, motivationsfaktorer, komme ind under huden på nogen. Der er jo også nogen, måske mere tilbage i tiden, der kom ind for at få støvet sig af. Det ved jeg da selv, at nu blev jeg godt nok kasseret fordi jeg havde virkelig dårlige ankler efter at have spillet en masse fodbold, så de kunne ikke lige se mig rende rundt der vel. Men det der med at komme ind og få lidt struktur og komme lidt ned på jorden ikke. Det hele flyver ikke ind i himlen. Det har jo lidt også været sådan militærets gang, at man kom ind der, og de bedste af dem de blev så officerer ikke. Så jeg tror man lærer rigtig meget omkring mennesker. Der tror jeg at man har et stort plus. For det er alle typer, rig som fattig, der ender i militæret. Så at få dem til at mødes og skabe sammenhold og alle de her ting, det tror jeg du lærer rigtig meget omkring. Og det kan jo i nogle cases være, en virksomhed der måske har været igennem 7 turnarounds, der at få en ind der kan få det der sammenhold og alle de her ting sammen, det kan måske være rigtig nyttigt. men Det er ikke sådan, at jeg har prøvet i et brief, at der har stået at officer det er et plus, det har jeg ikke prøvet. Jeg tror også der er noget med, at man ikker så højtlønnet i militæret. Så du får faktisk en ret moden og tung leder ind til en hvis fornuftig pris. Hvis jeg selv skal se det sådan udefra, så kan du få en der er vant til at arbejde hårdt og løbe hurtigt og alle de her ting, til en hvis pris ikke. Og så tror jeg bare at de fleste der har været i lederstillinger i militæret, de er gode til mennekser. Og det er det vi lever af. Det er at få overtalt nogle til at ringe, når de skal bruge specialister eller ledere eller hvilket niveau vi nu er på. Men der er selvfølgelig noget forretningsforståelse der skal. Men sådan er det jo også i militæret, der er også

noget IT der skal understøtte og sådan. Så mange har enlig en sådan nogenlunde ide om, hvordan også erhvevslivet er.

Interviewer: Hvordan forstår du ledelse?

Interviewperson: Ja det er jo et godt spørgsmål ikke. Det er jo sådan 1000 forskellige ting. I min verden er det at få folk til at løbe i samme retning og have en klar kommunikation. Være en rollemodel som går forrest og en som 100 procent kan sætte retningen på tværs af en organisation. En der formår at skabe plads, men ikke selv er synlig. Det er jo meget det der er kendetegnet, at den gamle ledertype der måske var sådan meget micro management, det er ikke så set og anderkendt idag. Det er jo en der formår at se hele billedet og få dem der nu skal løbe i hver sin retning og tage de ansvarsområder til at gøre det, uden rigtig den store indblanding. Så det er jo sådan en klar kommunikation i, hvad er det der ligesom er formålet med hvor de er. Og det kan gøres på mange forskellige måder. Men det er det der i min optik er en god leder. Både indadtil og udadtil. Det er også en der kan stille sig op på ølkassen og skabe gejst og motivation og alle de her ting. Og når det brænder på også er en der tager ansvaret og siger, nu skal jeg nok sørger for at vi lykkes her. Som ligesom bakker op om sit hold.

Interviewer: Oplever du også at det er sådan typer jeres kunder efterspørger?

Interviewperson: Meget afhængigt af hvad det er for en type virksomhed og hvad det er for en situation de står overfor. Men ja, de der fyrtårne som det er vi kalder dem. Jeg har lige kørt en search hvor det var hundrede procent et fyrtårn vi skulle have ombord. Der gik vi helt ud fra industrien og fandt en der virkelig var et fyrtårn. Og det er sådan en der indtager et rum når de kommer ind. Kan være sympatisk, kan være hård, robust, få folk med. Altså alle de her ting, så når vedkommende kommer ind, så tænker man hold da op, der kommer en der indtager rummet og får folk med. Det er de profiler man gerne vil have frem. Altså de der der både kan eksternt og internt kommunikerer på et højt niveau. Det kan vi jo også se, at det bliver mere og mere, sådan noget som løvernes hule og alle de her ting, det er nogle store personligheder der sidder. Men de skal heller ikke fylde for meget hvis i spørger mig. Det kan også blive for promoverende. Nu er det et tema, administrerende direktør Kåre, han er i børsen idag, han snakker jo kun når han har noget klogt at sige. Han holder sig enlig lidt i baggrunden og så når han har vist at han har gjort noget, så kommer han ud med det. Han er sådan lidt usynlig uden at være det. Og jeg tror indadtil hvis du er der, meget tæt på osv. han er nok meget klar i sin kommunikation omkring at det er den vej vi skal og så får folk med. Det er jo det der er kunsten ved en god leder, det er at få folk sporet ind og løbe i samme retning. ellers så sejler det hele jo, og så peger alle pilene i samme retning mod direktøren eller lederen.

Interviewer: Ser du ledelse som noget der kan læres eller er det noget man er født som?

Interviewperson: Ja det er jo et godt spørgsmål.Om det er noget der kommer med tiden ikke. Det gør det jo nok på noget, for der er ingen tvivl om, at du kan ikke blive administrerende direktør for 1000 mand dag 1 bare fordi du er et naturtalent. Så der er noget der kommer med erfaringen. Men der er nogle der er bedre til at tage ledelsesroller end andre, så om det kan læres, ja det kan det godt. Men jeg tror at til en hvis grad af kompleksitet. Og jeg tror også at det er noget med lyst, hvad har folk lyst til. For der er nogle de når jo andre at blive ledere for mere end ti og så er der andre der starter med 2 og ender med 10.000 ikke. Og om det er noget de bare kan lærer sig, eller om det er et medfødt talent, jeg tror det har noget med talent at gøre. Du har et eller andet med mennesker. Og det er nok også derfor at mange fra militæret er kommet ret langt i systemerne, fordi de ret hurtigt har erkendt at de er gode til at få folk til at gøre tingene og gode til at tage de der ledertyper. Og hvis de så skifter til det private, så kommer det som regel også at følge med i den karriere de tager uden for militæret. Men om det kan læres, ja. Men det synes jeg vi ser, at hvis du ikke har interessen for mennesker og ledelse,og hvis du lander i et ledelsesjob, så kan du nok godt tillærer dig det, men der går et år eller 2 som regel. For de har ikke fokus på de ting der skal være. Så det er sådan to discipliner ikke. Enten så fagligøre du dig rigtig meget inden for et speciale, eller også så vil du gerne være lidt mere generalist og så løber du den vej. Så det den skillevej mange står ved. Og så er der rigtig mange der gerne vil ledelse for så kan man stige rigtig meget og så finder de ud af, at det var ikke det de ønskede. Og så bliver de sjældent i det, for så bruger de deres kompetencer forkert og de fejler også som regel jo, for de har selt ikke fokus på det rigtige.

Interviewer: Når nu du siger at generalisterne typisk bliver ledere, og officeren måske ikke har fagligheden, ser du så at det er noget de kan tillære sig når de kommer ud i det civile?

Interviewperson: Det synes jeg jo meget i de rekrutteringer vi laver. Hvis vi snakker det tunge niveau, hvis du skal være chef for tre ingeniører, så er du nok også nødt til at være ingeniør selv også, mere eller mindre. Skal du styrer en virksomhed med 1000 ansatte, som en ingeniørvirksomhed, så behøver du måske ikke være ingeniør. Det er noget med hvordan du leder en virksomhed osv osv. Så fagligheden ja, på lettere niveauer tror jeg ja. Men når du kommer helt op, så ser vi at det er personlighed og alt det her der kommer til spil. Nu har jeg jo selv taget synes jeg, nogle skridt op ad på niveauer, og jeg synes mere og mere, jo højere du kommer op, jo mere er det personlighed, jo mindre er det det faglige der enlig spiller ind. Så du kan sagtens være tung leder uden at vide noget om det virksomheden, det skal du sætte dig ind i jo, med industriudfordringer og alt det her. Men du behøver ikke, det var jo meget den gamle vej at den fagligt bedste blev leder. Og det kunne vi jo se for en 10-15 år siden, der begyndte virksomhederne at tænke, hov det kan være vi skal have nogle andre i ledelsespositionerne, for de lykkes ikke rigtigt, det er sådan den gamle måde ikke. Hvor det er nogle generelister vi skal have ind, der kan forstå at få folk til at lave deres arbejde og have det overordnede overblik. Og så må vi lade specialisterne være specialister. Så til et hvist punkt vil jeg sige. Altså hvis du ahr 10 mand, så skal du nok vide noget om det du laver. Men har du 1000, eller det er måske rigeligt, eller 100, men det kommer også an på. Hvis det er et ingeniørfag, så skal de nok være ingeniører, det er de fleste i hvert fald. Men er det kopimaskiner, eller noget andet, så er det salg. Så er det nogle kunder, det er nogle løsninger du skal sætte dig ind i, det er nogle behov hod nogle kunder du skal sætte dig ind i. Der kan det sku næsten være ligegyldigt hvad du har af uddannelse og baggrund. Der er det at sætte sig ind i nogle kunder og

hvad er deres udfordringer og hvordan kan nogle løsninger komplimenterer ind der og gøre livet lettere for kunden. Og der behøver du ikke. Men jeg synes mere og mere at vi kigger på fit, altså personligheden og så det der med faglighed, det kommer lidt i anden række. Det er også, at jo højere du kommer op, så ved du også at, det kan du se på et CV, eller det kan jeg i hvert fald, at de kan deres ting ellers var de ikke kommet dertil hvor de er. Så det er sådan lidt usagt. Selvfølgelig skal vi grave i når vi har folk i processer at de har lavet de resultater osv. Men det er mere personligheden. Det er det der med at sætte sig ind i kulturen og finde ud af hvad det er for et personligt fit det er der skal være, og det fylder rigtig meget i dag synes jeg. Der er det meget de her rollemodeller og det her. For vi kan finde nok så dygtige ledere til virksomheder men hvis de ikke passer ind i den kultur og de normer der er, selvom de er fagligt dygtige, selvom de er de bedste måske, så ringer de til os en måned efter og siger jens, den her rekruttering den er du nødt til at lave om, for han passer ikke ind i ledelsesteamet, han løber panden mod muren hele tiden, men super skarp, men det kan vi ikke bruge til noget vel. Så det er sådan lidt afhængigt af niveau vil jeg sige. På de lavere niveauer der er fagligheden stadig måske i nogle kontekster vigtig, men jo højere du kommer op. Vi ser også flere direktører lave industrihop, end i hvert fald for en 20-30 år siden ikke. Hvor man kan komme i spil til nogle lidt andre industrier fordi de kører, det kan godt være det ikke er samme produkter, men det er samme salgsproces eller det er samme udfordringer. Det er også det vi prøver at kigge efter på ledere, at vi skl finde nogle kandidater med et mindset der måske er lidt foran på de udfordringer en industri står overfor. Så hvis de begynder nu at sige, at vi bliver disruptet om 2 år med noget teknologi, så skal vi måske have fat i nogle der har prøvet at være i en industri der er blevet disruptet, så de ligesom ved, hvad er det for nogle håndtag der skal hives i.

Interviewer: Hvordan arbejder i med personlighed som kan være lidt vanskeligere at kvalificerer end andre forhold, som et CV måske?

Interviewperson: Jamen vi kører personlighedstest. Dem har vi i nogle forskellige art. Vi kører noget der hedder Hogan her, som er en der er sådan rimelig dybegående på både hvad er positive sider og hvad er skyggesiderne når de er stressede. Hvordan aggerer de osv osv. Så det kører vi jo dybt i bunden på, på personlighedstester og også på numerisk og logisk og alle de her ting. Så hvordan ser de sammenhænge og tænker de logisk og alle de her ting. Det er der heldigvis ikke lavet et eller andet samrt AI på, det er stadig bare en personlighedstest ikke. Og den ændres der over tid i ikke, for den er meget situationsafhængig. Det er også noget med at være menneskekender igen ikke. Nogle gange fylder de der personlighedstest synes jeg, lidt meget fordi ofte er what you see is what you get.Specielt hvis det er en 50 årig direktør, de kommer ikke med en skjult agenda og de pakker ikke sig selv ind. Så det er måske mere på de yngre, selvom det nok mere er brugt på de tungere ikke. Men der synes jeg mere at det er business casene der er bedre. hvordan går du til en opgave og hvordan griber du de 100 første dage an, det er virkelig det der gør forskellen ikke. Og så kan du have en personlighedstest til at sige, okay hvor er det vi skal være obs på det første halve år ikke. Men vi tager jo også referencer. Dete r jo også meget den måde vi finder ud af, hvem er de rigtige til de rigtige jobs. Det er at ringe til vores store netværk i dansk erhvervsliv og sige, vi skal finde en CEO til den her virksomhed der skal kunne de her ting. Og så skal han have den her personlighed, for det er det der skal til for at lede den her virksomhed igennem enten den her vækstcase eller turnaround eller hvad det kan være. Og hvem har den personlighed. Så får vi jo at vide, at vi skal tage fat i X, y, z. Så vi har ikke sådan noget værktøj til rigtig at arbejde med det,

men det er jo at forstå sine kunder også. Det med at komme ind under huden på dem man arbejder med og finde ud af hvad det er for nogle kulturer de har, og så jo mere du arbejder med en virksomhed, jo mere ved du også i forhold til den du sidder overfor, om han passer ind i virksomheden ikke. Så der er ikke et helt apparat. Men der er personlighedstesten, hvor den slår ud på en masse forskellige ting. Og så er der nogle der kigger sig fuldstændig blind på at fordi de er meget detalje orienteret,uh så kan vi ikke have dem. Men det kan skyldes mange ting, så må man lige, vi har en samtale med dem nå de har lavet den her personlighedstest, hvor de får feedback og vi graver lidt ned i de områder hvor, vi er jo allesammen forskellige og du kan ikke gøre noget forkert i en personlighedstest en det giver dig jo et billede af hvordan du er. Og så kan du jo grave lidt ned i hvorfor de er detaljeorienteret eller, osv osv. eller hvad den nu slår ud på. Og så er der jo altid en eller anden forklaring, hvor man kan sige at det er fordi de lige har været i et eller andet forløb med noget, og så kan man lige skrue lidt ned. Så det er ikke så slemt som det ser ud. Eller det afhænger meget af lederen. Hvis vedkommende har en leder som er super detaljeorienteret så ved de bare at det er nødt til at sidde i skabet hver eneste gang, så det har jeg tilegnet mig de sidste to år, enlig er jeg ikke så detaljeorienteret. Hvis i tager en reference på mit tidligere job, så var jeg ikke så detaljeorienteret. på grund af at jeg ikke havde en leder der gik i detaljen. Selvfølgelig skal man være detaljeorienteret, men til en hvis grad kun. Så der er ikke en eller anden metode til at gøre det på. Men det er både en opfattelse af kandidaten og så noget test.

Interviewer: Hvordan ser du at situationen, personligheden og fagligheden spiller sammen vedrørende ledelse?

Interviewperson: Jeg tror det er et samsurium af det hele. Jeg tror det er svært at sætte i kasser, for det er meget individ baseret tror jeg. Nogle steder tror jeg det kan være faglighed der er meget vigtigt og andre steder kan det være mindre vigtigt. Men der er ingen tvivl om, at personlighed fylder rigtig meget. Det er de samme bulletpoints vi skriver i 9 ud af 10 profiler. Det er energi, det er drive det er alle de her ting man vil have ind. Nogle der går forrest, der brager fremad osv. Så jo faglighed er vigtigt. For du skal kunne sætte dig ind i en industri, du skal kunne sætte dig ind i, jeg laver meget forbruger, FMCG og consumer ikke. Det er med forbruger trends og fobruger indsigt og alle de her ting ikke. Og den skal du have, ellers bliver du ikke en succes i den industri. Og meget mere bliver jo også nu data orienteret. Så beslutninger bygger på data. Det er ikke at tage fingeren op i luften, og så i morgen der laver vi indpakningen rød, og så ser vi om det er det rigtige. Nej. Det man godt, men så skipper man lige analysen på, hvorfor den skulle være rød. Så igen, det er også noget faglighed, men det er om du er analytisk. Så det er svært at sætte på. Men jeg synes meget i forhold til ledelse, det er ikke fagligheden, Det er de bedste personlige egenskaber som gør at du kommer til at blive en tung leder. Og så tror jeg du tidligt i din karriere skal have vist en stor faglighed indenfor det område man nu engang er i, til et vist niveau, og så begynder det at blive lidt mere genralist. Det er meget klassisk at se folk gøre det. Og hvorfor kan de så det? Det er også fordi de er fagligt dygtige, men det er også fordi de råber højst og tager ansvar og alle de der ting som ikke følger med faglighed, men bare hvordan man er som person. Og det er jo nok en kombination. Men det er nok mere ens personlighed end ens faglighed der gør, at man går ledervejen.

Interviewer: Du nævnte tidligere at man ser en tendens til, at der bliver lidt fladere strukturer. Hvad mener du det gør ved ledelsesrollen?

Interviewperson: Det gør jo at man skal uddelegere mere, hvis det bliver fladere. For du skal være sikker på at dem du har uddelegeret til de gør deres arbejde ikke. Og det er det der med at få folk med dig. For hvis ikke du har folk med dig, så gør de ikke deres ting og så begynder de at modarbejde det osv. Og det er jo meget relevant for en leder, at de sætter en klar agenda og en klar strategi og de kommunikere den klart ned igennem. Så det er jo også meget idag med ledere, at det er kommunikation det er lidt nøgleordet. Til at der er en klar retning for alle. Og det der med, at når du laver ændringer, så skal lederen sikrer at dem nede på gulvet nederst i hierarkiet, de også ved hvorfor man ligepludselig implementerer et nyt system, eller hvorfor vi rent faktisk fyrer alle i marketing og outsourcer det til et bureau. At alle ikke tænker, er vi ved at gå konkurs eller hvad. Nej for den rigtige direktør eller leder har sørget for at alle er bevidste om, hele vejen ned, at de ved havd for nogle forandringer der sker.

Interviewer: Hvordan tor du en officer ville passe ind i sådan en rolle?

Interviewperson: Det tror jeg ville passe rigtig godt. Fordi de er jo vant til, at der kommer en overordnet strategi og den bliver bidt ned i forskellige divisioner, som skal helt ud på slagmarken hvor folk skal følge den derude. Og det er man jo vant til at kommunikere det. Der findes vel ikke et erhverv hvor du bliver bedre tror jeg til kommunikation end i militæret. Det er jo klare kommandoveje og en strategi for hvad man skal gøre ikke. Så det er også det jeg siger. Jeg tror faktisk at det er et rigtig stort plus at være officer, hvis du skal have en ledelsesrolle, men i nogle kontekster kan det måske. Men det kommer også an på hvor du har været. Jeg kunne forestille mig at der er lidt nogle forskellige termer for, om du har været i livgarden eller nogle andre steder ikke.

Interviewperson: Så det er hvordan du kan transformere de ledelsesfærdigheder du har haft i militæret, over i en erhvevskontekst. Hvis du kan bygge den bro, så tror jeg du er rigtig godt stillet. Så jo det er et stort plus i mange henseener. Jeg har ikke mødt nogle der er kommet ud med en officer uddannelse og så ha sagt at jeg løb panden mod muren i en eller anden virksomhed for den ledelsestil jeg havde var helt forkert som jeg havde lært fra militæret. Det tror jeg ikke. Det har jeg i hvert fald aldrig hørt. Men den kan jo være sådan lidt hård i det. Men det er der jo også behov for. Hvis du i hvert fald har en større ledelsesstilling, så skal du jo stille krav og du skla være klar i spyttet og den måde du går til opgaven og uddelegerer.

Interviewer: Er der en bestemt sektor, industri eller sted i hierarkierne du ser officere passer ind?

Interviewperson: Det er et godt spørgsmål. Sådan noget som salg kan jo være interesant. At få salgstyrker til at løbe den rigtige vej. Men ofte er det jo i de tunge led som divisonsdirektør eller sådan

noget. Men jeg ved ikke om der lige et specifikt, om det er IT, HR eller salg eller marketing, men sådan generel ledelse på det tungere niveau, tror jeg er godt. Om der så er en specifik funktion, hvor det passer godt, det ved jeg ikke.

Interviewer: Og når du siger tungere niveau hvad mener du så?

Interviewperson: Så snakker vi plus 100.

Interviewer: Så det er vel i virkeligheden også lidt højere i ledelseslaget?

Interviewperson: Ja. Men det er jo igeg, at er du det kun for fem mand, du har fagligheden og så har du en militærbaggrund så står du rigtig godt stillet til det job end hvis du kun havde fagligheden. Så hele vejen igennem er man jo enlig brugbar, og så tilpasser man jo nok til den virksomhed eller den industri man er en del af.

Interviewer: Hvilken betydning tror du det kan have for forestillingen om officeren som leder, at de fremadrettet har en bachelor inden de bliver officerer?

Interviewperson: Nåh skal man det? Så bliver den måske endnu mere forstærket i erhvevslivet. For så har du jo tilegnet dig en eller anden strategisk forståelse og har den balast med ind i det. Så ja, så tror jeg godt det kan blive, så kan det godt komme på tale, at det kan blive nærmest et punkt ikke. At vi vil gerne have en der først har taget en bachelor og så haft et ledelsesjob og så måske taget sin overbygnign eller hvad det kan være. Hvis man godt vil ledelsesvejen. Så kan det godt blive sådan et substudie i ledelse. Det er det også. Jeg tror for dem der selv har været i militæret, jeg tror de vægter det rigtig højt. Det kan jeg høre. Der er det ligesom sådan en uformel tung lederuddannelse. Jeg har ikke været der, så jeg ved ikke hvad man lærer i militæret, men jo det er i hvert fald ikke et minus at man har ledet en masse folk, hvis man skal være leder eller er leder, det er kun et plus.

Interviewer: Ideen med ændringen er at det skal være mere fleksibelt så der er flere der kan springe frem og tilbage mellem det civile og militæret.

Interviewperson: Det ser man ikke mange gøre. Jeg havde faktisk en snak med en rigtig tung indkøbsdirektør. En gammel militær mand. Havde været ude i erhvevslivet. Havde været indkøbsdirektør i en af de 20 største virksomheder i danmark og han ringede så herind og sagde, at jeg er blevet spurgt om jeg vil komme ind og lede, "jeg ved ikke hvor mange mand det var", flere hundrede

eller tusind måske , i militæret, hvad tænker du i forhold til det, hvis jeg gør det i 3-5 år? Jeg får tung tung ledelse på mig. Ja det gør du, men du kommer også væk fra erhvervslivet. Det vi snakkede lidt om, så tror jeg at i nogle konteks det kunne være rigtig godt men det kommer an på, hvad vil han med sin karriere. Og andre ville sige, du har været væk fra erhvervslivet i 5 år, så alle de dynamikker og den måde man leder på og de udfordringer der er, erhvevslivet bevæger sig også rigitg hurtigt, så der ville amn lige pludseligt være for langt væk. Eller man ville ikke kunne lave det store spring ledelsesmæssigt, fordi du bare har haft det i militæret. Hvor andre måske vil sige, jo det kan man godt fordi militæret fornyer sig også osv. Så det tror jeg igen er meget situationsafhængigt. Jeg vil tro næsten at der var flere, jeg vil ikke sige negativt men, jeg tror ikke det ville, hvis du tog 5 år i en position i erhvevslivet og lige så stille steg i ledelsansvar kontra fik et større ledelseansvar i militæret, så tror jeg du hurtigere ville komme, hvis du gerne vil have en erhvevsmssig karriere i hvert fald, ville komme til tops ved at blive i erhvevslivet.

Interviewer: Så du tror ikke det ville være velansaet i erhvervslivet?

Interviewperson: Jo det tror jeg, men jeg tror ikke at hvis jeg ville tilbage efter at have haft 500 mand i militæret så ville jeg få et job hvor jeg også havde ansvaret for 500, det tror jeg ikke. Jo nogle steder tror jeg du vil, hvis vi snakker ISS, altså føder og hænder, sådan nogle jobs. Hvor det er ufaglærte du skla håndtere. Hvor det ikke er ingeniør virksomheder eller vidensmedarbejder, så kunne det godt være, men også kun der det ville have et plus.

Interviewer: Forsvaret er jo også en stor organisation, så hvad tror du forskellen er?

Interviewperson: Det er jo nok, hvad er det den kommercielle udfordring er. Der er jo ikke en konkurrent der er jo ikke noget der konkurrere med militæret i danmark. Der er en mission og det er det her. den der kommercielle forståelse, den er lidt væk. Men du lærer meget om strukturer og alle de her ting ikke. Men det her med at forstå en slutbruger eller en kunde eller havd det nu måtte være, den er lidt labgt væk. Så det er et helt andet game.

10.9 Appendix I – Interview transcript – Kenett Lumbye

Interviewer: Man ser ikke så tit at officere går ud af forsvaret for at så at vende tilbage igen eller hvad?

Interviewperson: Jo. faktisk. Heldigvis. Og jeg tror at det er frodi, at mange af dem som der lige tager ud engang og så kommer tilbage igen, det er nogle som har gået med tanken om at græsset er grønnere på den anden side. Jeg skal kraftedeme ikke være her, det er ikke andet end lort og humbuk. Så kommer man ud på den civile side og finder ud af at det var også lort og humbuk. Så hvis jeg tager tilbage, så er der en ledelsestil som jeg kender til, hvor hvis jeg bare er mig selv så passer jeg ind i kassen, fordi vi alleasmmen er blevet rekrutteret til at kunne et elelr andet inden for den samme kasse. Så man har en forventning om at en officer, jamen de fleste, 99 procent af alle officere skal man på en eller anden måde kunne håndtere at arbejde sammen med, fordi vi er blevet screenet på den samme måde, for at se om vi passede på den profil det er at være officer. Og så er der nogle der stikker ud på den ene eller anden måde og det kan godt være "jeg" gør det, men det er der også andre der gør. Og det er så det der også er med til at skabe det brede spændingsfelt i forhold til, hvordan er en officer. Fordi, største parten af alle de officere vi har, om det er i hæren, søværnet eller flyvevåbnet så er det jo bare nogle som er screenet til at kunne indeholde, langt hen ad vejen, de samme ting. Lidt kedeligt på nogle områder, Hvis det er man kører en intuitiv og iværksætterig, nystartende og iderig virksomhed men når det er man har en butik som skal driftes i vildskab som det er vi gør her i forsvaret, så er det nok meget godt at vi har en eller anden form for opsamling. Og det er også noget af det nye som man gør, nu sidder jeg bare og lukker lort ud, men noget af det nye som vi gør, det er at flere og flere af vores majorer, det næste niveau for mig, de begynder at få en master i ledelse og organisation og det har de så mulighed for at bidrage til en ny tankegang herinde. Og der er flere militærstillinger der bliver ændret til civilstillinger for at få fokus på de civile kompetencer man kommer med er oftest mange gange bedre end den militære standard pakke, som der kommer i en officer. Og så finder man frem til hvad der giver bedst mening. Om det er en Djøfer, AC'er eller om det skal være en HOD, en officer, der skal sidde på posten. Og det synes jeg er meget interessant, for det behøver ikke at være en officer, bare fordi det er en militærstilling. Oftes så er der en masse bøvl med officere. De skal uddannes på den ene og den anden måde og der er nogle forventninger om at de flytter stillinger hver anden tredje år. En masse spændende ting men det gør også, at hvis man gerne vil have et langsigtet perspektiv i en der kan sidde og være controller, f.eks. indenfor økonomi eller i et etablisimentstyringsområde, jamen så kunne det jo være en meget god ide at have en større leder der kunne sidde i længere tid end det man forventer en officer gør. Det er så der hvor mange af vores gode kollegaer fra det civile, de træder i kraft.

Interviewer: Hvis vi lige skal satrte fra begyndelsen, hvem er du så?

Interviewperson: Jeg er en glad mand på 38 som der er kaptajn i flyvevåbnet. Jeg er lige pt. holdofficer på flyvevåbnets officerskole, og det indbefatter at jeg har ledelsesansvaret overfor de kadetter, de elever som vi har på officerskolen. Og det er nok hen ad vejen mere administrativ ledelse end det er direkte befalingsledelse som man vil møde udenfor i stående enheder. Jeg har massere af dialog med

mine kadetter, og jeg har ledelse på en anden måde end de har ude enhederen. Så jeg rører dem på alt fra HR til håndtering af deres privatliv til hvordan de klare sig og samler bedømmelser ind fra alle instruktører og skriver og måler og vejer og giver råd til chefen om de har det der skal til eller ej. SÅ det er mega bredt spektre. Hvis man kommer ud i en enhed, jamen der sidder der en HR enhed, der sidder der nogle andre og tager sig af det ene og det andet, rejser osv. og så sidder der en der er direkte chef og giver dem opgaver og evaluere om de kan det eller ej. Hvor her, der har jeg hele puljen, og det er ret fedt. Det vil sige at jeg får kendskab til HR, jeg får kendskab til direkte ledelse når de er her på skolen når vi laver forskellige opgaver, og jeg får rigtig dybdegående indblik hvordan afskedigelse og ansættelse af personel håndteres. Arbejdstid og generelt HR. Jeg er med til at udstikke dem i deres første stilling. SÅ når det er, de er indenfor det sidste år, så går vi igang lige efter vinterferien, hvor de kommer med nogel bud på hvor de godt kunne tænke sig at komme hen. Så har jeg en forhandling med en POC, en kontakt i flyvekommandoen, om hvilke stillinger der er i flyvevåbnet, og så forhandler vi frem og tilbage og så kan jeg så forhåbentlig melde tilbage til dem, at du skal derhen, du skal derhen og du skal derhen. Så er der nogle der bliver kede af det, og så er der andre der bliver super lykkelige over at jeg har kunnet tale deres sag. Og dem der ikke bliver så glade, der skl jeg kunne kom hen og forklare dem at det her bliver faktisk meget fedt, fordi det kan du udnytte på en anden måde end du i første omgang havde forestillet dig. Så der er sådan en masse spændende ting som ikke har direkte med dagligdagsledelse at gøre, men ledelse på en lidt anden måde. Og det kan jeg godt lide. Jeg skal tids nok komme ud. Jeg har også siddet i en anden stilling hvor jeg havde direkte ledelse for fem mennesker, men her der har jeg jo så, inden piloterne ryger helt af, så har jeg 130 kadetterjeg skal håndtere. Alle småting med om kan jeg bede om fri den dag, jeg har ikke lyst til at være på linjen længere jeg skal være far, jeg skal være mor, og jeg har ikke fået den løn jeg skal have. Det kommer alt sammen her igennem, for jeg har en makker sidende i jylland også. Hvor han tager sig af de jyske kadetter og jeg tager mig af de københavnske og det er de eneste to mennekser de skal håndterer og behøver at have dialog med, ud over deres nærmeste instruktører i forbindelse med nogle af de kurser de er på, det er holdofficeren derover og så mig. For så kan de bare have mest mulig fokus på deres uddannelse og ikke skal bekymrer sig om alt muligt andet bøvl omkring deres kontrakter, omkring deres tilstedeværelse, kan de det ene og hvem skal de kontakte hvis det er man skal ud og hvem skal man kontakte med det osv. De bliver nurset hele vejen igennem, men det giver jo så også mig en fordel i at få et indblik i hvordan de er som kadetter. For jeg skal jo i sidste ende kunne frosvare overfor skolechefen, som skal kunne forsvare over for chef FAK som skal kunne forsvare overfor værnet, i det her tilfælde flyvevåbnet, og sige at her der kommer ne vi kan stå inde for i forhold til den beskrivelse i ønsker en officer skal være. Så derfor så skal jeg også have indsigt i hele vejen og kan vægte og veje, og derfor bliver de også nurset fordi så, jo mere jeg har dialog med dem jo mere har jeg også indsigt i dem. Nogle kan måske sige at jeg ved så meget at jeg rent faktisk kan gøre det surt for dem, men min primære opgave det er jo at gøre det godt for dem. Og jeg sidder også som deres nærmeste leder, så hvis der er noget jeg er utilfreds med jamen så er det også mig der skal eksekvere at jamen så skal du ikke være her længere, på forandledning af skolechefen. Så når der er nogle der kommer og siger, at jeg har gået og overvejet utroligt meget, som man for eksempel kan til et skolenævn, at jeg er utroligt træt af det her og det her og jeg synes at det hele er noget lort og frem og tilbage. Hvis man kommer til mig og siger det, så skal jeg også være, dels være chefen der siger jamen så skal vi jo kunne prøve at finde en løsning på at du bliver motiveret for det værn her, hvad skal der til. Så kører vi et lille kortvarigt coach forløb hvor vi sådan, hvad tænker du, hvad kunne være årsagen, hvad ser du kunne være en løsning og så frem deles. Men samtidig skal jeg også sidde og tænke på, skal vi bruge krudt på vedkommende eller ej. Så det er sådan en lidt splittet verden hvor jeg samtidig vil gøre

hvad jeg kan for at vedkommende kommer igennem og bliver motiveret og føler sig godt behandlet. Men samtidig skal jeg også gå ned til chefen og sige, at jeg tror ikke på vedkommende. Vi skal finde en måde hvorved vedkommende skal afgå. Det er et no go. Så det er sådan splittet en rolle man kan få, og det er fanme fedt.

Interviewer: Hvordan arbejder du med, det næsten paradoksale, at opbygge tillid til nogen der samtidig ved at du også vil kunne afskedige dem?

Interviewperson: Jeg kan heldigvis ikke personligt afskedige dem, det er noget der skerl igennem forskellige kontraktmæssige ansættelser. Det er ligesom når i kommer ud i andre viskomheder, så er man jo nogle ansættelsesvilkår. Så man kan sige, at du afgår fra officersuddannelsen og så har du din opsigelsesperiode, vil du arbejde eller vil du bare hjem, jeg skal nok finde en stilling til dig i jylland. Det kan man gøre. Vi plejer sige at de har fasttjenestested i københavn, når de så er i jylland så får de timedagpenge og rejsepenge, så nogle gange kan være en fordel at de kommer til københavn og gøre støtte herover, hvis det er der jeg kan finde en stilling til dem, men ellers så er det oftest i jylland fordi det er derover, så det er ikke fordi jylland så, men det er fordi de oftest har stillingerne derover. Så det er ikke fordi langt pokkers i vold, men det er fordi de oftest sidder derover inden de starter her i københavn. Jeg mistede lige dit spørgsmål?

Interviewer: Det var det her med, den ledelsesfunktion der ligger i at kunne opbygge tilliden til kadetterne så de vil komme til dig hvis der er noget, men samtidig også være ham der skal finde en måde at få dem ud hvis det er nødvendigt.

Interviewperson: Det er faktisk det fedeste ved min rolle her i flyvevåbnet, eller i hæren, eller i søværnet, alle officere har før eller siden stiftet bekendtskab med en holdofficer. Alle ved, holdofficeren giver en gulerød med den ene og kan slå med den anden. Og det er ligesom præmissen. Og man stiller ikke spørgsmål ved det. Så man ved bare at er man på god fod med holdofficeren, jamen så er man på god fod med sin fremtid i forsvaret. Hvis man fucker det op med holdofficeren, så kan det godt være lidt træt. Ikke nødvendigvis at man så ryger ud. Jeg er også loyal. Der er jo kadetter jeg ikke synes er særlig rare, eller synes de er nogle klaphatte ligesom de formentlig også synes jeg er, men det skal jo ikke gå ud over deres karriere at jeg har et personligt syn på dem. Så det kommer helt af sig selv, fordi alle kan relaterer til hvad en holdofficer er. Ligesom man ved at der er en enhedschef, man ved hvad han står for. Man ved hvad NK gør. Det er bare sådan nogel faste roller som der bare ligger i systemet forsvaret, det er man bare ikke i tvivl om. Så kan der komme alle mulige andre, der bliver opfundet den ene titel der og fjernet en anden titel og frem og tilbage. Holdofficeren ved man hvad er, skolechefen ved man hvad er, eskadrillechefen ved man hvad er og NK og også Chef O. Der er nogle nøgle personer, sådan er det bare. Og der er holdofficeren heldigvis en af dem. Man kan elske eller hade den holdofficer man har. Men holdofficeren er en alle har stiftet bekendtskab med, eller var man ikke blevet udnævnt.

Interviewer: Bare lige sådan afklarende spørgsmål. Hvad er det for en type enheder dine kadetter kommer ud til?

Interviewperson: Det er flyvevåbnets enheder, alle de enheder vi har derude. Fordi alle der er i ålborg hvor vi har air transport, herkules og vores challenger fly oppe. Det er dem der flyver rundt i verden. De er konstant udsendt med herkules ude, det tror jeg er et par gange om året, hvor alle 4 fly er hjemme, ellers er de ude og sætte af i Mali, Irak, Afrika, Mellemøsten. Vi har jo personel i Irak og alt det grej der skla ned til dem, de skal også forsynes med kildevand og andre interessante spændende ting, pakker hjemmefra, så ca. en gang om månede der har vi en herkules dernede for at levere noget isenkræm til dem. Og lige sådan at få ting og sager ud. Få vores personel ned og ud igen. Det sørger de for. Så har vi også challenger, som der flyver rundt med VIPs og personel i forsvaret. Så kan den indrettes til at lave luftrumsovervågning. Flyve rundt og tage billede og hjælpe med vandforurening. Der tager den miljøovervågning der. Så der er en masse dynamisk miljø hvor de kommer derop og har ledelsesansvar overfor en masse specialister. Og det samme har vi med helikoptere i karup, hvor det bare er med helikoptere sm der flyver rundt herhjemme. I har sikkert set den store der flyver til rigshospitalet. Så der er nogle af mine kadetter der kommer ud og får ansvaret for de 20 mand som reparere på den helikopter når den står inde i basen, når den står inde i hangaren. Og så nede i skrydstrup der er der Fighterwingsene, der er nogle af de folk som jeg typisk har, de kommer så ned og er chef for dem som skal reparere flyene dernede eller er chef for det bevogtningspersonel vi har til at passe på flyvestationen, eller er chef for dem der sætter amunition på og skal håndtere det. Og så er der dem som der bliver uddannet til fighterallocater som kommer til at sidde i kontrolrummet i karup, hvor det er de skal sørge for at dekonflikte lufttrafik i det danske luftrum, hvor det er at danske militær fly de indgår. Og være i dialog med københavn og sige, at vi vil gerne bruge det luftrum her og siger københavn ofte at det kan ikke lade sig gøre, i kan gøre det her, argh det skal vi, og så lykkes det på en eller anden måde, og så finder de en løsning på det og så har de overblikket over alle de fly som vi har. Og det samme gør de så når de bliver udsendt, så sidder de så derude og har et radarbillede hvor de kan se alt og dekonflikter i højder og tid og rum. Der sidder de så som chef for sådan en enhed der hvor der sidder sådan en 5-6 mennesker. Så nogle kommer ud og har meget direkte ledelse og andre kommer ud med en lille håndfuld af mennesker.

Interviewer: Hvad forstår du så ved ledelse?

Interviewperson: Magt. Jeg er så fanens heldig, at jeg har magt til at gøre det bedste for mine medarbejdere så de kommer lykkeligere på arbejde i morgen. Det er ligesom det at jeg har magten til at kunne. Og det er min fornemmeste opgave, min forbandede pligt at sørge for at mine medarbejdere de er mest motiveret for deres arbejde. Sørger for at det er dem som der har en god dag. Sørger for at det er dem som der får løst deres opgaver og føler ejerskab og at de føler sig en del af den opgave der køre, en del af det projekt. Og at de er glade og at de kan se sig selv. Det er min fornemmeste opgave. Og der har jeg magten til at påvirke med forskellige faktorer om hvordan det kan lade sig gøre. Der er jo mange der siger at jeg har jo magten, the force, altså magten til at gøre noget ondt, men ledelse som jeg ser det har man også magten til at gøre noget godt. Og det er din forbandede pligt at sørger for at dine

medarbejdere har det godt. Og det er det jeg tænder på. Det er det at have muligheden for at se mennesker vokse op og blive større og blive fyldt med kompetencer og blive fyldt med energi til at kunne tage nye opgaver og blive inspireret til at tænke nye tanker. Få motivation til at gøre noget man ikke var klar på, noget man ikke var bevidst om at man kunne. Være ham der tør gå et skridt for en medarbejdere som længere oppe i systemet måske ikke er ligeså velkendt, men sige at man tror på den her medarbjder, jeg tror på ham, jeg arbejder din sag. Og her der taler jeg måske ikke om kadetterne men ligeså meget de medarbejdere man har tilknyttet inde i staben eksempelvis. Når man er til møder længere oppe, så siger man jeg tror på vedkommende her, det skal nok blive godt det her. Det er meget af det jeg godt kan lide ved ledelse. Og jeg elsker at arbejde med mennesker og HR generelt og bare at se at folk er glade. Og så hvis de skal have en træls besked, så vil jeg også gerne være ham der får sagt det på en ordentlig måde. Og oftest uden at jeg skal være en helgen eller noget, men hver eneste gang jeg har sendt en kadet hjem, så har de oftest være glade alligevel og forstået hvorfor de skulle tage hjem. Og nogle har sågar sendt gaver. Jeg har trods alt ikke fået ligeså store gaver som de har fået over på SOS, hvor de har fået kurve og tak for en god tid, jeg ved fanme ikke hvad de har gjort, men en forståelse for at. Oftest er det jo ikke fordi at vedkommende er en idiot for så bliver det bare hurtigt og konsekvent afviklet, og så var de som regel også bare blevet sivet fra i den møgsomlige optagelsesproces vi har. Så det er oftest noget med, for eksempel når piloter de ryger fra så er det fordi de ikke har håndelavet, der er nogle bygningsfejl med øjnene der gør at de ikke kan side og kigge på en radarskærm og sådan noget. Så vi mener ikke at de indeholder den stressbariere eller den stressfaktor der skal til for at kunne håndtere den opgave det er at skulle komme ud og være operationsstyrke officer imens der flyver krudt og kugler om ørerne på en. Og hvis man prøver at forklare det, jamen du kan ikke fortsætte denne her fordi det her, så oftest så forstå de det og så siger de at det kan de enlig godt forstå. Og så skal man jo sørger for at kunne fortælle at, tilgengæld så er du god til det, det kunne være at du skulle prøve at fokusere og prøve at komme ind på et område med det eller at du kan forbedre det her til en anden gang, men lige nu har vi bare ikke tiden til at du kan det, så søg ind igen om et år eller to, og så prøve at komme med en forklaring der. Så oftest kommer der en positiv afslutning ud af det. Det er også ledelse i min optik.

Interviewer: Har du et eksempel på det?

Interviewperson: Ja. Jeg fik den her (viser en øl frem). fordi han var bevidst om at for at de skal kunne fange mig så skal jeg jo også give lidt af mig som person, som menneske. Så de ved jo godt at jeg har præsenteret mig selv, for ikke at skulle distancerer mig for dem, når det er vi mødes for eksempel kunne jeg sige jeg er sådan jeg er jeres chef bap bap bap. Jeg kommer også frem og siger hvordan er jeg som menneske. Og det er sådan typisk forsvaret, der præsenterer man med min kone er og så falder man lidt i søvn, så der kommer jeg også ind på at jeg godt kan lide øl. Jeg skal ikke se mig for fin til at jeg godt kan lide en bajer. Det er måske også lidt den utypiske officer i forsvaret. Jeg spilller meget musik og jeg kan godt lide at være afslappet. Jeg har været civil i mange år før jeg startede i forsvaret. Men ham her kadetten, som der ikke passede ind af forskellige årsager, der havde jeg en samtale med ham om hvordan jeg måske kunne se at han kunne gøre det bedre i en anden virksomhed. Og vi sad og havde en dialog om, hvis du kunne komme ind og undervise i stedet for, for du havde nogle kompetencer fra før. det var en der havde læst en bachelor og havde arbejdet lidt og så ud, og så sagde jeg, at du har jo haft

en periode herinde i forsvaret, den tid, hvordan kan du bidrage den ude i det civile. Og mens vi fik talt om det, så fik vi det formaliteret og det virkede positivt. Og jeg var godt bevidst om at når han så kommer hjem, så kommer den der åbenbaring om at det er jo slut. Men han havde så heldigvis fundet ud af, hvad er det så han kunne tage med fra forsvaret af, og brugte det ligesom argumentation til at kunne få en stilling på et universitet og så havde han fået en stilling der. Og som tak for det, så sendte han så den her og sagde tak for at han var blevet motiveret til at kunne bruge sin tilstedeværelse til trods for at jeg ikke så at han havde de kompetencer vi havde brug for herinde. Men så kunne de jo sagtens bruges et andet sted. Bare fordi man ikke kan blive officer er det jo ikke ens betydende med at man er et dårligt menneske, tværtimod vil jeg næsten sige. fordi vi søger bare nogen der kan noget bestemt.

Interviewer: Kan du uddybe hvad han kunne bruge sin tid på officerskolen til ude i det civile?

Interviewperson: Vi snakkede om at det vi havde lært på den første del af uddannelsen, der var meget føring og hvordan man kommer ind og skal føre nogle folk, en gruppe af 5 mand, 5 MK, i forskellige situationer, hvor det er man har en ordre i en kampstilling og så er ude og skyde og så siger man at du skal skyde der og du skal skyde der. Eller vi skal ind igennem et tærren her, så er der sådan meget føring der. Så beslutsomheden. Og være tro på at når du tager en beslutning så gør det overbevisende. For hvis du ikke gør det overbevisende overfor dine folk så begynder de at tvivle på dig. Og så er du ikke i stand til at kunne lave føring. Det kunne han så til gengæld godt gøre. Så sagde jeg, hvordan kan du bruge det i en anden kontekst når du skal ud og undervise. Jamne det kunne han for eksempel bruge til når han står og skal fremgive sit budskab i undervisningssituationen. Så kan han få lidt mere autoritet og tænke tilbage på, at han skal jo ikke føre, men den udstråling han har man bruger i føring, virker mere troværdig, virker mere overbevisende. Den kunne han så bruge i en undervisningssituation. Og det har jeg en forventning om at han i hvert fald havde tænkt sig at gøre. Og det er det man kan bruge. Jeg vil sige, at du havde ikke det jeg kunne se i den samlede pakke fordi når det så gik helt galt og der var mega mange faktorer og det sprang ned over hovedet, så i det her tilfælde så kunne han ikke overskue det og så kunne han ikke tage beslutningen og så gik det ned. Men på andre niveauer som hans udstråling i forhold til at føring af mennekser, der kan man sige at det her det kan du uddrage og bruge konstruktivt i din videre færd. Og det er fromentlig det han har brugt. Jeg kan godt lide at tale med folk om hvad det er de kan bruge deres uddannelse til også på den anden side af karrieren. Der kommer jo folk som har læst en kandidat i musik eller de har læst jura eller de har ledelse og organisation og der er en som har læst disaster management, og så siger vi hvoran kan du bidrage med det og så finder vi nogle stillinger ud fra hvad de er for nogle personer og deres kvalifikationer og den baggrund de har. Hvordan ser du din karriere, det taler man jo også om, hvad kan man arbejde med. Og det er lidt det samme her, bare på en forkortet. Du afgår men du har noget du kan tage med.

Interviewer: Det er interessant hvad man som officer kan føre med sig videre over til det civile. kan du uddybe det lidt?

Interviewperson: Der er der kort sagt. Jeg tror jeg kunne hjælpe ham i en situation. Men kort sagt, den uddannelse vi giver som officer, den grundlæggende uddannelse vi har, den gør sgu ikke en skid mere end det som i får på CBS. Det er det samme hvis i sad her nede i et år og fik en masse teorier om hvordan ledelse er på den ene og den anden måde og hvordan kan du bruge det. Det gør du også ude på CBS, men det er der ikke noget hokus pokus i. Uddannelsen i sig er bare en ledelsesuddanelse, hvor du sidder i uniform, og så har du arbejdet i 37 timer om ugen og haft 10 timers læsning. Så har du været i Jylland, hvor du kravlede lidt rundt i mudder og haft lidt omkring føring og frem og tilbage. Så det er en værnepligt, en sergentuddannelse plus og så en masse akademisk oveni. Det er der ikke noget ekseptionelt i. Det der gør at det er ekseptionelt det er at vi bliver jo testet i og trænet i at kunne håndtere komplekse ting og kunne tage beslutninger når lorten brænder. Og når det er man for eksempel har haft folk udsendt, og de har stået i situationer, og de bliver ikke nødvendigvis at have stået i Helman og nu kommer der kugler om ørerne, men hvor de også er i stand til at tage beslutninger, men det kan også være i Mali hvor de sidder i forholdsvis trygge rammer inde på et helikopter værksted men hvor de får at vide at der er en helikopter der er blevet ramt og den skal håndteres, der skal tages en masse beslutninger for der sidder en general herhjemme og han har interesse i at den helikopter den kommer så hurtigt som muligt ud eller vi i hvert fald får en rapport over hvad er kommer til at ske. Så skal der også bare ske en masse ting og vi skal sende en masse folk i værks. Og det foregår oftest under meget pressede situationer og man har ikke mulighed for at håndtere dem. Og det er der rigtig mange ude i det civile der har kendskab til, men hvor fordelen ved os det er at vi har haft mulighed for at have trænet under hele vores uddannelse og vi har håndteret det ude i den store verden. SÅ når det er at de kommer hjem jamen så er det en normal ting for os. Og det er oftest det som er en fordel når vi sender folk ud i det civile. Så det betyder at bare fordi du har taget uddannelsen, så i min optik er man absolut ikke en dyt mere værd en dem som har, end jer som har læst og de har måske tværtimod i har meget mere styr på hvordan man kan håndtere andre komplekse ting. Men dem som har været inde i forsvaret og arbejdet i flere år, 2-4 år, og er kommet op på kaptajmsniveau, mit niveau, har lige pludseligt noget at kunne byde ind med, som man nødvendigvis ikke kan få ved at være i Novo Nordisk eller Mærsk eller andre ting. Og det er det der gør at det er interresant. En officer har oftest været ude og skulle håndtere komplekse ting i pressede situationer med en meget skarp deadline, her og nu, uden at skulle tage hensyn til så meget andet end, altså en beslutningstagen på en ordentlig måde, hvor menneskerne samtidig med at man skal sørger for at medarbejderne kommer hjem uden at være slidt ned og frme og tilbage. Og det er noget af det jeg ser fordelen ved. Eller noget af det man kan sælge en officer på ud i det civile.

Interviewer: er det lidt en nyere tendens det her også i forhold til at vi i nyere tid har været mere aktive i den militære operation end vi har været før hen?

Interviewperson: Ja det tror jeg. Og jeg tror lige nu, at tilbage i 90'erne, der tror jeg at hvis du havde været officer så var det sådan noget mytisk noget. Det var ikke noget man kunne måle sig med. Hvad faen var en officer. Der var ikke nogen der var udsendt, de arbejde ikke, groft sagt. Og civile virksomheder, man kunne sagtens sige jeg er officer og jeg kan en masse ting, argh meget meget eksotisk, vi ved ikke hvad du kan men vi ansætter dig. Fordi du har haft med utroligt mange mennesker at gøre som meget ung. Som præmiere løjtnant så starter du oftest med en masse mennesker under sig

og skal tage ansvaret for dem. Og skal lære at lede i systemet, der er en chef, der er en chef, der er en overordnet, du har nogle deadlines puf puf puf, hele vejen igennem. Og når det er der er en forventning at du levere til den tid, så levere man også til den tid fordi det er ikke en option ikke at levere til den tid. Det er jo det man kendte til forsvaret. Idag der er vi jo en akkrediteret uddannelse som begynder at blive målbar. Så en officersuddannelse det er jo bare en diplom oven på en bachelor. Og en majorgrad, det som jeg bliver næste gang, det er jo en master tilsvarende på niveau 7 og så fremdeles. Så nu begynder det at blive målbart. Det tager også lidt af den der eksotiske om hvad en officer er fordi nu er en officer jo bare en diplom og en bachelor ligesom størstedelen af alle andre uddannelser i samfundet. Og det synes jeg enlig også er meget godt fordi der kommer sgu ikke noget godt ud af at sende en officer ud bare fordi han er officer. Det kan sgu nok skabe mere ballade end hvad godt er. Det er vigtigt at man får ansat nogle folk der kan finde ud af at håndtere deres arbejde. Det er ikke alle officere der nødvendigvis kan det bare fordi de er officere. Men lige nu der ved vi så også at man har fået tryk prøvet nogle officere gennem 00'erne med de opgaver der har været. Forsvaret har ændret sig fra at i start 00'erne til at være en virksomhed hvor folk de var meget fulde og de anede ikke hvad faen de lavede til idag, der er det jo fuldstændig proffesionelt. En organisation der langt hen ad vejen er langt mere toptunet, ikke top styret, men toptunet i forhold til hvad den var for 20 år siden. Så man kan sige at i 90'erne hvor man nærmest kunne sige officer og så fik man en stor stilling udenfor på sit CV om at være officer, så idag kan man måske ikke bare få det men til gengæld så har du fanme noget erfaring fordi vi har været brugt. Så der kan du komme ud og battle med andre der har samme niveaus uddannelse men du har oftest noget erfaring fra en eller anden udsendelse hvor du har skulle håndtere andre ting som er guld værd i forhold til at komme ud i civile virksomheder. Og der er jo ingen grund til at vi bliver tasket til at at kunne være i forsvaret, og det er ikke alle der tænker lige civilt minded, så jeg tror heller ikke at det er alle der er egnet til at være ude i det civile, heldigvis, eller der er ikke noget mytisk over at være officer, vi er bare tasket til at kunne løse den opgave vi har brug for her.

Interviewer: Ja, vi skal jo heller ikke vinkle det til at fremstå som om alle officere har et ønske om at komme ud i det civile på et tidspunkt, for sådan forholder det sig vel ikke?

Interviewperson: Der er utroligt mange officere der kommer ind og ved at være officer så ved de hvad de skal lave de næste 20 år. Jeg skal uddanne mig, jeg skal udvikle mine kompetencer og så skal jeg hygge mig herinde. Hvis jeg bare lader værd med at træde nogen over føderne så skal jeg ikke tænke mere over det. Så kan man hygge sig med det. Så har man ikke større ambitioner end det. SÅ kan man lige undervise lidt på et kursus en gang i mellem i coaching eller et eller andet og så det det. Det er der utroligt mange der bare sidder og hygger sig med. Så er der dem der knokler hårdt og benhårdt går efter at tillegne sig kompetencer der også kan ekvivalere ude i det civile. Og der kan man godt mærke forskel på hvordan man tænker som officer lige nu. Heldigvis så, førhen der dem som jeg gik på officersuddannelsen med de tænkte at de skulle have uddnannelsen og så skulle de ud i det civile og det var der mange af dem som der gjorde, hvor lige nu så dem der kommer idn nu de kommer fra det civile eller har i hvert fald læst en bachelor og er noget ældre. Og der er flere af dem der siger, at jeg har jo læst mig en lære uddannelse og jeg fik mig en stilling og så sad jeg og kiggede over min plan de næste 40 år fordi pensionsalderen den bare stiger, jamen jeg skulle jo være lære med måske en lønforhøjelse på 5000 indenfor de næste 40 år, og så var det det jeg skulle lave resten af mit liv, uden at skulle negligere

lære det er blot et eksempel. og det havde vedkommende bare lidt svært ved, og så begyndte vedkommende at kigge efter hvilke andre muligheder har jeg med uddannelsen og kom så frem til officer. Jamen der starter du og så er der bare kompetenceudvikling hele din karriere igennem. Og nye stillinger, selvfølgelig indenfor den samme organisation, som gør at du hele tiden skal være på beat, du skal hele tiden oppe dig for at blive egnet til at komme i den stilling eller den stilling og så skal du lære det og så skal du ud og læse det kursus for at komme på det niveau og sådan noget. Så det tiltalte vedkommende og det tiltaler også mig. Det sikrer at jeg i hvert fald ikke døser hen i hjørnet. Hele tiden skal være med på beatet for at følge med. Ligesåvel som ledere ude i det civile de kan heller ikke selv sidde og sove i timen, i skal jo fanme knokle røven ud af bukserne for at kunne følge med for også at have, og det samme gør vi her. For dem der gerne vil i hvert fald. Så er der andre der kommer op på mit niveau og så skal de bare være kaptajn resten af deres liv og det gider jeg sgu ikke. Jeg vil gerne prøve noget mere. Jeg vil gerne have flere folk jeg vil gerne have 1000 mand at arbejde med. Det tror jeg nu nok aldrig jeg kommer til, for det er der fanme få der har, men flere folk. Have muligheden for at præge flere ledere under mig som skal præge deres medarbjedere. Det er ligesom der, jo flere jeg kan få fingrene i jo bedre vil det være.

Interviewer: Nu nævnte du selv at det er bachelorer der kommer ind, så hvad gør det for den type officere der kommer ud i den anden ende?

Interviewperson: Det sgu nogle meget skarpere akademiske officere. Og da det var at den blev ændret, der var mange af de gamle officere som var uddannet for 20 år siden der sagde at det bliver nogle lorte officere og det kommer der ikke noget godt ud af. Eller det kan ikke passe og det bliver en ringe officeruddannelse. Jeg var selv henne i puljen af, at det bliver noget pjat. Men jeg må bøje mig og sige, at det er godt nok nogle skarpe unge mennekser der kommer ud som har formået at kunne håndtere et studie. Og det gør bare at de er meget mere skarpe. De forventer noget af deres medarbejdere, fordi de kommer ud med et uddannelsesniveau som er højere end den var før. Der havde de trods alt brugt 2-5 år på en bachelor eller et kandidatstudie, i mere styr på det end jeg har for jeg har ikke taget en civil bachelor, så de har jo prøvet hvordan det er at skulle lave sådan nogle større opgaver og sidde og lave skriftligt håndarbjede. Der er jo flere af de officere der kommer fra de gamle dage som stadig sidder og taster med en finger og hvordan får vi sat det op med kurser i hvordan bruger vi excel og sådan noget der. Og der kan man sige at der sidder der jo bare i fingrende. De kommer ud og har en helt anden forventning til hvordan man håndtere skriftlige produkter og når det er der er undervisning jamen så er de meget mere minded på at, jamen jeg skal vide det her fordi jeg er kommet fra forelæsninger hvor jeg i den grad var herre for egen indlæring. Og det er også det jeg siger med vores nye. Hvor i gamle dage kunne man godt være sådan, åh jeg bliver jo udnævnt alligevel så jeg hænger bare på og sådan noget. Der er de meget mere skarpe og de er fremme på beatet og de vil det her. Og det er fedt. Og for mig gør det det bare meget sjovere at arbejde med, og se nogle der i princippet har en meget højere uddannelse end jeg har fordi jeg kom ind på den gamle måde, at se hvordan de bare er motiveret for at komme ind og lave det samme som jeg laver. Det synes jeg er fedt. Det er fanme fedt at man kan se hvordan de er motiveret med deres viden, og de bliver dygtige officere. Der er jo mange af dem der formentligt kommer hen og bliver mine chefer en eller anden dag. Fordi jeg også har interesse at gå i en anden

retning. Men der er nok nogle af dem der kommer til at køre hårdt igennem systemet og få sat nogle af de gamle officernisser på plads.

Interviewer: Tror du det har en betydning og i så fald hvilken, at bahelorstuderende der har haft muligheden for at kunne vælge en anden karriere helt specifikt vælger en karriere i forsvaret?

Interviewperson: Ja det tror jeg helt klart. For der er jo mange, min tidligere skolechef han startede og så blev han draftet til sergant og det skulle ha fanme ikke og nu bliver han pensionist om et par år. Samme rutine, det er der utroligt mange der har sagt. Men jeg tror lige netop nu der har de meget mere fokus på hvad de gerne vil. I gamle dage, der var det at være officer en livstil. Det var ud over 8-16. Det var noget man var i, også som man ser i soldater kammerater og andre ældre film, at de der aber de rendte jo rundt med uniform i fritiden. Hvorimod idag der er det mere et alment arbejde hvor du kommer hjem og ens partner oftest har en karriere som der måske indtjener lidt mere end man selv gør. Men man gør det stadig. Ikke ligeså meget som en livstil som man har gjort, men man gør det fordi man brænder for den her, på samme måde som man brænder for at være skolelære, man brænder for at sidde i et eller andet institut og forske i et eller andet specielt, så brænder man også for at komme ud og arbejde med forsvaret på den her måde. Mere end det måske er så meget andet. Og det tror jeg kommer positivt ud, når det så er de har valgt det så bevidst. Og efter deres bachelor har haft så mange andre gode muligheder så tror jeg også de er mere. Fordommende var jo at det er dem der ikke er kommet ind på kvote 1 eller 2 eller dem som ikke kunne få en stilling og så kommer de bare i forsvaret fordi det er det man kan. Det er ikke det jeg ser i hvert fald. Det er folk som kunne noget ved klaveret. Der er jo så en forventning om at de så tager en periode i forsvaret og så tager de ud i det civile og så forhåbentligt kommer de tilbage og beriger forvaret med den viden de kommer med fra det civile. Sådan så vi kan, at begge verdener, for forsvaret er jo sat i verden for at, nationalt i hvert fald at være med til at højne, det er jo det værnepligten gør det er jo at der var et krav om i gamle dage at vi skal højne niveauet af mænds måde at være gentleman og det kan man gøre ved at få flest mulige gennem værnepligten.Og det er jo det samme med officersuddannelsen, at jo flere vi kan få skudt igennem officersuddannelsen så er der også flere som der kommer ud i det civile samfund og kan være med til at drive samfundets mølle. Det ser man også idag. Og jeg håber at der er nogle der vil tage ud og komme tilbage igen. Det synes jeg sgu egentligt er meget fedt. Der er ikke nogen grund til at sige, at hvis du startede i forsvaret så skal arbejde her indtil du bliver pensionist. Det er lidt kedeligt. Eller i hvert fald har noget civilt ved siden af. Og det er jo det skolechefen han er et rigtig godt eksempel på. Og kan shuffle mellem de to verdener.

Interviewer: Så kunne vi godt tænke os at tale lidt om forsvarets ledelsesgrundlag. Hvordan forstår du forsvarets ledelsesgrundlag? Og hvordan bruger du det?

Interviewperson: Det kunne godt være at jeg lige skulle have læst lidt op på det.Vi bruger det i forhold til når det er vi skal lave FOKUS. Når vi skal lave beskrivelser og når vi skal lave kommentare på vores medarbejdere, så bruger vi det der hedder FOKUS. Når du skifter stilling eller når du skifter samtale leder, så skriver vi sådan en bedømmelse på alle medarbejdere og det kan du så tage med når du søger

nye stillinger. Så når du er færdig på uddannelsen så skriver jeg så, jamen vedkommende gjorde det godt indenfor det her. Vedkommende har vist eksempler på at være. Der er sådan fire udfaldsrum, hvis i har læst på det så har i sikkert bedre erindring på det end jeg har. Men der er de her nytænkning og drift og stabilitet og relationer. Og også det her om man er udadseende eller indadseende og så frem deles. Og ud fra alle de parametre er der jo de der 16 underpunkter som man sidder og kan måle personellet på. Og så sidder jeg så og beskriver ud fra de 16 punkter jamen inde for det her felt der ser jeg at vedkommende har vist sig positivt eller udfordrende på det område her og så får de nogle karaktere på hvordan det ser ud.

Interviewer: Så det bliver faktisk også brugt som et måle instrument?

Interviewperson: Ja. Har jeg ikke en skabelon et sted. Så kan i lige se hvordan vi bruger det konstruktivt til at måle på folk. Og grunden til at vi har forsvarets ledelsesgrundlag, det er fordi vi gerne vil have den her profil og det er det vi arbejder med. Så ændres Engang der var det opgaven der var i centrum så var det missionen der var i centrum og så var det opgaven igen. For de ting vi skal lave, de ændrer sig. Der bruger vi den her bedømmelse til at sige, at nu har vi målt dig og givet dig den her bedømmelse. Så kan vi se her, at der er de fire udfaldsrum og så kommer de 4 underpunkter og så kan man vurdere ud fra det. Så bruger man det enlig til at uddybe, hvad man mener med de forskellige bedømmelser i forhold til skalaen. Og det gør så, at forsvarets ledere er undervist i at kunne håndtere forsvarets ledelsesgrundlag på den her måde, så vi allesammen er aligned på hvordan det hele skal hænge sammen. Så når man læser den her, så ved man at det er i forhold til det at der er en god præstation. Utilstrækkelig præstation i forhold til at styre andre som i udvikling af andre under relationer. Og så kommer der en uddybning hernede, men det må ikke være for langt, for så er der ikke nogen der gider at læse det. Dem som bliver bedømt, læser det her fordi han har interesse i at se hvordan han bliver bedømt i forhold til den givne stilling og gavner det mig i forhold til min næste stilling. Han er interesseret i det og måske den næste chef har interesse i det, men ellers er der ikke andre der som sådan kommer til at læse den. Med mindre man søger en ny stilling, hvor man skal fokuser tilbage. For så kan man ligesom eksemplificere overfor den nye leder, jamen tidliger er han blevet obseveret på at kunne gøre det her dvs. at så har han også en forventning om at han også er i stand til at aggere sådan her, det virker som om, jeg allerede har et kenskab til ham her ved bare at læse. Så kan man sige, men jeg har en forventning om at han kan et eller andet der med relationer. Han kommunikkere i korte sætninger og udstikker det som NEJ, JA, Jeg synes og jeg vil gerne have det sådan der. Det kan man uddybe og så kan han være bevidst om at det kan jeg prøve at arbejde med. Jeg kan prøve at give mine medarbejdere plads til at udvikle den kompetence. Eller jeg er bevidst om at når han kommer ind og siger sådan, så er det ikke fordi han er ubehøvlet, så er det bare fordi han desværre har den måde at være på af natur. SÅ det er det man enlig bruger det til. Og så kan man hernede komme med en vurdering af, jamen er vedkommende egnet til et niveau frem eller to niveauer frem og så skrive hvorfor. Det er det vi bruger det til. Og så noget af det vigtigste når man nu er i forsvaret, om de er egnet til internationale operationer. Det vil sige, at hvis jeg skriver næh det synes jeg endtlig ikke. Vedkommende virker ikke til at være i stand til at kunne håndtere det. Jamen så ved jeg, at når de skal til at ansætte folk, Hov der står der at, det er måske ikke så godt. Så det kan godt være at du gør det godt heromme, men du er ikke egnet fordi alle medarbejdere i forsvaret skal sådan set være egnet til at skulle kunne udsendes. Så er

der nogle stillinger hvor det måske er mindre nødvendigt, så kan man sige er det nødvendigt i denne stilling, ja. Så det er det vi bruger det til. Så jo, jeg har rimelig meget med forsvarets ledelsesgrundlag at gøre, for det er det vi bruger som bedømmelsesfaktor i forhold til om kadetter de har det der skal til.

Interviewer: Benyttes det kun til evalueringer af officerer eller benyttes det også til serganter for eksempel?

Interviewperson: Ja det er jo sådan noget fotroligt P, altså det er fortroligt p forstået på den måde at det er fortrolige personfølsomme oplysninger der ikke vedkommer andre. Så det er kun relevante der har mulighed for at læse det. Så mine medarbejdere ville aldrig kunne få lov at læse den der på mig. Det er kun min nærmeste chef der kan læse den og ham som jeg ønsker skal se den. Så det er meget fortroligt det lukkede forum der. Så jeg ved ikke hvordan, jeg kan ikke finde ud af på nogen måde hvad der står i mine kollegaers FOKUS. Eller hvad der foregår inde til deres samtaler eller til deres udviklingssamtaler. Det er noget der foregår i deres lukkede rum. Men jeg kan bruge det i samtalen med mine chefer.

Interviewer: Jeg tænkte også niveaumæssigt. Altså om det kun er officerer der har en FOKUS eller om det også benyttes længere nede i kommandorækken?

Interviewperson: Nej det bruges hele vejen ned. På et tidspunkt er der måske en sergent som der også udarbejder FOKUS'er på sine konstabler. Værnepligtige har det ikke. Der bruger vi et helt andet system, noget 1-3 og ABC, det er den målestok der bruges der.

Interviewer: Jeg har stødt på FOKUS flere gange men har ike forstået før nu hvad det betød.

Interviewperson: Jeg kan ikke huske hvad det står for. Det er typisk forsvaret, men jeg aner ikke hvad faen det står for. Det er sikkert noget Forsvaret...

Interviewer: Så ledelsesgrundlaget går altså igennem forsvaret i form af FOKUS?

Interviewperson: Ja det er det der er tanken. Når man skal ansøge en stilling her i forsvaret, så skal du kunne levere en fokus med. I bund og grund der er det jo bare en anbefaling fra ens tidligere leder. Her der er den bare formaliseret, hvordan sådan en anbefaling skal se ud. For så er vi bevidste om, at det kan måles i forhold til at alle har en forventning om at man kan måle ud fra.

Interviewer: Jeg hæftede mig ved at du bandt ledelse og magt sammen. Hvis man har en situation hvor der ikke er nogen der har den formelle magt, hvordan udtrykker ledelse sig så?

Interviewperson: Så er vi ude i helt almindeligt menneskeligt statur med survival of the fittest. Der er altid en alpha han et eller andet sted som på en eller anden måde nok skal tage føringen, styringen. Om det er i forsvaret eller ude i det civile eller det er på abernes planet, der er altid en eller anden der vil tage ansvaret for at tage en beslutning eller har lysten til det. Det tro jeg også på et eller andet plan man skal have lyst til, hvis man bestrider de her stillinger. Der er nogen hvor det er nødvendigt at man har meget udadstående og naturlig autoritet. Og så er der andre hvor du bare skal være i stand til at være en dygtig sagsbehandler og sådan lidt bare sidde på kontoret hvor du ikke kommer til at udøve så meget unøddigt eller utænkt ledelse. Så det er ikke dig der bare går ned ad gangen og så ved man bare okay, når vedkommende kommer der. Hvor andre, vores tidliger forsvarschef for eksempel, Knud Barkels, han kunne virkelig skabe bare ved hans lyd hans måde han gik på, så var man allerede ved at ryste i bukserne når han kom gående. Er du gal mand, der var man ikke et sekund i tvivl der kom en general med holdning, og så kommer de den der lille mand ind og så holdt man bare sin kæft. Der udøver han allerede ledelse, han var også den øverste chef, men han var bare sådan at man var bare fuldstændig solgt og man overgav sig bare til ham som leder. Det er der nogle der formår. Og så kommer man ind på det du omtaler der, den naturlige ledelse uden man enlig havde behov for det. Og det opstår der oftest i forskellige situationer når der skal løses et eller andet. For det ligger naturligt i, når fem officere de mødes og skla løse et eller andet. SÅ får man lige hurtigt afstemt hvad hinanden kan og så godt, du køre og du gør det der og godt så for vi lige løst det og tager man ansvar for hver sin opgave. Det er sådan lidt en arbejdsskade. Jeg er frivilig på roskilde festival, hvor jeg de seneste to år har været chef for en scene. Og har haft de her 100 frivilige til at bygge den op og afvikle koncerterne og der fik jeg så min daværende chef med som værende ham der var min næstkommanderende for at løse den her opgave. Og det der crash med at møde og skulle udøve ledelse på en anden måde end her inde i forsvaret, det er edermanme fedt. Altså vi sad den første aften, hvor vi sad til sådan et møde ned på roskilde festivalen nede i vores mødelokaler, hvor vi sidder de her 70 mand til vores første møde. De var meget interesseret i at vide hvem faen jeg var og hvorfor jeg lige pludselig var kommet ind i den stilling. De fleste af dem kom inde fra Christiania og hvis man følger nogle af deres facebook profiler så er det sådan noget hate the police og folk der sender folk i krig skal dø. Det er helt vildt. Og alligevel har de en respekt for at når der arbejde der skal gøres på roskilde festival, så kan jeg udøve min autoritet som leder dernede. Uden at det påvirker dem at jeg er i forsvaret. Så sidder vi griner lidt der og drikker nogle bajere over det. Og det synes jeg er fedt. At man kan have respekt for hinanden. Men dernede der kan jeg bruge ledelse på en anden måde med min autoritet, ved at have styring og kontrol og alt det der, på en sjov måde. Som man normalt ikke gør herinde. Og når man arbejder med frivilige, så har de måske en lidt anden tilgang til det end når det er jeg har nogle folk i forsvaret. De ved jo godt at hvis jeg siger det er kl. 13 så er det kl. 13. Hvis det ikke sker klokken 13, så har de også en forventning om at de får en skideballe hvis ikke de er der klokken 13. Hvor med frivilige, lidt mere afslappet tilgang til det. Klokken 13, jaja, det ser vi på. Og med det, der får jeg så lært men hvordan faen får jeg så håndteret det, fordi det nytter jo ikke noget at jeg løber hen og river hovedet af dem, for så har jeg jo tabt på forhånd. Så skal jeg jo finde ud af, jamen fedt mand, det er fedt i kom kl kvart over. Næste gang kunne i måske prøve at komme klokken 13 for så kunne vi måske få øl før tid. Nårh fedt mand. Eller et eller andet. Prøve at se hvordan kan jeg så gribe den udfordring an, og lade mig udfordre åp den måde. Det synes jeg er

interessant. Og ikke bare rende rundt i min egen, jeg har en forventning om at nå rjeg siger noget så kommer det til at ske, men jeg rent faktisk også skal arbejde for det.

Interviewer: Sådan en situation der, der forsvinder ens magt vel også i forhold til den man har i forsvaret når nu de er frivilige?

Interviewperson: Det er en rigtig god tanke du har. For når jeg har de her 100 frivilige, så har jeg kun den magt som de giver mig. For vi er jo på lige fod allesammen. Så hvis ikke de giver mig noget magt, så har jeg ingen ting. Jeg har jo ikke noget lønmæssigt forhold. Hvor i forsvaret der kan jeg reje mig op og være en idiot og bruge magt på en negativ måde, og sige at du skal bare fordi jeg siger det. Bare fordi man ikke er i stand til kognitivt at få håndteret det på en ordentlig måde. med frivilige der har jeg kun den magt, uanset hvor meget jeg råber og skriger, så har jeg kun den magt som de giver mig. Eller det ledelses handlerum som de giver mig. Det er fanme fedt, at man bliver nødt til at komme ind og oparbejde den tillid fra deres side af til at, jeg har et ledelsesmæssigt handlerum. Det er fanme sjovt. Det er fanme fedt. Det vil jeghåbe i også kommer ud og arbejder med. Det der med at arbejde med frivillige der er altså ikke dumt. Det udfordre en. Fordi du kan ikke, jo du kan skrue på øllene, men du kan ikke skrue på løn og sige nårh jeg vil gerne have at du arbejder lidt mere og så får du mere i løn. kortvarigt i øvrigt. Men du skal arbejde med nogle andre parametre. Der skal du fanme være god selv. For hvis ikke du er god, så pfff. Jeg har de her 14 dage om året, jeg gider kræftedmer ikke høre på dig. Så finder jeg bare et andet sted at være. Og så forsvinder den der organisation der. Så der bliver man nødt til at træde i karakter og lytte til sine medarbjder. Være med på, hvordan møder jeg dem på et niveau der gør at de accepterer mig til at kunne tage de beslutninger der skal til for at vi kan nå i mål. Og førstd er har jeg en eller anden form for magt, hvis man kan sige det på den måde.

Interviewer: Skal man tolke det som en skilning mellem hvad der er militær ledelse og civil ledelse?

Interviewperson: Nu tgener jeg lige. Frivilige dem ser jeg i en bobbel her. Der skal jeg knokle for at få den omtale jeg ahr. Og min påstand, uden at være ekspert på det område, men en civil virksomhed her der har vi nogle andre parametre. Jeg kan fyre dig, jeg kan skrue på noget løn jeg har en forventning om at du gør, fordi du er jo ansat på den her kontrakt, så der er nogle parametre at skrue på der. Hvor i Militæret der er vi lidt mere over i, for der er meget mere føring, Så du gør bare som jeg siger. Fordi du har sagt at du gerne være en del af det her, og så er det bare mig der bestemmer. For vi har ikke tid til at debatere, vi har ikke tid til at skulle være uenige, du gør bare som jeg siger. For det er det nogle gange det som der er lagt op til. Man kan ikke ude i en presset situation begynde at debatere med sine medarbejdere om hvad der skal ske. Der har du bare den direkte magt til at sige, det kan godt være du har en anden holdning, men du gør som jeg siger. Fordi de fleset medarbejdere herinde, jo længere nede i niveau de er, de kan se det her felt. Et godt eksempel er, at der et billede af en konstabel der sidder og kigger ud af sit gevær sigte. Så kan han se 1 mand. Han er fuldstændig panisk. Fuck mand, han kan ikke forstå hvorfor faen der ikke sker noget. Han sidder og råber og skriger, jeg kan fucking se fjenden så hvorfor angriber vi ikke. Så gruppeføren, han kan se et større billede, for det er han mentalt

bygget til at kunne håndtere. Og han ser tre mennesker. Og han har fået at vide at vi angriber kun når det er der er tre mennesker. Så han vendter på at kunne få signal. Men han bliver bare pisse irriteret over, hvorfor faen angriber vi ikke. Så er der en delingsfører, han har igen et større billede. Han ser måske de her mennekser her. Han har fået at vide, at hvis der ikke er mere end 8 mennekser, så skal vi ikke angribe. For det er ikke cost-benefit. For ham der sidder heroppe, kompagnichefen. Eller brigadechefen. De har vurderet at den risikoanalyse der er ved at gå ind og optage kamp her, der skal der være sådan og sådan. Og hvis ikke, så skal vi ikke angribe. Og derved, så kan de her jo godt have interesse i at gå i dialog, en debat med folkene over. Men det er der bare ikke tid til eller plads til. Derved kommer føring til sin ret ved at sige, du angriber ikke. vi holder tilbage. Eller modsat, attack. Eller gør det, den flyvemaskine skal vi have op at køre. Den skal vi have lavet den he , den skal vi have ud at sejle og vi sejler den her vej. Og derved så kommer det her handlerum heroppe, der skla man ike begynde at debatere, der er det bare føring og en risikoanalyse herude. Hvor i en civil virksomhed, der tror jeg mere det er en mellemting mellem de her ekstremer. Og der er den civile forestiller jeg mig, der er selvfølgelig også, at manden der sidder nede på kædlerne i Carlsberg han har en anden opfattelse af situationen i forhold til Carlsbergs direktør. Det er lidt det samme, vi har så bare føring, konkret føring på en lidt anden måde en de flest virksomheder har. Så det er måske den forskel der er.

Interviewer: Lige for at runde af. Hvis du skulle komme med et bud på, hvorfor andre organisationer foruden forsvaret kunne have en interesse i at ansætte officere, horfor kunne det så være? Og hvad kan man forvente af en officer?

Interviewperson: Jeg ved at jeg har talt med min kærste mange gange om, at hvis jeg skulle ud og søge en civil stilling, så vile jeg skide i bukserne, for jeg aner ikke hvad jeg kan. Jeg har ikke fået gjort mine kompetencer målbare i forhold til det. Jeg har ikke gået så meget op i det, for jeg har bare haft fokus på mit område. Og det kan jeg kun få indenfor forsvaret. Så jeg tror at der er andre der kan svare bedre på det. For jeg bille komme med sådan et nårh jamen, en officer er stabil. En officer løser sine opgaver . En officer ved at det ikke er en option ikke at løse den og blive nødt til at finde en løsning. Og bliver ved og ved og ved med at finde handlemuligheder. Og de er meget struktureret de fleste. De fleste officere er af natur blevet uddannet til at være meget struktureret. Man laver en plan, følger planen og ved første møde med fjenden så laver man en ny. Så hver eneste gang man har lavet en plan, så har man forberedt eller forudset andre ting. Og du er meget detaljeret i forhold til at det kan gå galt og det kan gå galt og hvis det går galt, så skal jeg have tænkt på det. Så meget mere sådan tænkt på nogle områder. Det i hvert fald det som jeg ville begynde at kunne sætte ord på ude i det civile. Og velvidende at, det er der sikkert rigtig mange andre ude i det civile der også ville kunne sælge sig på. Jeg vil så kunne sige, at det er det jeg er blevet opdraget i det er det som jeg har bevæget mig meget i en verden hvor man har haft en forventning til at man gjorde det. Så jeg ved i hvert fald at der er flere af mine kollegaer der har læst en civil master, når de har været i arbejdsgruppe, så har de sagt at de ville gerne samarbejde med officeren de aflevere altid til tiden. De er bare struktureret, der er en deadline. Der er ikke noget med at i sidste øjeblik skal man lige skrive de sidste 50 sider. Jamen det har jeg struktreret, her er min plan og så aflevere vi lige et par timer i forvejen. Der er altid militær stilletid og det er altid 5 minutter før. Og når det så drejer sig om en opgave, hvis i skal aflevere kl. 12 så får man altod lige afleveret et par timer i forvejen, så man lige kan sidde og drikke en kop kaffe inden og i tilfælde af at der skulle gå et eller andet

galt med printeren. I tilfælde af at man snublede over en eller anden lort på vejen. Så der er altid et eller andet man har set. Det her har jeg forudset, det kunne være en risiko eller det kunne være en trussel eller et eller andet. Og uden at bevidst om det, så er der nok andre der har mere fokus på at hvis man skal aflevere kl. 12 så aflevere jeg kl.12 og jeg havde ikke lige været bevidst om at der kunne være alle mulige andre risiko faktorer. Men jeg aner det ikke. Jeg har ikke kendskab til det. Men det er i hvert fald det jeg ville kunne byde ind med. Men hvad faen der gør en officer super attraktiv ude i det civile, der tro jeg altså vi skal spørger dem som har fået ansat en militær officer. Jeg tror de ville være meget bedre til at svare på, hvorfor er det de anætter en officer. For vi akn jo komme og sige, at vi er guds gave til mennekset, mend et ville en med en civil uddannelse også sige.

10.10 Appendix J – Interview transcript – Michael Pingel

Interviewer: Vil du fortælle lidt om dig selv, og hvem du er?

Interviewperson: Ja Jeg hedder Michael, og jeg har arbejdet i forsvaret i 14 år eller lidt mere endda. Oktober 2004 tror jeg, at jeg blev ansat. Og har læst Cand. merc, strategi, organisation og ledelse. OG for mig var det her lidt af et drømmejob. At komme ind og arbejde med ledelse og organisation. Jeg er fagnørd, jeg kan få lov til, når jeg kigger på mine gamle studiekammerater så, med måske en enkelt eller to undtagelser, så er der jo ikke nogen af dem der arbejder med de teorier vi har læst på SOL. Fordi det er mere et baggrundstæppe, til at gå ud og være chef eller projektleder, eller hvad det nu måtte være. hvor her der så jeg en mulighed for, at få lov til at arbejde med nogle af de ting jeg synes var rigtig spændende, især organisation og ledelse. i mindre omfang strategi, men også en lille smule. Og så så jeg muligheden for at arbejde med, meget specifikt, med forandringsprocesser og komplekse organisationer, altså forsvaret er en kæmpe organisation, masser af kompleksitet, det er jo politisk styret, og alle de her ting. Jeg startede som, almindelig medarbejder. Skulle sidde og arbjejde med spørgeskemaer til psykisk arbejdsklima. Så har jeg arbejdet en del med lederuddannelse af officerer og så for nogle år siden, fik jeg så den stilling som jeg har nu, som er forsknings- og udviklingschef for det her institut, som er institut for ledelse og organisation. Og bare for at gøre det ganske kort, så var en af grundende til at jeg fik den stilling var, at jeg har været inde i så mange projekter og aktiviteter vi laver her i instituttet, så man ansatte mig som forsknings- og udviklingschef for at prøve at holde noget af kontinuiteten og skabe sammenhængskraft mellem de ting vi laver i instituttet. Så det var ligesom det der var meningen, og galskaben ved at få sådan en som mig. Jeg har været fungerende institutchef, af et par omgange. Det er en militær stilling, så den kan jeg ikke, eller det er ikke en jeg kan søge. Men når en militærchef har været udsendt i krig f.eks., så har jeg så taget tjansen i de periode de har været sendt afsted. Jeg plejer at sige, at jeg kan forestille mig to drømmejob i verden. Det ene det er det jeg har og det andet det er at være institutchef, stillingen som jeg så ikke kan søge fordi jeg ikke er fra militæret. Så det er jo sådan fint nok, det er pissefedt.

Interviewperson: Og noget af det som jeg synes er spændende og det er der nok nogle officerer der vil få tiks over, men det er altså at jeg sidder her som Djøfer og er med til at skabe og forme rammen for, hvordan man tænker ledelse i den militærer proffession. Det er jo et kæmpe privilegie, det er jo helt åndsvagt altså, utroligt jeg får lov til det. Men det er min store motivation, fordi jeg kan se hvor meget, altså for mig at se, så er den militærer proffession den eneste proffession hvor ledelse er en integreret del af proffessionen. Alle andre proffessioner, lærer, læger, sygeplejerske og you name it, hvis de påtager sig ledelsansvar, så ser de det som et skridt væk fra deres faglighed og deres proffession. For officerende er det lige omvendt. Når de påtager sig ledelsesgerningen, så er det en integreret del af det at være officer. faktisk er det næsten lidt mærkeligt, næsten den modsatte vej, når de ikke har ledelsesansvar som officerer, men sidder i en sagsbehandlingsfunktion. Så omtaler de stadig sig selv som værende ledere fordi de er officerere. Så det er så integreret en del af deres proffessionsforståelse, at ledelse er det de laver, ligegyldigt om det så ikke er det de laver.

Interviewer: Hvordan kan det være at man har nogle stillinger der skal besættes af militærklassificeret personnel?

Interviewperson: Alle stillinger i forsvaret er klassificeret til et eller andet. og det sætter nogle rammer for hvad man kan søge efter og hvilken løn man får og alle sådan nogle ting. Og der er en række stillinger hvor det er helt åbenlyst, at det er militær stillinger, altså ude i den operative struktur, på skibene og sådan nogle ting, jamen så er det militær stillinger. Men så er der nogle nøgle stillinger rundt omkring, og hvorfor man så lige tager, altså vi har institut for militærer operationer det er en civil, hvorfor det. Altså det giver ingen mening. Men der er også en masse historik, så det er meget svært at komme med den der klare sammenhæng når man går ned på den enkelte stillling. Men overordnet set så er der en tanke om, at der er nogle centrale stillinger, og det jeg har fået at vide i forhold til stillingen her inde i instituttet eksempelvis er, at det vil være en våd klud i hovedet på for mange, hvis man sætter en Djøfer i spidsen for institut for ledelse og organisation i militæret. Det kan de næsten ikke komme sig over. Og det samme skete i øvrigt, da man sætte en civil i spisen for institut for militærer operationer. Og den har ikke lagt sig endnu, og det er flere år siden. Så der er sådan nogle stillinger, hvor de synes at det er en del af proffessionen. Hvis du læser proffessionsteori, så handler det også meget om at proffessionen er optaget af, at finde en ramme hvorfra den kan definerer sig selv, og hvor den kan eksluderer andre. Så hvis du f.eks ser på læger, så er der en masse gerninger, altså i må ikke bare gå ud og opererer, det er ligesom lægerne der har lov til at gøre det. Den militærer proffession, det er dem der må gå i krig for danmark og vores værdier og hvad vi nu ellers kæmper for, Og bruge ultimativ magt kan man sige. Og det værner de så om og det vil de helts ikke give fra sig, og det er jo faktisk en rigtig fornuftig ting. Vi er jo ikke interesseret i, at alle mulige går ud og laver småkrige rundt omkring. Så der er en mening med det. Men til det hører det så også at typisk vil proffessioner også godt sætte sig på at bestemme hvordan man uddanne sig inden for proffessionen, fordi man vil godt sætte grænsen for, hvor går proffessionen og noget andet, hvad noget andet nu så end er. og Så man kan sige at grunden til at vi har et forsvars akademi er et udtryk for at proffessionen godt vil holdes, man kunne sige, hvorfor kunne man ikke ligge forsvarsakademiet som et underinstitut under KU f.eks. Det er jo fordi, at så giver proffessionen pludselig magten fra sig, i at definerer uddannelsen i sig selv. Og hvis du spørger lægerne i pangdan, så kan man jo sige, jeg snakkede med en læge, en lidt ældre herre, hvor han siger, at jamen michael det har du jo misforstået, fordi at jeg prævede jo at sige, at uddannelsen af læger det foregår jo på et universitet ikke, og så siger han jamen universitetetnerne blev jo i sin tid skabt, for at lave læge uddannelsen, den første uddannlese på et universitet det var jo lægeuddannelsen. Så han siger, alle de andre ting der er kommet til, naturvidenskab og samfundsvidenskab, det er bare underinstitutter til læge. Så selvom vi sidder og griner af det, så mente han det en lille smule alvorligt. Og for mig at se, så er det et udtryk for at han igen prøver at beskytte sin proffession, ved at sige, at de sidder faktisk stadig på det. På sygeplejeske uddannelsen, der gør man jo meget ud af at have en meget meget stram kobling til hospitalsvæsenet, igen for at sikre sig, at det kan alle og enhver ikke bare udbyde en sygeplejeuddannelse, det ligger inde for proffessionen. og det samme her. Den militærefagforening og også dybt involveret i hele tiden at kigge ned i aftale paneler, og jeg ved ikke helt om de gør det, men det er i hvert fald tanken. Så de er jo med til hele tiden at stille skarp på hvad vi uddanner i, er vi tilfredse med det, synes vi det går den rigtige vej i vores proffession og vores uddannelse. Så det er sådan noget at ligge vægt på.

Interviewer: Hvad forstår du ved ledelse?

Interviewperson: Det er et stort spørgsmål, i sær til sådan en som mig. Så hvor skal jeg starte. For mig handler ledelse helt overordnet om, at påvirke nogle mennesker, processer, strukturer, systemer, på en måde, så hvis tingene bare fik lov til at passe sig selv, altså det er fremmende hvis der kommer en eller anden form for ledelse ind over. Så ledelse handler altså om, hvis vi bare tager menneskedelen, det handler om at få nogle mennesker til at gøre noget, som de ikke ville gøre, hvis de selv skulle finde på, hvad de skulle lave på deres arbejde. Så man kan sige, på den måde handler ledelse om, at der bliver sat nogle generelle mål, i vores organisation er det nogle politisk skrevet mål, det vil sige, politisk styret. Det er jo så ledelsens ansvar, at få omsat det til nogle opgaver som medarbejderen kan løse. Herunder, prioriterer, fordi vi kan ikke nå det altsammen. Så der er noget prioriteringsansvar som medarbejderne ikke rigtig kan påtage sig selv. Det gør de så nogle gange alligevel. Men det er for mig at se, en vigtig del af ledelsen. Og så synes jeg at i sådan en organisation som vores her, der er også et meget stort etisk dimension af ledelsesbegrebet. Fordi vi er jo underlagt sådan noget som krigens love og alt det der, i øvrigt også alle de andre ting i forhold til at være en statslig organisation. Så der er også noget med at værne om de rammer og krav som vi er underlagt som en politisk styret organisation. Det er måske sådan lidt stort, men det bliver mere og mere relevant jo højere cheflag man kommer i. Men det er enlig det jeg ser. Noget med at få mennesker til at gøre noget andet end hvis de bare selv fik lov til at løbe rundt. Jamen så i ledelsesteorien kalder man det koordination, og sætte retning alle de der ting, men det er det der ligger i, synes jeg, at få nogle mennesker til at gøre noget andet end de bare ville gøre hvis fik lov til at passe sig selv.

Interviewer: Og det uddanner man i i forsvaret?

Interviewperson: Ja.

Interviewer: Det er så formålet med en officer, eller hvordan skal vi forstå formålet?

Interviewperson: Det helt overordnet formål med officersuddannelsen, det er at danne en officers proffession som kan tage det ansvar på sig, at lede en organisation som har beføljelsen til at udøve den ultimative magt, slå folk ihjel simpelthen. Vi er også den eneste organisation i danmark, hvor det faktisk ikke bare er tilladt men forventligt at en chef er parat til at sende en af sine medarbjedere i døden til fordel for en større hele. Og hvis vi skal stille så store krav til lederen, altså officeren, så er der jo sådan en eller anden psykologisk kontrakt til, at så skal vi også klæde ham på til at kunne stå i sådan nogle situationer og kunne gøre det ofte. Og nu nævner jeg jeg så lige i forhold til at sende en medarbejder i døden men man kan også gøre det mindre teatralsk hvis man skulle sige det, for vi har jo også ansvaret for militært udstyr til jeg ved ikke hvor mange millioner, milliarder kroner ikke. Og det er jo også det ansvar vi pålægger en officer. Altså vi har jo unge knægte på 25 år der kører rundt i kampvogne til jeg ved ikke hvor mange millioner. Så man kan sige uddannelsen officer handler om, at kunne påtage sig

ansvaret for mennekser og maskiner og de opgaver som politikerne stiller os. Og vi bryster os jo af at
125 være et demokrati, så det handler også om at de så netop kan handle etisk og i overensstemmelse med
krigens love og hvad vi ellers har. Så det vi plejer at sige herinde, i vores institut for ledelse og
organisation, der arbejder vi for, at klæde officeren på til at kunne håndterer den her ultimativ magt og
ledelse af mennesker og maskiner og processer og så videre. Og de skal kunne gøre det på en legitim
måde. Vi skal være legitime. Altså hvis vi går ud og laver en, man ser jo mange skandaler i fjernsynet,
130 hvis i kan huske ? og hvad der nu ellers har været af de her tortur sager, altså sådan noget må jo bare
ikke ske. Der skal vi klæde vores officerer ordentlig på til at kunne gøre det. Og det er jo i det store hele.
Hvis vi så går ned i mindre processer, så er det sådan noget med at lærer officeren at kunne stille sig
frem med autoritet og træffe en beslutning. Altså hvis du skal have folk til at løbe ind i en compound
hvor man ved at der er mineret, så er risikoen for at en eller anden træder på en bombe og nogle dør
135 eller får sprængt benene af eller noget i den stil, hvordan gør du det. Altså hvordan gør du det på en
overbevisende måde hvor at folk ikke siger fuck dig det gider vi ikke, det er pissefarligt. Så det handler
også noget med at skabe en dannelse. Vi har brug for at danne dem, på en etisk og robust måde til at de
kan stå med det store ansvar de kommer til at stå med i en meget meget tidlig alder, det er personligt
min mening. Det er helt åndsvagt at stå med det ansvar som 25 årig, når jeg selv tænker på hvordan jeg
140 selv var som 25 årig. Nu ved jeg ikke hvor gamle i er, men det er et stort ansvar at stå med.

Interviewer: Hvordan uddanner man folk til at tage det ansvar? At udsætte sine kollegaer og medarbejder for stor risiko.

145 Interviewperson: Altså det gør vi jo primært gennem, Der er jo uddannelsen som i kender også hvis i har
læst og sådan nogle ting. Og vi har også vores akkrediteret uddannelse, vores diplom uddannelse og
vores master som på mange punkter minder om det i kender. Men derudover så arbejder vi jo rigtig
rigtig meget med træning. Det handler om, det man i læringsteorierne kalder overindlæring. Altså man
prøver og overindlærer nogle aktiviteter så de ligger på rygraden, så når du bliver bange, træt, sulten,
150 våd, kold, alle de der ting, så gør du det fordi det har du gjort så mange gange. Du har repiteret det så
mange gange, så det ligger bare på rygraden. Og det har været mantraet i soldateruddannelse igennem
flere hundrede år ikke, i hvert fald hundrede år. Så det er en af de pædagogisk teknikker vi bruger. Det
er den ene ting af dem, den anden ting af det er at man arbejder meget på at få skabt en korpsånd, en
identitetsfølelse. Man arbejder ikke som soldat, man er soldat. Det er sådan en ting for eksempel. Og
155 det vi ved det er, at når man kommer ud i de her farlige situationer, så kæmper man jo meget meget
sjældent for gud, konge og fædrelandet, det er ikke det det handler om når man står ude på mission, så
kæmper man for makkeren ved siden af. Så vi arbejder også meget på at få den der vi følelse,
korpsånden, følelsen af at man er en del af noget større, og her tænker jeg ikke på gud, konge og
fædrelandet, det arbejder vi også med, det er en integreret del af det, men det at arbejde som en
160 proffession. At vi er kammerater, det er en vigtig del af det. Og en sidste ting jeg vil nævne i den
sammenhæng, det er jo hele disciplineringen.Altså man arbejder ret meget med også at skabe en
disciplinering. Så hvis i kommer ud på hærens officerskole, så vil der være massere af ritualer og alt
muligt andet, som der i virkeligheden ikke er plads til at stille de største spørgsmålstegn ved, for det er
ikke det det handler om, det handler om disciplineringen. Og disciplineringen handler jo om mange
165 gange at kunne gøre noget uden at man nødvendigvis får en begrundelse for hvorfor jeg skal gøre det.

Du kan ikke stå hver eneste gang og skal sættes ind i en farlig situation og sige, prøv at hør, vi har lavet en aftale med amerikanerne om at vi er her for at hjælpe og du bliver nødt til at, det kan vi jo ikke hver gang. Så du skal gøre det fordi det beder jeg dig om, Javel, og så kører du på ikke.

Interviewperson: Jeg synes jo nogle gange, det er sådan en ting jeg har måtte vænne mig til som civil, men for eksempel javel begerebte synes jeg er fantastisk. Fordi i bund og grund betyder javel jo ikke at jeg er enig med din ordre til mig, men jeg har forstået den og jeg vil udfører den. Og det vil sige, jeg er selv begyndt at bruge den nogle gange hvis en chef giver mig en ordre, om noget jeg synes er helt åndsvagt, så siger jeg ikke, nåh okay så gør jeg det, så siger jeg javel, fordi det signalerer, at jeg skal nok gøre det, og jeg er loyal overfor den ledelsesbeslutning, der er truffet, men jeg er dybt uenig. Det synes jeg er en kæmpe styrke og det har man jo ikke i andre organisationer på samme måde. Jeg ved ikke hvordan man ville reagerer hvis man fik en opgave og siger javel.

Interviewer: Men behøver javel altid at have den betydning?

Interviewperson: I bund og grund om der er enighed eller uenighed, jeg bruger det også nogle gange, når jeg er enig, men det er bare, at der er en vis tilfredsstillelse i, at man kan sige ”javel” til en opgave uden også at acceptere den, som var det noget, der kom fra mig selv. Det er i hvert fald noget jeg ser som en styrke, at man kan det, og især i forhold til en officer. Jeg er jo chef for tre officerer ikke, og man kan bare noget andet med dem end man kan med mange af de civile. For de civile sætter sig ned og det vil gerne forstå meningen i hvorfor jeg skal lave det og hvorfor er det lige mig og hvofor er det inden marts og sådan noget. Gør det nu bare forhelvedet ikke. Der kan officererne sige, Det er jo også en del af deres pligt at sige fra, det synes jeg faktisk er en dårlig ide. Det er så hermed hørt, men du skal gøre det alligevel. og så siger de javel.

Interviewer: Nu skal man så have en bacheloruddannelse for at søge ind på officerskolen, hvad betyder det for rollen og funktionen som officer?

Interviewperson: Det er et godt spørgsmål, for det ved vi jo som sådan ikke helt endnu. Fordi det er begrænset hvor mange vi har sendt ud.

Interviewer: Hvad er jeres forestilling om, hvad det vil gøre ved officerrollen og dens funktion?

Interviewperson: Vores forestilling, ja. Altså en stor del af det var reelt en spareøvelse. Og vi tænkte, at hvis de har en bachelorgrad i forvejen, så har de ligesom det akademiske take og så kan vi fylde noget andet på, og så har vi ligesom en officer. Og det gjorde så at vi var fri for at holde, eller man havde en ide om at man kunne reducerer officeruddannelsen ret drastisk og samtidig flytte, vores diplomuddannelse

er en undtagelse, men f.eks vores master uddannelse den tager du ved siden af havene tjeneste på lige fod med hvis du tager en master over på CBS for eksempel. Så det var simpelthen en spareøvelse, for at spare en masse lønningskroner på den måde. Når det så er sagt, Jeg vil koble det meget sammen med hele vore akkrediteringsprocess og de her akkrediteret uddannelser, fordi det var derfor vi søger bacheloruddannet, for i forhold til at have en diplomuddannelse så sakl du have en bachelorgrad før det, eller hvad der svarer til en proffessionsbachelor eller anden form for bachelorgrad som minimum. Vi har jo også P.hd der vælger at søge ind som officerer. Og hele den del i det var en erkendelse af, at officeruddannlesen er tradionelt set en, eller var før i tiden, en hvad jeg vil kalde en meget erfaringsbaseret uddannelse. Så man tog de mest erfarne officerer og hev dem ind på officerskolerne som underviste den næste generation, som så tog ud i krig eller på operationer, fik nogle erfaringer og kom så tilbage og underviste næste generation. det har været mantraet, det var tyskerne der har fundet på den del, og det har været mantraet i den måde vi har uddannet officerer på i mange mange år. Det som man lidt har savnet de senere år, har så været en opkvalificering af officerenes akademiske kompetencer. Og så har man haft en ide om at det kunne man godt gøre paralelt med at de også for den militærer kompetencen. Og det er så der hvor jeg siger, at det har vi ikke set om det er lykkedes. Vores tidligere chef FAK Niels Wang, han havde sådan et citat, jeg kan ikke lige huske det helt præcist, så i må ikke citerer mig for at sige, at det er ham der har sagt det, men det er noget i retning af at hvis man kun lader, han havde sådan en flot tegning af, hvad hedder de nu de hatte man får på i USA når man bliver færdig med sit studie, så havde man så sådan en der så var camouflage farvet. Og det der var hans ide med den var at sige, at vi bliver nødt til at forene de ting. Fordi hvis vi har soldater der kæmper, uden at have den tilstrækkelige uddannelse, så bliver det lidt farligt hvordan de har tænkt sig at administrere det, er vi så stadig legitime. Omvendt, vi kan heller ikke alde vores krige kæmpe af akademikere for det bliver noget, jeg tror også han kaldte os kujoner, så han sagde at vi i officers proffessionen bliver nødt til at være begge elementer. Og det tror jeg nok de fleste, til en hvis grad er enige i. der hvor uenigheden i forsvaret, og måske også eksternt, det er jo så udmøntningen af det. Hvor nogen synes at vi er krigsuddannelse, går vi for langt over i en akademisk, og på et tidspunkt var der jo tale om at en tredjedel af dem der skulle ind på officerskolen skulle have en civil bachelor, og to tredjedele skulle komme fra strukturen også. De første år, der kunne vi simpelthen ikke få nok fra strukturen, så der blev det en tredjedel fra strukturen og to tredjedele bachelore. Jeg ved ikke hvor den ligger lige idag, men sådan så det ud på et tidspunkt.

Interviewer: Jeg hørte at den seneste målsætning var en tredjedel fra strukturen og to tredjedele fra det civile.

Interviewperson: Den lavede man nemlig om, fordi man ikke kunne få dem. Det er enlig meget smart at lave den målsætning.

Interviewer: Hvorfor kunne man ikke få to tredjedele fra strukturen? var de ikke kvalificeret nok eller var der andet der gjorde det?

Interviewperson: Det ved jeg faktisk ikke. Der gik flere forskellige historier og jeg ved ikke hvad for nogle af dem der er rigtige eller om det er en kombination. Men en af fortællingerne gik på, at økonomisk kunne det ikke betale sig hvis du havde været ude i strukturen i lang tid. Så havde du oparbejdet et lønniveau som, hvis du skulle ind på uddannelsen herude, så kunne det ikke betale sig. Så var der nogle andre historier der gik på, at fordi vi fik de her akkrediterede uddannelser, så var der nogle der tænkte at det der akademiker fis, det gider jeg ikke at have noget at gøre med. Og igen var der noget geografisk, man skal jo herover og læse de, og hvis langt de fleste der er i strukturerne idag er i jylland, så var der nogle udfordringer i det også. Jeg ved ikke. Og nogle sagde også, at det var manglende kendskab til hvad det nye var, så der står en masse ude i strukturen og står sådan lige og kigger på, lad os lige lade dem prøve det nye nogle gange, vi ved godt at der er nogle børnesygdomme i starten, lad os lige se tiden an. Om det er en blanding af de ting eller noget andet, det ved jeg ikke. Det ser bedre ud nu, vi er blevet bedre til at rekruttere og fortælle om hvad det i det hele taget handler om synes jeg, også på vores masteruddannelser. Men altså tanken var enlig, set fra vores perspektiv, at løfte det akademiske niveau for officeren. Nu arbejder jeg primært med vores master uddannelse, og der har sigtet også før vi lavede det til en master, der hed det generalstabskursus, det vil sige at du blev uddannet i at kunne fungerer i en generalstab det er også sådan det man ville kalde en højere stab eller i en virksomhed ville det være staben lige under det højeste ledelsesniveau. Og det er sigtet sådan set stadigvæk. Men det vi måtte erkende det var, at når de kom ind i højere stabe, som idag også er besat af mange civile, jurister, økonomer osv., så var der mange af officererne der kom lidt til kort, fordi de havde svært ved at skrive ting, med et akademisk argument eksempelvis. De var vant til fra den operative struktur der kan man godt sætte en masse påstande op, man behøver ikke nødvendigvis have belæg for det, men fra vores verden, der dumper man jo hvis man gør det. Så vi havde brug for at klæde officererne på, til at forstå den her akademiske logik og hvordan man søger belæg og argumentation og sådan nogle ting for de ting man gør. Fordi at det var det som ofte blev efterspurgt opadtil, når man skal komme med en militærfaglig rådgivning. Så er det det man forventer, at der er belæg for de ting man siger. Så det er så det der er sigtet med det.

Interviewperson: Så var der et andet sigte også, som var meget vigtigt. Men igen, jeg savner lidt noget belæg og evidens for det, men tanken var jo også at med den nye HR strategi man lavede i forsvaret, at man ville godt have at soldaterne og officerne især i højere grad kunne flippe frem og tilbage. Det kunne man ikke før i tiden med det gamle, det man kaldte P83, der var det meget svært. Og vi havde nogle grælle eksempler på nogle der havde været ude og taget en civil uddannelse og lavede en rigtig god karriere og gerne ville tilbage i forsvaret, og så siger forsvaret, fint nok, du kan jo fortsætte der hvor du slap i sin tid. Ja men altså, jeg kommer som administrerende direktør og så bliver jeg gjort til premiære løjtnant. Det virker ikke som noget ? Så hvordan kan vi, og vores andet problem er at vi i en række år stod med et kæmpe kæmpe fastholdelsesproblem. Og det tager jo mange mange år, årtier at uddanne en officer på et tilstrækkeligt højt niveau. Det er jo sindsygt dyrt for os at slippe en folk. Vi har jo ikke nogen konkurrende virksomhed hvor vi kan gå ud og stjæle nogen den anden vej. Så måske kunne vi lave et system, hvor det bliver nemmere at hive folk tilbage i systemet igen. Vi har faktisk mange der vender tilbage. Men hvis vi skal det, hvis vi skal have sådan et flip flop mellem forsvaret og det omgivende samfund, så bliver vi også nødt til at have nogle systemer i forsvaret, som minder om det der er ude på den anden side, så det der er ude på den anden side forstår. Før i tiden der kom man jo og

sagde, at jeg er så oberstløjtnant, og så sidder de ude i den civile virksomhed og siger øhh og hvad kan du når du er oberstløjtnant. Hvor at nu, der kan man komme og sige, at jeg har taget en master, nåh okay fint nok, det ved folk godt nogle lunde hvad er. Og det samme hvis de gerne vil læse videre. Så kommer de ikke nu og siger, at jeg er oberstløjtnant, så jeg vil gerne læse en p.hd., det kan du ikke, for der skal du minimum have en master eller kandidatgrad for at søge ind på en p.hd. skole. Jamen jeg har taget meget mere uddannelse end en der har, nåh men det kender vi ikke noget til. Du har et Q i kursus E23, vi ved ikke hvad kursus E23 er for noget. Det er ikke blevet akkrediteret, det er ikke blevet vurderet til at være på et tilstrækkeligt højt niveau. Nu bliver vi akkrediteret, så har vi også andres, eksternes ord for at det er på højt nok niveau og det svarer til master uddannelser andre steder. Og det vil sige, at hvis du atger diplomuddannlesen så kan du gå ind og tage masteren et andet sted også. Så det er også en af sigterne, et af sigterne i hvert fald. På samme vis, hvis du har taget en master også uden for forsvaret, altså ikke vores egen, men uden for forsvaret, så kan du blive meriteret for det og så få en udnævnelse på det, eller søge stillinger som kræver det niveau, også selvom du ikke har vores egen master. Så min nuværende chef, han har fået den her chefstilling, men han har ikke taget generalstabskurset selvom han nu er på oberstløjtnant niveau, som ellers ville kræve det. og det er fordi hanhar taget en master uddannelse på danmarks pædagogiske universitet og der har han så fået merit, så han så kan bruge den til og blive udnævnt på. Det skaber noget bedre fleksibilitet og måske lidt mere moderne måde at tænke uddannelse og fastholdelse og rekruttering på i forsvaret.

Interviewer: Giver det også noget for den enkelte officer, i forhold til hvordan hun eller han tænker ledelse? Er det en anden type leder der kommer ud af officerskolen nu end det var tidligere?

Interviewperson: Ja. Jeg tror ikke der er enighed. Jeg kan ikke tale på hele forsvars akademiets vegne, men på det her instituts vegne, og hvis vi lige for et kort øjeblik fokuserer kun på vores master uddannelse, så er vi hundrede procent enige her i instituttet på at niveauet er løftet markant, det faglige nivaeu er løftet markant over de sidste tre fire år i forbindelse med akkrediteringen og den nye HR strategi. Men vi udbyder dobbelt så mange ects point, med de samme antal ressourcer som vi havde før i tiden og det er jo soleklart, der er noget der er blevet pillet fra. Og noget af det som er pillet fra, det er så træningsdelen. Nu ligner vi jo mere en akademisk uddannelse som jeres, hvor man kan sige at vi laver, jeg plejer at sige til folk der kommer over fra CBS for forklarer hvad forskellen er på at uddanne her og på CBS, de handler begge to om ledelse og jeg plejer at sige, at på CBS der bliver uddanet i ledelse, her der uddanner vi ledere. Der er altså en forskel. Fordi de skal gå ud og blive ledere lige bagefter, og derfor havde vi før meget meget stor fokus på træningsdelen. Altså de blev trænet i hvordan hvordan gennemfører jeg et møde med nogle medarbejdere, så konkret var det. Og så stod vi og kiggede på, mens de kørte nogle processer de selv havde planlagt for hvordan de skulle formidle et eller andet stykke materiale. Og så får de feedback, både fra, hvordan oplevede dem de gjorde det med at deres ledelse var. De fik feedback fra sådan en som mig på det, og fik lov til måske at prøve igen. Måske brugte de en hel dag på bare at træne og træne og træne. Hele den træningsdel, er måske ikke røget ud, men er i hvert fald blevet prioriteret voldsomt ned. Og nu siger vi så at den træning, on the job training kalder man det også nogle gange, den må så komme ude i praksis i stedet for. Det kan vi gøre, fordi nu er ved siden af havende tjeneste. Før i tiden, der havde vi jo folk inde, undskyld, i et år, hvor de simpelthen var ansat her på forsvarsakademiet, deraf også en stor lønudgift, for alle de studerende

skulle jo have en officersløn i mens de var her. Nu går de ude i praksis og har et job derude, mens de ved siden af går og tager den her master uddannelse. Hvor man så kan sige, at den pædagogiske didaktiske tilgang vi så har til det, det er så at sige, jamen nu kan vi ikke træne dem på skolebænken, så nu må de træne i mellem perioderne mellem tilstedeværelsesperioderne. Så de periode hvor vi ikke har dem, der giver vi dem så nogle opgaver med hjem som de skal prøve af osv. Så der kører træningen derude.

Interviewer: Så det er deres ansvar at få trænet?

Interviewperson: Ja lige præcis. Det betyder så, man kunne jo være bekymret for, at når træningen foregik herinde så skete der også en fælles og ens dannelse for officerer. Det gør der jo ikke idag. Nu er der jo en garderhussar uddannelse, en livgarderuddanelse, søværnsdannelse, en flyvåbensdannelse, det ved vi ikke hvad kommer til at betyde.

Interviewer: Og master uddannelsen, hvilken grad har man så når man har taget den?

Interviewperson: Ja, men det er lavet om. Den eneste uddannelse hvor der er en grad i røven hvis man kan sige det sådan lidt firkantet, det er diplomuddannelsen. Der bliver du udnævnt til præmiereløjtnant.

Interviewer: Og så kan du tage master uddannelsen efterfølgende?

Interviewperson: Ja, sådan som det er idag, altså i følge almindelig master bekendtgørelse, så skal du have et hvis antal års erhvervserfaring inden du kan søge ind på en master. Den kommer de nu relativt hurtigt omkring, men i forsvaret har man så også valgt at sige, at man skal være kaptajn, på kaptajnsniveau. Det vil sige, at du kommer ud som præmiereløjtnant, virker i strukturen i nogle år, bliver udnævnt som kaptajn og så når du er kaptajn, så kan du søge ind på masteruddannelsen.

Interviewer: Okay. Men du er ikke nødvendigvis Major derefter?

Interviewperson: Men i gamle dage, der var en kæmpe ceremoni når de var færdige efter det år og så blev de udnævnt til majorer, og det der svarer til major bare i søværnet. Når du så var færdig med det kursus, så kom tamburkorpset og spillede og konerne stod og fællede en lille tårer, det var meget smukt altsammen. Det gør man ikke idag. Vi har også en ceremoni, men den er blevet tonet lidt ned synes jeg i hvert fald, og så bliver de ikke udnævnt med det samme. Så det de får ud af ved at tage en master det er at de får et bevis på at de er kvalificeret til at søge major stillinger. Og så skal de ud og finde en majorstillinge hvor nogle har lyst til at udnævne dem til stillingen, så det er lidt anderledes. Der er også

nogen der får lavet uddanelseskontrakter. Det vil sige at de faktisk bliver udnævnt før til at blive major, men i deres ansættelseskontrakt og deres udnævnelseskontrakt står der at de skal tage nogle kurser herinde, og hvis de ikke gør det så vil de blive degraderet. Så vil de falde tilbage til det gamle nivaeu. Og det betyder ret meget i lønningsposen for officeren, de der lønstigninger. Det er mange tusinde kroner i måneden. Det er noget der betyder noget, også pensionsmæssigt. Der er noget på spil.

Interviewer: Hvordan forstår du ledelsesgrundlaget?

Interviewperson: Jamne altså ledelsesgrundlaget, hvis jeg lige hurtigt laver et historisk tilbageblik. Før ledelsesgrundlaget, der havde vi nogle ledelsesprincipper. Og her i instituttet var vi utilfredse med de ledelsesprincipper. For det første fordi at de når man nu undersøger hvordan de blev brugt, blev de brugt meget forskelligt. Og det der med at have nogle generelle principper for ledelse i forsvaret, var ikke det der skete i praksis derude. Der skete alligevel en eller anden form for oversættelse. Og vi havde en oplevelse af, at der var ikke nogen sådan strategisk eller en måde at håndterer det på. Så der var ikke den der sådan, ledelse i forsvaret er. Jo man kunne tage de der ledelsesprincipper, men når de så blev udført vidt forskelligt og fortolket vidt forskelligt, så har man ikke det strategiske sigte som man enlig gik og sagde man havde. Og der er stadig officerer der den dag idag der siger, at vi havde da de der ledelsesprincipper og de var super gode. Ja men i brugte dem en måde og jeres naboenhed brugte dem på en anden måde, jamen så brugte de andre dem jo forkert. Ja okay, men hvem er det lige der har retten til, hvad der er rigtig og forkert her. Så det syntes vi var problematisk. Og det vi savnede og det vi ligesom fandt frem til det var, at det vi syntes der i høj grad var behov for, det var en ramme for at tale om god ledelse på en særlig måde. Det vil sige, vi villere hellere lave et værktøj, hvor vi ikke definere nogle principper men skaber et sprog der er med til at forme samtaler om god ledelse på en særlig måde. Og når vi var ude at snakke med lederne omkring, hvad de havde af udfordringer og sådan nogle ting, nu er det vores oversættelse af det, men det vi ligesom hørte de fortalte om det var at de tit, der hvor ledelse ligesom kom i spil i forsvaret, det gør det selvfølgelig også alle mulige andre steder, Det var at de mange gange sagde, at grunden til at der er behov for ledelse er fordi der ikke er en umiddelbar løsning på et problem. Jeg står tit med modsatrettede krav, hvor jeg som leder skal være den, der tager ansvaret for at finde ud af, hvordan vi balancerer de her modsatrettede krav i forhold til hinanden. Eksempelvis, der er krav om at jeg skal løse alle de her opgaver, men jeg har kun de her ressourcer. Hvordan får jeg de her to ting til at nå hinanden. Som leder skal du kunne lave en eller anden form for prioritering, du kan ikke nå det hele. Men det er jo i virkleigheden som leder, at føle sig lidt udspændt. Medarbejderne står og siger, at det har vi slet ikke tid til og cheferne siger prøv at hør du skal altså lave alle de her opgaver. Så vi gik og tænkte over, hvordan kan vi give dem nogle redskaber, til at kunne tale proffesionelt om alle de udspændtheder de møder i deres dagligdag. Fordi vores tanke var, at finde ud af og håndtere de her, om du kalder dem paradoxer eller dilemaer eller udspændtheder eller hvad man nu kalder dem, hvis man kan håndterer og reflektere kritisk over de udspændtheder, ikke bare for sig selv men også i samarbejde med dine ledelseskollegaer og dine medarbejdere, så havde vi en ide om at så ville vi også kunne proffesionaliserer ledelse i en højere grad. Og når vi kiggede i teorierne, for på det tidspunkt hvad der var, så var vi ret begejstret for Cameron og Quinn, som har lavet, hvad hedder den model de har lavet. Hvis i slå Cameron og Quinn op, så det de har lavet, de har nok lavet flere ting sammen, men deres hovedmodel det er enlig forsvarets ledelsesgrundlag. Med de fire udfaldsrum, med

resulater og relationer og fornyelse og stabilitet. Og det de så arbejder med i den her model, det er netop den her udspændthed mellem diagonalerne i udfaldsrummene. Og det syntes vi enlig kunne skabe rigtig meget af det vi gerne ville. Vi kunne sagtens have lavet mange flere paradokser og dillemaer, men det der gav sådan en samlet model for, hvordan man kunne arbejde med en del af det.

Interviewperson: Samtidig med det så, i P83, i det gamle system med ledelsesprincipper, der var det meget tydeligt at medarbejderen var i centrum. Det syntes vi uhensigtsmæssigt fordi, hvordan kan du sætte medarbejderen i centrum og så sende ham i døden. Det giver ikke rigtig mening i praksis, for hvordan du skal arbejde med tingene. Så det vi så lavede var et paradigmeskifte, og satte opgaven i centrum. Det var særligt de faglige organisationer bekymret for og også proffessionen reagerede meget voldsomt på det, men det har man taget til sig og kan godt se det fornuftige i det. Så vi satte altså opgaven i centrum og sagde at når vi, jeg ved ikke helt hvordan det blev besluttet, men det blev besluttet at der skulle være sådan en balanceret strategi. Så du skal ligesom altid være i balance i mellem de her fire krydspres som der er. Så god ledelse i forsvaret handler altså om, at lave en balanceret ledelse. Efter det, efter vi har lavet det, så er der så også rigtig mange andre der er begyndt at interessere sig for paradoksteorier og dilemma ledelse og hvad har vi, og med det er der så begyndt at vokse en række andre, altså hvor balance strategien kun er en blandt flere strategier. Men i forsvaret arbejder vi satdig primært ud fra den strategi, balance strategi.

Interviewperson: Jeg ved ikke om i kender sådan en som Lotte byscher eller hvad hedder han nu, men der er flere danskere som har skrevet og ladet sig inspirer af ledelsgrundlaget, især Lotte Byscher, hun har en hel certificering i sådan et testsystem, tyvstjålet fra os. Sådan er det, vi er jo en offentlig organisation så vi skal stille tingene til rådighed for andre. Hun tjener kassen på det og det gør vi ikke. Jeg skulle fanme betale 15.000 kr for at blive certificeret i ledelsesgrundlaget som jeg selv har været med til at udvikle. Ej, hun er pissedygtig og jeg har meget stor respekt for hende. Hun har skrevet en rigtig rigtigt fed bog om paradoksledelse, som kraftigt kan anbefales hvis man vil arbejde med det, super fedt. Og vi bruger hende på flere af vores uddannelser også, så no hardt feelings, hun er virkelig dygtig. Men med det kommer der jo pludselig nogle andre veje at gå med god ledelse i forsvaret. Og vi kan begynde at snakke om, hvis andre vælger nogle strategier som ikke lige er balance strategier, men det kan jo være et godt ressonement i, i hvert fald for en periode. Hvor man vælger en fundementalistisk strategi, hvor man vælger bevidst at ligge sit fokus i den ene diagonal ikke. Velvidende at man kommer til at vende ryggen til det andet, som kommer til at lide i en periode. Så hvis du f. eks. har resultat feltet, hvis du fokuserer meget på at få gennemført nogle resultater i en periode, så vil f. eks. stressniveau og andre ting, det vil gå ud over medarbejderne. Så du bliver nødt til på et tidspunkt at gå tilbage og bygge kampkraften op. Men det kan godt være det giver mening for en periode, at have fundamentalist strategi. Og også f.eks. en hykler strategi, hvor du melder op, opad til melder du hvor du siger, ja vi skal nok gennemfører den her forandring men i praksis fortsætter du med at gøre det du plejer. Det kalder man en hykler strategi. Det er ummidelbart ikke så godt, at du siger noget opadtil og gør noget andet og slet ikke i sådan et loyalitets system som vores, men det kan give rigtig god mening i perioder fordi du har brug for at få bygget noget kampkraft op, før du laver forandringen. Så du bliver nødt til at lave henholden kamp med ledelsen opadtil, indtil du kan få tingene til at give mening. Så der er mange gode grunde til at trække det ind i vores uddannelse også hvor det giver mening.

Interviewperson: Men det var sådan lidt om ledelsegrundlaget. Så vil jeg også sige at jeg synes, jeg kan tale rigtig lang tid om ledelsesgrundlaget så i må stoppe mig når i synes i har fået nok, men for mig at se, ledelsesgrundlaget bygger op i tre niveauer, der er filosofi niveau, etik og norm niveu. Og det jeg synes er spændende her det er at, filosofi niveauet det er det helt overordnet i forhold til hvordan man tænker med de her udfaldsrum. Så har vi etik niveauet, og det siger lidt omkring hvad det er for nogle forventninger der er til ledelse og endnu mere interresant, som jeg faktisk ikke har set i nogle andre virksomheders ledelsgrundlag, der er mange der laver sådan nogle, dermed ikke sagt at det ikke eksistere jeg er bare ikke støt på det. Det er at vi også beskrive hvad det er for nogle vilkår som leder du skal stille til rådighed for dine medarbejdere, hvis du skal lykkes indenfor et af udfaldsrummene. Hvor andre der stiller de krav til lederen, men er er ikke nogle henvisninger eller retningslinjer for hvad en leder skal sætte af vilkår. Og det vil sige, at ledelsesgrundlaget kan også komme til at virke som en form for kontrakt mellem medarbejderen og lederen. Det vil sige når lederen kommer og siger, jeg vil gerne have i gennemfører en forandring, jamen det er fint nok kære chef, men så skal du huske at sætte de her vilkår til rådighed for at vi kan lykkes med det. Så det synes jeg enlig er en ret stor styrke ved som jeg altså ikke har set andre steder. Det er jo sådan her, du skal være ? i opgaveløsningen, så står der lidt om hvad det betyder og hvad det er for nogle vilkår det er man skal stille til rådighed. Så for hvert sted der er lige sådan en kort beskrivelse. Og så har vi norm niveauet. Det er også det vi benytter i vores bedømmelsessystem og i vores, der er nogle helt konkrete kompetencer vi kigger på og kigger efter, noget vi voterer når vi laver udviklingsplaner for vore medarbejdere og sådan nogle ting. Så jeg synes også at med det her, der er der kommet en sammenhæng mellem tingene. Altså vi ved jo fra HR litteraturen, at hvis der ikke er sammenhæng mellem de forskellige strukturer og sytemer vi har i organisationen, så får det ikke den særligt store effekt sådan på, altså små systemer kan godt give lokale effekter men hvis vi skal have en effekt for hele organisationen, så er vi nødt til at binde tingene sammen. Vi var lidt kede af, da man så havde lavet det her og tænkte nu er det jo lavet, og mange gange i forsvaret når noget er lavet så tænker man også at det er implementeret. Det sker jo ikke på den måde, det ved vi jo godt. Så det har taget os ca. 10 år at få det implemeneteret gennem vores uddannelser og sådan noget. Hvis man kun gør det gennem uddannelser, så tager det lang tid før vi har tilpas mange ude på den anden side som rent faktisk har lært det. Så det har taget os ca. 10 år, og jeg vil vove den påstand, at vi faktisk er ved at være der nu. Altså jeg oplever i så mange sammenhænge, hvor jeg kommer ud og skal lave noget konsulentarbejde for nogle enheder eller et eller andet, så starter de med at vise mig hvordan deres opgaveportefølje ser ud og hvad det er for nogle krav de står overfor i forhold til ledelsesgrundlaget. Eller jeg har været ude på seminarer hvor de selv kører det, hvor at de bruger ledelsesgrundlaget, den måde at forstå det på, til at forstå deres ledelsesdillemmaer, hvad de enlig står med af udfordringer. Så jeg oplever at man i langt langt højere grad ude ved enhederne begynder at bruge ledelsesgrundlaget, som det bagtæppe vi taler ud fra, når vi taker om vores opgaver, vores ledelse, vores medarbejdere osv. Det er super fedt.

Interviewer: Oplever du at det har virket, at få de forskellige interessenter til at tale indefor ledelsgrundlagets sprog og at det giver mening?

Interviewperson: Ja det synes jeg i høj grad og jeg oplever at det giver enormt meget mening for folk. Til lidt vores overaskelse måske, så giver det også mening uden for forsvaret. Så man er også begyndt at bruge det her andre steder, f.eks Lotte Lyscher som jo tjener styrtende med penge, på at certificerer folk i at arbejde på den måde, i danske private virksomheder eksempelvis. Moderniseringsstyrelsen er også blevet lidt forelsket i det her, og er begyndt at kigge på om de skal begynde at tænke på samme måde i forhold til at uddanne chefer og ledere generelt i staben. Det vil nok ikke komme til at se ud på den her måde, men grundtanken bag ved med udfaldsrummene, altså den her Cameron og Quinn tankegang, er det folk køber ind på. Det er i øvrigt også det Lotte Byscher går tilbage og køber ind på, altså Cameron og Quinn modellen, derfor er hendes model ikke helt det samme som os, fordi vi har tilpasset det. Cameron og Quinn er amerikanere og de har en amerikansk forståelse af ledelse og ahr kigget på amerikanske private virksomheder primært. Og det vil sige, f,eks i deres resultat felt, handler det enormt meget om at skabe konkurrencevilkår mellem medarbejderne, det er jo ikke en særlig skandinavisk måde at tænke resultatskabelse. altså de arbejder jo meget med provisonslønninger, så kan man skabe konkurrence mellem hindanden.

Interviewer: Det er vel heller ikke så hensigtsmæssigt i en organisation hvor man forsøger at skabe korpsånd?

Interviewperson: Nej præcis. Men i det hele taget den skandinaviske måde at tænke ledelse på, taler bare ikke sindsygt godt ind i det der, så det skal i hvert fald oversættes og det har Lotte Lyscher og vi så oversat på lidt forskllig vis, bare for at tage et eksempel. En sidste ting jeg synes der er enormt centralt når man læser det her, det er at en anden ting vi også ville have med i det. På det tidspukt da vi lavede ledelsesgrundlaget var vi meget megt præget af en systemisk og socialkonstruktivistisk teoretisk forståelse, og den forståelse ville vi gerne have med. Men vi var godt klar over, at vi ikke bare kunne skrive at det hele er konstruktivistisk, verden er hvad du gør den til. Den fungerer ikke i vores organisation. Men hvis i læser den, så vil i kunne læse rigtig rigtig mange, f. eks. sådan noget med, at ledelse er for alle. Det var også meget nyt for organisationen. Det bliver det i en socialkonstruktivistisk forståelse, der giver det ikke mening at ledelse kun handler om lederen. Fordi det er systemisk det hænger sammen. Så det vi også tilførte her, var den her konstruktivistiske grundforståelse. Med hele det relationelle og alt havd der hører med i den genre og det har osgå vist sig, det var vi meget spændte på, men det har også vist sig at være noget man kan koble sig enormt godt på.

Interviewer: Kan det der skrives i ledelsesgrundlaget komme til at dekoble fra det der sker i praksis når i har en konstruktivistisk tilgang?

Interviewperson: Vi har stadig nogle udfordringer. Der er nogle ting vi kan se nu, vi ikke rigtig har med i det her. En af tingene som vi er blevet kritiseret for, det er koblingen mellem ledelse og det taktiske. Altså taktisk grundforståelse, altså føring, hvordan fører vi soldater. Hvordan adskiller vi det. Det kalder vi også risikoledelse. Vi beskriver det kort heri, men det er der mange af de operative enheder der synes fylder for lidt. Point taken, det er nok rigtigt. Den anden ting er, vi har heller ikke noget med heri i

forhold til ekstern legitimitet. Nu har vi nogle skandalesager i forsvaret i øjeblikket med ? og alle de der ting. Det tager den her (ledelsesgrundlaget) ikke højde for. Den tager ikke højde for, at vi skal skabe legitimitet udadtil for at blive betragtet som en legitim statslig organisation. Så der er ting vi gerne ville add on og sådan nogle ting. Nu har vi fået os en masse erfaringer med det, så der er også nogle ting det her mangler. Det prøver vi så at tilføje i vores uddannelse gennem andre teorier, så det er ikke fordi vi ikke arbejder med det men det er bare ikke en del af bagtæppet.

Interviewer: Hvorfor kunne andre organisationer have en interesse i at ansætte officerer?

Interviewperson: Jamne noget af det vi kan se på vores forskning er, at Vilhelm har jo lavet en p.hD. afhandling omkring det miltære chefvirke. Hvis i ikke har læst den, så burde i læse den, for den handler om retfærdiggørelse. Hvordan retfærdiggøre proffessionen sig selv. Og noget af det vi kan se i hans forskning er at den måde retfærdiggørelsesregimerne har ændret tyngde i militær proffession over tid helt tilbage, han har kigget mega langt tilbage, vi har jo heldigvis data langt tilbage i tiden sådan en organisation som vores. Og sjovt nok, så følger det meget den samfundsudvikling der har været med nogle få undtagelser. Og noget af det han så har udviklet gennem hans forskning er et nyt regime, som han kalder for eksekveringsregimet. Altså evnen til at handle. Og det er jo også noget af det vi får noget feedback på for officere der får stillinger uden for forsvaret som vi en gang imellem snakker med, det er at de bliver anderkendt for at de er handlingsorienteret. De går ikke i stå, når de mangler informationer eller tingene bliver svære. Så er en officer skolet til at eksekvere og gøre noget. Jeg snakkede med nogle, jeg lavede et oplæg for på et tidspunkt uden for, som havde observeret en trafikulykke. Og de to der løb til for at lave livredende førstehjælp, det var to officerer. Jeg tror det var en befalingsmand og en officer, men det er også lige meget. Det var i hvert fald to militærfolk. Altså de fryser ikke af situationen. De er vant til, at der skal gøres noget, og det skal gøres nu. Så den der eksekverings tilgang, synes jeg er ret unik og efterspurgt mange steder. Det tror jeg er noget særligt for proffessionen. Vi som akademikere er jo enlig i udgangspunktet skolet til at være tilbageholdende. vi skal jo være reflekteret og vi skal have belæg for hvad vi gør og sådan nogle ting. Så vi er jo næsten per definition, ikke ekseverende i hvert fald i udgangspunktet. Det kan vi så godt blive senere i processen, men ikke som første skridt. Vi skal lige tænke os om, det er jo vores første indskydelse. En officers første indskydelse det er at handle, og så tænker vi bagefter. Altså i hæren der har man endda den, det er bedre at gøre noget forkert end ikke at gøre noget. Fordi hvis vi mister momentum, så dør vi. Altså hvis kampvognen står stille, så er den næsten ubrugelig. Den må hellere kører den forkerte vej. Så det er mantaret de bliver opdraget med, dannet med i gennem deres uddannelse.

Interviewer: Tror det vil kunne fastholdes også efter at man nu skal have en bachelorgrad?

Interviewperson: Ja det tror jeg fordi det gennemsyrer så meget øvelser og alt muligt. Det der med at sætte sig ned i en rundkreds og prøve at forhandle med sine medarbejdere, hvilken vej skal vi indtage den her bakke ikke. Nej, så får du bare at vide det er ikke sådan man gør det. Så jeg vil håbe at vi i højere grad får trænet nogle officere i at flippe mellem de to måder at tænke på. Så når de er ude og fører, så

er det eksekvering og når de er hjemme i stabsstruktur, så kan de trække mere på de akademiske kompetencer. At de kan forstå at flippe mellem de to paradigmer. Hvis i vil forstå den der måde, også den der commander måde, altså hvor man leder, som man siger commanders intend, hvor man sætter den her intend op, så er der den her fyr som hedder Stephen Bungy som har skrevet en bog som hedder handlingens kunst, som netop handler om det med hvordan man får den der eksekvering frem. Han er civil, han er historiker af baggrund, men har skrevet om hvordan Auftracht, auftracht er jo tysk opfundet, men er inkorporeret i alle vestlige måder at bedrive militær ledelse på. Meget forskelligt, man har oversat det meget forskelligt i de forskellige lande og vi har så tilpasset den til en skandinavisk model, en dansk model kan man ligefrem sige. Men hvis i læser den, handlingens kunst, i sær de to første tredjedele er rigtig rigitg gode, den sidste tredjedel der går han lidt for meget op i at han skal tjene nogle penge på konsulentydelser og sådan nogle ting. Men de to første tredjedele hvor han beskriver hvor auftrach kommer fra og hvorfor det er blevet opfundet, hvad var tankerne bag ved det. Det kom sig af at Preusserne fik en ordentlig røvfuld af napoleon i sin tid. Hærerne var simpelthen blevet for store, så det der med at der sad en felt marskal og traf alle beslutnigerne og sende ordre ud, det gik for langsomt. Og så Napoleons hære de var værnepligtige, det var bønder med dårlig uddannelse og alt muligt, de kunne tilgengæld træffe beslutniger meget hurtigere så de kunne navigerer meget hurtigere i tærrenet, det man kalder friktionen, altså krigens tåge, når vi ikke længere kan gennemskue hvad der foregår. Så gik Presusserne i stå og ventede på at få en ny ordre og så blev de løbet over ende.

Interviewer: Fordi de forstod det større billede?

Interviewperson: Fordi Napoleon havde ikke samme uddannede hær som Presusserne havde. Så han sagde, det jeg vil er at jeg vil indtage den og den by. Min overordnede intention med at gøre det, det er at vi skal over den her flod og vi skal have bla bla bla og sådan nogle ting. Sæt igang. Når i kommer derud så finder i selv ud af hvordan i gør det. Og hvis i ser en anden mulighed der er bedre men stadigvæk går mod intentionen og over mod at indtage den her by, så gør i det. Og det var den tankegang som tyskerne inkorporede efterfølgende og som også lagde til grund for Hitlers blitz krig. Altså uddanne nogel enheder der kan arbejde på egen hånd og selv træffe ebslutninger om hvor langt kan vi gå frem og sådan nogle ting. Så man har det overordnede billede man handler efter, men når man står ude i kampen så er det næsten delingsføren, den 19 årig knægt, det er ham der træffer beslutningerne, det er ham der kan se hvad der foregår, det er ham der kan fornemme om lige nu er vi ved at få klø eller nu skal vi presse på fordi fjenden er ved at trække sig tilbage og sådan nogle ting. Hele den tankegang kan i læse om i den bog.

Interviewer: Og er det det der i virkeligheden ligger til grund for det i kalder for 5 punktsbefalingen?

Interviewperson: Ja, det er i hvert fald en udløber eller konsekvens af den tankegang.

Interviewer: Hvordan passer det ind i forhold til det hierarki man har i forsvaret, at ansvaret og beslutningerne i felten distribueres ud i forhold til når man kommer tilbage på basen igen?

Interviewperson: Ja det kan sagtens komme i kambolage med hinanden. For man kan sige at hvad så når du har stået derude som ung delingsfører og truffet en beslutning og kommer tilbage helt høj og siger det til din commander. Som bare sige krigsret og det hele. Så man kan sige, hvis du bevidst træffer en beslutning om ikke at følge en lovlig given ordre, så kan du komme i klemme hvis man fejler kan man sige. De fleste for ros hvis det så går godt men så man kan sige jo så der er noget. Men det som man prøver at indføre, det er jo at du kun træffe beslutninger som er relevant på det niveau som du sidder på. Så når man har hierarkiet så er tanken Auftrach at du kun træffer de relevante beslutninger som er på det niveau. Så hvis du er på strategisk niveau, så er det strategiske problemstillinger du håndtere , det er strategiske beslutninger du træffer. Når du så kommer over på det taktiske niveau, jamen så er det taktiske problemstillinger og taktiske beslutninger osv. Når du er nede på operativt niveau. Det er faktisk os civile der har vendt det om. Men i forsvaret der har man strategisk, operativt og taktisk niveau. Så når du så tager taktiske beslutninger nede på kompagniniveau, så er det du skal gøre der. Så du må ikke begynde at tage beslutninger et andet sted for så går det i stykker. Og omvendt skal det strategiske niveau ikke begynde at lave taktiske beslutninger, fordi det er der man siger, at der er for langt fra det strategiske niveau til kamppladsen. Og det var det Preusserne gjorde galt mod napoleon.

Interviewer: Tror du civile organisationer kunne lære af den tankegang?

Interviewperson: I høj grad. Og det er det Steeve bunky prøver at tjene penge på. Så der kan i læse i den bog hvordan han regner med det. Der vil jeg så lige give jer et lille hint, fordi jeg ser nogle problemer i den transfer han ser som værende så nem. For der ligger nogle grundforudsætninger, hvis i skal det så skal i til at læse Klauzewitch og det bliver lidt tungere, især på original sprog, old tysk. Der ligger nogle forudsætnnger til grund, som ham steve bungy ikke tager så alvorligt. En af grundende til at man kan arbejde med Auftracht er, i hvert fald i følge Klauzewich og for Moltke som opfandt det her system. Det var at de sagde, det handler om uddannelse, uddannelse og uddannelse. Det er nøglen. Grunden til at vi kan arbejder med commanders intend, det er at vi har uddannet folk på den samme måde. Så når jeg som commander giver min intend ud, så har jeg en ret stor forståelse af hvad de så vil gøre. Prøv at overfør det til en københavns kommune. Det er jo en spredt feltning af alle mulige uddannelses retninger og aldersgrupper og folk der forstår verden på meget forskellige måder og politiske agendaer og alt muligt andet. Hvis jeg sidder der som commander for københavns kommune og siger min commanders intend, så løber folk i alle mulige forskellige retninger. Og det vil jo skabe kaos på en slagmark. Du kan ikke lave den kobling. Så hvis man vil indføre Auftrach med commanders intend i en ikke militær kontekst, så bliver vi nødt til at erstatte det uddannelse, uddannelse, uddannelse med noget andet. Det kunne jo være bureaukratiet eller new public management eller noget bedre der efter det måske, det kunne vi rigtig godt tænke os. Men det i kunne reflekterer over det er at sige, hvad skal være det der hænger det sammen. Hvad skal sikre at vi så også gør nogenlunde inden for rammen af hvad det er der forventes. Er det regler, procedure eller hvad kunne være en erstatning for det, hvis man vil lave den kobling. Og det er også noget af det vi hører fra nogle af de officere der vender tilbage til forsvaret.

Det er fustrationen over ikke at have den samhørighed inden for ens enhed. Nogle kalder det mangel på korpsånd eller nogen siger at folk er ustruktureret eller useriøse i deres tilgang eller et eller andet. Men jeg tvivler på at hele det omgivende civile samfund er useriøse og ustruktureret. Pointen er bare, at det er nogle andre strukturer der sikrer det der. Så det kan i jo reflektere lidt over om det er noget der giver mening for jer. Hvad er det for nogle forudsætninger der skal til for at sådan noget som Auftrach det kan lykkes.

10.11 Appendix K – Interview transcript – Nicolaj Jensen

Interviewer 1: Vil du starte med at fortælle lidt om, hvem du er, og hvad du laver?

Respondent: Jo. Jeg hedder Nicolai Jensen og er kaptajn i hæren. Jeg har en baggrund, hvor jeg faktisk startede på CBS for nogle år siden; gjorde det ikke færdigt for i stedet at starte i Forsvaret som officersaspirant. Så jeg kom ind med min gymnasielle baggrund, tog forbi hæren sergent skole, hærens officersskole, blev udnævnt her fra officersskolen i 2013, gjorde tjeneste på Bornholm i fire år, var udsendt to gange til Kabul som delingsfører og i den forbindelse, havde jeg øvelser i ind og udland og var udover delingsfører også næstkommanderende i en underafdeling, inden jeg i 2017 fik job som taktiklærer på Hærens Officersskole. Og her har jeg siddet frem til nu, frem til 1. marts hvor jeg skifter til en stilling som kampagnichef i Slagelse ved et stående mekaniseret infanterikompagni, som løser kampopgaver. Og i den forbindelse skal vi træne til en udsendelse - endnu en gang til Kabul, så jeg får lov til at følge udviklingen i Afghanistan på tæt hold.

Interviewer 1: Med hele kompagniet?

Respondent: Ja, tæt på. Kompagni minus. Vi er 90 mand ca. Så det er sådan min baggrund. Jeg er 33 år gammel, har en kone og et barn, bor i København.

Interviewer 1: Og hvorfor valgte du at blive officer?

Respondent: Jeg tror det var udsigten jeg havde på CBS til at sidde bag et skrivebord, kontra det som Forsvaret eller Hæren kunne tilbyde som officer. Den der blanding af praksis og teori, og ud og få en lederuddanelse, som var hurtig anvendelig. Nærmest fra dag ét får du ansvaret over nogle andre, som tiltalte mig, og derfor da jeg faldt over det her officersaspirant, så var det nærliggende, at det skulle være det, fordi det kombinerede soldatervirket - drengerøven måske - og det lidt mere perspektivrige i at kunne være leder i Forsvaret. Og om det så er Forsvaret hele min karriere, det hele mit liv, det ved jeg ikke. Jeg er ikke ud af sådan en militær familie, hvor min farfar var i Forsvaret og min far var officer eller noget. De har aftjent værnepligt, og så var de ude igen, så jeg er den første, sådan, karriere-officer.

Interviewer 1: Nu er du startet med en udsigt til noget andet, hvordan er det så at træde ind i en organisation, der er præget af rang på den måde som Forsvaret er?

Respondent: Jamen jeg tror for de, der bliver i Forsvaret, dem som godt kan lide Forsvaret, så er det også fordi den der .., den tiltaler dem på en eller anden måde. Jeg anser mig selv som forholdsvist rebelsk og ikke specielt autoritetstro sådan generelt - jeg kan godt finde på at stå op mod autoriteter og forsøge at få ændre ting. Det er ikke fordi, at jeg er nederst, at så skulle jeg ikke kunne tale opad i den der kæde, men på en eller anden måde bliver det pacificeret eller holdt i ave af det her system og den her kultur, der er her. Og i virkeligheden skaber det en eller anden tryghed. Det binder noget i os, der gør, at man lige præcis kan koncentrere sig om det, der ens opgave og så ved man, at andre tager sig af deres. Det er det som jeg tror, at det der meget stringente rangsystem, det gør.

Interviewer 1: Ja, og hvordan er det at være leder i sådan en virksomhed, så at sige?

Respondent: Ja, jamen først og fremmest, så tror jeg man skal se de i den kontekst, det er i. I forhold til samfundet generelt, så vil Forsvaret virke enormt stringent. Det vil være meget omkring det her

hierarkiske system med generaler oppe i toppen og værnepligtige på bunden, og så har man allesammen sin plads. Men man lærer også, at den virkelighed, der er ude i systemet er jo, at sådan er det ikke. De gamle dage, hvor officererne havde deres egen messe, og hvor der var en svimmingpool på kasernen, som kun var for officererne og man var i øvrig på nogle meget gode vilkår - man kunne leje et hus lige ved siden af kasernen, hvor man kunne bo med sin familie, fordi man jo var i karrieren og flyttede rundt fra sted til sted, de er ovre. Det er ikke en virkelighed eller den stereotyp som man gerne vil gøre det til eller holde det til, det er længere. Og især når man så har været udsendt eller har arbejdet sammen med andre nationers enheder, så opdager man, at det danske system er enormt anderledes end eksempelvis det amerikanske, engelske, tyske, hvor der er meget mere vandtætte skodder imellem konstabelgruppen, befalingsmandsgruppen, sergentgruppen og så officersgruppen, hvor det i Danmark slet ikke er på samme måde. Og endda inden for hæren, så er der jo også stor forskel på den kultur vi havde på Bornholm, var der meget meget kort afstand fra top til bund. Og fordi vi allesammen jo - 85-90% - boede på kasernen, mandag til fredag, så når man havde fri og mødtes nede i kaffeteriet eller mødtes nede i træningscentret om aftenen, så var man jo civil, fordi man var jo bare sig selv. Så man var enormt tæt på - for mit vedkommende - mine konstabler og min deling, og jeg kunne jo tale med dem om mange andre ting, fordi jeg omgik dem hele tiden. Jeg kunne se, at når de manglede nede i træningscentret, så var det fordi, der var et eller andet galt derhjemme. Og den der distance tror jeg først og fremmest er forskellig internt i hæren, men jeg tror der er stor forskel på, hvordan det er i de forskellige værn, og især i forhold til andre nationers militære, fordi distancen er meget større.

Interviewer 1: Og hvad med i forhold til civil? For det er vel de færreste, der gider hænge ud med sine kolleger så meget, som man måske er tvunget til på en kaserne som Bornholms?

Respondent: Ja og det er rigtigt. Men det er også en spørgsmål om, tror jeg, at der er en eller anden afhængighed af hinanden, som man ikke ser andre steder. Det skulle være boreplatforme eller sådan noget eller noget af det samme, for der er man tvunget til at blive det samme sted. Men alle andre steder, så er det rigtigt, så fordufter folk i alle retninger. Og det kan man jo også godt se, at hvis du er hos Livgarden eller hos Slagelse, hvor folk de tager hjem når dagen er omme, så er kulturen i enheder en anden. For der bliver bare et tætter bånd, når man går tæt op og ned ad hinanden. I forhold til det civile, så den der afhængighed, der er af hinanden, gør, at man har bare et andet bånd. Jeg har et andet bånd til mine konstabler, som jeg havde med til Afghanistan, og hvor jeg jo stod inden udsendelse og lovede deres forældre, at jeg skulle nok passe på dem og jeg skulle nok gøre alt, hvad jeg kunne for at sørge for, at de kom hjem i god behold, og med alle arme og ben osv. Hver gang jeg sendte dem ud, så var det jo med en bevidsthed om, at der kunne ske et eller andet, der gjorde, at de ikke allesammen kom hjem igen. Det er altså ikke helt det samme, når TDC-mellemlederen sender sin medarbejder ud for at lave noget el-arbejde. Og det der bånd der, det gør, at det er anderledes. Men jeg tror ikke det er så meget anderledes end rangmæssigt, altså jeg tror heller ikke at traineen i Mærsk går til CFO'en og siger, 'har du lige tænkt på det der'. Der er det jo også hårdt rangstyret. Og departementchefen i statsministeriet han bliver nok heller ikke afbrudt nede i kantinen, af en eller anden, der kommer og siger, at der er eller et andet. Så jeg tror det er noget historisk måske, at det bliver sådan udtalt.

Interviewer 2: Hvad med i forhold til det, at man automatisk som officer får en lederrolle, når der nu er det her rang i forhold til det civile?

Respondent: Ja, det er klart. Der er både noget formel og noget uformel autoritet i det her. Og det er klart, at den formelt autoritet er enormt klar; der er en distinktion, der er et stykke stof på os, der viser,

at vi har autoritet, at det er os der er lederen, hvor i en civil virksomhed, der har alle jakkesæt på og det er svært i virkeligheden at skelne lederen fra de andre. Hvor hos os, der skal man bare kigge efter stjernerne på uniformen, og så ved man, hvem der i virkeligheden skal tage styringen her, og det gør det jo nemt rent formel. Men det kan også godt stille nogle andre krav til til den uformelle autoritet, for nogen steder er der også et større krav om, at man også skal kunne udfylde det der, fordi der er en forventning om, at du også tager det ansvar. Og på den måde kan du ikke gemme dig på nogen måde, du kan ikke skubbe ansvaret fra dig. Eller det kan du godt, men så mister du også din autoritet. Så der er både fordele og ulemper i, at vi har et åbenlyst rangsystem.

Interviewer 1: Ja. Og hvad er dine fremtidige karrieremuligheder?

Respondent: De er i virkeligheden, hvad jeg selv gør det til. Der er jo to veje, enten kan jeg blive i systemet eller også kan jeg, som mange andre, søge civilt. Hvis jeg bliver i systemet, så er det nogle ting, jeg ikke kan undgå, og så er der nogle ting, som jeg i virkeligheden selv er rigtigt meget herre over. Så det er jo afhængigt af, hvad jeg har af ambitioner, og hvad jeg vil, og hvad jeg ikke vil. Men er man villig til at læse i sin fritid ved siden af sit fuldtidsarbejde og sin familie osv. og er man villig til at tage perioder i Jylland osv., så er der ikke noget i vejen for, at jeg ikke kunne blive og blive oberstløjtnant eller oberst eller general eller hvad jeg nu har talentet til. Det er så et spørgsmål, om jeg har lyst til det, og om jeg har lyst til at bringe de ofre kontra, hvis jeg går ud, så kan jeg jo nærmest i morgen starte som teamleder i Novo eller distriktschef i Lidl eller et eller andet, som så mange andre. Men for mig personlig, er jeg meget bundet af, at det jeg laver, det skal jeg synes er spændende og interessant. Det tæller i virkeligheden mere en placering af arbejdet eller lønnen. For jeg kunne godt gå ud og tjene noget mere ude i det civile, men jeg er ikke sikker på, at jeg ville synes, det var spændende. Jeg er ikke sikker på, jeg vil synes det var spændende at lede 12 mennesker på et eller andet samlebånd på Novo - i hvert fald ikke længere end de første tre uger. Så så længe jeg synes, det er sjovt at sprænge ting i luften og flyve helikopter og skyde og lede mennesker, som jeg gør her, så er det jo det, jeg skal gøre. For nogle år siden, der ændrede vi jo vores HR-system i Forsvaret, så man i højere grad selv skulle ansøge om stillinger. Og det har i virkeligheden gjort, at jeg måske har taget nogle chance og blevet i nogle stillinger længere end andre ville gøre, for i virkeligheden at vente på den rigtige mulighed. Så i stedet for at tage det første og bedste, så har jeg prøvet at sige, 'koldt vand i blodet og så venter jeg på, at der kommer lige præcis den stilling, jeg gerne vil have, og så søger jeg den'. For det er stillingen, det er opgaven i stillingen, der er vigtig og ikke, at jeg skal have en ny stilling. Fordi så længe jeg synes jeg laver er spændende, så har jeg ikke travlt med at komme videre - hverken fra mit nuværende arbejde eller fra Forsvaret.

Interviewer 2: Har det givet mere frihed, den ændring i HR?

Respondent: Ja officielt har det jo. Men jeg tror også der er rigtigt mange, der bliver presset og bundet af, at de føler, de skal enormt meget. De føler de skal nå meget. De føler man skal være kaptajn inden man når en eller anden alder eller du skal være major inden du når en eller anden alder, for ellers så bliver du aldrig til noget. Og det ligger jo et pres. Det ligger et pres, så man måske kan føle sig tvunget til at sige, 'ah, jeg har godt nok kun været et halvt år eller otte måneder i den her stilling, men nu er der den her stilling, som vil åbne en ny mulighed'. Vi arbejder jo på nogle forskellige niveauer i Forsvaret, hvor regimenterne ved alle bataljonerne, de er det, der hedder niveau tre, og eksempelvis FAK er niveau to og departementet og Forsvarsministeriet og Forsvarskommandoen er niveau et. I forhold til, hvor tæt er mani virkeligheden på beslutningerne og magten og alt muligt andet. Og man skal forbi niveau to på

et tidspunkt, niveau et. Det vil sige, man kan godt sidde i en rigtig god stilling på niveau tre, men lige pludselig åbner der sig et eller andet på niveau to, og så er der måske nogen der føler sig lokket, tvunget, presset, til at sige, 'jamen så tager jeg den, for jeg skal jo have det der klip, for at kunne gøre den karriere, jeg gerne vil'. Og lige præcis det aspekt, at man ikke har en tydelig plan for, hvordan kommer jeg virkeligheden fra det her til det her om seks år. Man er så meget sin egne lykkes smed - og det er jo fuldkommen for min egen regning, det er jo ikke noget bevis for eller noget fakta, der underbygger - men mit billede og det billede, der er herskende i officerskredse er, at folk skifter hurtigere stillinger. Folk bliver kortere tid i stillingerne, fordi de føler, 'Ah, hvis jeg ikke tager den her chance nu, går jeg måske glip af noget'. Og det er ikke bare noget nu, det er noget om langt tid.

Interviewer 1: Fordi så sakker man bagud?

Respondent: Ja ja, fordi man ser jo, at folk som blev uddannet efter en på officersskolen, de begynder lige pludseligt at overhæle en; 'ej, nu blev de kaptajn, og jeg er stadig premiere løjtnant, eller ej nu er de majorer, og jeg er stadig kaptajn'. Det er jo også afhængigt af, hvad man har af ambitioner selvfølgeligt. Jeg har mødt officerer, der bare skulle være premiere løjtnant så mange år som muligt eller kaptajn resten af karrieren. Men i mit selvbillede og i mit billede af en officer, så er der også sådan en del af officersgerningen af man stræber efter at blive så god så muligt, men også at få så meget indflydelse som muligt og lede så mange som muligt. Og det er jo godt, at vi ikke alle sammen stræber efter det, men i virkeligheden så burde vi allesammen gå efter at blive generaler og bataljonschefer og forsvarschefer og alt muligt andet, fordi det er der - når du er der - at du for alvor leder. Det er der, hvor du for alvor bestemmer og har magt og indflydelse over andre og i virkeligheden kan sætte din egen dagsorden. Så når vi sidder og klager over, at det også er for dårlig at Forsvarets øverste ledelse .. Men hvis man i virkeligheden gerne vil gøre noget ved det der, så skal man jo selv gå efter at blive en del af Forsvaret øverste ledelse.

Interviewer 1: Og hvad er ledelse så for dig?

Respondent: Ledelse er jo alt det, som der for mig ligger ud over driften - management, bureaukratiet, og i virkeligheden de der formelle opgaver. Så ligger ledelsen i alle lagene imellem og rundt om, hvor det er det, der gør, at folk de bliver i Forsvaret. Det er det, der gør, at folk er motiverede for det de laver. Og når folk er motiverede, så udvikler de sig, og når de udvikler sig, så bliver de bedre. Og det tror jeg er derfor, at vi har nogle rigtigt dygtige soldater, der er fordi, vi har nogle dygtige ledere, der formår ikke bare at holde sig inde for kasse og lede med regnearkene, og stå og sige de ting man forventes at sige, men at man også putter sig selv i det. Jeg har en god kammerat, der blev underafdelingschef for et års tid siden, og da han startede, der gave jeg ham et råd om, at han skulle sørge for at lede fra fronten uden at stå i vejen. For i virkeligheden, så handler det jo om, at man skal vise, hvad det er for en vej, vi går, og det gør man sjældent fra et kontor. Der skal man typisk ud og være derude. Men som leder er det ikke en selv, der skal præstere - vi præsterer igennem andre. Så hvis man i virkeligheden fylder det hele og tager den position, så efterlader man også en position, der siger, 'du er ikke særligt vigtigt'. Så i virkelighed skal vi sørge for at skabe pladsen, så andre kan vokse med deres opgave. Personligt var det derfor jeg var glad for at være opklaring-delingsfører. Opklaring arbejder typisk indsat bag ved fjendens linjer, men en opgaveløsning, hvor grupperne ofte kan arbejde selvstændigt og langt væk fra mig. Det vil sige, at jeg var i virkeligheden med derinde for at være et link mellem dem og bataljonen, og i virkeligheden, så holdt jeg bare en radio og var bare radiomand. Jeg sendte dem selvfølgelig rundt, som de nu skulle gøre, men alt arbejdet derude, der var intet jeg kunne gøre. Da jeg sagde farvel til dem og

de kørte, var der intet jeg kunne gøre. De havde jo ikke kamera på, så jeg kunne ikke se, hvor de gik henne, jeg kunne ikke se, hvad de lavede, jeg kunne se, hvad de meldte, og jeg kunne ikke se, hvad de fandt eller ikke fandt. Så der var ingen måde, jeg kunne styre de her mennesker. Og alt hvad de lavede, var på baggrund af den træning, som jeg jo havde ansvaret for, men når de var derude, så havde jeg ingen kontrol med dem, jeg kunne ikke gøre noget som helst. Og når de løste opgaven og de fandt det de skulle eller fandt mere end de skulle og opgaven var løst ekstremt godt, så så jeg, at det jo i virkeligheden var der, hvor jeg var lykkes. Det var dem, der skulle have rosen, det var dem, der lavede opgaven, men for mig som leder, så var det der, hvor jeg præsterede allerbedst. Det var når jeg så, at de voksede og løste opgaverne i min ånd, men på deres egen måde. Og der er der også stor forskel. Hos infanteriet fx, der er delingsføreren han er tæt på. Og det tager måske også noget fra gruppe fører og fra menig mand, fordi delingsføren kan gå hen og rive ham i kraven og sige, "det er det træ derovre, jeg vil have du angriber". Og det gør jo, at man fratager noget frihed fra gruppefører, for han skal ikke tage beslutningen selv. Så tager man også noget fra ham ved at lægge noget bånd på ham. Groft sagt ikke, det er jo bare en sterotyp, men for at sætte det op i en kontekst. Og det er derfor, tror jeg, at ledelsesdelen af det at være opklaring var enormt spændende, fordi man netop ikke var der, så man skulle se resultatet af det man lavede.. Og hvis jeg havde haft nogle umotiverede folk, så havde de sgu ikke gidet at skulle gå den ekstra kilometer, eller ligge sig lige der, hvor det nu var allermest ærgerlig, når det nu regnede, og det var koldt og vådt. Men det gjorde de altid. De gik altid den ekstra kilometer, de lå altid og kiggede når det regnede, i stedet for bare at krybe tilbage og ned i posen. Og det er ledelse for mig. Lederskab. Det er, at man får de der ting til at ske. Ikke igennem sig selv, men igennem andre. Det var et forholdsvist langt svar, på et meget kort spørgsmål.

Interviewer 1: Det er helt i orden, det var et godt svar. Det der med at lede fra fronten uden at stå i vejen, er det generelt gældende for Forsvaret, at man har den doktrin, eller hvad vi skal kalde det?

Respondent: Der er i hvert fald noget historisk. Der er jo noget historie i, at det for flere hundrede år siden var officeren, der rejste sig op med sablen, og så løb han forrest. Så skulle de andre bare løbe efter. Så der er noget historisk i, at føre for en front. En front vil sig, at der er et eller andet vi skal slås for eller skal kæmpe mod. Det er sværere at sige, at vi skal føre fra fronten nede i Danske Bank. Vi skal føre fra fronten nede ved kassebåndet i Netto. Så historisk - vores metier - gør det naturligvis, at det er nemmere at sætte det i en eller anden kontekst i Forsvaret.

Interviewer 1: Men man kan vel også godt lede fronten uden selv at stå der?

Respondent: Ja ja, sagtens. Det, det i virkeligheden handler om, er, at man går forrest. Og det kan man sagtens, jeg tror bare, at der historisk er en anden rammesætning for det i Forsvaret. Men det handler jo om det samme. I min verden er der ikke nogen rigtig eller forkert måde at gøre det her på. Men i min verden handler det om, at det er svært at lede fra fronten, hvis man møder som den sidste og går som den første som leder. Det e svært, hvis du hver gang, der er noget, som er svært eller vanskeligt at løse, så er du der ikke lige. Og det er jo uanset om du er i Netto, Mærsk eller Københavns Universitet, hvis ikke du er der når det er vanskeligt, hvis ikke du er dr er og er synlig for dine folk, så tror jeg også de mister ideen om, hvorfor det er, de gør det. Hvorfor er det vigtigt, hvis ikke chefen er der? Og på den måde, så tænker jeg, at det både gælder i civile virksomheder og for militær virksomhed. Og jeg tror at det er derfor, at officerer er gode i civile virksomheder. Det er fordi, at vi kender betydningen og er øvede i det at tage ansvar og ikke gemme os. Det er selvfølgelig meget bredt, for jeg har set masser af officerer, der ikke er gode til det. Jeg har set masser af officerer, der dårlige ledere - rigtigt mange. Men

det er bare ikke det narrativ, der er. Det er jo, at militære ledere er gode ledere. Men altså jeg har set masser dårlige ledere. Men det er jo også inden for min ramme og min kontekst. Det kan godt være en dårlig leder i mine øjne, vil være en fremragende leder i Netto eller Grundfos eller hvad ved jeg, fordi lige præcis i den kontekst, vil han være fremragende. Men det er jo ikke fordi, vi allesammen bare står som lysende stjerner. Der er enormt stor forskel. Og nogen synes jo, at det er fedt. Jeg synes, det er fedt at have personelansvar. Jeg synes det er fedt at se drengene, der udvikler sig. Og jeg kalder dem drengene, fordi nogen af dem er altså ikke særlig gamle, da startede. Og især når man kommer på den anden side af tredive, så kunne de der 18-årige lige så godt være 12 eller 14 år (griner). Men nogen som har haft en svær baggrund, nogen som har været ordblinde, nogen som er blevet drillet, nogen som ikke har kunne finde en plads. Og kommer de ind i Forsvaret og så finder de den der plads, det finder noget, de er gode til, og så vokser. Og jeg har nogen af min, som da jeg overtog dem var usikre, som var den laveste i hierarkiet i deres gruppe, og som voksede, og som nu er gruppefører andre steder i hæren eller er blevet frømænd. Så man kan bare se, at der sker bare en enorm udvikling både i deres faglighed og i deres personlighed og det menneske de er. Og det er sgu meget berigende, synes jeg. Og så er der andre, der synes det er fedt bare at købe materiale ind eller finde ud af, hvilke containere man skal købe eller hvad det nu kunne være. Men jeg synes det er ledelsesdelen, der er spændende.

Interviewer 2: Jeg synes det er meget spændende, det du siger med at gå forrest og være i fronten uden at gå i vejen. Kan du prøve at uddybe det med et eksempel, hvordan man gør det og nærmere bestemt undgår at gå i vejen?

Respondent: Ja, jamen jeg tror det handler om, at vi fx finder nogle opgaver, der er passende i forhold til folk og prøver at udfordre dem, uden at sætte dem skakmat, hvis det giver mening. At vi prøver at vise, at når det er svært, så kan man gøre sådan her og sådan her. Og når så vi har en lignende situation - en eller anden opgave, der skal løses eller et projekt, der skal køres i hus - så har vi måske en (hvis man er kompagnichef) delingsfører, hvor vi tænker, "det er en opgave, som du tager, for jeg stoler på, at du kan løse den her opgave". Vi har vist ham tidligere, hvordan han skal gøre, og vi stoler på, at han kan gøre det. Og så sætter vi nogle rammer, der gør, at det er tydligt for ham, hvad han har til rådighed til denne her opgave. Og så stoler vi på, at inden for den ramme vi har givet ham, så løser han opgaven. Uden at vi nødvendigvis skal være der, uden at vi, når projektet er slut, skal stå og tage æren for det. Det er ham, der får kreditten for det. I min verden, så når drengene de har gjort noget godt, så er det dem, der skal have rosen, og når drengene har lavet noget lort, så er det mig, der skal have skæld ud, for det er typisk ikke deres skyld. Jeg tror på, at vi som arbejder i en gruppe, som skal løse en opgave, så er vores potentiale nærmest uendeligt. Det der er afgørende for vores bundniveau, og hvor dårligt vi kan præstere, det er den træning vi har lagt i det og den uddannelse vi har modtaget. Det vil sige, at når drengen løser opgaven på en supergod måde og de får de resultater vi skal, så er det fordi, at de typisk overpræstere i forhold til det, vi har trænet dem til. Og når de så falder igennem, så falder de kun igennem til det niveau, vi har trænet dem til. Altså vi kan godt stå og kigge på nogen HBU'ere og synes, at de er enormt dårlige, men det er fordi, at den træning vi har lagt i dem, den har været dårlig. Det er fordi, vi ikke har være godt nok til at træne dem. Jeg har også set HBU'ere, som med det samme baggrund, har kunne præstere rigtigt godt. Det er jo ikke fordi, at vi har trænet dem anderledes, det er fordi den der kombination af mennesker eller en gruppefører har gjort, at de her mennesker, de har præsteret over normen. Det er ikke træningen, der har gjort det der, det er ledelse, der har gjort det der. Det er ledelse fra den gruppefører og ledelse fra den delingsfører, der har gjort at de præsterer over normen. Og det er der jeg mener med, at vi skal være der, vi skal vise, hvordan vi gør tingene. Men når

så opgaverne skal løses, så skal vi også give plads til at de bliver løst. Og i virkeligheden skule vi måske skærme folk, så når det går galt, så stoler de også på, at vi har deres ryg. Vi skal nok støtte dem i det og sige, "det er mig, der har givet ham opgaven, det er mig, der ikke har givet ham ressourcerne, det er mig, der ikke har givet ham tid nok, det er mig, der har givet ham for mange opgaver oven i". Og jeg tror, at i virkeligheden at det på den korte bane går ud over mig som leder opadtil, men det betaler sig hundrede gange på den korte bane nedadtil og på den lange bane, får vi bare nogle folk, der præsterer meget bedre. Fordi de bruger tid og stoler meget mere på en, og når du har tillid, så løser folk også bare opgaverne bedre. Jeg har ikke oplevet nogen organisation, hvor frygt har være en god motivator over tid.

Interviewer 2: Ja det er nok sjældent, at det virker over en længere periode.

Respondent: Jo jo, altså vi kan jo godt i en kampopgave eller en anden opgave arbejde med frygt som motivator, men over tid, så duer det ikke. Så skaber man bare et sygt arbejdsmiljø.

Interviewer 1: Ja. Hvordan evalueres du som leder?

Respondent: Det gør jeg af min foresatte i form af det vi kalder en FOKUS - Forsvarets Udvikling- og Kompetencesystem. Og det er sådan den formelle evaluering. Når vi så når til et punkt, er der en arbejdsmiljøevaluering, hvor lederen også bliver evalueret. Så fx i den stilling jeg har nu, der har jeg en major som chef og en gang om året skal jeg lave en vurdering af ham som chef, op ad. Så der også kommer et input nedefra, hvordan man ser på ham. Men altså som delingsfører, var der ikke nogen formel evaluering og det betyder jo også, at noget af det der, som er svært at måle, det bliver jo også svært for min chef at måle. Og det er jo så, hvad det er. Men typisk er de jo heller ikke blinde for, at hvis mine drenge gør det godt, så er det typisk, fordi jeg har gjort et godt stykke arbejde. Og det afspejler sig så også i den evaluering, som jeg så får. Men det kunne sagtens være, at man skulle være bedre til at bringe medarbejderens input med i sådan en evaluering. Fordi jeg tror nogen gange, så er man som officer god til at skabe et billede for ens chef af, hvordan virkeligheden er, og hvordan man er som leder. Og så er det en anden, som drengene ser. Altså især over kortere tid, så er det nemt at sige, at drengene heller ikke rigtigt forstod opgaven eller at de var helt fremme i dag eller at de jo er nye, så… Og på den måde kan man være rigtigt god til at sløre, at man i virkeligheden selv har gjort et dårligt stykke arbejde. Forudsat man selvfølgelig deler min måde at snyde på. Det kan jo også være man mener, at drengene bare skal præstere selv, eller hvad det nu kan være. For mit perspektiv, så er det, det jeg ser. Jeg ser officerer, som bliver velbedømt, men hvor jeg kigger på dem og ikke synes, at de har gjort et særligt godt stykke arbejde. Men igen, det er perspektivet.

Interviewer 1: Har det noget at gøre med, at de bliver bedømt på, om opgaven er løst og så ikke videre eller, hvordan?

Respondent: Ja, eller når opgaven ikke bliver løst, så får de i virkeligheden bortforklaret, hvorfor det ikke blev løst til, at det ikke var deres ansvar. Så der hvor det i virkeligheden skulle tælle ned, der slipper de. Og det er jo bare sådan det er. Det er lige som når vi læser videre, som en del af vores videreuddannelseskurser; der er det 'blendet learning', hvor man har nogle uger med tilstedeværelse, noget med fjernundervisning, noget hvor man skal på seminarer rundt omkring i lander. Og der er det fuldkommen op til den chef man har derhjemme om, hvor meget tid man skal have til rådighed, når man skal læse. Og da jeg læste, så fik jeg nul timer til rådighed. Så jeg skulle passe mit job ved siden af og så hver anden uge agtig, skulle jeg herind og læse, og så når jeg kom hjem, så skulle jeg være der i 37 timer.

Og ham der sad i den samme stilling efterfølgende, han fik tre dage om ugen til at læse, så i virkeligheden, der var han der kun to dage om ugen i de uger han var der, resten af tiden, der fik han fri til at læse. Men når vi så bliver bedømt på det kursus, vi har været på, så bliver vi bedømt på nøjagtigt det samme, altså vi bliver bedømt på, hvad vi præsterer, når vi er der. Og det er jo svært for mig, når jeg kigger på det, at føle, at det er super retfærdigt, fordi vores forudsætninger jo har været helt anderledes. Ligesom vores forudsætninger, når vi nu er ledere, kan være forskellige, fordi nogen har en god deling, nogen har en dårlig deling, nogen har nye folk, nogen har rutinerede folk. Og den sondring kan være svær, fordi man kan have tre delingsfører, der kan præstere lige godt. Men burde ham med den rigtigt dygtige deling, burde han ikke have præsteret meget bedre en de andre deling. Hvis de i virkeligheden præsterer lige godt, så er det jo ham med den helt nye deling, der har gjort et rigtigt godt stykke arbejde. Og det tror jeg måske ikke vi er gode nok til at differentiere imellem. Og så har vi vanskeligt ved i Forsvaret, at vi gerne vil måle ting. Altså når det vigtige ikke er målbart, så er det, det målbare, der bliver vigtigt. Jeg synes jo fx at ledere på et vist niveau i Forsvaret skulle bedømmes på fx deres evne til at sænke personelomsætningshastigheden. Nogen steder skifter man jo nærmest en fjerde af personalet ud hver halve år. Det gør bare, at det er rigtigt svært at opnå et høj niveau, når du skifter så mange folk så ofte. Men der er ikke noget i vores FOKUS, der rigtigt rammer det der. Der er ikke noget målepunkt, der siger, “du havde sænket personelomsætningshastigheden fra 25% til 5%”. Vi har bare accepteret, at personelomsætningshastigheden er høj. Det må være nogen udefrakommende faktorer. Da jeg kom hjem fra Afghanistan, eller inden vi tog derned, der talte jeg meget med min kompagnichef, som sagde til mig, at jeg skulle tænke på, at når vi kommer hjem, så stoppe halvdelen af delingen. I hvert fald, for sådan plejer det altid at være. Når folk har haft den der udsendelse, så stopper de, og så skal de lave noget andet. For mange er det et peak, og når så du kommer hjem, så starter du lige som forfra. Fordi du føler du har arbejdet dig op som fodboldspiller fra miniput op gennem første division og nu har du spillet superliga og landshold. Og efter den ene tur med landsholdet, starter du forfra i første division. Sådan føles det lidt - meget forsimplet, men sådan føler mange af konstablerne. Derfor så tænker de, at de skal ud og lave noget andet. Da jeg kom hjem, der havde jeg 31 mand under min kommando. Jeg havde en, der havde ansøgt afgang - det vil sige, at det ikke var planlagt på forhånd - og så havde jeg en, som stoppede fordi han skulle på det, der hedder Civil Uddannelse. Resten de blev i Forsvaret eller blev i deling - jeg tror, der var 27 mand, som blev i delingen efter det. Og det gjorde de så et halvt år, hvor jeg så var det første der stoppede. Men det gjorde jo, at den delingsfører, der fulgte efter mig, han havde en deling, hvor de stort set allesammen havde været udsendt og var allesammen enorm dygtige, men det var jo ikke noget, der blev noteret i mine papirer, at jeg evnede at fastholde dem. Det er heller ikke sikkert, at det var mig, der gjorde det, men faktum er bare, at de blev der i modsætning til det man forventede. Og det vil sige, at det produkt jeg leverede til den næste, det var meget bedre end han kunne have forventet. Han kunne have forventet, at der måske var 10 tilbage, når havde han 27 eller 25. Men det er bare meget svært at måle på, og det er ikke noget, man er opmærksom på fra Forsvarets side, og derfor kan det være svært at evaluere på. I må sige til, hvis vi bevæger os lidt for meget væk fra spørgsmålene.

Interviewer 2: Nej, altså grunden til vi også spørger om det er nemlig vores egen idé om, at det kan være svært at identificere ledelse og hvordan man så gør det. Og hvordan du selv arbejder med det. Det er i virkeligheden også spændende, hvis du i din deling har grupper, der præstere bedre end andre, hvor det er ledelsen, der gør det. Hvordan finder man ud af, om det er det eller ej?

Respondent: Altså for mig er det helt tydligt, at motivationen er afgørende for, hvor godt man over tid præsterer i en gruppe. Jeg havde to grupper, hvor det var helt tydligt, at det ene gruppe var meget mere rutineret. De havde en gruppefører, der havde været gruppefører i 12 år. Hvis man spurgte på Bornholm, så var han den bedste gruppefører på Bornholm. Fordi han havde prøvet rigtigt meget, og han var fandme dygtigt. Der var ikke nogen tvivl om, at hans faglighed den var bare tårnhøj. Han var sindssyg god. God soldat, god enkeltkæmper. Stillede høje krav til sine folk. Men han var brændt ud, han var færdig. Han gad ikke. Han ville ikke erkende det, han syntes selv, at han gad. Men når man så, at der var en mulighed for at lave noget ekstra træning, noget ekstra uddannelse med sin gruppe, så blev det ikke rigtigt til noget. Og i den modsatte ende havde jeg en anden gruppe, som i virkeligheden var en lidt sammensat gruppe af nogen fra to forskellige delinger og en ny gruppefører, som til gengæld bare var helt oppe og ringe. Han ville det her, og han samlede dem, lavede sociale arrangementer. Han sørgede for, at de havde det godt og havde det sjovt. De lavede sgu mange gode ting, og det var ikke på bekostning af en som ondsindede drillerier, det var sådan gode drillerier på hinandens bekostning nogen gange, men i en ordentlig tone. Og lynhurtig - altså over måneder, måske kun uger - så evnede de bare at præstere bedre. Og hvis jeg skulle vælge en af de to, så valgte jeg dem. På trods af, at hvis man havde spurgt nogen, der ikke lige kendte til dem, så havde de valgt de første. Men den der synergi, som der opstod i den der gruppe, det var helt markant så meget bedre deres udvikling var. Og det kan godt være de andre havde et bedre udgangspunkt, men de var bare stagneret. De nye startede meget længere nede, men de rykkede bare forbi dem. De var vanvittigt gode. Og hvis jeg skal sætte ét ord på, så er det motivation.

Interviewer 1: Er det unik for ledelsesbegrebet i Forsvaret? Motivation

Respondent: Næh, ikke for Forsvaret, det tror jeg ikke. Jeg læste en bog for ikke ret lang tid siden, der hedder pseudoarbejde, og som handler om, hvordan man har prøvet at skære ned på mængden af arbejde, men i virkeligheden arbejder vi mere og mere. Vi har ligesom ramt bunden og nu begynder vi bare at arbejde mere og mere. Og det bliver med sådan nogle arbejdsopgaver, som vi ikke havde for 50 år siden, og spørgsmålet er i virkeligheden om de er relevante. Det er ligesom begrebet med pseudoarbejde, at man bare arbejder for at arbejde. Og i den er det en undersøgelse fra USA, om folk kender vision, mission og strategi for deres virksomhed og kan de forstå, hvorfor de gør, som de gør. Der var så 78%, der ikke kunne se det. De kunne ikke se sammenhængen mellem det de lavede og virksomhedens vision, mission og strategi. Og det er meget påfaldende, at man er så dårlig i de her moderne tider til at forklare folk, hvorfor de gør, som de gør. At der er 78%, som mener, at det kan de ikke se. Det er et ret stort tal. Og det betyder jo bare, at når du ikke kan se formålet med det du laver, så bliver du demotiveret, og så bliver du dårligere til det, du laver. Jeg siger ikke man skal motivere gennem vision, mission og strategi, tværtimod, det tror jeg ikke man skal, jeg tror det er alt for nemt at sætte op som sådan et pejlemærke, men hvis ikke du gør det konkret for folk lige præcis i deres funktion, så er det jo lige meget. Det kan godt være Grundfos har en idé om, at de skal lave nogle sindsygt gode pumper - verdens bedste pumper - men hvis ikke manden på gulvet han har en idé om, hvordan han spiller ind i den der, så er det jo lige meget. Så er han jo bare manden på gulvet. Og hvis han så kan se, at hans frokost pause bliver kortet lidt i nedgangstider eller den der julegave han får hvert år, den bliver mindre og mindre, samtidigt med han kan se, at direktørernes lønninger de stiger og stiger, så bliver man jo ikke motiveret.

Interviewer 1: Så det jeg høre dig sige, det er, at formål det er vigtigt i opgaven uanset, hvor du er henne i rangstien.

Respondent: Ja, fordi jeg tror, at hvis du får formålet, så forstår du, hvorfor du gør det, og så bliver du typisk mere motiveret for at løse opgave på en god måde. Og det arbejder vi meget med i Forsvaret. Hver gang vi har en lektion om, så starter vi med at fastlægge formålet med det her, for at sætte rammerne. Og når vi går i krig og skal løse en opgave, så har vi også formålet med. Og den der med formål og hensigt er enormt afgørende for al den opgaveanvisning vi giver i Forsvaret. Men jeg tror i virkeligheden ikke det er universelt for Forsvaret, jeg tror bare at Forsvaret over tid har adopteret det bedre. Det gennnemsyrer Forsvaret. Og det tror jeg også er en grund til, at officerer præsterer godt ude i det civile, det er også fordi, de er med til at forklare folk, hvorfor de skal gøre som de skal; hvad er formålet med de laver. Og hvis ikke du kan se formålet, så er det svært at se, hvorfor du skal stå op klokken fem om morgenen og køre fra Sorø og ind til København for at sidde på et kontor, hvis det mister formålet.

Interviewer 2: Jeg sad og tænkte på, at du siger, at officerer er gode til at give formålet eller hensigten. Men hvis den mangler generelt tror du det kan være svært for en officer at agere i, hvis de ikke kan se formålet eller hensigten? Tror du den forsvinder lidt?

Respondent: Ja, det tror jeg. Men der er officerer typisk så løsningsorienteret at de enten søger formålet eller skaber deres eget formål. Det er min oplevelse, at hvis man ikke har formål, så skaber man formål, for der er ikke nogen, der har lyst til at lave meningsløst arbejde. Så man skaber et narrativ, der forklarer, hvorfor det er, at vi skal gøre det her, som vi nu gør.

Interviewer 1: Bare lige her til sidst fordi tiden går og klokken slår, hvorfor tror du, at organisationer foruden Forsvaret kunne have interesse i at ansætte en officer?

Respondent: Det tror jeg, de kan, fordi det, vi leverer, er attraktivt. Jeg prøvede i weekenden at tænke på, hvad der gør officerer interessante udenfor. Jeg kom på to ord: lederskab og eksekvering. Eksekvering er manglen på andet godt ord for det engelske execution i forhold til at få sat nogle ting i værk, at få gennemført nogle ting og få ført ting i mål, som jeg tror, at vi levere. Og igen, det er meget bredt, så der er helt sikkert også nogen, der ikke leverer det. Men jeg tror, at det er det, som folk de ser, når de får en leder fra Forsvaret. De ser en, der er i stand til at sætte rammerne, der er i stand til at lede sine folk, få det bedste ud af dem, og så få ting gjort; få nået målet. Målet, i Forsvarets ledelsesgrundlag, det er i centrum. Vi taler om relationer og stabilitet og udvikling og alt muligt andet rundt om - og det er også vigtigt, det er der, at meget af ledelsen den sker, men alt det vi går, al det ledelse vi udøver, det er for at nå målet. Og det tror jeg er noget af det som folk i det civile godt kan lide. Jeg tror det er det de sætte pris på, når de får en officer. De får en, som når et eller andet key point indicator for et eller andet, de får nogen, som er opmærksomme på, at det her skal vi have implementeret på denne her dag, så når vi det.

Interviewer 1: I balance mellem de fire hjørner.

Respondent: Ja, i balance og vekselvirkning mellem dem. Det er jo derfor, at man som leder har svært ved at lede over tid, hvis du kun er i det ene felt. Hvis du hele tiden bare taler udvikling, “det skal bare være…”. Det kan vi jo bare se med Skat eller sundhedsvæsnet. Man har en idé om, at alt det skal bare være udvikling, og vi skal have nye ting og nye ting og nye ting, og imens så står der en her organisation tilbage på perronen og tænker, “skal vi ikke lige prøve og slappe af og få løst opgaverne i første omgang?”. Men man har så travlt med at nå alt muligt, så den der balancering mellem de felter er

enorm vigtig. Men fælles for det er, at inde i midten, der er målet. Der er den opgave vi skal løse. Der er mange gode floskler, det er lige til.. Det er som revet ud af Forsvaret.

Interviewer 1: Vi er ved at have brugt tiden, du har vel også en bagkant.

Respondent: Nej, først når Peter kommer.

Interviewer 1: Men jeg har ikke mere, har du mere?

Interviewer 2: Nej, måske i forhold til det her med at gå forrest. Vi kan se, at der skelnes mellem den operative del og den administrative del. Er der forskel på, hvordan man leder i de to sfærer?

Respondent: Ja, det er klart. Der er nogen forskellige krav. Noget af det mest simple ledelse, jeg nogen sinde har udøvet, det var ude i den operative del på den første indsættelse jeg var på. En mandag blev jeg rykket over som delingsfører i stående styrke hos de professionelle soldater, og jeg har en forholdsvis kort baggrund, som jeg skitserede tidligere, og i vores system, så er det ikke nødvendigvis noget plus. Der kigger man på ens medarbejdernummer, som viser hvor gammel eller ung i systemet man er, og i den der deling, der havde jeg det fjerde højeste nummer, og det er jo ikke særligt godt. Så de kiggede jo og tænkte, hvad fanden er det for en grønært, der kommer. Om tirsdagen, der tog vi på øvelse i Tyskland. En stor øvelse, hvor vi skulle indsættes som brigadens opklaring. Og det er en forholdsvist kompleks opgave, hvor vi blev sendt langt ind bag fjendens linjer og skulle løse nogle opgaver. Det i sig selv, var en rimeligt stor mundfuld, for jeg havde i virkeligheden ikke den formelle uddannelse i opklaring, som jeg nu skulle have osv., men vi kommer afsted. Og under den allerførste opgave, hvor vi skal gå ind - vi skal gå en 12-15 kilometer ind, så i den del-trop jeg havde, som er en seks-syv mand, der er der en, der vrikker om og forstuver sin ankel efter to kilometer. Og det var sgu noget rigtigt lort, fordi vi skulle med ind. Hvis ikke vi kom ind den nat der, så ville det være svært for os at komme ind. Og hvis ikke jeg var med, så var der ikke rigtig nogen til at styre de der tre grupper, så vi skulle med ind. Den ender med, at ham her han kan gå videre, så længe han ikke skal gå med sin rygsæk. Vi havde rigtigt meget med, fordi vi skulle være indsat i fire eller fem dage uden noget genforsyning, så vi havde meget vand med og mange batterier med og alt muligt andet; tunge rygsække. Og det ender med, at jeg tager hans rygsæk, og så bærer jeg min egen og hans rygsæk den resterende del af den her indsættelse. Og da vi skal hav ham ud på et tidspunkt, da bærer jeg igen de der rygsække nogle kilometer. Og da vi var færdige med det der, der kunne jeg sådan hører på drengene.. Min næstkommanderende i min deling han kom sådan hen og sagde, “Prøv og hør, drengene de snakker om de der to rygsække der. Hvis du er i tvivl om du har vundet dem. Det skal du ikke være. De er helt vilde. De er bare blæst bagover.” Fordi de havde aldrig set det der før. De havde aldrig set en delingsfører, der lige tog en ekstra rygsæk. Jeg var ikke det stærkeste i delingen, det var nogen, der var meget stærkere end mig, så det var ikke fordi, jeg havde det fysiske overskud i forhold til dem. Men lige der, der mente jeg, at det var det, der skulle til for at løse opgaven. Og så gik jeg forrest. Der tænkte jeg ikke over det. Men set i bagklogskabens ulideligt klare lys og alle de fører, jeg har haft under mig bagefter, der har jeg sagt, “Hvis du kan komme i nærheden af noget af det, så skal du gøre det”. For de drenge der, i to år efter hver eneste gang, jeg behøvede nærmest ikke røre en finger. De huskede bare dengang delingsføreren han gik med to rygsække. Eller da jeg efter den der indsættelse, selv valgte at vedligeholde mit gevær. Det var sådan en standard, at delingsføreren han gav det bare til sin kører eller signalmand. Men jeg havde jo masser af tid, jeg kunne lige så godt vedligeholde mit gevær selv. Og da min kører, kom for at spørge efter det, sagde jeg, “Jeg har vedligeholdt det”, “Hvad? Det plejer delingsfører da ikke at gøre”, “Nej, men det gør jeg.” Nogle af de der ting de gjorde bare, at drengene de

kiggede og så så de bare på mig som sådan en ledelsesmæssig gud. Meget.. men nu taler jeg jo også om mig selv ikke. Men det var bare simple, simple ting, det var nærmest ingenting. Men for dem, da betød det bare signal 'en mass'. Sådan helt vildt. Og det kostede jo ikke mig noget. Det kostede mig ingenting. Men for dem, der var det bare enormt synligt.

Interviewer 1: Det må alligevel have kostet lidt sved at bære to rygsække.

Respondent: Jo jo. Jeg havde så være på patruljekursus ved Jægerkorpset nogle måneder tidligere, så jeg kunne godt finde ud af at gå med rygsæk. Men der er det meget meget nemt at gå forrest. Hvor det er klar, at hvis du sidder på et kontor, eller hvis du sidder på en fabrik eller i en dagligvarebutik, eller hvad det nu kunne være, så er det svært på den samme måde at gå forrest. Så handler det måske om, at den der sag, som ingen gider at røre ved, den der kunde, der også er besværlig eller ham der, der ringer ind og brokker sig, der handler det måske om det er der chefen siger, "den tager jeg, send den ind til mig." Der når det er afgørende, hvor man står ved en skillevej og siger, "Hvis jeg ikke gør det her, så efterlader jeg mine folk, på et eller andet plan", så forlader man lidt sine folk, hvis ikke man der.. Der skal man lige overveje, hvornår man står ved det punkt. Og hvis jeg gør det ene, hvad betyder det så? Nogen gange, så de der punkter, de er bare kæmpestore. Og nogen gange har jeg oplevet, at de er så store, at hvis du træffer det forkerte valg som leder, så kommer du aldrig nogensinde tilbage på den rigtige vej - så har du tabt dem for evigt. Ligesom at jeg i den situation, ved en tilfældighed, at da jeg tog den ene vej, da havde jeg vundet dem nærmest for evigt. For det var nærmest ligegyldigt, hvad jeg gjorde - det var det ikke, der var mange gange, de syntes jeg var en idiot - men overordnet set, der vidste de, hvad jeg stod for. Det var bare så afgørende lige det punkt. Og jeg tror at en god leder identificerer de punkter og vælger det rigtige oftere end den dårlige gør. Og jeg ved ikke om Forsvarets ledere er bedre til det end alle mulige andre ledere.

Interviewer 2: I det ligger der jo også en form for prioritering. Du siger, man kan jo ikke påtage sig det hele selv, så den der prioritering, den må jo også være svær.

Respondent: Ja, helt klar og nogen gange så er det også, at du skal netop skubbe, og i virkeligheden lade være med at gå ned ad den der vej. Der er også nogen, som i virkeligheden påtager sig for og gør, at de måske står i vejen for andre, i stedet for at lade dem nå til de punkter også. Jeg håber i kan bruge det, og hvis i har et eller andet, må i endeligt skrive eller spørge.

10.12 Appendix L – Interview transcript – Nils Wang

Interviewer 1: Vil du ikke starte med at fortælle lidt om dig selv og din vej ind i Forsvaret? Bare lige en kort kronologisk opridsning.

Respondent: Ja, det er jo mange år. Det er 40 år og 8 måneder, hvor lang tid har vi? (griner)

Interviewer 1: Jamen, du har en hård bagkant, og vi har en helt del andre spørgsmål, så du må gerne holde det 'short and sweet'.

Respondent: Jeg kom ind i Forsvaret i 1977, og det var umiddelbart efter afslutning af min studentereksamen. Og dengang, lige formegentligt kan i dag, kunne man hoppe på et officersaspiranthold. Så jeg var færdig som uddannet linjeofficer af den såkaldte A-linje som premierløjtnant i 1982 og sejlede så de næste 10-11 år på forskellige skibe og forskellige niveauer i Søværnet, og fik så mit stabskursus og havde så forskellige job i stabe o på skoler. Meget klassisk. Forskellige jobs. Jeg har altid været priviligeret af at have spændende men meget forskellige jobs i Forsvaret. Og efter min sejlende tjeneste og nogle sagsbehandlerjobs, blev jeg udnævnt som kommandørkaptajn og var udsendt i et år med en international fregatstyrke. Og da jeg kom hjem derfra, blev jeg stabschef i søværnets taktiske stab, som på det tidspunkt var helt ny, og som vi skulle til at bygge op. Så det job jeg havde haft i Nato, skulle jeg til at etablere i en dansk ramme. Og derfra blev jeg så hevet op i forsvarskommandoen og blev chef for forsvarschefen ledelsessekretariat og blev udnævnt til kommandør. Og efter tre år der, så blev jeg udnævnt som kontraadmiral og blev chef for søværnets operative kommando, som det hed dengang, som altså var chef for søværnet og som lå i Aarhus. Og blev admiral i en alder af 47 år , og så har jeg været det lige siden. Havde fem år som chef for søværnet og så fik jeg jobbet som chef for FAK bagefter og havde det job i otte år. Dvs. jeg havde 13 år på to-stjernet niveau i Forsvaret og blev så pensioneret i udgangen med udgangen af april sidste år. Så det er den hurtige forklaring på det.

Interviewer 1: Fint. Og hvad fik dig til at gå ind i Forsvaret?

Respondent: Jamen, det var lidt tilfældighederne, men jeg kom fra en lille fiskeriby i Jylland, Hals ud for Aalborg, og der har aldrig været tvivl om, at det skulle være noget med havet. Så hvis ikke jeg var blevet søofficer i Forsvaret, så var jeg blev styrmand eller fisker eller et eller andet andet, det er jeg sikker på. Og det er sådan set et tilfælde. Så det ene har sådan set bare taget den andet.

Interviewer 1: Godt, lad os gå direkte på det. Hvad forstår du ved ledelse? Hvad er ledelsesbegrebet for dig?

Respondent: Jamen ledelsesbegrebet for mig, der er, at få de mennesker, som man leder til at yde deres bedste og i virkeligheden få udfoldet hele deres potentiale. Så ledelse er i virkeligheden at skabe synergi og få dem til at yde mere end summen af de menneskers kompetencer enkeltvis, hvis du forstår mig. Det er ledelse for mig. Det er god ledelse for mig.

Interviewer 1: Kan du komme med nogle eksempler på, hvordan du arbejdede med det i Forsvaret?

Respondent: Ja, fordi jeg har altid gjort rigtigt meget ud af, at sikre mig, at mine medarbejdere havde trygge rammer at arbejde i. Og det er sådan set forudsætning nummer et, det er at man føler sig tryg på

sin arbejdsplads. For først når man føler sig tryg og har det godt, kan man i virkeligheden uden risiko prøve at udfolde alle sine kompetencer og hele sit potentiale. Så det at skabe trygge rammer, en arbejdsplads, som folk synes er god at være på, det har jeg altid sat mig for, og det har været en høj prioritet for mig, brug meget krudt på det. Fordi som leder, uanset hvor dygtigt man er, kan det ikke nytte noget, at man prøver at gøre arbejdet selv, fordi man synes det går for langsomt eller at det ikke er godt nok. Fordi, hvis man gør det risikere man kun at have en mands potentiale og arbejdskraft istedet for at have 10 eller 20 eller 300, som giver den fuld gas og så bliver ens egen kapacitet usignifikant og ligegyldig i det store spil, så som leder der handler det i virkeligheden om at få al den der energi sluppet løs under kontrollerede forhold.

Interviewer 1: Og hvordan gør man det?

Respondent: Hvordan gøre man det? Det gør man ved at ligge sig hensigtsmæssigt i det koordinatsystem, som i virkeligheden udgør Forsvarets ledelsesgrundlag, hvor du har udvikling og stabilitet, som to modsatrettede kræfter og hvor du har opgaven og relationerne, som de to andre vektorer, der trækker i hver sin retning. Og det der i virkeligheden er kunsten, det er at positionere sig rigtigt i det koordinatsystem i forhold til de mennesker, som man har med at gøre, og i forhold til den opgave man har og i forhold til den afhængighed, der er til andre myndigheder, organisationer og samarbejdspartnere i det hele taget. Så det at kunne manøvrere i sådan et koordinatsystem, det er i virkeligheden det, der karakteriserer, efter min opfattelse, en god leder. Fordi ledelse er hele tiden og konstant tilvalg og fravalg, og det er hele tiden et paradoks, hvor man risikere at lige så snart man gør noget, så gør man for lidt af noget andet. Og det er den - jeg tror det er Vilhelm, der har brugt det billede - vippe på en legeplads. Hvis du går hurtig hen over den, så er den i balance i et kort sekund mens du er på midten, men den kommer lynhurtigt i ubalance igen. Hvorimod, hvis du kan stå inde på midten igennem længere tid og afbalancere det der, så tipper den aldrig til den ene af siderne. Så det er egentligt det billede, der ligger i det koordinatsystem, som udgør Forsvarets ledelsegrundlag.

Interviewer 1: Og er det sådan du forstår ledelsesgrundlaget?

Respondent: Det er sådan ledelsesgrundlaget er tænkt. Det er, at man skal være meget bevidst om som leder, at hvis man i en periode ligger meget oppe i udviklingsfeltet, jamen så kommer der en periode bagefter, spørgsmålet er hvornår, hvor man bliver nød til at fokusere på stabiliteten, fordi ellers så ender du med, at folk løber skrigende bort, fordi alting er i bevægelse hele tiden. Omvendt, hvis du er for meget i stabilitetsfeltet i for lang tid, så begynder folk at kede sig og synes, at der er for få udfordringer. Så det er i virkeligheden på den måde. Og man skal også se det i relation til sig selv og måden man organiserer sin organisation på. Hvis man selv er en udviklingsorienteret person og har det bedst med, at der sker noget omkring en hele tiden, så skal man komplimentere sig med nogle mennesker, der er tæt på, som også kan rive i den modsatte retning og i virkeligheden sikre driften og stabiliteten. Så det er også i det perspektiv at ledelsesgrundlages fire udfaldsrum er interessante.

Interviewer 1: Har du noget uddybende omkring ledelsesgrundlaget?

Interviewer 2: Kun omkring det her du siger, at man skal finde personer, der er et modspil til en selv. I Forsvarets ramme, hvordan sikrer man, at man ikke bliver ved med at hive i sin egen retning, hvis man er højere rangeret?

Respondent: Nu har der jo været meget debat omkring Forsvarets ansøgningssystem af andre årsager, men det blev jo bl.a. indført med henblik på, at chefen havde muligheden for at; "Skal jeg have tre til samtale?" for at finde ud af, at de to af dem de mindede for meget om ham selv og den tredje han var i virkeligheden ham, han havde brug for, for at komplimentere sig. Bare for at nævne et eksempel, hvor man i sådan et forvaltningssystem som vi havde før, hvor man sad og holdt øje med, hvor folk skulle hen, jamen der kom der bare en mand ind ad døren, som så var din næstkommanderende eller din operationsofficer, eller hvad det nu måtte være ikke. Så ansøgningssystemet havde egentligt til formål at give chefen mulighed for at sætte sit hold således, at man kunne tage hensyn til de her ting.

Interviewer 1: Hvad er der unik ved ledelsesbegrebet i Forsvaret? Og er der forskel på ledelse i Forsvaret og ledelse i det civile?

Respondent: Ikke nødvendigvis for så vidt angår ledelsesgrundlaget. For det står jo en hver virksomhed frit for at tage det ledelsesgrundlag og basere sin egen ledelse på det. Fordi det er jo ikke noget vi holder hemmeligt. Tværtimod. Det er mit indtryk, at ledelse ofte bliver oversimplificeret, hvor man, i erkendelsen af at ledelse af mennsker er komplekst fordi mennekser er komplekse, har en lyst til at proppe det ned i en aller anden håndterbar størrelse. Tre principper eller syv gode vaner eller hvad fanden det nu bliver kaldt, og hvor man i virkeligheden går glip af de finere nuancer, fordi man netop gør det for simpelt. Så jeg synes, at - hvis vi kigger helt overordnet på det - det at Forsvaret har etableret det her ledelsesgrundlag, og det står jo så oven på en lang tradition for at Forsvaret har været førende i udviklingen af ledelses teori - også med de orange bøger, der går endnu længere tilbage - men det at vi fik det her ledelsesgrundlag, og det har vist sig at være langtidsholdbart faktisk, og da ledelseskommisionen var rundt og interviewe folk til inspiration til deres rapport, som de afleverede for et halvt år siden, der kommer de også ud til os og spørger til ledelsesgrundlaget, fordi de har hørt om det, og fordi de synes det er interessant. Så det synes jeg er unikt, og det kan simpelthen ikke undgå at være med til at skabe god ledelse eller bedre ledelse, end hvis man ikke havde haft det. Så det er på det generelle plan. Hvis man så skal kigge på, hvad adskiller ledelse i Forsvaret fra ledelse i civile virksomheder; jamen hvis man skræller helt ind til benet, så er det jo, at den ultimative ledelsesfunktion i Forsvaret, den handler om at tage andre menneskers eller beordre sine soldater ud i en kamp, hvor de kan risikere at dø af det. Og det er jo uagtet, at der er mange virksomheder, der synes, at de arbejder i en miljø, hvor det handler om liv og død, så er det jo liv og død for virksomheden, det er jo ikke liv og død for medarbejderen. Og der er der i virkeligheden ikke andre organisationer end politiet, der kommer i nærheden af det der. Og der kan du sige, at vores relativt lange periode på 15-20 år med udsendelser til internationale kampoperationer i Irak og Afghanistan har jo bragt det aspekt omkring ledelse i Forsvaret helt op på alle menneskers nethinde, så derfor kan man måske forestille sig, at det her med at bruge leder fra Forsvaret også er farvet af det, hvor man måske i 1977, da jeg kom i Forsvaret eller i 1982, da jeg blev færdig på officersskolen, jamen, når en officer søgte en civil stilling, så var det jo ikke pga. man vidste, at han havde kamperfaring, så der tror jeg i virkeligheden, at den her lange periode med udsendelser til internationale operationer, den har gjort, at Forsvarets ledelsesparadigme er blevet testet på den hårdeste testbed du kan finde og vist sig at holde vand. Og det gør så, at omgivelser og samfundet har enormt stor respekt for Forsvaret i det her perspektiv. Og at officerer alene af den årsag per definition er et godt brand. Altså du kan i virkeligheden stadig være en temmeligt stor snotskovl som officer og så stadigvæk briliere mange steder på den anden side.

Interviewer 2: Jeg sidder også og tænker på i den forbindelse, at nu er der ikke nogen af os, der har
120 været udsendt før, så kan du forklare lidt om, hvordan ledelse adskiller sig, når man er ude for netop at
få soldater til at gå i kamp?

Respondent: Det er egentligt meget sjovt, du spørger om det, for jeg har jo heller ikke været udsendt i
den form for operationer som Irak og Afghanistan er kendt for, men jeg var med i den første Golf-krig,
da vi sendte korvetten Olfert Fisher afsted til golfen i 90-91, som var den første operation overhovedet
125 for Danmark. Det som markerede her skiftet kan du sige. Og det som karakteriserer den form for ledelse
under de omstændigheder, det er, at du leder nogle mennesker, som ved, at det her det kan ende galt.
Og alle folk er utroligt seriøse og meget motiverede, og man siger farvel til ens familie, som er 'scared
shitless' i al den tid, man var der. Så det er rigtigt mange faktorer, så som leder under sådan nogle
omstændigheder, der skal du også kunne tage hånd om din besætning, om din underafdeling, og i
130 virkeligheden tage hånd om deres savn og ængstelse, og den dårlige telefonopringning. Så man kommer
meget tæt på ens medarbejdere i sådan en situation - på godt og ondt. Og så er der selvfølgelig patrulje,
hvor rutinerne klikker ind, og hvor man i virkeligheden har lavet sådan en form for overindlæring, så alle
ved, hvad de skal gøre. Så det der spænd mellem på den ene side næsten at skulle være en faderfigur
for nogen af dem og så den til det andet ekstremum, hvor man i virkelighede bare står og deler ordre
135 ud, det er et interessant ledelsesfelt at stå i som et ungt menneske eller som en ung underafdelingschef,
eller hvad det nu er. Nu snakkede vi før om, at ledelse er komplekst fordi mennesker er komplekse, men
du så siger, at ledelse er kompleks fordi mennesker er komplekse og så ligger et lag oven på det, hvor
situationen også er kompleks, hvor du skal lede i, så bliver det bare endnu mere vanskeligt og kræver i
virkeligheden en endnu bedre leder og en dygtigere leder, som kan håndtere alt det her. Vi var en gang i
140 Kina med stabskursus, mens jeg var chef ude på FAK, hvor der blev arrangeret sådan en seance på deres
forsvarsakademi, som hedder 'Academy of military science' som i virkeligheden er noget helt andet,
men der sad masterstuderende og eliteofficerer fra den kinesiske folkehær. Og så arrangerede vi sådan
en seance hvor vores studerende sad overfor deres studerende, og så temaet det var 'moderne militær
ledelse'. Og det skulle de så diskutere, og så sad deres skolechef og jeg så nede for bordenden og så
145 skulle vi så bare iagttage den her meningsudveksling. Og der var der så de her kinesere, de stod jo så og
læste op fra et stykke papir. Og det meget på, at man skal stole på, at ens leder er blevet leder fordi han
er den dygtigste, og derfor skal man gøre, hvad han siger, og der er jo en grund til, at han er blevet
officer og derfor skal man have loyalitet til det han gør. Hvor der så var en af vores studerende der
sagde, at den ledelsesfilosofi kunne man måske slippe godt fra, hvis man stod med et eksistentielt
150 forsvar, der stod ved grænsen og skulle sørge for, at landet bevarede sin integritet mod en fjendtlig
omverden, hvor man bare kunne bede unge mennesker om at stille sig op i forreste linje og hvis de døde
så pyt, så kommer der en række mere. Men hvis man er ude i sådan nogle konflikter, som vi er ude i,
som i virkeligheden er tilvalgskrige - altså du kan vælge dem til eller du kan vælge dem fra, det bliver
bare et politisk projekt, og det er ikke eksistentielt projekt for Danmark, vi eksisterer uanset om vi går i
155 krig eller ej - jamen, der står du med nogle soldater, som har sagt ja til at gøre det. De har rent faktisk
haft et valg. Og hvis du behandler dem, sådan som de her kinesere behandlede deres soldater, hvis ikke
du connecter til den enkelt soldat og i virkeligheden gør dig umage for at sætte dig ind i, hvorfor han er
der, så kan du simpelthen ikke få enheden til at fungere, var svaret fra vores studerende, der havde
været i krig. Og det var jo en interessant meningsudveksling og en interessant kontrast, som i
160 virkeligheden synes jeg - og det er derfor jeg nævner det - fordi jeg synes i virkeligheden det sætter det
meget godt i perspektiv. Hvad er det vi snakker om her? Vi snakker om noget, der er vanvittigt
nuanceret, og som virkeligt kræver, at man kan reflektere over det. Og bare det at have en ung kaptajn

siddende der i rummet, der kommer fra det samme land som mig, der kan udtrykke det her på den måde, reflektere så meget over sit eget ansvar som leder, og som viser at han har tænkt dybt over det også mens han var i det, det synes jeg bare siger det hele.

Interviewer 1: Jeg kom til at tænke over det her med at rang i virkeligheden spiller ret meget ind i, hvordan man organiserer en organisation. Og når man kommer fra et sted, hvor rang har en stor indflydelse - sådan ser det i hvert fald ud udefra - og man så kommer ud i en civil organisation, som ikke på den måde har et artefakt siddende på brystet, som siger, at du er kaptajn eller du er major, har det ikke nogen indflydelse på, hvordan ledelsesstilen bliver?

Respondent: Jeg tror faktisk…

Interviewer 1: For det du portrætterer er vel faktisk det modsatte. Man er meget lydhør?

Respondent: Det er det nemlig. Og det interessante er, tror jeg, at selvfølgelig kan man sagtens være i situationer, hvor der bliver sagt "Gør det", og hvis der er nogen der vender sig om, for at høre om det er rigtigt, så får de bare at vide "Fordi. Fordi det er nu. Det har vi ikke tid til at diskutere." Men det er mit indtryk, og det synes jeg egentlig også er konklusionen på den konversation, jeg lige har refereret til, at danske officerer generelt er meget opmærksomme på at tage dialogen med deres medarbejdere når der er tid til det og når det er relevant. Fordi der er en stor bevidsthed om, at i sådan en operativ maskine, hvis vi snakker den operative ledelse, der har hver eneste mand en betydning. Han er et lillebitte hjul inde i den her maskine, og derfor skal man udnytte ham 100 procent. Og hvis han kom med en godt ide, så skal han have lov til at komme med den. Så jeg tror i virkeligheden, at mange officerer, der går ud af Forsvaret og går ind i en civil virksomhed, oplever det paradoks, at hierarkiet og rangordenen er langt mere udpræget i mange civile virksomheder end det er i Forsvaret.

Interviewer 1: Det er interessant. Det er ikke den første gang, vi støder på den tese.

Respondent: Det er jo ikke noget jeg kan føre empiri for, men det er jeg helt overbevist om. Og i virkeligheden, så ureflekteret brug af hierarki og formelle rangstrukturer knytter meget ofte an til dårlig ledelse, fordi jo dårligere en leder er jo mere behov har han for hele tiden at skulle slå på hans formelle autoritet. Jo bedre en leder er, jo mere han hviler i sig selv, jo mere inkluderende kan han være og jo mere kan han i virkeligheden stå på sin uformelle autoritet. Så ja, rang og strukturer tjener jo et formål. De er der jo af en grund. Men det er ikke nødvendigvis fordi, at man skal brug det til at trumfe sine holdninger, meninger eller synspunkter igennem med. Og der tror jeg i virkeligheden, at Forsvaret, især efter de sidste 15-20 års professionalisering, er blevet langt mere opmærksom på, at det er den uformelle autoritet, der i virkeligheden sparker røv.

Interviewer 2: I forhold til det også, jeg tænker vi kan bevæge os ind i det skifte der har været omkring, hvordan man optager officerer, og som du har været med inde over. Det vi lige snakkede om, at hierarkierne er uformelle og øget professionalisme, har det noget at gøre med den måde man har tænkt at uddannelsen skulle skifte på?

Respondent: Meget indirekte, kan du sige. Fordi, og der skal jeg lige en omvej før jeg kan komme tilbage til spørgsmålet. Fordi der er sket det, at det officersuddannelsessystem, som vi netop er gået bort fra, det blev konceptuelt undfanget i 1983, altså et år efter at jeg kom ud fra officersskolen, der begyndte man at lege med tankerne om et nyt officersuddannelsessytem, og jeg tror det var i 85-86, at man så begyndte at indføre det fuldt ud. Og derfor hed officersordningen P83. Og den blev så afskaffet for nogle

år siden og det er jo så over 30 år, at man har haft det samme officersuddannelsessystem. det har selvfølgelig udviklet sig inkrementelt siden og det har jo ikke stået stille. Men det at man har haft det samme officersuddannelsessystem i 30 år sammenholdt med, at man har baseret sin officersuddannelse på at ligge den oven på gymnasialuddannelser. Dvs. man tager en relativt lang og meget uniform militæruddannelse og ligger oven på et ufærdigt ungt mennesker, som ikke en gang er færdig med at danne sin egen personlighed, med det resultat, at de her mennekser, de bliver meget uniforme i den måde de tænker på. I den måde de problemløser på. I den måde de opfatter Forsvaret på. Og det er der rigtigt mange fordele ved, men det er der også bare rigtigt mange ulemper ved. Fordi når vi allesammen er standset ud af den samme plade, så har vi også en tendens til group thinking. En organisation, der er baseret på, at allesammen har været i gennem den samme uddannelse - vi har allesammen slået hinanden på ryggen og sagt, at den er verdens bedste, fordi hvis man har verdens bedste uddannelse, så står man egentligt og har det meget godt. Og derfor så bliver sådan en organisation også utroligt forandringsresistent, fordi i samme øjeblik du begynder at pille ved den, begynder du at pille ved folks selvforståelse. Og det er i virkeligheden svaret på, hvorfor der kom så meget debat om det. For alle har en mening om det. Og det der i virkeligheden var sigtet med den nye officersuddannelse givet, at der var nogen udefrakommende omstændigheder, der tvang os til at tænke anderledes, herunder at hvis vi havde forsat med at ligge vores officersuddannelse ovenpå gymnasialuddannelser, så kunne vi ikke give folk løn under uddannelse, så skulle vi til at have kadetter på SU. Og det var i vores optik helt uacceptabelt. Så manøvren gik ud på at finde ud af, hvordan kunne man lægge sig på det sammen niveau uddannelsesmæssigt, men ikke i ungdomsuddannelsessystemet, men gå over i voksenuddannelsessystemet, hvor man kan tillade sig at give løn under uddannelse. Det er derfor den er havnet på en diplomuddannelse, fordi det var på niveau fem ligesom den gamle erhvervsbacheloruddannelse, som den officersuddannelse var akkrediteret til. Og for at kunne gå på en diplomuddannelse, så er de uddannelsesmæssige kvalifikationer, det er, at du enten har en bachelor eller en erhvervsbachelor. Det du får ud af det, det er jo så, at du så har en relativt kortere uniform militæruddannelse, som du ligger oven på et ungt menneske, som har dannet personlighed, som har lært at lære, og som i virkeligheden har en uddannelsesmæssig og en professionel bagage i sin rygsæk, som han kan tilbyde dig som arbejdsgiver - Forsvaret - når han melder sig. Så nu har du altså et officerskorps om 10-20 år fyldt med alle mulige mennesker med arkæologi og økonomi og fysik og kemi og teatervidenskab, var jeg lige ved at sige. Altså alle mulige baggrunde, som får den samme officersuddannelse ovenpå. Og det giver også anledning til en langt større nysgerrighed og kritisk sans, for når du begynder at sige til mennesker, der har den baggrund, at det her det skal du gøre, for det har vi altid gjort, så slår de op i banen og vil ikke acceptere det. Dvs. at du som system, som organisation, som arbejdsgiver, som leder bliver nød til at kunne forklare og forsvare alt det du gør i langt større udstrækning, end hvis du har sådan en flok indoktrinerede studenter, som bare klapper hælene sammen og siger javel hver gang, der er en, der råber højt nok, hvis jeg nu skal karikere det lidt. Så på den måde, der har du ret i, og det var en lang omvej til at komme tilbage til dit spørgsmål, at den nye officersuddannelse formegentligt være med til i endnu højere grad at nedbryde hierarkiske strukturer, medmindre at de er åbentbart fornuftige og skal bruges til det de skal bruges til.

Interviewer 1: Tror du også andre, og nu tænker jeg civile, opfatter det på den måde?

Respondent: Jeg tror slet ikke at den nye officersuddannelse er langt nok henne i sit udviklingsforløb til at der er nogen civile, der har en kvalificeret menig om, om den er dårligere eller bedre til at udvikle

ledere til det civile end den gamle var. Fordi jeg tror ikke, der er ret mange af de nye officerer med den nye uddannelse, der er gået ud endnu.

Interviewer 1: Nej, men det er der vel heller ikke grundlag for. Der er vel kun et enkelt eller to hold færdige?

Respondent: Jeg tror det er to eller tre hold der er ude nu. Men det var jo… I virkeligheden, så kan du sige, at det HR-system, der ligger rundt om den her officersuddannelse går jo også ud på, at vi faktisk gerne vil have at folk forlader os, hvis de har lyst til det, eller hvis vi har lyst til det. Og jeg tror det bliver mere og mere hyppigt, at du vil se officerer, der på et eller andet tidspunkt i en officerskarriere, der lige skal ud og prøve et eller andet i en HR-afdeling i et eller andet firma. Ecco-sko eller hvad fanden ved jeg. Og så kommer stillingen, som de gerne vil have på chefniveau, og så søger de den og så kan deres civile kompetence i virkeligheden have været med til at have kvalificeret dem.

Interviewer 1: Og når du siger stillingen, så mener du inden for Forsvaret?

Respondent: Ja. Så det at have et officerskorps med langt større udveksling med samfundet undervejs i karrieren var en effekt, som vi i virkeligheden tilstræbte i den måde vi skruede det samme på. Og det er jo bl.a. fordi, at den sociale kontrakt med officerskorpset, som gik på tidligere, at du kan være her til du ikke kan tygge smør længere og vi skal nok betale din pension, og hvis du går hen og dør, så betaler vi den også til din kone, med det resultat at du har i virkeligheden har en gruppe af officerer i dit officerssystem, hvis eneste drivkraft i dagligdagen er udsigten til en pension om 15 år. Det får du ikke meget ud af som arbejdsgiver. Så havde det faktisk været rarere, hvis han var funktionæransat og du kunne sige til ham: "Ved du hvad, enten så begynder du at udvikle dig eller også bliver du nød til at smutte makker, fordi så kan der komme en ny, som måske har drivet." Så det ligger der også i det nye system. Så det der nu er den social kontrakt, det er ikke, at du kan blive her til du ikke kan mere. Det er, at du kan blive her til at du ikke vil det mere eller indtil vi ikke vil det mere. Til gengæld så sørger vi for, at de uddannelser du har, de er akkrediteret, folk ved hvad det er for et niveau du er på, når du kommer ud med din officerseksamen. Og der kan du så sige i relation til jeres opgave, at det nye uddannelsessystem måske i højere grad får skabt en officersuddannelse og en professionsbevidsthed omkring ledelse i Forsvaret, som er genkendeligt ude i det civile, hvor man med det gamle system bare har været sådan, at officerer er gode, det kan du roligt stole på. Og der er masser af officerer, som ikke er gode. Så det er jo ikke nok, at du har officersuddannelsen, du skal jo også have alt det andet. Der tror jeg, at den nye officersuddannelse, og den udveksling med det civile, den kommer til over tid at skabe en langt større bevidsthed omkring lige præcis det fænomen, som i er igang med at undersøge.

Interviewer 2: Ja, perspektivet har vel i virkeligheden været internt, at skabe et bedre korps og få nogle bedre medarbejdere på den lange sigt.

Respondent: Vi har kun haft et sigte med den nye officersuddannelse, og det er at få et bedre forsvar. Altså hvis samfundet også bliver bedre af det, så er det en sideeffekt.

Interviewer 2: Det var i virkeligheden også det, jeg tænkte, at det var målet. Men jeg hørte dig også sige..

Respondent: Har i øvrigt læst noget interessant i dag i pressen? Hvordan man nu har fundet ud af, at der er en lang række udgifter, som det danske samfund har i relation til Forsvaret, som kan tælle med i forsvarsbudgettet.

Interviewer 2: Når ja, det læste jeg faktisk godt.

Respondent: Én af dem, ved du, hvad det er?

Interviewer 2: Jeg læste, at det var pension blandt andet.

Respondent: Ja, men det er en anden en af dem, og jeg tror den blev takseret til 50 mio. kr. om året. Det er, at de forudsætningsskabende uddannelser, som unge mennesker skal have for at komme ind på de nye officersuddannelser, dvs. den bachelor du har taget eller den erhvervsbachelor du har taget, den bliver løftet over i forsvarsbudgettet som en del af forsvarsbudgettet, den uddannelsesbyrde, som det civile samfund har haft. For vi blev jo skudt i skoene, da vi var ude og fortælle om det her, "Jamen i snyder jo, for i siger det er blevet billigere for Forsvaret," og det er også rigtigt fordi vi kortede uddannelserne ned, fordi folk har lært at lære og alt det der, "men det har samfundet jo så betalt for, samfundet har betalt for, at de er blevet gode til det, så i kan lave en billigere uddannelse." Så samfundsøkonomisk er det jo det samme. Og der kan man sige, at det her, det er i virkeligheden et udtryk for, at ja, det kan man godt, og det bliver så nu den modsatte effekt, det bliver i virkeligheden, at den civile del af uddannelsen, den bliver nu talt med som forsvarsudgifter.

Interviewer 2: Ja, det var mange penge de lavede på det samlet set.

Respondent: Ja, det var 2 mia. kr. eller sådan noget, 2,5. Folkepension til officerer, altså hidtil har man talt tjenestemandspension med, men ikke folkepension, den træder så ind, når du bliver 65. Nå det var et sidespring.

Interviewer 1: Jeg vender lige lidt tilbage, for vi talte på et tidspunkt om noget kamperfaring. Hvad er det som civile organisationer kan forvente at få ud af en officer?

Respondent: Jamen jeg tror, hvis jeg skal prøve at karakterisere, sådan lidt stereotypt måske, men hvad er det du kan forvente fra en officer som givet, hvis du vælger ham, og alt andet i øvrigt er lige med de to ansøgere, der er til jobbet, hvor den ene er officer. Så tror jeg det er, at officerer de er vandt til at eksekvere. Så jeg tror det er eksekvering, der i virkeligheden er attraktivt for erhvervslivet, for det er der rigtigt lidt af nogen steder. Der er frygtelig meget snak og ævl og bævl. Og der kan man sige, at officeren han bliver simpelthen opflasket med fempunktsbefalinger og operative overvejelser, og del-konklussioner, analyse, det fører så til følgende beslutninger, så udgiver man ordre og så går man i kamp. Så hele den måde at tænke på; at komme hurtigst muligt til en konklusion, som kan føre til en beslutning, som kan føre til en plan, som kan føre til en ordre, så vi kan komme afsted. Hvilket blandt andet er noget af det som kan skabe total konflikt, hvor så Forsvaret og forsvarsministeriets departement tørner sammen, fordi det der karakteriserer centraladministrationen og ministerbetjeningen, det er at holde alle optioner åbne længst muligt for ministerens skyld. Hvorimod Forsvarets folk de tænker på at få lukket alle udestående beslutninger hurtigst muligt, så vi kan komme videre. Og det er det der kultur-clash, som ofte skaber situationer, hvor man tænker, "hvorfor fanden skal det tage så lang tid?", eller hvor de andre tænker, "hvorfor kan han ikke vente og se, om der opstår en ny mulighed?" Så jeg tror det er eksekvering. Og så er det selvfølgeligt også, at når man vælger en officer som leder, og især når det er unge mennesker man snakker om, sådan på jeres alder, så ved man, at officeren har allerede prøvet at lede. For man kan ikke være nået til jeres alder som officer uden at have prøvet at lede. Du starter med at være sergent, og så har du et hold værnepligtige, og så næste gang, så er du premierløjtnant og så har du en gruppe, og så bliver du underafdelingschef og skibschef

for en lille enhed, og så bliver du skibschef for en anden enhed eller divisionschef i et skib, eller hvad det nu er. Så den der, at du bare fra dag et af har praktisk ledelseserfaring. Og noget af det kan selvfølgelig være relativt simpelt og meget banalt. Men du har bare ledelseserfaring; du ved fandme, hvad du snakker om. Hvorimod, hvis du vælger en civil, så kan du risikere, at vedkommende alene har et teoretisk forhold til ledelse. Han kan være enormt teoretisk velfunderet men i praksis vise sig at være total ude af stand til at applikere den på virkeligheden. Og der er også officerer, der er bedre og dårligere til at applikere ledelse på virkeligheden, selvfølgelig er der det, men når jeg ser på nogen af de officerer, der har gjort det rigtigt godt i det civile, så må jeg bare sige, at de dygtigste officerer, som som regel bliver inde i Forsvaret, de vil kunne nå vidt i det civile.

Interviewer 2: De dygtigste bliver oftest i Forsvaret og fortsætter karrieren?

Respondent: Ja, jeg ved godt at myten, den går på det modsatte, men det er jo klart, at hvis du er dygtig, og hvis Forsvaret i øvrigt erkender, at du er dygtig, så bliver du jo også ved med at få udfordrende jobs og bliver ved med at få et karriereperspektiv, som gør, at du som regel vil blive hængende, fordi det er det, du brænder for.

Interviewer 1: Jeg har et spørgsmål tilbage. Hvad er det mest udfordrende ved at være den praktiske officer?

Respondent: Altså uden felten? Hvad den største udfordring er?

Interviewer 1: Det er måske svært at sige, det der, det er det allersværeste.

Respondent: Nej, men hvis jeg skal pege på i hvert fald én faldgrube som, jeg synes jeg har iagttaget mange gange og i forskellige sammenhænge i min karriere, så er det, at man på den ene side er så tætte, når du er derude i de spidse ender, hvor kammeratskabet i virkeligheden er en væsentlig del af den fuel, der skal få den her enhed til at virke.

Interviewer 1: Også mellem ledere og menige?

Respondent: Også mellem ledere og folkene. Og der er der bare en faldgrube som hedder, at hvis du som leder pludselig en dag mister perspektivet og navigationsinstrumentet i det der og går hen og tror, at du er kammerat med dem, så er det at filmen knækker. Så det er i virkeligeheden en hårfin balance, og så er vi ude i koordinatsystemet igen.

Interviewer 1: Men det er vel ikke unikt for officeren?

Respondent: Fordi det er fristende at score nogle billige point på det der. Og problemet er så, når der skal træffes nogle af de meget ubehagelige beslutninger, så bliver det bare vanvittig svært at træffe dem, fordi man har, skal vi sige, solgt lidt ud af sin ledelsesautoritet. Så kunsten er at kunne spille på hele det der klaviatur og kunne bevare relationen og få sammenhængskraften i enheden til at være intakt og optimeret samtidig med, at der aldrig er nogen, der er i tvivl om, at til syvende og sidst, der er det dig, der bestemmer. Det er dig, der har ansvaret og det er u-delegerbart.

Interviewer 1: Ja, men jeg har ikke flere spørgsmål.

Interviewer 2: Det var en god note at slutte af på.

Interviewer 1: Har du noget?

Respondent: Overhovedet ikke.

Interviewer 1: Godt, så stopper vi. Tak.

10.13 Appendix M – Interview transcript – Ole Kværnø

interviewer 1: Vil du starte med at fortæller lidt om, hvem du er?

respondent: Ja, det vil jeg gerne. Ole Kværnø, dekan på Forsvarsakademiet [FAK]. Hvor meget vil i have af baggrund?

interviewer 1: Vi vil gerne høre om din relation til Forsvaret, og hvordan den er startet.

respondent: Uh, det gør langt tilbage. I gymnasiet ville jeg være spion, så jeg søgte ind på sprogofficersuddannelsen og var så heldig at blive optaget. Og kom så på ambassaden i Moskva som vagtmester. Og så i løbet af mit kandidatstudie på Københavns Universitets statskundskab i 80'erne arbejdede jeg så for Forsvarets Efterretningstjeneste som efterretningsofficer og russisklærer. Og så kom jeg ind i efterretningstjenesten, da jeg var færdig med det og blev spion. Og da jeg og alle andre i 1995 havde fundet mig selv på forsiden af BT som brændt føringsofficer, som det hedder i fagsproget, altså afsløret med CV og hele lortet; Ole Kværnø, agent for Danmark, men formelt er han ansat som fuldmægtig i forsvarsstaben, så måtte jeg finde på noget andet med mit liv og det blev så akademiker. Og så har jeg gået først som lektor i statskundskab ude på handelsofficerskolen, lagt noget war studies oven på min statskundskab og sådan, så via chef for Institut for Strategi her (FAK) og deltagelse i stort set samtlige af de krige, vi har haft efter den kolde krigs ophør i en eller anden civilfunktion. Så var jeg hyret til at være dekan og oprette Baltic Defence College ovre i Estland - et fælles forsvarsakademi for de baltiske lande. Og da jeg kom hjem derfra, så blev jeg hyret som dekan her. Så har jeg været her som dekan siden 2013.

interviewer 1: Og hvad laver du som dekan?

respondent: Dekan er fuldstændigt som på universiteterne. Vi har en ledelseskonstruktion, der minder rigtigt meget om det. Her kalder vi bare vores rektor for akademichef - det er en admiral - og så har vi to andre i direktionen, der er en universitetsdirektør, som vi kalder en stabschef og en dekan, som i også kender som dekan ude på universiteterne. Så en civil prorektor. Jeg er praktiker mere end jeg er forsker. Jeg er forskningsleder, men har lavet meget lidt forskning selv. Jeg har forsket selv, men ikke rigtigt meget. Jeg har mest lavet ledelse og mest forskningsledelse. Og de sidste år, der har jeg lavet rigtigt meget personaleledelse, det er klart. Der er ca. 258 forskere og analytikere i min organisation, og de er jo ikke alle sammen prima donnaer, men det er satme tæt på. Så det er en ledelsesopgave, der er anderledes end det er ude i et geled. Min seneste operation var i Afghanistan, hvor jeg var NATOs chef for god regeringsførelse i 2009-2011.

interviewer 1: Og hvad vil det sige at være chef for god regeringsførelse?

respondent: Chief Governance. Der var tre 'lines of operation' i det gamle ISAF, den gamle Afghanistan-operation. Nu er der kun 'Security' tilbage. Efter topmødet i Lissabon i 2011 frem mod 'transition', altså aflevering af hele lortet, til afghanerne i 2014, der reducerede man de tre operationslinjer til én, der kun handlede om sikkerhed. Militær sikkerhed og fysisk sikkerhed. De to andre - development og governance - er jo helt åbenlyse operationslinjer. Du skal have en stabiliseringsoperation, for det hjælper jo ikke, at vi bare slår en her masse talebanere ihjel, hvis ikke vi sørger for at hjælpe dem med at have en stat, der kan holde sammen på lortet bag efter. Eller for den sags skyld noget offentlig

myndighed, der kan levere sociale og politiske ydelser til borgerne. Den er jo den konsolidering af et helt samfunds sikkerhed, der skal til, for at vi overhovedet gider at færdes i et samfund sammen, ellers slås naboerne. Og det gør de så. Så det er ikke en af de operationer jeg synes, jeg har haft mest held med.

interviewer 1: Hvordan forstår du ledelse og hvad rummer ledelsesbegrebet for dig?

respondent: Ledelse er både en funktion af det der er officerens håndværk, men dermed også os der er chefer i Forsvaret, også selvom vi er i civil, vores håndværk er jo ledelse af mennesker. Og det tror jeg er en af grundene til at officerer ofte ses som attraktive i ledelsesfunktioner ude i den civile, det er at det eneste grundlæggende håndværk de har, det er ledelse af mennesker, under så ekstreme omstændigheder, at de skal få mennesker til at synes, at det er fantastisk at følge sig eller for den sags skyld bare blive sendt ud i noget, som er grænseoverskridende. Altså slå andre mennesker ihjel, slå deres ting i stykker og risiker dit eget liv dernede. Samtidigt, så er ledelse selvfølgelig også en funktion af det konkrete faglige indhold, der er i den funktion, du er sat til at lave. Altså lede en militær operation, så skal du selvfølgelig forstå militære operationer. Lede en stor logistikvirksomhed ude i det civile, der skal du selvfølgelig forstå, hvordan logistik virker. Det giver sig selv, at der lægger en faglighed til grund. Men den egentlige funktion i ledelse, det er ledelse af mennesker.

interviewer 1: Betyder det at skabe følgeskab?

respondent: Ja det kan være at skabe følgeskab. Det er det jo ofte i militæret. Hvis du ser på populistiske tendenser i dansk partipolitik lige nu, så er det jo ikke nødvendigvis at skabe følgerskab, som det er at skabe opslutning. Det kan jo også være en form for ledelse. Det bygger mere på demagogi og retorik og sådan, hvor følgerskabsledelse den i meget høj grad bygger på tillid. Og det tror jeg er det, der karakteriserer Forsvaret - ethvert forsvar som organisation. Fordi det er så store ekstremer vi skal lede i eller føre i, så er den tillidsbaserede ledelse grundlag for alt andet. Tilliden til organisation, tilliden til "systemet". Tilliden til din makker helt nede på det konkrete patruljeniveau og tilliden til at din fører rent faktisk gør det rigtige. Det tror jeg er det fuldstændigt grundlæggende for at en organisation som et forsvar kan fungere.

interviewer 1: Okay. Så går vi videre til lidt omkring officersuddannelsen. Vil du kort først skitsere, hvad er formålet med officersuddannelsen, og hvad er formålet med en officer?

respondent: Den grundlæggende officersuddannelse i bunden - det der nu hedder den militære diplomuddannelse med en rammestudieordning, der hedder officersuddannelsen - den falder i tre forskellige rammestudieordninger afhængigt af, hvilket værn vi taler om. For der er grundlæggende tale om meget forskellige funktioner i de tre værn på det grundlæggende niveau. Men formålet med officersuddannelsen er at lave den yngste officer - premiere løjtnanten - der skal kunne fungere i tre forskellige værn. Hvis vi starter med hæren, så er det at lave en taktiker og fører, som skal kunne føre små enheder i kamp af delingsstørelse - sådan ca. 30 mand. Forstå et højere niveau i føring, operationer og taktik, altså på kompagniniveauet, men i bund og grund kun være rigtig håndværker fra NK næstkommanderende underafdeling og ned til delingsniveauet, det er hans grundlæggende håndværk. Han skal altså i bund og grund kunne føre enheder i kamp. Det er sådan det helt helt grundlæggende.

interviewer 1: Men stadig forstå et højere niveau?

respondent: Det skal han jo rent taktisk for at forstå, hvordan et kompagni virker, for ellers kan han ikke indsætte sin deling i den ramme. Tilsvarende når han rykker lidt op i karrieren og bliver kaptajn og skal

kunne fungere som kompagnichef, så skal han kunne forstå, hvordan bataljonen - det næste højere taktiske niveau - virker, for ellers kan han ikke forventeligt skabe en funktion, der passer ind i en bataljonsramme, hvis ikke han fatter bataljonsrammen. Så du skal hele tiden forstå og have kendskab til to niveauer op, og du skal også vide at det næsthøjere niveau findes, men du behøver ikke forstå det. Du skal kunne forstå og indsætte din enhed i rammen af det højere niveau. Det er jo ikke anderledes end i en hver anden linjeorganisatorisk sammenhæng. Hvis sælgeren i TDC ikke aner, hvorfor i al verden han render rundt og sælger Huawei-produkter - altså han skal også forstå den kontekst han gør det i. For at gå over i søværnet, der skal du ikke lave en fører, i den skal forstand, at han skal føre mennesker i kamp i form af en mindre enhed, men han skal skal føre en platform. Han skal typisk uddannes som skibsfører eller som våben- og elektronikofficer til at kunne indsætte en platform, som fx en Dianna-klasse, et patruljeskib. Og i flyvevåbnet der har de forskellige discipliner, rækkende lige fra at du skal være kampfly-, transportfly- eller helikopterpilot over til at du skal være Groundkontroller, altså dem der indsætter fra jorden og styrer rundt med de der flyvemaskiner og dem der operationsplanlægger. Så det er tre meget forskellige studieretninger. Fælles for dem er, at de er pakket af det samme. Det er også derfor vi har én fælles diplomstudieordning for hele pivtøjet. Det er den militære diplomuddannelse. De har noget funktion, altså noget der er operativt rettet mod den militære specifikke funktion de skal ud og lave som premierløjtnanter. Det optager noget der ligner en tredjedel af studiet. Så her de noget fuldstændigt alment som er akademisk, altså teori, videnskabsteori, metode - de skal kunne ende med at lave et afgangsprojekt, der syntetiserer alle de andre fagligheder og fylder noget, der ligner en fjerdedel af studiet. Og så har de ledelse, som den anden helt store faglighed, som nødvendigvis fylder lige så meget som operationer, fordi det er er den anden halvdel. Som jeg startede med at sige, at ledelse - i vores kontekst - er en funktion dels af faglighed, du skal forstå de der militære operationer for at kunne planlægge dem og gennemfører dem, og dels det at føre mennesker i kamp. Og så har vi noget kontekst. Du bliver nød til at have noget kontekstforståelse - vi kalder det strategi, vi kunne også have kaldt det statskundskab på det lave niveau - altså forstå, hvad er det for en størrelse militæret udgør i rammen af det sikkerhedspolitiske. Og det fylder mellem fem og ti ECTS af de 60, så det er absolut den mindste faglighed. Det er sådan grundlæggende, hvad vi laver officeren til i bunden. Så har vi et videre- og efteruddannelsessystem, som væsentligst er 'blendet learning'-baseret, så det er i løbet af folks karriere, der tager de uddannelse og kompetenceudvikling, når det passe med hvad de skal og hvornår.

interviewer 1: Okay. Det er nu hovedsageligt den grundlæggende del af uddannelse, vi er interesserede i. Nu er det ved at være nogle år siden, at man har ændret adgangskravene til officersskolen.

respondent: Ja hele uddannelsen. Det var en mega uddannelsesreform, som vi i bund og grund var to arkitekter på. Nils Wang den daværende skolechef og så mig.

interviewer 1: Ja, men ham skal vi faktisk også tale med.

respondent: Super, så må i endeligt hilse ham.

interviewer 1: Det kan du tro. Hvordan kan det være, at man har valgt, at ansøgere nu skal have en bacheloruddannelse for at komme ind på officersskolen, og hvad betyder det for den rolle og funktion, som officeren skal udfylde?

respondent: Det sidste betyder ikke noget. Det er den samme funktion, men det er en anderledes type officer, vi skal bruge til det. Det kan blive en meget lang forklaring. Men den gamle personelordning fra 1983, P83, den havde, da vi ramte forliget 2010, der havde den i høj grad overlevet sig selv. Du har haft

en personelordning, som startede med at lave A- og B-officerer, altså akademiske officerer og specialofficerer, som så havde udviklet sig over til, til at vi lavede professionsbachelorer. Hvis jeg skal lave den lidt kortere version, så var den professionsbachelor, vi lavede på den grundlæggende officersuddannelse, det var et forsøg på at få akkrediteret vores uddannelser ind i et civilt system, ved at tage vores kompetencer og oversætte dem til noget, som akkrediteringsinsitutionerne genkender som ledelse. Så vi snød lidt på vægten ved, at vi sagde: "Jamen vi laver noget, som ligner civil ledelse. En professionsbachelor i civil ledelse." Og så oversatte vi alle de kompetencer og fik vores professionsbachelor akkrediteret. Det var altså på et videngrundlag, der dybest set var civilt, og så skulle vi hele tiden skabe bro imellem den militære kompetence, vi skulle lave, og den civile vi gerne ville have omverden til at anerkende uddannelsen op imod. Det er, set med uddannelsesfaglige briller, mega uhensigtsmæssigt. Fordi vi ikke får skabt en kobling imellem den kompetenceprofil vi har brug for og det videngrundlag, som vores uddannelse står med på. Så Nils' og min allervigtigste øvelse, men som bare gik totalt under radaren i alt det andet støj, der var om, at vi nu bare skulle til at hyre hunderøvede akademikere, der ikke kunne kende forskel på for- og bagenden af et gevær, og hvad fanden ved jeg. Men den vigtigste øvelse vi havde var at få skabt et videngrundlag, som var et militært videngrundlag. Altså det militære fagfelts videngrundlag. Vi har nogle særegne kompetencer, som ikke bliver lavet ude i det civile. Jeg kan ikke gå på CBS og finde militære operationer. Eller for den sags skyld militær strategi. Eller for den sags skyld krigsteori. Eller militær ledelse. Jeg kan finde masser af virksomhedsledelse og al mulig andet ledelse, men jeg kan ikke finde militær ledelse. Og hvis man skal være meget skarp, så er det i min verden meget enkelt at sondre imellem al mulig andet ledelse og militær ledelse. Derved, at militær ledelse kan defineres som ledelsen i disciplinen at applicere vold. Der er ingen anden ledelsestype noget andet sted, hverken i vores uddannelse eller i vores samfund - håber jeg - som har sigte på det ene formål at lære at lede andre mennesker i at slå ting i stykker og mennesker ihjel. Det ville være uheldigt, hvis i lavede sådan et studie ude ved jer og vi så rigtigt mange civile ansøgere. (griner) Så det lykkedes så i 2014 at få anerkendt det militære diplomområde, som det syvende videnområde inden for professionsstudier. Og det er netop udgrænset ved, at det militære diplomområde det udgøres af kernefaglighederne: militær strategi, militær ledelse og militære operationer. Så er der en helt masse brobyggende fagligheder nedenunder det, men det generer ikke det store billede, det er krigsteori og militær strategi i en historisk kontekst og sådan nogle ting. Militær kultur, sådan nogle ting som går på tværs og som virker på alle tre fagområder. Men de tre fagområder, det er vores grundlæggende kernekompetencer. Og det udgør det militære videngrundlag, for den militære diplomuddannelse. Det er første gang i danmarkshistorien, at vi har fået anerkendt et videngrundlag, som er specifikt militært. Det har nogle kæmpe store fordele. En af fordelene det er, at vi nu kan tale ind i en faglighed, hvor kompetenceprofil, videngrundlag og vores uddannelsesprofil kommer til at hænge sammen. Og her har vi så tricket til, hvorfor vi lavede hele lortet om ovre på den akademiske side. Indtil vi lavede det om, der havde vi levet i en akademisk verden, hvor vi prøvede at få officersuddannelsen til at ligne de civile akademiske uddannelser. Og som i ved det fra det almene - altså vi har det parallelle uddannelsessystem, hvor vi har voksen- og efteruddannelsessystemet på den ene side og det almen uddannelsessystem på den anden side - ovre i det almene uddannelsessystem, der går man ligesom jer og jeg til akademika først, lærer en masse på skolebænken, og så går man ud i virkeligheden og ser, om det virker. Og prøver at få sig selv til at virke i den faglighed man kommer med. Ovre i voksen- og efteruddannelsessystem, der har du dygtige håndværkere, som du sætter på skolebænken med en faglighed, som man sætter dem til at reflektere akademisk over i forventning om, at så bliver de sgu nok klogere, bedre og dygtigere til det. Det der var det store opgør, det var også i

forhold til officerernes fagforening og selvforståelse, det var: Den her forståelse af officeren som akademiker, det er en pseudoforståelse. For det handler noget om stand og placering i samfundet og selvforståelse og sådan noget. Det handler ikke en skid om håndværket. For funktionen ledelse i de to afarter jeg beskrev først, det er jo et håndværk. Det er ikke et akademisk studie. Det kan godt være man kan gøre akademiske studier over det, men det er et håndværk. Og derfor flyttede vi hele vores uddannelsessystem fra det almene uddannelsessystem over i voksen- og efteruddannelsessystemet. Så vi tog simpelthen håndværket og sagde: "Godt, nu skal vi til at lave et uddannelsessystem, der bygger på en praksisnær professionsforståelse, som er håndværksnær." Men. Vi bliver indavlede som ind i helvede, hvis det er sådan, at vi kun laver det. Så tager vi jo bare vores egne konstabler og sergenter, oversergenter og seniorsergenter, og så sætter vi dem til at blive officerer. Det er opskriften på - tilgiv mig - risikoen for fascistoid indavl. Det var præcis det vi så i 1930'erne i Tyskland, italien, osv. Den massive indavl, hvor man i et lukket biologisk økosystem rekrutterer til sig selv, uddanner sig selv, indsætter sig selv og har en fuldstændig karriere inden for et lukket økosystem adskilt fra resten af samfundet. For at undgå det, og det var med fuldstændigt åbne øjne for den risiko - for Nils og jeg, men det er også noget, der er fløjet under radaren i den politiske debat, for det argument, kan man sket ikke gøre - men for at undgår den risiko for økosystemisk indavl, så sagde vi: "Vi vil havde halvdelen af vores indtag til at komme udefra, og hvis det skal passe i niveau og samtidigt være den kritiske masse, der skal kunne gøre, at vi aldrig risikere den der øko-indavl, så skal vi jo have akademikere, som *er* uddannet på et eller andet akademisk niveau til at komme ind til os og være vores kritikere." Så derfor sagde vi, at halvdelen af vores optag skal være internt fra i respekt for, at det her er en praksisnær professionsuddannelse, der er håndværksagtig og alt det, jeg lige har sagt, og den anden halvdel, skal vi have til at komme ind udefra som færdige bachelorer med de forskellige kompetencer de kommer med. Det var et mega opgør, også med dele af forligskredsen, at Nils stod totalt fast på, at vi skal - i respekt for vores argument - være diverse i vores optag. Vi skal ikke kun optage CBS'ere, jurister eller statskundskabere, eller lave særlige optagelsesspor, som nogen af forslagene var, for "sådan nogle som vi helst vil have, fordi de ligner os mest og deres kompetencer kan vi bedst bruge", nej hvis vi skal have respekt for diversiteten, så skal vi have fra alle 'walks of life'. Så skal vi også have sabelslugeren fra doktørskolen ude i Dragør. Og vi skal have kunsthistorikere. Vi skal ikke have 100% kunsthistorikere, men vi skal også have dem. Og det betød, at det optage vi endte med at gå efter, det skelede overhovedet ikke til, hvad for en type bachelor, blot at du havde en niveau seks uddannelse, som gjorde, at du kunne træde ind i den funktion og rolle, som vi havde tænkt uddannelsessystemet. Det her det er jo et enorm favnende argument, som er rigtigt svært at gøre i politik. Og det er også en af grundene til, at det her det har være så bumlet en vej - altså at kritikerne har været så mange - fordi: "Jamen reducerer i nu en treårig eller femårig akademisk uddannelse til at være en toårig uddannelse, hvor det eneste der står ovenpå det er 60 ECTS point et diplomstudium. I har jo gjort det hele halvt så godt. Og så optager i ovenikøbet en masse akademikere, som slet ikke er professionelle kriger. Hvad fanden er det nu?" Og der var vores argument, at hvis vi kunne få det 'classroom overlay' som vi 'for lack of a better word' kaldte det, den klasseværelsesammensætning mellem halvdelen akademikere, der ikke nødvendigvis har haft nogen som helst erfaring med det militære håndværk og halvdelen militære håndværkere, som er mega dygtige til - på det helt grundlæggende enkeltkæmperniveau at slå mennesker ihjel og slå deres ting i stykker, men ikke nødvendigvis har haft nogen som helst akademiske forudsætninger, andet end niveau fem-uddannelse. Niveau fem er en garanti for, at du er studieegnet til næste højere niveau - niveau seks - men der er ikke nogen garanti for, at du synes det er let. Hvis vi kunne få det til at virke i et overlæg, så troede vi på, at vi havde fået skabt det bedste af begge verdener.

Og det er det vi ser. Vi ser det virker. Når i går ind i klasseværelserne vil i se de unge bachelorer være supermænd for de der krigere med kniv mellem tænderne og lige nøjagtigt omvendt. Hvordan skal jeg spænde min *wayban* på, og hvordan fanden skal jeg få det her våben adskilt og samlet. De har en kæmpe respekt for hinandens forskellige kompetencer, og det tilskriver jeg - ja, det skal jeg jo, når jeg nu er chef for lortet - at vi har været heldige og dygtige med at få skabt en ramme rundt om studierne, som rent faktisk tillader, at den tillid den kan vokse allerede dernede. Og hvis vi kan skabe en tillidsbasering allerede i klasselokalet, så har vi også skabt fundamentet for, at vi i organisationen kan lave tillidsbaseret ledelse, når de kommer ud og skal virke som førere og leder - senere chefer. Ej, det var en rimeligt lang forklaring.

interviewer 2: Det er helt i orden, det virkeligt spændende. Du siger det har virket, og at det virker hernede. Men det er jo stadig nyt ikke, så der er ikke der er så mange, der er kommet ud som færdige officerer endnu.

respondent: Vi startede det første hold i 2015. De første to årgange i hæren og en fra søværnet de er afgået. Og en fra flyvevåbnet.

interviewer 2: Fungerer lige så godt i praksis, når de kommer ud fra skolen og møder officerer, der ikke har akademisk baggrund?

respondent: Nu bliver det mega anekdotisk, fordi det ved vi jo kun per anekdote, fordi vi taler med strukturen, og vi kender jo stort set allesammen hinanden, vi er jo kun ca. 20.000 i Forsvaret. I hele træskolængder kender vi hinanden, i hvert fald på chef niveau, så vi taler sammen. Og ja, det virker. Og ja, der er kæmpe respekt for det produkt, der er endt med at komme ud af det. Men også fordi kritikken har været så voldsom, så jeg tror også overraskelsen over: “Hov, de kan rent faktisk godt finde ud af det der med at sejle et skib eller indsætte flyvemaskiner eller føre hærenheder i kamp.” Det kan godt være, at det spiller sammen. Men grunden til, at jeg lægger vægt på, at det er anekdotisk, det er, at vi har først til dette efterår vores første store dimentent og aftage-undersøgelse. Den bliver gennemført her i løbet af efterår, så vi får først dokumentation for det, der er min antagelse, i løbet af året. Og det kan i selvfølgelig ikke bruge til så meget, i skulle jo gerne aflevere inden. Men bundlinjen er, alt hvad vi - og der kan i selvfølgelig race ud i strukturen og lave nogle interviews derude - men alt, hvad vi kan se er, at det virker. Vi har nogle rekrutteringsvanskeligheder på nogle få specialer, men det havde vi også før. Det er våben- og elektronikofficer og maskinofficer til flåden og sådan noget. Altså tekniske specialer, som typisk er nogen vi konkurrerer helt vildt med industrien om, fordi industrien bare er i mega vækst og de hugger dem for næsen af os hele tiden med noget så uretfærdigt som løn. Det kan vi jo ikke betale.

interviewer 1: Ja..

respondent: Én anden grund, som jeg lige skal huske og have med, når nu i skal tale med Nils fordi det er en af de ting han vil sige det er, at samtidigt med hele den her bevægelse, hvor vi godt vidste der var noget, der skulle laves om, så blev vi tilbudt den brændende platform, der tilbød os at kunne gøre det. For vi kunne aldrig have gjort det her, hvis det bare var baseret mit Nils’ og mit intellektuelle argument: “Nu skal i høre alle generaler. Vi synes det hele er i stykker. Skulle vi til at lave hele uddannelsessystemet, HR-strategien og jeres anseelse som akademikere ude i samfundet, skulle vi ikke lige tage og lave det fundamentalt om?” Alså svaret ville nok være: “Nej, hvor har du været henne og ryge hvad?” Så det 2013-forlig - der blev lavet i 2012, men med virkning fra 2013 - som sagde, at Forsvaret skal spare 3,7 mia. kr. og de skal allesammen tages på støttestrukturen. Altså vi skal spare

noget der ligner 15% overall. Vi kaldte det fredsdividende. Fredsdividenden blev høstet i 2013 og så kom Ukraine i 2014. Men det betød, at når vi skulle spare 15% på budgettet og ikke måtte røre de operative kapaciteter, så skulle der spares ca. 30% på hele støtteområdet. Uddannelsesområdet er et støtteområde, så vi skulle samtidigt spare 30% på uddannelsesområdet. Det kan man kun gøre ved at rykke i alle håndtag på én gang. Det er uddannelseslængde, det på løn, det er uddannelsesorganisering, det er uddannelsesplacering, det er hele lortet skåret ind på én gang. Og alle de håndtag rykkede vi så i bund og gjorde det til det keltringeagtige skalkeskjul for at gøre det rigtige, som vi så kunne gøre samtidigt. Men det er bare pisse besværligt at gøre det rigtige, når du samtidigt skal fyre 30% af dine medarbejdere. Det skaber ikke solskin og medvind på cykelstierne når du annoncerer, at det er det du har til hensigt at gøre. Så det var den sidste krølle. For ellers havde det aldrig kunne lade sig gøre.

interviewer 1: Det er alligevel ret interessant, at det skulle legitimeres af en spareøvelse.

respondent: Jamen, det var fuldstændigt. Havde du ikke haft den der mega brændende platform, så var det aldrig lykkes. Kan i forestille jer det politiske ævl? Vi ville være kørt i så mange minefelter hele tiden. Enten i politikken eller i officerernes fagforening ville vi kunne have mødt modstand, der kunne have blokeret. Vi havde den samme modstand nu, men nu kunne den ikke blokere, fordi vi hele tiden kunne sige: "Ja ja, men vi skal altså ud og finde noget, der ligner 30% på vores budget." Vi gik fra at bruge 520 mio. kr. om året på hele uddannelsesområdet i Forsvaret, til at have ca. 280 mio. kr. Vi kom ned og bruge ca. 267 mio kr., da vi brugte færrest sidste år. Det har jo været funktionsafbrænding i vildskab. Og ikke hvis vi havde haft det - den der rambuk til at feje alle til side med - så havde det ikke haft en snebolds chance i helvede for at lykkes.

interviewer 1: Nej, men det lyder sundt for Forsvaret.

respondent: Hvis du lægger mig i narkohypnose og afhører mig med en sigtedes rettigheder, så vil jeg helt klart også mene, at det var sundt. Men at gå offentligt ud og sige, at det var mega sundt, fordi vi havde en virkelig sløj og i årtier indavlet uddannelseskultur, der fødte sig selv, ville ikke være smart.

interviewer 2: I forhold til at man har de to baggrunde; dem der kommer indefra og så akademikerne. Det er jo håndværksfunktioner i forhold til ledelse, at de er ude og skal have fat. Uddannelserne er jo blevet kortere og du sagde også, at de hjælper hinanden, men hvordan sikre man, at det er det samme grundlag de kommer ud med? Fra den akademiske side kan man læse ledelse, men det gør dig ikke nødvendigvis til en god leder, og så har du dem, der har været befalingsmænd og haft ledelse som funktion. Hvordan sikrer man, at de kommer ud og begge parter kan det samme?

respondent: Du har ret i, at det var præcis en af de risici, der blev peget på, for kompetenceprofilen er den samme. Der er kun en kompetence profil. Delingsfører i hæren skal kunne præcis det samme uanset, hvad for en baggrund man kommer ind med. Vores antagelse var, at hvis du gennem 28 måneder går sammen, du spiser sammen, skider sammen, sover sammen - du gør det hele sammen - så lærer du af hinanden. Og hvis du kan på det spejl til at virke ved, at man kan få den akademiske rollemodel til at være den rollemodel som praktikerne kigger på og tænker, at de gerne vil kunne ligesom ham og lægge struktur på mine tanker og præsentere den fornuftig eller skrive det fornuftigt, samtidigt med, at du får det akademiske fyrtårn til at tænke, at ham oversergenten han alligevel kan noget, for han får de der drenge til at løbe efter sig i det værste vejr og under de mest umulige omstændigheder med risiko for, at de træder i noget, der faktisk slår dem ihjel. Hvis man kan få det spejl til at virke så har du det bedste fra alle verdener. Fordi du så både har en akademisk basis, som er vores

ansvar at skabe, og du har skabt et socialt fællesskab, hvor de spejler sig i hinanden i ambitionen om at bruge hinanden som læringsprofiler. Og min - måske lidt højsålende - antagelse er, at jeg tror det lykkes i det lange stræk. Selvfølgeligt er der undtagelser på begge sider. Der vil være superskarpe gruppefører blandt befalingsmændene, som aldrig nogensinde bliver de skarpeste akademiske knive i den skuffe - så ska vi bruge dem til det de er gode til. Der vil også være akademiker, der siger: "Det er altså ikke rigtigt mig, at få det der praktik til at virke. Jeg får fingrene i klemme hele tiden," så skal vi bruge dem til det. Men i hovedsagen er det min grundantagelse, og det får vi forhåbentligt vidnesbyrd om her i løbet af år, at det virker. Volumen har vi jo primært set i hæren, for vi har jo to årgange, der er kommet ud, og den modtagelse de får derude, den er begejstret. Akademikerne der har været igennem en officersuddannelse, et løjtnantsuddannelse eller en praktikeruddannelse, de af dem der synes det er mega sjovt at føre, de er pissegode til det. Det gør jo ret beset heller ikke noget, at de fører vi sender til at rende rundt forrest med kniv mellem tænderne ind imellem stopper op og tænker sig om.

interviewer 1: Vel ikke dermed sagt, at de ikke har gjort det før?

respondent: Nej nej, præcis. Men den der fordomsfyldte antagelse af, at hvis du har læst akademia, så kan du ikke også være interesseret i praksis. Altså det er sådan lidt, 'enten er du elfenbenstårn og så bor du sikkert også ovre i København eller også så render du rundt med kampvogne ovre i Oksbøl i Jylland, og de to verdener er jo ikke særligt forenlige' - jo de er så. De er netop forenlige.

interviewer 2: Hvordan får du dem til at spejle sig i hinanden rent praktisk?

respondent: Vi laver simpelthen makkerpar. Klasserne er simpelthen halv-halv. Og så sørger holdofficererne for at opfordre dem frivilligt eller også så tvinger de dem til at lave makkerpar. Sådan at de hele tiden har en 'buddy'. Og det har du også brug for senere, når du kommer ud i strukturen, det er at forstå at lave et buddysystem i din lille enhed, gruppen, delingen. Det er mega vigtigt også for den enkelte soldat, fordi det at viden, at du har en wingman, en der passer på dig, og du passer på en, du skal selvfølgelig være opmærksom på hele gruppen eller deling, men der er en du hele tiden lige har et øje på, "Er Ole nu kommet op? Hænger Ole med skuffen eller synes han lige pludselig det er megasjovt at voldtage og plyndre?" (griner) Og det buddysystem prøver vi også at bringe ind i klasseværelset. Man kan synes synes, det er sådan en måde at lave mikromanagement-agtig måde at lave klasseværelse eller holddynamik på, men hvis i går ud og spørger holdofficererne eller kadetterne, så tror jeg ikke de føler, at det er mega styret, når det bare er sat i gang.

interviewer 1: I vores research er vi også faldet over Forsvarets ledelsesgrundlag. Vil du forklare, hvad du forstår ved det?

respondent: Så tror jeg faktisk hellere i skal tale med Vilhelm Holsting om, for det er ham, der har lavet det. Og han er chef for Institut for Ledelse og Organisation og sidder lige herovre.

interviewer 2: Vi har faktisk også møde med ham på et senere tidspunkt. Og Michael Pingel også.

respondent: Præcis og det er de to, der har lavet Forsvarets ledelsesgrundlag. Det er Vilhelm, der er akademikeren bag det. Så det er simpelthen smartere at tage med ham.

interviewer 1: Så tager vi den med ham og springer lidt videre. Det her med rangorden, vi har været lidt inde på det, men hvis vi skal vende tilbage til det, har det nogen indflydelse på, hvordan der ledes?

respondent: Ja.

interviewer 1: Hvordan kommer det til udtryk?

respondent: Det har en massiv indvirkning. Det er også noget af det Vilhelm er tusind gange klogere på end jeg. Men set fra mine lægmandsstol som praktikeren, der laver ledelse, så er en organisation som et Forsvar fuldstændigt afhængig at have en linjeledelse. Et linjehierarki er nødvendig for overhovedet at kunne lave den indsættelse af enheder i fælles operationer, som jeg startede med at beskrive. Hvis vi skal lærer den unge officer et delingsfører virke, hvor han forstår et kompagni, der forstår en bataljon, der forstår en division, der forstår et korps. Hele den tænkning er nødvendigvis linjehierarkisk i sin natur. Og det betyder så også, at jo højere din charge, jo længere oppe i den fødekæde vil du have et ledelsesansvar. Og når du kommer over kompagniniveau, så kalder vi det et chefansvar, fordi du der leder igennem ledere. Du holder op med at lede direkte og du leder lige pludselig igennem andre ledere eller andre chefer. Og der betyder linje rigtigt meget, så i den forstand så er en rangorden eller et hierarki helt nødvendig for at tænke militæroperationer i den forstand, der er kun en kaptajn på skibet og kaptajnen skib er organiseret således, at man har ledelses og cheffunktion i myndighedsområder eller resortområder inden for hans ansvarsområde. Så den måde at tænke hierarki på, sådan rigtig weberiansk, det er en nødvendighed for at forstå en militær organisation. Når det er sagt, så er måden at undgå, at det bliver den der stereotype linjeledelse, som vi så det i den sovjetiske føringstradition og ser det i den russiske, hvor det chefen siger ikke kan betvivles helt ned til, at det går frygteligt galt og man taber alting ved Stalingrad. Måden man kompenserer for det på, det er at sørge for, at der hele tiden er kritik af organisationen, sørger for at der er åbenhed og alt det der, vi siger og rigtigt gerne vil, og ofte også kan finde ud af at promovere. Men derudover lave matrix, altså gå på tværs i organisationerne for at få lavet matrix, om det så er task forces ude i operationer eller det er projektorganisationer, som skal lave nye uddannelser eller ny forsvarsstab eller købe kampfly, så laver vi hele tiden matrix-organisation, som går på tværs. Altså funktioner som etableres som projekter på tværs. Så for at kompensere for hierarkiets stramhed, så er projektorganiseringer og matrixorganiseringer rundt om - matrix er jo bare en beskrivelse af et projekt rundt om en funktion. Det er måde vi kompenserer, og alle de vestlige forsvar jeg kender, kompensere for den der stramme weberianske risiko for pervertering. For selvfølgelig i det stramme hierarki, der ligger en risiko for bureaukratisk selvpervertering.

interviewer 2: Du nævnte også, at det vigtigt at have kritik intern i organisation. Hvordan sikrer man sig så, at det kommer ud, og at man ikke har en overordnet, der stopper en form for kritik, der kunne være?

respondent: Det er en konstant spænding, og der bliver man bare nød til hele tiden at insistere på, at de chefer vi laver, de skal være både lydhøre og have respekt for, at det er kritik vi lever af. Vi bliver ikke dygtigere, hvis ikke vi er åbne og lydhøre for kritik. Set i en ret FAK-perspektiv, så er vi jo en virkeligt sjov størrelse og helt unikke i dansk sammenhæng i hvert fald, fordi vi både er en uafhængig og fri akademisk tænketank eller et universitet på den ene side - der er jo fri forskning og alt det der, og vi skal jo kunne formidle den fri forskning - og på den anden side er vi jo en uddannelsesinstitution under Forsvarschefens myndighed som hoved, så vi er underlagt hans kommando. Så der ser du også spændingen, men der ser du den så meget tydeligt, fordi vi har valgt at lave en mediegruppe, en struktur rundt om alle vores videnmedarbejdere. Dvs. alle videnmedarbejdere de har det skrevet i deres funktionsbeskrivelse, at de har pligt til at indgå i mediegruppe, de har altså pligt til at frit, utvunget, uden hindringer af nogen og ubundet af myndighed at formidle deres forskning. Så når Peter Viggo stiller op i dagspressen og siger, at Forsvarsministeren må have drukket af natpotten, så bliver Forsvarsministeren pisse sur, hans folk bliver endnu surere, og så er der nogen, der ringer til mig og siger: “Kan du ikke få

ham der Peter Viggo under kontrol?" Og svaret det er, at det kunne jeg godt, hvis jeg ville, men så ødelægger vi noget, der er vigtigt, så det vil jeg ikke. Så der tager jeg eller min chef alle de blå mærker, som vi skal tage for at beskytte den kritik, som kun kan komme fra os. Fordi hvis vi har ret i vores videngrundlagfilosofi, at det vi skal koncentrere os om, det er et videngrundlag, der laver de unikke kompetencer som ingen andre laver - alt det i andre laver, det skal vi jo købe ude hos jer - men vi skal lave det ingen andre laver. Dertil hører så også, at vi på kernekompetencerne - militær strategi, militær operation og militær ledelse - har en eller anden slags videnmonopol. Det giver os en forpligtelse til at stille den viden til rådighed for den demokratiske samtale ude i samfundet med en vælgerbefolkning og med politikerne, så på de lidt høje nagler: Det er fundamentet for, at man overhovedet begavet i politik kan tage stilling til, hvad Forsvaret er for et instrument, vi har med at gøre. Så det har vi en pligt til. Det skal vi. Og det er klart, det er ikke alle, der altid har forståelse for det, når de giver dem blå mærker i, hvad ved jeg… Peter Ernstved Rasmussen, Olfi.dk, nepotismesagerne, alt det der pis. Vi skal jo byde sådan byde en bandit indenfor, fordi han er så vigtig for os. Hvis ikke vi har sådan nogen som ham til at bide os i haserne, og vi ikke kan tage alt det ind i vores egen udvikling af viden hos os - vi laver jo forskning nu eller i hvert fald udvilingsprojekter - i forvaltningsgrundlaget, i bestemmelsesgrundlaget, rundt om nepotisme og alt det der, fordi den risiko er bare større hos os når vi er et lukket økosystem, end den er allemulige andre steder. Og hvor de jo allesammen kender hinanden. Så kritikken den skal være der, det er bare hele tiden til debat og hele tiden i spænding, hvor vi finder balance, for selvfølgelig skal der være en balance, vi skal jo ikke bare rende rundt og være hinandens kritikere hele tiden. Så bliver det fandme svært at gå i krig.

interviewer 1: Det er ret interessant, at i selv sørger for, at kritikken ligger i organisationen, så man hele tiden overvåger sig selv.

respondent: Og den skal vi fostre uden at vi skal overtone den. For vi skal også passe på, at den ikke bliver så skinger, at den bliver perverterende for vores evne til at føre. For når du først er derude, hjælper det jo ikke, at en deling lige pludselig laver fire små arbejdsgrupper om, hvad fanden vi skal nu eller om det chefen sagde nu også var rigtigt, "Nej jeg synes faktisk de der talebanere derovre, de er meget sjovere. Det duer jo heller ikke, så det er en balance, men vi er opmærksomme på, at den balance skal findes.

interviewer 2: Er det tænkt ind i måden hvorpå officererne på grunduddannelse uddannes i ledelse? At håndtere skellet mellem deres rang og så… Netop så det ikke sker i felten, men også når det er på kasernen, så er der måske plads til lidt mere?

respondent: Ja, det er de. Men om det virker, det er jo en hel anden sag. Og det er Vilhelm, der har ansvaret for al ledelsesuddannelse i samtlige officersuddannelser og i det hele taget hele Forsvaret. Så han er super meget bedre til at tale om det.

interviewer 1: Jeg ved ikke om næste spørgsmål også er mere i Vilhelms boldgade, men Forsvarsakademiet har for nyligt lanceret en kampagne, med pay off'et "Leder i virkeligheden". Hvad betyder det at være leder i virkeligheden?

respondent: Det er jo et kækt forsøg på at sige: Her tager vi ledelse fra skolebænken ud i den virkelighed, hvor det virkeligt betyder noget. Her får du kontant afregning. Du kan se på din ledelse om det virker. Enten så dør i eller også så (griner) slår i til. Men altså du får afregningen i kroner og øre meget hurtigt. Typisk hvis du har virksomhedsledelse, så er det jo nogle lange processer med feedback-

loops og sådan, som man kan tolke på undervejs - virker min ledelse eller ej. Her der er det vi bygger det narrativ ovenpå - og jeg medgiver gerne, at det er et kækt narrativ - men det bygger narrativet ovenpå, det er, at du gør det konkret nu, meget praktisk og i virkeligheden får din afregning med det samme.

interviewer 1: Ja, med fare for at lægge ord i munden på dig, så synes jeg også du var meget godt inde på det før, hvor du sagde, at man i akademia studerer du ledelse, hvorimod på officersuddannelsen praktiserer man ledelse.

respondent: Og det er de to grundlæggende uddannelsesfilosofiers forskellighed, der har gjort, at vi har flyttet uddannelserne over i voksen- og efteruddannelsessystemet.

interviewer 1: Kan man lægge nogenlund samme skel i forskellen mellem militær ledelse og civil ledelse?

respondent: Det ved jeg ikke om man kan. Der er også masser af civil ledelse, der er ledelse i praksis. Hvor du også får en kontant afregning, så det ved jeg ikke, om det er helt retfærdigt at lægge det skel. Men det er måske retfærdigt at sige, at når du kommer over i den militære ledelsen, så har du lige pludselig at gøre med noget, som risikerer at blive så ultimativ, at der er en eller anden graduering imellem den konkrete ledelse i praksis og så de mega konsekvenser det har for andre - deres liv deres førlighed og dit eget liv, din egen førlighed - når du fører i kamp. Hvor det ligger, det ved jeg ikke. Tilbage til min grundlæggende definition af militær ledelse - man kan gøre mange også socialkonstruktivistiske definitioner - men min meget banale definition af militær ledelse handler om, at applicere vold. Det er fordeling og application af vold. Det gør, at det adskiller sig i funktionen, men jeg medgiver gerne, at det bliver for kækt at sige, at al civil ledelse, det ikke er praksisledelse - det er det jo også. Det er bare praksis på en anden praksis. Narrativet er måske lige.. men sådan er det jo.

interviewer 1: Jamen, det er fair nok. Men kan man så sige, at civil ledelse ikke applicerer vold, men alle andre handlinger.

respondent: Ja, det tror jeg faktisk ville være mega fair at sige.

interviewer 2: Vi har undret os lidt over den forskel, der kan ligge i militær ledelse og civilledelse, at man laver det skel der. I funktionen kan der være forskel på, hvad du ender med at gøre, hvis du er i militæret, og hvis du ikke er i militæret, men i selve ledelsesfunktionen, kan vel godt være den samme?

respondent: Ja ja, sagtens. Altså vi har jo også virksomhedsledelse som en del af vores kompetencesæt. Det bliver du nødt til at have, hvis ikke du kan styre, jamen så dyr du jo med moderniseringsstyrelsen hængende over dig som odselsgribbe. Så du skal have virksomhedsledelse. Du skal også kunne være, i et eller anden omfang, politisk musikalsk i den forstand, at du skal lave en eller anden form for diplomatisk ledelse. Når du møder en talebaner, så hjælper det jo ikke, at det første du gør, det er at slå ham ihjel. I slutter med at tale sammen, forhåbentligt. Men derudover så er der det særegne for militær ledelse, at det handler også om vold. Så hele det øvrige kompetencesæt, som du sagde det meget godt, at alle de andre handlinger i ledelsesrummet, er jo nogen, der karakterisere civil ledelse og også for den sags skyld militær ledelse, du lægger bare en funktion til ovre i militær ledelse, når det handler om vold. Og så kan man altid.. En socialkonstruktivist ville jo skille mig ad i hoveddelene og sige, hvad er det for noget vrøvl. For du kan jo ikke tale om ledelse i regnvejr. Ledelse er ledelse og det er konteksten, der bestemmer. Nu er det så bare ledelse i en militær kontekst, og der er konteksten vold, medgivet. Men altså for en håndværker som mig, der går jeg lige i det simple. Og jeg synes bare, at den socialkonstruktivistiske idé om, at det er talehandlingen, der gør den militære ledelse til militær ledelse.. Stands ulykken.

interviewer 1: Afslutningsvist, for vi er ved at være lidt pressede på tid, kunne vi godt tænke os at kredse lidt omkring det sidste og endelige spørgsmål, som måske også er det helt store spørgsmål for vores analyse her. Men hvorfor kunne organisationer foruden Forsvaret have interesse i at ansætte en officer?

respondent: Igen tror jeg i vil få et mere kvalificeret svar hos Vilhelm, men jeg tror han i lange stræk vil sige nogenlunde de samme ting.

interviewer 1: Vi har også været inde på det, synes jeg, uden at lægge ord i munden på dig.

respondent: Hele den grundlæggende funktion i enhver militær organisation er tillid. Du bliver nød til at have en tillidsbasering, nedeunder organisationsforståelse og organiseringsforståelsen. Så både din måde at strukturere det på i hierarkier osv., der skal du have tillid til, at det er de rigtige, der bliver gjort til chefer, men samtidig i hele din organisering - altså i funktionaliteten i de processer du lægger op - der bliver du nød til at skabe tillid og bygge på tillid som det der er det bærende element i hele din ledelsesfunktion. Hvis ikke mine institutchefer, det er så total civilt og uden for voldsverdenen, men hvis ikke de har tillid til, at jeg gør, som jeg siger, at den dagsorden jeg prædiker for dem også er den jeg promoverer, osv. Altså tillidsbasering er dybt nødvendigt, og det bliver jo skærpet i vildskab, når du kommer ud i føringsrummet ude i små enheder i kamp osv. Tillidsbasering er fuldstændigt afgørende nødvendig. Der er selvfølgelig også en masse risici i det, fordi det at man risikerer at forelsker sig i sine undergivne eller omvendt, det kan også rumme en mega stor risiko for, at du kommer til at perverterer de funktioner, du har. For du skal også kunne træffe de svære ledelsesvalg. Du skal også kunne sende Thomas og Ole ud i det minefelt, velvidende, at de formegentligt dør af det. Så der er en masse risici i den her mega fokus på tillidsbasering som det grundlæggende element. Men jeg tror, at det er en af forklaringerne på, at officererne er ganske attraktive. En anden forklaring er, at vi jo meget bevidst har gjort ledelse til en hovedfunktion i håndværket. Så hvis der er noget, bortset fra det at forstå og planlægge militære operationer, som meget få civile virksomheder har brug for. Der er selvfølgelig nogen, men meget få. Bortset fra det så det eneste andet håndværk vi fokuserer på i officersuddannelsen, hele kompetenceudviklingen, det er ledelse. Det er det helt grundlæggende. Alt andet er kontekst, ledelse er håndværket. Og det tror jeg er en af grundende til at det kan være attraktivt. Det er jo ikke det samme som, at alle officerer er dygtige ledere.

interviewer 1: Det er super interessant, for det vi jo lærer om at det moderne ledelsesbegreb handler ikke om at skabe følgeskab men om at udfylde en funktion. Og hvis det er “rigtigt” at officerer er attraktive, så virke det en smule fortænkt, at det handler om at udfylde en funktion.

respondent: Ja. Hvis jeg skulle kaste mit kritiske blik på det, så ville den ledelsesforståelse, at det handler om at udfylde en funktion på en vidst niveau med et vidst ledelsesansvar, det vil være en meget teknokratisk og måske public management-avlet forståelse af, hvad ledelse er. Jeg medgiver, at det kan ledelse også være. Altså ledelse på et værkstedsgulv, der handler om, at få klargjort biler, der er blevet solgt og skal afleveres til kunder. Du har 10 klargøringsmænd du skal lede. Ja det kan kraftedeme da godt være, at det er funktionen, der er det helt afgørende og konkrete. Men hvis du bryder den funktion - det er jo typisk det der sker for officeren, at du hele tiden har allemulige forskellige funktioner, du skal trække ind i dit ledelsesrum. Du skal ikke bare tænke på at adskille og samle en lastbil i hoveddelene, du skal også tænke på at få indsat dine styrker i en stabiliseringsoperation eller i Syrien og jagte terrorister eller for den sags skyld følge den gamle dame over gaden nede ved den Israelske ambassade eller den jødiske synagoge. Altså funktionerne er ekstremt forskellige og der tror jeg, at det der er fælles for ledelsesforståelsen er, at det er ikke funktionen, funktionen er adskilt fra dine ledelseskompetencer. Du

skal også kunne fagligheden og funktionen eller så kan du ikke finde ud af det, det er klart. Du kan ikke være logistisk chef, hvis ikke du forstår dig på logistik, men adskilt fra det har du en ledelsesfunktion, som er langt mere favnende og langt bredere end den meget snævre faglige funktion. Giver det mening?

interviewer 2: Ja, det synes jeg. Jeg har lige et sidste opfølgende spørgsmål. Også nu vi er ved den her snak om ledelse. En anden ting, vi også hører meget på studie, i forhold til hvad man møder i "den virkelige verden", er en snak om fladere hierarkier, og at man distribuerer ledelsen ud på folk, der er tættest på opgaven, folk der ved bedst, hvordan man samler en kop og gør det hurtigst. Hvordan arbejder man med det i Forsvaret, for der er jo et ret tydeligt hierarki?

respondent: Det er der, men delegeret ledelseskompetence er faktisk noget vi har arbejdet med de sidste mange år, som en helt grundlæggende tænkning om, på hvilket niveau laver du bedst, hvilken type ledelse. Det kommer fra det tyske 'auftragstaktik', som handler om at give føren en opgave, et rum, altså en tid, en rum og en funktion - og så lade det være op til føren og finde ud af at gøre det. Og den form for delegeret ledelse er vi meget opmærksomme på, og det gennemsyrer alt. Hele vores ledelsesfilosofi er gennemsyret af hele tiden med 'auftrage' - altså med opgaven i centrum - at trykke ledelses- eller føringskompetencen ned til der, hvor funktionen er. Så den tænkning er her i bund og grund. Det er en tysk tænkning, som kommer helt tilbage fra Clausewitz og bliver mest tydelig under anden verdenskrig, eller i optakten til anden verdenskrig. Hvor hvis man kan mene noget om den tyske værnemagts professionalisme, så er det, at det er der, de finder nøglen til moderne manøvrekrig. Og det bliver også grundlaget for forståelsen af delegeret ledelse ude i større virksomheder osv. BMW, Mercedes, hele banden er jo farvet af værnemagtstænkning der i 1930'erne, og det er jo i virkeligheden det vi - selvom vi ikke synes det er så fedt at indrømme det - men det er det vi bærer videre. Tyskland er jo bygget på delegeret ledelse.

interviewer 2: Ja, det var også det de havde succes med mod russerne, ikke?

respondent: Totalt. Og det gennemsyrer hele vores tænkning også.

interviewer 1: Men det essentielle i det er vel også tillid til, at den næste kan varetage opgaven.

respondent: Præcis. De to ting hænge fuldstændigt nøje sammen. Jeg håber i kunne lide, hvad vi valgte at bringe.

10.14 Appendix N – Interview transcript – Per Ludvigsen

Respondent: Officersuddannelserne er jo blevet ændret her for nyligt, så man i vid udstrækning baserer sig på rekruttering af bachelorer - folk der har en eller anden form akademisk, bachelor, kandidat, what ever. For ligesom at sikre, at man har et vist niveau og kan håndtere problemstillinger på akademisk niveau - analyse, syntese - alle de her ting, der hører til, og som i virkeligheden tidligere lå inde i det officersforløb man gav folk fordi man rekrutterede direkte fra gymnasiet. Og det der så er tilbage, kan man sige, det er det militære håndværk, om jeg så må sige, og så militær ledelse. Og så dannelse. Så man baserer sig så på sådan en kasse der hedder den akademiske uddannelse, som folk har med sig, som udgangspunk enten fordi de har fået den på en universitær uddannelse af en eller anden kaliber eller har gennemgået en akademiuddannelse mens de har været ansat i Forsvaret, fordi de ikke tidligere har haft sådan et uddannelsesforløb. Og så går man ind og giver folk den ledelsesmæssige ting, den militært faglige ting, og så ligger man den her dannelse - etik, moral, og hvad der nu hører til at blive officer - oven på. Og så kommer der så en leder ud, når vi nu taler om officeren. Det samme finder jo sted i en hvis udstrækning for befalingsmændende, men på et andet niveau og i en mindre dosis, fordi deres ledelsesmæssige funktioner er jo meget forskellige. Og lige nøjagtig den her omstilling af de militære uddannelser kan jo også have betydet, at de folk, der kommer ind, har et andet perspektiv end tidligere. Fordi tidligere, der fik man hele sit forløb fra en relativ ung alder efter gymnasiet i Forsvaret og så blev man ansat som tjenestemand. Og det, der ligger i tjenestemandsbegrebet, det er, at det er en livslang kontrakt. Det har ikke holdt stik hele vejen, men i virkeligheden er det det, der ligger i det. Og det er jo også ændret i dag, hvor man ikke bliver ansat som tjenestemand, men bliver ansat på overenskomstvilkår, og det giver nogle andre muligheder for i virkeligheden at gå ud af Forsvaret og henholdsvis ind i Forsvaret igen.

Interviewer 2: Det gør det vel lidt mere fleksibelt i forhold til tidligere?

Respondent: Ja, det er sådan en gennemtrængelig membran. Og det kan jo også godt betyde, at de mennesker, der kommer ind i Forsvaret i dag og gerne vil have en officersuddannelse, de har et andet perspektiv. Nogen vil bliver, nogen vil ikke blive. Nogen vil ind og have oplevelsen, nogen vil ud osv. så det giver også en anden form for klientel end dem, der tidligere har været. Og det betyder, at dels så er objekternes motivation måske en anelse twistet i forhold til, hvad den har været tidligere, og dels kan det også betyde, at opfattelsen ude omkring ændres. Men det vil tiden vise, for systemet har ikke kørt i så langt tid, endnu. En fire-fem år og det går fint med rekrutteringen, den er oppe på et meget højt niveau. På trods af alle spådomme, så går det faktisk forrygende. Og det lader også til, at de mennesker der skal ud i den anden ende faktisk er både dygtige og engagerede, på et højt niveau. Så det er jo fint. Så det er der vi er med det. Men i har måske nogle spørgsmål?

Interviewer 1: Vi har lidt spørgsmål ja.

Interviewer 2: Vi har bl.a. også den indgang til det, om det skift, der har været kan have en betydning. Men bare lige for at starte helt fra toppen, hvis du venligst vil fortælle lidt om dig selv, og hvad du beskæftiger dig med i dag?

Respondent: Jamen, jeg har været 41 år i Forsvaret indtil jeg blev pensioneret og har en officersbaggrund og tog i virkeligheden studentervejen ind i Forsvaret. Jeg kom på et studenterhold og så har jeg arbejdet mig igennem Forsvaret i løbet af de her 41 år og blev pensioneret i 2017, hvor jeg

sluttede som Viceforsvarschef i Forsvaret. Jeg fik klædt en række chefstillinger i Forsvaret på forskelligt niveau. Jeg har været chef for Materieltjenesten, jeg har været chef på Hærens Operative Kommando, og jeg har være chef for planlægningsstaben og koordinationsstaben, strategisk udvikling, drift, personel, osv. Så der er mange ting, jeg har været rundt om, og det har været fint at være i Forsvaret. Og nu er jeg ansat i Deloitte og Struensee som senior rådgiver, og det vil sige, det er en delvist intern funktion, hvor jeg i virkeligheden er konsulent for konsulenter, for at give det offentligt ledelsesmæssige perspektiv på deres virksomhed, og så er der også en dimension i at udvikle tilgange til modernisering og produktivitetsforbedringer i den offentlige sektor og bruge hele netværket til at holde.. Og så har jeg nogle bestyrelsesposter, nogle bestyrelsesformandsposter, og beskæftiger mig også lidt med World Economic Forum med cybersecurity. Så det er sådan blevet en blandet landhandel af forskellig karakter. Men en af de store fordele er, at jeg styrer, i højere grad end jeg gjorde tidligere og end jeg har gjort i mange år, min egen kalender, og det giver nogle gode muligheder. Så det er fint, det er her, hvor jeg er.

Interviewer 2: Det lyder virkeligt spændende. Selvom det er over 40 år siden, kan du så erindre, hvorfor du valgte den vej og gå ind i Forsvaret?

Respondent: Det ved jeg sgu ikke altså, et eller andet skulle jeg jo lave efter gymnasiet. Og så tror jeg egentligt, at jeg mere tilfældigt faldt over det og blev fascineret af det. Og det har vel også noget at gøre med at komme væk hjemmefra og prøve noget andet, hvor værnepligten var lidt mere, skal vi kalde det, nærværrende på det tidspunkt. Og så blev jeg bare sådan.

Interviewer 2: Hvad vil det sige, at det var mere nærværende den gang?

Respondent: Jamen, der kom flere værnepligtige ind, der var et større behov for en mobiliseringsstyrke i landet. Det var i Øst-vest-konfliktens tid, Warsawa-pagten og alle de her ting, så det havde sådan en anden dimension kan man sige.

Interviewer 2: Hvis du skal sætte nogle ord på det, hvad er der i officersuddannelsen, og hvad kan man bruge den til som individ?

Respondent: Først og fremmeste var det for mit vedkommende attraktionen om at blive leder og måske i en relativ ung alder få et pænt ansvar i forhold til andre mennesker, som var tiltrængt. Og så det afvekslende arbejde det er at være officer, hvor man går fra bonede gulve til mudder i løbet af forbavsende kort tid. Fordi Forsvaret er en stor, bred og dyb virksomhed på mange områder, jamen så er der også mange muligheder for at få meget afvigelse i beskæftigelsen. Og det har jeg haft, så der er jeg ikke blevet skuffet. Det ved man selvfølgeligt ikke, når man står derude, der er der nogle andre ting, der fascinerer, når man er der, hvor man starter med at stå med næsen fladtrykt mod porten og venter på at komme ind. Og så går det slag i slag. Officersuddannelsen var god. Jeg er helt sikker på, at den er langt bedre i dag og mere målrettet. Men det var også et spørgsmål om at bruge nogle år på at få os dannede og gjort os mere modne og ældre, når man står der som 18-årig og kommer ud som 23-årig, og i virkeligheden bliver kastet ud i det som næstkommanderende og kompagnichef, som jeg blev i løbet af meget kort tid. Så det levede i virkeligheden til fulde op til alle forventninger, det gjorde det. Forløbet med, at man er befalingsmand i en periode inden man går på officersskole er også godt, fordi det i virkeligheden tester - i hvert fald i et vist omfang - om man også på det personlige plan kan håndtere det med at være leder for mennesker, man ikke nødvendigvis har nogen relation til før man bliver udleveret til hinanden.

Interviewer 2: Jeg sad og tænkte på, hvordan man sikre, at man kan håndtere det ansvar, man få på det tidspunkt?

Respondent: Men det er jo en del af det at blive officer, fordi man bliver jo vurderet inden man bliver udtaget ud af massen. Og hvis der er 500 ansøgere i dag, jamen så er der måske 100, der kommer igennem. Og man prøver selvfølgeligt på at tage dem, man vurderer, er bedst egnede. Intellektuelt og på andre måde egnede til at påtage sig en ledelsesmæssig rolle. Og der har vi jo den første forudsætning - eller skal vi kalde det sortering - som i virkeligheden ikke finder sted nogen andre steder fordi, når i skal ind på handelshøjskolen så er det sådan et spørgsmål om, hvad i har i karakterer og henholdsvis ikke har i karakterer. Og man kan jo mene meget, man kan lave alle de der MBA-kurser, det er jo bare et spørgsmål om at betale for at komme ind, så kommer man ind. Men det bliver man jo ikke leder af. Man kan få en teoretisk ballast, men til syvende og sidst er det jo ens personlighed, der afgør, om man bliver en god leder eller om man bliver en dårlig leder. Det vil Kurt Christian [Christian Kurt Nielsen, red.] også kunne fortælle, at personligheden, den er afgørende. Det er nemlig hele Mercuri Urvals koncept. Jeg har sådan set selv været ansat i et lille års tid. Og det er også min overbevisning: Personligheden er afgørende. Og derfor, så er det jo vigtigt, at man - i forbindelse med en rekruttering og en udvælgelse - får kigget ind, så godt som man nu kan i personligheden. Men der er faktisk nogle ret effektive tests, og hvis man også kombinerer dem med ordentlige interviews, opbyggende hypoteser og det slags ting, så kan man faktisk nå relativt langt i forhold til afdækning om folk de har sådan et basalt talent, der så kan udvikles hen ad vejen. Og det er sådan lidt lige som en jakke og en knage. Altså, man kan ikke hænge en ledelses- og uddannelsesmæssig jakke op på en knage, der ikke er der. Så man bliver simpelthen nød til - lidt primitivt udtrykt - at sikre sig, der er nogle kroge, man kan hænge tøjet på. Fordi eller så er det jo at producere uddannelser og viden og den slags ting, hvor det blive til et fundament, som henholdsvis er der og henholdsvis ikke er der. Og det tror jeg har en stor betydning. Så man kan sige, allerede i uddannelser, der bliver fundamentet lagt. Det betyder ikke, at uddannelsen er 100 procent - det er den slet, slet ikke. Men jeg tror at succesraten er relativt højere, end hvis man ikke gør noget. Der er selvfølgeligt, i erhvervslivet, en eller anden form for Darwinistisk udvælgelse af de, der kan tilpasse sig bedst. Men der er vilkårerne ikke nødvendigvis ledelsesmæssige færdigheder og den slags ting, det kan jo også være magt og alle mulige mærkelige midler bliver brugt, penge - man kan sgu købe sig til mange ledelsesfunktioner, hvis man har aktiemajoriteten eller ens far har. Og det kan da godt være man bliver en god leder, det kan også godt være man ikke bliver det. Og det kan også godt være, om jeg så må sige, slet slet ikke driver det til det, som man burde kunne, hvis det var sådan, man var blevet udvalgt på ordentlig vis til den ledelsesmæssige funktion og derved i virkeligheden holder firmaet tilbage, eller hvad det nu er, man gør. Så der er ingen, der ved nogensinde, hvor godt det kunne være gået. Så det var rekruttering. Og så er der, kan vi kalde det, den uddannelsesmæssige side af sagen, altså den dannelse og militære faglighed man bliver tilført, og så den ledelsesmæssige, teoretiske ballast, der bliver lagt oveni. Den kan man selvfølgelig også læse andre steder og få den ballast, men her der bliver den givet med et relativt specifikt formål, nemlig at kunne gennemføre militære operationer, men det er jo ledelse nærmest, hvis det går hårdt til, in extremis. Og på andre niveauer, der er det jo administrative funktioner, hvor det minder mere om, hvilket som helst andet departement eller privat firma, eller hvad det nu kunne være. Så det er jo sådan en bred pallet, og der er kæmpe stor forskel på, hvad man laver som leder. Altså forsvarschefen laver ét og en afdelingschef i et ministerium laver noget andet, og en kompagnichef laver noget tredje, og en befalingsmand eller en udpeget menig-gruppefører, der bare gør det på sit talent, har jo fuldstændigt forskellige ledelsesmæssige funktionsvilkår og skal nå forskellige ting. Men det der sådan er kernen i ledelse, jamen det er vel, at man forsøger at opnå et resultat

sammen med og igennem andre mennesker. En eller anden form for resultat. Og så er der jo titusinder af ledelsesmæssige definitioner, men der er altid et eller andet fælles. Og man kan også diskutere ledelse, om der overhovedet skal være mennesker involveret i det, eller om det er resultaterne, der tæller, om det er processerne, om det er kontrollen med processerne eller robotterne, eller hvad fanden det er, man taler om. Men sådan helt basalt set, så er det jo en eller anden form for human interaktion inden for nogle rammer, hvor der er nogle forudsætninger, og der er noget planlægning, og der er noget ledelsesmæssig proces, som fører frem til en eller anden form for resultatskabelse og konsolidering, og så starter pay lane count. Og det er jo i virkeligheden fuldstændigt kernen i, hvad man forsøger at lære folk på officersskolen. Og det er ikke fordi, det er raketvidenskab. Jeg ved ikke, om i kender den bog, der hedder "Ledelse og uddannelse"?

Interviewer 1: Nej

Respondent: Det er simpelthen biblen, altså, hvis man har den i hånden, så er man sgu godt kørende. Og det er man i virkeligheden.. Når nu i beskæftiger jer med strategi, organisation og ledelse vil jeg sige, at jeg vil tro i kunne klare jer med den bog. Nu henter jeg den lige. — [henter bog] — Og det er sådan en, den bærer de fleste med sig gennem tilværelsen.

Interviewer 1: Hvem har skrevet den?

Respondent: Jamen det er der militære, der har. Og så er den så autoriseret som grundbog. Det her er selvfølgelig en ældre udgave, men jeg tror sådan set, den findes stadigvæk. Det er sådan et afsnit om menneskekundskab, gruppekundskab - altså psykologi og kampens psykologi - ledelse og konsultation, uddannelse. Og det er sådan set kernen i den her bog. Og psyken og kampskader og sådan nogle ting. Altså [læser højt]: "Enkelt kan man definere ledelse som aktiviteter, der sigter om at nå et mål ved andre mennesker menneskers hjælp. Ledelse forudsætter alså der er nogle mål eller nogle opgaver, og at nogle mennesker i fælleskab stræber mod de samme mål. Mellem disse mennesker står en rollefordeling, hvor nogen leder og andre bliver ledet". Og det er jo sådan et abstrakt niveau ikke. Og så går man så ned og tager en diskussion om militær ledelse og civil ledelse og ledelsesteorien og alt det her, som i sikkert brug for og har været inde på i jeres projekt. Men det er en helt ok bog. Så er der et ledelsesgrundlag i Forsvaret. Det var der i hvert fald. Som også går ind og ser på det historiske. Alså, der er Forsvarskommandoens ledelsesdirektiver, som hedder LE121-5, der fastlægger principper for ledelse i Forsvarets ledelse af personel og Forsvarets ledelsesgrundlag, og det kan i også finde. Men det her, det er altså den der er bogen på officersskolen, og jeg vil tro at den fortsat er i brug.

Interviewer 2: Ja, jamen vi har en god kammerat fra studiet, som studerer deroppe nu. Så vi kan altid tage fat i ham, for at høre om den stadig bliver brugt.

Respondent: Ja, det kunne i faktisk godt. Men denne her, det er også sådan en som jeg går tilbage til, når jeg lige skal over den igen og lige have noget af det helt fuldstændigt centrale. Der er gode ledelsesteknikker og en god udlægning af dem. Der er uddannelsesteori og sådan nogle ting, som i virkeligheden gør.. Altså for fanden, der findes jo kilometervis af bøger, men det der nogen gange er centralt er i virkeligheden bare et fornuftigt opslagsværk og så prøve at holde det op mod nogen, som har prøvet at arbejde med det og tænkt over sagerne på det teoretiske niveau også.

Interviewer 2: Er det også sådan du forstår ledelsesbegrebet, sådan ud fra hvordan den bog beskriver det?

Respondent: Jamen det er det jo, fordi det er jo det, jeg er vokset op med. Det er jo et spørgsmål om at opnå de ønskede resultater gennem at håndtere andre mennesker på den ene eller den anden måde, eller selv blive håndteret. Vi er jo allesammen både ledere og ledte, lidt afhængigt af hvilket perspektiv man i øvrigt har i tilværelsen. Så det er sådan jeg ser på det. Og så kan man jo diskutere, hvordan man gøre det, og her spiller personlighed jo igen ind. Nogen er meget nærværende og intuitive og meget forførende og nærmest demagogiske rollemodeller og alle de andre ting, som vi render rundt og siger, og det er jo fint nok. Jeg tror bare, at man skal tænke sig rigtigt godt om. A copy is never a masterpiece. Så man skal sørge for at være lidt tro mod, hvad man som person i virkeligheden står overfor, og som må man jo udholde, at det ikke altid er til stående ovationer, at man udøver ledelsen. Nogen gange er det jo også sådan, at der kommer - det gør der faktisk specielt i Forsvaret - sådan en konflikt mellem rammerne for opgavens løsning, opgavens løsning og så hensyn til folkene. Der er det meget sådan, at man skal tage sig af sine folk, og folkene først og alle sådan nogle ting. Og det er også rigtigt. Og det er rigtigt under alle omstændigheder ud fra sådan en humanistisk betragtning, men det er jo også i militær henseende rigtigt, for man skal jo sørge for, at holde dem, der kan løse opgaven, i god stand og form. Og når jeg siger det på den måde, så er det ikke for at være småkynisk, men det er jo det, man skal. Det er jo ikke et mål i sig selv, at folk er i godt humør. De skal være i godt humør og tro på sagen, fordi det er det, der kræves for at løse opgaven. Og der er nogle gange, hvor der sker forvekslinger, hvor der kommer høj grad af identifikation mellem lederen og de ledte, og hvor fokus i virkeligheden meget er nedadrette, fremfor i virkeligheden det, der er 'the whole idea', det er at løse opgaven. Altså have en udadrettet og garant, hvor er det jeg passer ind i den overordnede helhed. Og det bliver man simpelthen nød til nærmest at skære ud i pap nogle gange. Og der er vores samfund på mange måde nok et vanskeligt samfund at være leder i, fordi kulture er anderledes. Det er også et godt samfund at være leder i, hvis man forstår det, fordi der er så mange begavelser, der er i stand til at tage et ansvar selv. Og det betyder, at det ledelse, der skal udøves, den skal være meget balanceret. Og lige nøjagtigt, det er både godt og skidt. Fordi nogle gange er det jo rigtigt godt med initiativer, og andre gange er det bare noget være lort. Men det er jo et af ledelsens dilemmaer. Man vil gerne have der sker noget rigtigt, men man vil ikke have, der sker det forkerte. Og nogle gange, så er der ikke en fælles opfattelse af, hvad der er hvad.

Interviewer 2: Men kan du så se en forskel på, hvordan der ledes i Forsvaret, og hvordan der ledes i det civile?

Respondent: Nej. Det mener jeg ikke, der er i realiteten. Der er mange, der har en forventning om, at der er. Altså, der er nogen, der har en forventning om, at når der kommer en militær leder ud, at så skal det partout forgå sådan og sådan, og det er mig, der har en fast.., og det er mig, der har det ene og det andet og det tredje. Og det kan da også godt være, det er det. Det kunne også være, det bare var en unuanceret tilgang. Fordi, hvis men er leder i Forsvaret og sidder på et kontor og ikke bliver skudt på i Afghanistan, så er det selvfølgelig fuldstændig andre vilkår. Så jeg tror på mange måde, at hvis vilkårerne var de samme, ville ledelse være den samme. Det kan selvfølgelig godt være, at nogen, der ikke lige er vandt til og ved hvad man skal gøre faglig set, hvis der bliver skudt på en, de går i panik ikke, men det er jo bare fordi de ikke er dygtige nok fagligt. Det er jo ikke nødvendigvis, fordi de er dårlige ledere eller ville være det i situationen. Det er et spørgsmål om den ledelsesmæssig vægt overfor faglig vægt. Men vores ledelse herhjemme er sådan meget kulturbestemt. Det kan jeg se i forhold til andre nationer, som jeg har arbejdet sammen med, hvor der er meget stor forskel på hvordan ting bliver gjort og skal gøres

og skal håndteres, og hvor man slet ikke kan se, at der i virkeligheden er en afgrundsdyb forskel på den kulturelle basis og dermed for den ledelse, man skal udøve.

Interviewer 2: Kan du komme med nogle eksempler på det?

Respondent: Jamen, der er jo nogen nationer, hvor folk ikke tager et initiativ, fordi det er farligere at tage et initiativ end det er at lade være. Altså, også selv om man kan se, at det går ad 'h' til. Men det får man aldrig en dansker til, aldrig nogen sinde. Altså stort set. Der bliver grebet ind og gjort et eller andet. Inden for den overordnede ramme. Og det er jo det vi gerne vil. Altså at folk de i virkeligheden kender rammerne for opgavens løsning sådan, så man - udover de detaljerede instruktioner, som man selvfølgelig forventes at opfylde med mindre, der er et eller andet, der er helt indlysende imod det - jamen så skal det jo også være sådan, at hvis forudsætningerne for ledelsen brister, hvis forudsætningerne for planen og de ordre, der er givet ikke længere er tilstede, så skal man kunne agere inden for de overordnede rammer og vide, hvad måltsætningen er og kunne bevæge sig ud imod dem. Og det er danskerne rigtigt gode til. Det er der andre nationer, der er knap så gode til. Der er faktisk nogen, der overhovedet ikke kan finde ud af det, fordi de i virkeligheden er dybt afhængige af meget detaljerede instruktioner, og hvis man ikke har sådan nogle og fundamentet for dem forsvinder, jamen så stopper ledelse og man går af. Og det skal man bare holde sig for øje. Store lande er normalt mere rigide i forhold til den grad af frihed, man giver folk. Og det er jo klart. Jo større systemet er, jo mindre plads har man. Og det vil i nok også konstatere, hvis i tager en lille små-anarkistisk iværksættervirksomhed her i København, den bliver ikke styret på samme måde som et amerikansk revisionsfirma med afdelinger i Europa, kan jeg forestille mig. Så der er nogle forskelle. Der er nogle størrelsesmæssige forskelle. Og så er der nogle kulturelle forskelle, der ofte knytter op til landets størrelse. Altså, tyskerne er bare relativt bureaukratiske og stive, men det er fordi de kommer fra et stort system og et meget velordnet system. Og andre store lande kan i jo også se, de rykker ikke på samme måde. Svenskerne skal tale tingene igennem. Og det er jo ikke fordi, at de er dårlige ledere eller noget andet, men der taler man bare og lytter respektfuldt til hinanden, afbryder ikke hinanden, hvilket jo også er meget udansk, for der afbryder man jo hele tiden, og har slet ikke tålmodighed. Det er sådan nogle af de store forskelle mellem svensk og dansk ledelse. Man kan jo komme grueligt galt i byen, hvis man i virkeligheden ikke ved, hvem der sidder ved bordet, når man taler ledelse. Men den form for ledelse, der er i Forsvaret, det er selvfølgelig en, der, i det store hele, er tilpasset den danske måde at leve på. Og den går sig normalt godt også i Nato-sammenhæng. Normalt siger jeg, det er ikke altid. Fordi der kommer nogen af de fra de store lande, der bestemt ikke holder af at agere på hånd og siger til chefen, at det jo er komplet idioti eller hvad det nu måtte være. Så der er nogle forskelle der også. Men tilbage til jeres tese. Er det begrundet eller hvad? Og det ved jeg ikke. Altså, når man mangler ledere, så er det jo godt at have en ledelsesmæssig baggrund. Og hvis man er dygtig til det og inspireret af det, så er det også noget man søger imod. Og hvis man har det her personlige talent og har fået lagt oveni gennem en formaliseret ledelsesuddannelse, så burde man jo også være en bedre leder end de fleste andre. Og hvis man så kombinerer det med en egentlig civil faglig uddannelse, altså der går videre end den militært faglige fx fordi man har en kandidatgrad i et eller andet, så burde man jo alt andet end lige stå stærkt og være attraktiv. Og det er sådan set det jeg tror kommer til at ske, jeg der er mange, der bliver attraktive, hvis man kommer ind med en ingeniøruddannelse eller en biovidenskabelig uddannelse eller hvad fanden man nu kommer ind med, det er jo lige meget, for det er jo ikke den uddannelsens karakter, der gør, at man bliver en god officer, det er ens personlighed. Og jo mere diversitet, altså faglig forskellighed, der kommer ind, jo bedre bliver Forsvaret til ikke at producere små

kopier og kloninger. Og det var jo i hvert fald en af idéerne bag den her reform. Udover at spare nogle penge, så var det jo i virkeligheden også, at få noget mere diversitet ind i problemhåndteringen og den måde at anskue tingene på. Så jeg tror på, at mange af dem der kommer ud - og det er jo også en del af idéen, det er jo også godt at have nogle ledelsesmæssige kapaciteter i det civile samfund, der i virkeligheden har en militær baggrund tror jeg også er noget af det, der skal til for at holde landet sammen, her hvor der på mange måde kommer sprækker. Så er det godt, at vi prøver at lave nogle fælles platforme. Det her kan være en lille ting til fællesskabet. Så det skal vi nok komme let om.

Interviewer 2: Ja. Du har selv været inde på det, at man arbejder inden for rammerne i Forsvaret, og at man kan tage initiativer. Ser du det som unikt for Forsvaret eller er det noget, du også ser andre stedet?

Respondent: Nej, det synes jeg ikke. Jeg tror på, og det er også det, jeg har sagt, at der ikke er så stor forskel på den civile og militær ledelse. Der er forskel på omstændighederne, der er forskel på vilkårerne, der er forskel på, hvordan man udvælger folk, men når alt kommer til alt, så er det samme menneskemasse man skal lede. Samme kulturelle baggrund, samme folkeskole sådan i det store hele. Og derfor så tror jeg ikke, der er så stor forskel. Der er forskel på omstændighederne, der er forskel på stress, der er forskel på alt muligt, og der er forskel på den faglighed, der ligger til grund for den ledelse, der udøves, så det at føre, det er selvfølgelig noget andet end at være leder af et hold softwareudviklere. Men basalt set, så er det jo den samme kulturelle basis, vi har, uanset hvor vi er henne, når det er danskere.

Interviewer 1: Hvad med sådan noget som rang-orden? Hvad gør det for ledelsen?

Respondent: Jo, men det er bare noget, der ligger i uniformen. Det er var sådan mere praktisk i gamle dage, så kunne man se, når en blev skudt, så vidste man hvem den næste var, der skulle rykke op, selvom man ikke kunne se på tøjet, hvad de kunne, og hvad de ikke kunne. Så det er også sådan en synliggørelse af tingene. Men det er jo ikke fordi de ikke findes i det private. Hvem har parkeringspladsen tæt på hoveddøren og det største skrivebord og kontoret med den bedste udsigt og kontor med mange vinduesfag og alle de der ting, det kan man jo bare tælle op. Og det er jo også en form for uniformering. Og selv de der ikke vil være sådan, de er det jo alligevel, fordi de forventer jo selvfølgelig at folk de både lytter til dem og gør, hvad der bliver sagt og alle de der ting, at the end of the day. Så man kan jo pakke det ind på alle mulige måde ikke. Men her er det bare en tradition, og der er så også nogle juridiske bestemmelser, der gør, at man skal være afmærket og uniformeret for det meste i hvert fald. Så det er jo også sådan kulturelt betinget ikke. Og det hedder jo uniform, og det betyder jo ensartet, that's why. Det er statens repræsentanter, de skal være afmærket, det er sådan politiken af det og sådan nogle ting. Så. Ja. Men basalt set er der jo ikke den store forskel.

Interviewer 2: Jamen, vi synes selv det er et ret interessant tema, fordi man kan se det på uniformen i Forsvaret, det kan man ikke i det civile sådan helt generelt, selvom du jo siger, at man kan se det på parkeringsplads og sådan nogle ting. Men det påvirker ikke ledelsesfunktionen, at man har mulighed for at give ordre?

Respondent: Jamen det har alle. Alle der er i en ledelsesmæssig funktion og har nogle underordnede. Det findes også i de helt almindelige statslige regler. Altså, hvis du tager staten som sådan, så hedder det, at der er et over- og underlæggelsesforhold. Og over- og underlæggelsesforhold indebærer, at man er berettiget til - og ikke bare berettiget, men man har pligt til - at give de fornødne instruktioner og føre det fornødne tilsyn af hinanden for at opnå institutionens formål og opgave. Så det er jo ikke sådan

noget man kan vælge til og fra. Altså der er rigtigt mange, der skulle klappes ud, fordi de er jo ikke ledere. De render rundt og er managers og sørger for, at fjendtlighederne ikke bryder ud i lys lue mellem de, der burde være ledet inden for nogle fornuftige rammer, og i virkeligheden fokuserer alt for lidt på formålet man har som kontorchef eller på hvad institutionen skal lave. Og det er da en stor udfordring, men basalt set er der ingen forskel. Man har ikke bare en ret, man har først og fremmest en pligt, og så har man en ret, og begge dele skal jo fyldes ud, uanset om det er en privat virksomhed. Altså, der er der eddermaneme også ledelsesret, det kan jeg godt sige jer. Og den starter jo ved, at hvis varen ikke bliver leveret, så bliver man kylet ud, for nu at gøre en lang historie kort. Så 'what's the difference'? Der er den forskel lovgivningsmæssigt, at i private eller civile virksomheder, der kan man ikke forlange naturalopfyldelse. Altså, man kan ikke forlange, at folk de skal levere. De kan gå ud, de kan bryde aftalen, og så kan det godt være de bliver erstatningsansvarlige, men man kan ikke tvinge folk til at arbejde, hvis de ikke vil. Det kan man i Forsvaret, fordi man er omgivet af nogle lovgivningsmæssige regler. Man kan ikke bare, når der bliver skudt på en, melde sig ud af fortagenet. Og det er der egentligt andre områder, hvor man heller ikke kan. Men generelt set, så er lovgivning jo sådan, at man ikke kan forlange naturalopfyldelse, men man kan ifalde erstatningsansvar. Det ændrer ikke på, at når man påtager sig en opgave, så er man også underkastet en instruktionspligt. For den der betaler, befaler. Den der befaler, betaler.

Interviewer 2: Tror du det ændrer sig i forhold til, at mange har fladere hierarkier?

Respondent: Et fladt hierarki har ikke noget at gøre med en instruktionsbeføjelse. Det har jo bare noget at gøre med, om man tror man kan styre det eller om man ikke kan. Og der er nogle mekanismer i sociologien - det er derfor der er et sociologisk kapitel - som i virkeligheden fortæller, hvad man kan overskue, hvor mange enheder man kan overskue, hvis det skal gå stærkt og mindre stærkt og alt det her. Og hvad der skal til af folk for i virkeligheden at skabe den her gruppedynamik, som gør, at man er 'commited' til gruppen osv. Så det her med en flad struktur er jo fis og ballade. Altså med mindre det er hensigtsmæssigt i forhold til opgaveløsningen. Og igen må jeg bare fastholde, at en flad struktur giver jo ikke nogen mening i sig selv. Hvis den er dårlig til at løse opgaven og levere vare, hvad fanden skal man så med en flad struktur? En polsk rigsdag eller et britisk parlament, ikke. Altså det giver jo ingen mening, og derfor er det ikke et mål i sig selv, det er bare et stykke værktøj. Og så skal man finde det stykke værktøj, der er mest hensigtsmæssigt. Det kan være en funktionelt organisation, det kan være en linje-stabs-funktion, det kan være det ene og det andet, der i situationen eller under de givne vilkår er det bedste til at løse opgaven med de mennesker, der nu er i konstruktionen. Men det kan aldrig være en målsætning i sig selv, og i mit perspektiv kan man slet ikke tale om moderne organisationsteorier og alt muligt andet, det er pis og papir, fordi der er jo ikke noget, der er umoderne, hvis det er det, der er det bedste til at løse opgaven, under de givne vilkår og rammer. Men hvad fanden, det har i jo masser af professorer, der sidder og klager sig på og har sikkert mange meninger om. Der er bare nogle samfundsmæssige vilkår, der ændrer sig. Så skal man have en konstruktion, der tillader det, fordi medarbejderne er på et givent niveau. Nogen steder der skal de jo rende rundt i fodlænker. Ikke lige her i landet. Men det er jo et spørgsmål om, hvad er udgangspunktet, hvad er rammerne, og hvad er vilkårene for ledelse. Så det må man ind og kigge på i hvert enkelt tilfælde, hvad har det mest hensigsmæssige. Der kan også være nogle typer, der er meget drevet af noget, hvis man har med meget selvkørende mennesker at gøre. Så kan det godt være, at man kan have sådan et foretagende med selvstyrende grupper osv. Man skal bare være opmærksom på, at det giver så nogle andre udfordringer i forhold til styring af virksomheden og resultatopnåelsen. Nogle gange kan det jo være fremragende og

kan opnå de bedste resultater på den måde, andre gange, der må man bare konstatere, at det kunne folk ikke.

Interviewer 1: Og hvad tror du så forudsætningerne er for, at du kan lave, hvad nogen så vil kalde en flad struktur? Som jeg forstår dig, forstår du, at man ikke leder så hårdt.

Respondent: Jamen, det har ikke noget at gøre med strukturer. Det har noget at gøre med, hvordan man konkret leder. Der kan sagtens være mange niveauer - er det så en flad struktur? Er det en flad struktur, hvis man kan tale med sine medarbejdere på en uformel måde ned igennem fire-fem lag. Så det er også et spørgsmål om, hvad er det vi taler om. Er det ens egen opfattelse af, hvem man er, og hvordan man er og leder kun gennem lederne og taler med dem, fordi man gider bare ikke det larm, og må de krafteddeme håndtere, eller synes man, det er rigtigt godt at rende ud og gøre sig til, og har man tid til det, eller er man mere værd som leder, hvis man nu sætter retningen i stedet for at runde rundt og vinde popularitetskonkurrencen på gulvet. Det er jo personlig preferance - så må man jo finde den metode, som passer bedst til det man kan og den personlighede man har. Og det man gider.

Interviewer 2: Hvad med sådan nogle selvstyrende grupper. Du sagde, at nogle gange fungerer de, og andre gange fungerer de ikke. Har du nogen eksempler på nogen, der fungerer?

Respondent: Jamen, der er jo masser. Altså, det kan man jo se. Der er masser, der kunne tage en udfordring op og få det til at fungere. Men der viser sig normalt altid enten formel leder, som også er uformel leder, eller en uformel leder, som bliver den reelle leder. Altså en selvstyrende gruppe er jo ikke selvstyrende. Der er jo altid nogen, som - det kan godt være de formelt er på samme niveau - men der er altid nogen, som på en eller anden måde træder ind i en ledelsesmæssig rolle, fordi de er intellektuelt overlegne, eller har bedre faglige forudsætninger, eller hvad ved jeg. Man kan jo ikke høvle folk lige, vel.

Interviewer 1: Og hvis den gruppe så fungerer inden for en større organisation, er det så fordi de kender de overordnede målsætninger for den organisation?

Respondent: Det er i hvert fald en forudsætning, hvis de også skal levere et resultat. Ellers så er det jo intern underholdning, og det kan det jo også godt være. Men en succesfuld selvstyrende gruppe, det er jo en der i virkeligheden leverer varen inden for de givne rammer og gerne bedre. Altså med høj produktivitet og lave omkostninger, så er det jo glimrende. Men det er jo igen et værktøj. Det er jo ikke et mål. Og der er bare så mange, der forveksler organisationsstrukturer, og hvad ved jeg, og gør dem til målsætninger. Det er jo ikke målet, for helvede. Man bliver jo nød til at gå ind i hvert enkelt tilfælde og se på, hvad det er, der giver mening. Altså, I højre side af virksomheden kan man have en selvstyrende gruppe fordi kompositionen af de mennesker, der arbejder sammen er sådan, at det kan lade sig gøre, det giver god mening. Og på den anden side bliver du simpelthen nød til at gøre noget andet; lave en fuldstændig hierarkisk struktur, fordi det giver mening. Så der er ikke sådan universal svar på det, tror jeg. Det tror jeg ikke. Så tager man slet ikke den menneskelige natur i betragtning. For fanden, hjernen er vel udforsket 7% eller sådan noget ikke. Der er jo ingen, der aner, hvordan det hænger sammen sådan by large. Medicin det er sgu mere sådan et eksperiment, i hvert fald hvis det drejer sig om det. Og derfor kan man jo ikke sige, at sådan reagerer mennesker. Altså man kan jo sige, der er nogle adfærdsmønstre og sådan nogle ting; sådan virker det her, normalt virker det der, og man ved, at man skal i hvert fald have et vidst intellektuelt niveau for at blive en god leder. Man skal ikke have et alt for højt intellektuelt niveau, man kan også tænke alt for langt frem, og så går det hele galt. Så der er mange ting, der skal afpasses. Men det ændre ikke på, at det kan da godt være at militærfolk - befalingsmænd og officerer -

de som udgangspunkt klarer sig bedre som ledere, end tilsvarende civil population. Det kan godt være. Det kan også godt være, at naturlig udvælgelse i virkeligheden fører til at dem der sidder der, hvor de sidder, de er OK ledere. Sådan er det ikke, fordi man kan komme frem på mange måder, som vi har talt om.

Interviewer 2: Ja. Hvorfor tror du så, at organisationer - foruden Forsvaret - kunne have en interesse i at ansætte officerer?

Respondent: Jamen, det er jo for at opnå gode resultater. Altså, det er jo for at få gode ledere, der kan producere gode resultater gennem mennesker. Og der er sådan en forestilling om, at man kan det. Og det tror jeg sådan set, der er meget om, men igen må jeg fastholde, at det er jo et spørgsmål om, hvem man har med at gøre i sin virksomhed, og hvordan ens virksomhedskultur er og de medarbejdere man har. Så nogle steder er det formegentligt rigtigt godt og andre steder kunne det være mindre godt. Så man skal tænke sig om. Men jeg tror udgangspunktet er rigtigt fordi, der sker sådan en systematisk udvælgelse af folk, og der sker en systematisk dannelse, og der sker en systematisk ledelsesmæssig uddannelse af folk. Den faglige side er måske lidt mindre interessant i den sammenhæng og så alligevel, fordi vilkårerne - nemlige at man også skal kunne lede under, skal vi kalde det, stress-fyldte omstændigheder samtidig med man også skal kunne lede under rolige omstændigheder - de gør, at man måske møder op med en anden ballast, end andre ville gøre. Og derfor er udgangspunkt måske… Men det kan også være, at… Der er også mange militærfolk, som måske ikke kan, som måske følger nogle skabeloner og følger et vingefang, som i virkeligheden skal til. Og der tror jeg de gamle officerer var værre, altså de der var uddannet efter den gamle ordning, ligesom jeg selv er, fordi der i virkeligheden, langt hen ad vejen måske blev uddannet for meget konformt - altså, til for meget konformitet, ensartethed og sådan nogle ting. Det var jo målet. Og ensartet optræden er ikke nødvendigvis en udtryk for ensartet intellekt eller problemsløsningsevne eller noget som helst andet. Men det giver alligevel en skabelon for, hvordan man kan gribe tingene an.

Interviewer 1: Og hvad tror du har ændret sig der?

Respondent: Jamen jeg tror igen, at nogen har jo behov for at gøre det i forhold til de kasser, og det er jo så fordi, at det er deres kapacitet til - og så også at andre også den gamle ordning i virkeligheden har et langt langt større vingefang og lang større spændevidde. Så det er sådan set pisse ligegyldig, hvad de bliver uddannet i, de kan jo håndtere det alligevel. Jeg tror bare, at når man kommer ind med sådan en anden baggrund og kommer man ind lidt ældre, så bliver påvirkningen måske lidt mindre effektfuld. Altså den bliver god på nogen områder, men graden af ensartethed og konformitet, den falder nok en anelse, og det tror jeg er rigtigt godt.

Interviewer 1: Er det, det der hed værnepligtige sergenter? Altså det her med, at de blev trukket ret tidligt ind som befalingsmænd? Det har man ikke…

Respondent: Jeg var befalingsmand som 18-årig. Det kan du også blive i dag. Men det er bare svært at komme videre på officersskolen ret hurtigt. Og jeg tror, at jeg var på officersskolen et år efter, jeg var komme ind. Altså, der var det sådan en hurtig uddannelse og så ud og være sergent, sådan i en mellem-periode, og så ind på officersskolen. Så man blev udtaget til den der studenteruddannelse, og der bliver man udtaget primært, tror jeg, på baggrund af sessionsresultater og sådan nogle ting. Altså et spørgsmål om at kunne 'marke' noget her uden at lave den helt store scanning og så i forbindelse med optagelse

på officersskolen, der gik man mere til den, for at finde ud af, hvem det var, der skulle hvad. Og det var så der den egentlige uddannelse fandt sted til officersskolen. Og det er jo lidt anderledes i dag.

Interviewer 2: Ja du var lidt inde på det til at starte med i forhold til at man primært kigger på nogen, der har en bacheloruddannelse.

Respondent: Ja, man skal have en akademisk uddannelse. Det skulle man ikke den gang. Om man får den akademiske uddannelse civilt - om man tager den forud for - eller om man tager den i Forsvaret, det er jo lidt ligegyldigt. Det tager bare længere tid i Forsvaret. Der er simpelthen lavet et arrangement, der gør, at man ikke kan tjene for at være inde fremfor at slide sig til en ude. Så det er godt. Har I, hvad I skal bruge?

Interviewer 1: Jeg har faktisk bare lige et spørgsmål mere, og det er sådan lidt bredt i virkeligheden, for det kan være både civilt og i Forsvaret, men hvad er det sværreste ved at være officer?

Respondent: Hvad er det sværreste ved at være officer? …

Interviewer 1: Det er også et stort spørgsmål. Men hvis du skulle pege på tre ting, som ikke nødvendigvis er prioriteret, men som er udfordrende.

Respondent: Ja, der er jo forskel på, om det er svært, eller udfordrende eller dødirriterende. Jamen, jeg synes ikke der er noget, der sådan er svært. Men det afhænger jo af, hvor man er henne, hvem man er, og hvad man laver. Der er noget, der ar været vanskeligt undervejs. Selvfølgelig er det svært at lave en opgave, men omvendt er det jo også død berigende at gøre det. Det er svært at stå i en situation, hvor man ikke har alle oplysninger, men hvor der skal træffes nogle beslutninger for at få tingene eksekveret og gennemført, og få dem kontrolleret og sikret, at det går ordentligt til. Men det er jo den risiko, man nødvendigvis må tage. Hvis alting er oplyst, så kan jeg i hvert fald godt sige, så er det for sent. Og det er det for alle - militært og civilt. Så jeg synes egentligt ikke der er noget, der er.. Der er måske en gang i mellem sådan nogle udefrakommende forhold, som man godt kunne tænke sig var anderledes; politisk håndtering af Forsvaret, den måde man ser på Forsvaret på i samfundet, som skifter sådan lidt over tid, det er gået både den ene og den anden vej. Men sådan i det store hele synes jeg egentligt, at det er udemærket. Og det er passende udfordrende. Der er klart momenter som er trælse, men det tror jeg, der er i alle jobs.

Interviewer 1: Det tror jeg, du har ret i. Jeg har ikke mere. Tak for det.

10.15 Appendix O – Interview transcript – Peter Grandahl

Interviewer 1: Vil du ikke starte med at fortælle lidt om dig selv, hvem du er, og hvad du laver?

Respondent: Jeg hedder Peter Grandahl, jeg er major og arbejder nu som næstkommanderende ved Center for Landmilitære Operationer inde på Forsvarsakademiet. Min baggrund i hæren er lidt over 20 år - eller en del over 20 år. Jeg startede i '94 ved Livgarden og har gennemført en fuld værnepligt og kom derefter på sergentskole, har taget reserverofficersuddannelsen i '97 og været ude og gøre tjeneste som løjtnant - som reserveofficer - og derfra, der søgte jeg videre ind på hærens officersskole, hvor vi sidder nu, og læste officersgrunduddannelsen fra '98 til 2001, hvor jeg blev udnævnt som premierer løjtnant og kom tilbage til Livgarden. Og har været alle de klassiske delingsførertjanser igennem i et infanterikompagni, og været ved bataljonen. Så har jeg været udsendt i 2005 med Livgarden til Kosovo i første omgang, kom hjem og blev fungerende kompagnichef i halvandet års tid og opbyggede den stående styrke vi faktisk ser nu. Livgarden havde jo ikke stående styrker. Det havde de for mange mange år siden tilbage i 80'erne og 90'erne, men så gik man over og var ren værnepligtsenhed. Men så kom der et behov for at have en stående styrke, og den var jeg med til at bygge op med udgangspunkt i det kompagni, vi havde haft nede i Kosovo. Det fik jeg lov til at fortsætte, selvom jeg kun var næstkommanderende, så da vi kom hjem, der blev jeg rykket op og blev fungerende kompagnichef og startede hele finskytteprojektet og den del, der kom ind der, for det havde vi heller ikke haft i hæren i mange år. Og det kørte jeg frem til udgangen af '06, hvor jeg startede min kaptajnsuddannelse - det der hedder VUD1, Videreuddannelsestrin 1 - som var premiere løjtnant til kaptajn i hæren. Det tager lige under et år. Og da vi kom dertil var vi i sommeren 2007, da det kompagni som jeg havde været i Kosovo med og uddannet forud for, at jeg selv indtrådte på skolen, det skulle udsendes til Afghanistan på Hold 4. Og den chef der var der, en der hed Anders Storrud hans næstkommanderende måtte melde fra kort tid før pga. nogle ting, der ikke hang sammen i det private, så ens jeg gik herinde, blev jeg varslet, at jeg skulle til Afghanistan med dem, for de skulle bruge en, og der var en måned til, at de skulle afsted. Og jeg kendte jo kompagniet, for jeg havde uddannet det, så det sagde jeg ja til. Og så tog jeg afsted til Afghanistan i august 2007 til februar 2008 og min chef blev slået ihjel dernede, og så blev jeg igen chef - altså oprykningskommando - og kom hjem med det kompagni og fortsatte så med samme kompagni, som jeg havde haft lige siden 2003 og det havde jeg så frem til 2009, hvor jeg stoppede som kompagnichef oppe ved Livgarden. Og så kom jeg herind og var lærer i to år på grundofficersuddannelsen, og så tog jeg Operations og Føringsuddannelsen (OFU) og stabskursus og blev major i 2013, og så kom jeg indledningsvis tilbage ind til FAK og gennemførte noget undervisning. Så røg jeg tilbage til Livgarden som stabschef i første bataljon og næstkommanderende og udsendt til Irak i '16 til '17 og uddannede irakiske sikkerhedsstyrker, og kom hjem i udgangen af '16, og så fik jeg det her job, hvor jeg var næstkommanderende i Landmilitære Operationer, som jeg stadig har nu. Så jeg har gået to veje; det operative og været på operative enheder, og så uddannelse og det pædagogiske spor, som er skolemiljøet her. Men jeg har ikke haft noget oppe på departementsniveau - det vi kalder niveau

et - som er det helt høje strategiske niveau, og jeg har ikke haft noget med personalestyrelse og regnskab og den del af det at gøre.

Interviewer 1: Er det det man kalder stabsfunktioner?

Respondent: Ja, du kan kalde det stabsfunktioner og dybest set for hele koncernen, der er det jo støttefunktioner. Fordi det vigtigste er jo det operative, og alle de andre skal støtte op under det. Både på logistik, regnskab og økonomi. Så det er primært det.

Interviewer 1: Hvorfor valgte du at blive officer?

Respondent: Jeg skulle aldrig nogensinde have været det, tror jeg. Eller det kan godt være jeg skulle det, men da jeg selv startede i Livgarden, der var jeg i hvert fald overbevist om, at jeg skulle bare tage min værnepligt tog så skulle jeg ud derfra. For jeg havde taget en HH-uddannelse, og jeg skulle ud og lave noget med handel. Og jeg var skræmt for vid og sans, kan jeg huske, da jeg startede oppe ved Livgarden der i ’94. Men i takt med man var derinde, kunne man godt se, at der var noget, der begyndte at give mening. De første tre måneder - jeg tror stadig man kalder det rekrutchokket, hvor det virkeligt er forskelligt fra det man kender - men Livgarden havde på det tidspunkt 12 måneders værnepligt, så man fik ligesom noget tid til at sunde sig og se bagom, hvad der egentligt foregår, om der var mening med galskaben. Og det syntes jeg faktisk. Jeg kunne se på den delingsfører, jeg havde, hvor jeg tænkte, at han havde sgu et eller andet. Jeg ved ikke om i kender det, at man møder nogle mennesker, hvor man tænker, at der er noget at se op til, der er nogle ting man synes om, og der kan være nogle gode værdier. Og det er meget på det menneskelige og ledelsesmæssigeplan, men hvor man også synes, at de er dygtige. Og det kan også godt være, at når man står og ikke ved så meget om tingene, så bliver man måske også hurtigere til at se det. Men jeg fik en fornemmelse af, at det her, det var egentligt meget interessant. Så ved udgangen af min værnepligt, der forhørte jeg mig om muligheden for at blive reserveofficer. Og så fik jeg at vide på det tidspunkt, at det kunne jeg godt droppe alt om, for nu havde jeg gennemført hele min værnepligt, og jeg ville være alt for dyr at uddanne til det, for på det tidspunkt, da hvis man valgte at være reserveofficer, så kunne man gå som værnepligt sergent og værnepligtig løjtnant, osv. så var man meget billigere og der var rigeligt af dem. Hvor nu når jeg havde brugt hele min værnepligt, så skulle jeg ansættes som konstabel, så skulle gå som kontraktansat sergent, altså bue-sergent, og så skulle jeg også være kontraktansat reserveofficer til nogen helt andre beløber osv. Så det sagde de, at jeg ikke skulle regne med. Men jeg sendte nu alligevel en ansøgning derind, og så startede jeg faktisk i et civilt shippingfirma og var startet op og så fik jeg et brev en dag fra Forsvarets værnepligtige rekruttering, at de havde fået lov til at dispenserer, for der havde ikke været så mange ansøgere det år, og de havde stadig den der ansøgning liggende, så hvis jeg stadig var interesseret, så kunne jeg komme til optagelsesprøve. Og havde jeg aldrig fået det, så var jeg aldrig kommet tilbage igen. Men så tog jeg til det og blev optaget og droppede shippingelevsuddannelsen. Så jeg var egentligt ude, og så kom jeg ind igen og så har jeg været der siden. Så det var der det startede. Og så var jeg reserveofficer, og så var jeg blevet bidt af, fordi jeg godt kunne lide at have med mennesker at gøre og de opgaver vi havde. Og så valgte jeg at gå ind og tage den rigtige officersuddannelse herinde, den treårige, og lavede det som fuldtidsprofessionel. For med reserve-officerer er det meningen, at de er

inde i et år eller to og så - det der ligger i ordet 'reserve' - så har de egentligt et civilt job, men så har de nogle indkommanderingsdage en gang i mellem. Hvor linjeofficererne de er på fuld tid. Så bevæggrundende for hvorfor jeg blev officer, det var, at det var lidt ved et tilfælde, at jeg blev det til sidst, men udelukkende af den grund, at jeg godt kunne se mig selv i de officerer, jeg havde, da jeg selv var værnepligtig helt tilbage fra den gang. Jeg syntes mange af de værdier og den måde, som vi var organiserede på, og de formåede at skabe en eller anden form for samlet hele at formidle tingene på, det synes jeg egentligt lå meget godt til mig.

Interviewer 2: Hvilke værdier var det?

Respondent: Det var, og det er også det, jeg selv går efter nu, det er at opbygge en eller anden form for korpsånd, holdånd eller værdifællesskab, som man lever rigtigt højt på, inden for det vi gør. Så er det meget med sådan nogle helt klassiske dyder som præcision og ordentlighed, og at du kan stole på hinanden. At man efterlader ikke bare 'lorten' til andre, men man tager en del af opgaven, og der er en forventning om, at alle bidrager og gør som minimum deres bedste til det. Og det gør så også, at man over tid får opbygget en tillid, og at man kan stole på folkene, og således synes jeg, at opgaven den bliver optimeret. Det havde jeg ikke rigtigt oplevet før. Og jeg har stort set altid spillet holdsport, også på højt niveau. Da jeg var yngre spillede jeg ishockey på eliteserie-niveau osv., hvor man kan sige, at det også er holdsport, hvor man er afhængige af hinanden, men det her, det blev bare taget niveauet videre, og nok også på grund af alvoren i det. Og så kan man sige, for værnepligtige, som skal løbe rundt, hvor meget betyder det? Det er måske først senere. Men Livgarden havde i hvert fald - og jeg tror mange andre steder også - at folk de skulle præges til det. For vi skulle ind og gå vagttjeneste og tage den del seriøst, og det er jo en national operation, selvom det for mange er pompt og pragt og parade, så er der en operativ opgaveløsning af det. Og den må ikke slå fejl, og den skal løses til punkt og prikke. Så fra dag ét, når man kommer ind, så bliver man præget til, at der er et formål med, hvorfor vi gør de her ting her. Så er der masser af vanvittige ting, som efterhånden er skyllet ud med badevandet, omkring den måde man udførte pædagogik på osv., hvor jeg synes, at vi er blevet en lille smule mere effektive nu. Men der er stadigvæk dele af det gamle tilbage, og det er måske egentligt også OK, fordi der er noget traditionsbærende i den måde det er. Og jeg tror også mange forventer, når de kommer op til Livgarden, at der er en eller anden form for disciplinering i det. Så det gør egentligt ikke noget, så længe at det fører til noget - at det ikke bare er ren luft, og hvor det hele bare falder sammen bagefter. Så der skal ligesom være noget indhold bag, hvis man prøver at køre rigtig hårdt på korpsånd osv. Hvis det hele så, når alt kommer til alt, falder sammen, så er det jo bare en tom skal, så der skal jo også være indhold i, for så kan man faktisk drive det meget langt. Tror jeg. Så det er de ting, jeg tænker vi gør. Så kan man tale om, om der er mening i det vi gør sikkerhedspolitisk osv. Det kommer nok først senere, for det tænkte jeg ikke særligt meget på, da jeg startede som værnepligtigt. Men det har jeg så tænkt på rigtigt meget efterfølgende nu i forbindelse med udsendelser, altså; hvad er er det, vi laver i Irak, hvad er det, vi laver i Afghanistan, og folk har så vidt forskellige motiver, hvorfor de så stadigvæk er der eller er dernede. Og det må folk så ligesom gøre op med sig selv. Jeg synes, der er nogen årsager, der er mere valide end andre, men det kommer også an på, hvor man er i livet og hvilken funktion man har, osv. Men der er jo vidt forskellige, lige fra folk der bare vil have et eventyr til folk, der virkeligt tror på det,

det er lidt i idealisme, de tager derned. Så er der nogen, som vi forhåbentligt får sorteret fra, men der er nogen, der tager derned, fordi de gerne vil prøve at blive skudt efter og skyde efter nogen. Den der lidt mere tossede tilgang til at komme derned og prøve sig selv af. Der er nogen, der gør det rent økonomisk, fordi de har set en mulighed for, at de kan tjene 200.000 kr. på et halvt år, hurtigt. Nogen gør det, fordi der er folk efter dem herhjemme i Danmark og de bare skal forsvinde.

Interviewer 1: Det er måske heller ikke så sunde motiver?

Respondent: Nej nej, men det er bare det jeg siger, vi repræsenterer jo dybest set bare Danmarksbefolkningen, som er en af styrkerne ved det danske forsvar, at vi baserer det relativt meget på værnepligten. Og derfor så får vi bare mange forskellige typer ind. Vi får høj som lav, Københavnere, Sjællændere, alle mulige og det hele bliver mikset i stedet for, at det er én stereotyp - at det er samme type nede fra samfundets bagerste rækker, som vi får ind som soldat. Så får vi altså både den højtuddannede gymnasieelev og ham nede fra stenbroen, som er en halvvejs bandit.

Interviewer 1: Interessant. Hvordan er det at være leder i en organisation, som på den måde er præget af rang, som Forsvaret er?

Respondent: Det gør det utroligt nemt på mange måder, for vi har et fast defineret hierarki, som man altid, dybest set kan falde tilbage til. Og jeg tror det er nødvendigt i vores metier, at der aldrig kan stilles spørgsmåltegn ved kommandorækken, for det vil der simpelthen ikke være tid eller rum til, når vi udføre det vi i sidste ende skal kunne udføre. Så har vi behov for, at der er en enstrenget klar kommandolinje, som vi kører. Og den kan ikke betvivles. Så vil jeg så sige, at jeg kan godt komme i tanke om tilfælde i fredstid, hvor man godt kan bløde lidt op på den og have en større eller mindre grad af medindflydelse eller medbestemmelse. Men det kommer ikke til at ændre ved vores kommandostruktur, at hvis alt kommer til alt, og der skal træffes en en beslutning, og vi ikke kan komme til enighed, så bruger vi vores hierarki og arbejder den vej op. Og vi bliver skolet fra start af, at vi bruger kommandovejen, det vil sige vil springer ikke kommandovejen over. Lidt lige som når far siger nej, så spørger vi mor, det gør vi ikke. Vi kører kommandovejen op, og så får den bragt et eller andet op, om det så noget man vil klage over eller det er meldinger, så kører det af kommandovejen, og vi springer ikke ledene over derfra. Det vil blive anset som illoyalt over for ens nærmeste leder, hvis man springer ham over og går til ens foresattes foresatte. Der kan måske være tidspunkter, hvor det vil være af tid eller bekvemmelighed man gør det, men så sørger man for at ens foresatte er blevet orienteret eller bliver orienteret hurtigst muligt. Et tilfælde jeg taler om kan være, at hvis jeg som kompagnichef er ud og løse en opgave, og at bridgadechefen, som er to niveauer over mig - min nærmeste foresatte er jo bataljonschefen, og hans foresatte vil være brigadechefen - hvis nu det er brigadechefen, der ved rent tilfælde er fysisk ude, hvor jeg er, så er det jo ikke sådan, at hvis han står lige til højre for mig, at jeg ikke vil give ham den information, men bruge lang tid på at kalde min bataljonschef op, for at han skal give ham den der. Så det virker ikke på den måde, at vi ikke må melde der. Men generelt så sørger vi for, at vi bruger det hierarkiske kommando- og kontrolforhold, som vi er skolet med fra start af. Og det er udelukkende fordi, at det ultimative opgave der skal kunne løses, der skal ikke være noget der. Så vi taler meget om det, der hedder 'unity of command', altså, at det skal være helt tydeligt, hvem det er, der har kommando. Der er

ikke flere, der kan have kommando over det ene eller det andet. Og de gange i krigshistorien, hvor man har forsøgt at flere skulle have hvert sit ansvarsområde, og der ikke var den her unity, så er det som regel gået galt.

Interviewer 1: Det er sgu meget interessant.

Interviewer 2: Hvilke situationer var det, du sagde, at man godt kunne bløde det lidt op?

Respondent: Ja, altså der tænker jeg mere på, når vi er hjemme i fredstid og snakker om, hvordan vores nye uddannelser skal bygges op. Fx nu har vi haft officersgrunduddannelsen der har stået overfor nogle omvæltninger, fordi der dels skulle spares nogle penge, men det skulle vare kortere tid og det skulle kunne adopteres ind i det civile sprog med ECTS-point og så videre. Det har vi ikke været vandt til før, der har vi kørt vores helt egne uddannelser og kørt fuld løn under kadet-uddannelsen; 3 år. Og skulle ikke leve op til uddannelsesministeriet foreskrifter om, hvor meget belastning må man give eleverne, det definerede vi selv. Det er jo chefen for hæren, der siger hvilke kompetencer en officer, der kommer ud af officerskolen, skal have. Så han sætte en kompetenceprofil op, og så er det op til os at sige, "Okay vi har så og så mange timer til rådighed. Han skal have noget ledelse, han skal have noget taktik, han skal have noget statskundskab, han skal have noget militær engelsk osv. Hvordan bygger vi det her op, hvad giver mening, og hvor meget skal han have af det ene og det andet?" I den proces, så selvom vi sidder og taler med oberster og generaler osv., så er der fint plads til, at vi kan diskutere tingene og komme med forslag, og også være uenig og kæmpe for sin sag. Så det er ikke sådan så vi er dum-loyale og bare siger ja og nej. Også selvom den kommer tilbage og de siger, at alle de timer vi beder om, det kan ikke lade sig gøre, så er det ikke sådan vi siger, "Nå men så er det det", så fremlægger vi vores sag igen. Det er ikke sådan, at man så bare accepterer alt. Hvorimod i krig, der tror jeg, der vil ikke være tid til, at hvis man har fået en opgave, at man bliver ved med at kalde op og sige, "Kan det nu være rigtigt, kunne jeg ikke også det og det og det?" Der er nogen gange, hvor man bare siger, "javel, sådan er det" på grund af tid, og der er også nogen gange i skarpe situationer eller operationer, der må bare man stole på, at der er en mening med den opgave, man har fået, selvom man ikke har fået hele baggrunden for hvorfor, at jeg skal ud og gøre det her. Og så kan du altid få forklaringen bagefter. Men det vil være i tidspressede situationer, hvor det er; "Gør det!" Og man kan fornemme, at her er der ikke tid til at stille spørgsmålstegn ved noget eller at det er til diskussion, men der er det den del af det. Er vi ikke under pres, og er det under hjemlige omstændigheder, så kører der høringsrunder, hvor man sagtens kan komme frem med sine argumenter. Til sidst er der bare en, der stadigvæk skal træffe en beslutning, og er der stadigvæk uenighed, så kører det på rangen og på vores kommandosystem.

Interviewer 1: Tror du, der er den frihed på alle niveauer? Hvis det nu var en premiere løjtnant, en løjtnant og nogle befalingsmænd, er der så samme frihed dernede, så at sige?

Respondent: Ja, det er min opfattelse. Men selvfølgelig så er det her meget personspecifikt. Hvis du kigger på hvert enkelt kompagni, kan der være en kompagnichef, som er meget meget topstyrende, hvor der er ingen plads til fleksibilitet. Og andre de er måske lidt mere rummelige og kan uddelegere noget ansvar og nogle opgaver. Og vores ledelsefilosofi er faktisk, at vi prøver at uddelegere så meget

ansvar som overhovedet muligt, og at beslutninger træffes på det lavest mulige niveau, ud fra det gamle tyske ord 'auftragtaktik' - vi kalder det mission command. Det skriver vi utroligt meget om i vores reglementer, og det er det vi ønsker. Og principperne for det, som i måske er bekendt med, det er, at man for stillet en opgave og en hensigt. Man får ikke at vide, hvordan man skal udføre opgaven, man får bare at vide, at det her er din opgave, og min hensigt med, at du skal løse den her opgave, det er den retning. Så finder man selv ud af, med alle de ressourcer man nu har, hvordan man løser opgaven. Så vi fortæller, hvad der skal løses, men ikke hvordan. Fordi vi tror på, at den bedst mulige løsning, den bliver løst på lavest mulige niveau, og hvorfor skal jeg sidde og diktere i detaljen, hvordan mine underførere de skal løse opgaven. Så når du stiller spørgsmålet, om det går hele vejen ned, så vil jeg sige, at det gør det faktisk. Det går også fra delingsfører ned til hans gruppeførere. Man skal selvfølgelig ikke stille en opgave, hvor man ikke regner med, at han ikke har ressourcerne til at løse den. Det skal man selvfølgelig sørge for. Men inden for det område, som en gruppefører opererer på og kan forventes at operere på, der får de også stillet opgaven som en opgave med et formål og en hensigt. Og så regner delingsføreren også med, at grupperførererne de løser det inden for den ramme de har. Hvordan de løser det, det finder de ud af. Det stiller selvfølgeligt krav til koordination - både opefter, men også til siderne. Når tre gruppeførere allesammen bare får at vide, at de har en hensigt, og de kan måske vælge at løse opgave på tre forskelige måder. Det kan sagtens lade sig gøre, men det kræver bare, at de tre også bliver uddannet til at tale sammen, sådan så deres tre opgaver samlet set også løser den samlede delingsopgave, som går opefter. Og det kan jo sagtens lade sig gøre, det handler bare om at træne sine underførere til at tale sammen og lære at lade dem koordinere. Og kan man egentligt bare sidde - forstå mig ret - som kompagnichef og så kan man bare lytte på nettet, hvad det er de taler om, og så skal man jo egentligt kun bryde ind, hvis man kan høre, at der er noget, der ikke er koordineret, hvor tandhjulene ikke passer sammen. Eller lave en kontrol af det, og sige, "Vi tager lige og indøver det her, jeg er bange for at på det her og det her punkt, der hænger tandhjulene ikke sammen." Og hvis man ikke fornemmer det, så lader man det egentligt bare køre. Og derfor bliver det jo dybest set ret nemt at være leder eller chef, når man udfører det på den måde. Havde jeg ikke givet dem særligt meget information og havde sagt, "Du skal løse den her opgave, du skal gøre sådan og sådan og sådan," Så skulle jeg bruge al min tid på at løbe ned og kontrollere, om han nu har forstået det. For har han forstået den hensigt, jeg gjorde det i, og gør han nu fuldstændigt som jeg har sagt på den måde der. Der er det egentligt bedre at zoome ud og så egentligt bare stole på, at de har forstået det. Og så bare sørge for, at koordinationen på tværs er i orden. Så det er måden vi gør det på. Og som sagt, den går hele vejen ned til det laveste niveau. Jeg synes måske, og det er så min personlige holdning, at der hvor vi ser folk udlever mission command, det er faktisk på de laveste niveauer, hvor man til tider ser, at det øverste del af Forsvaret er relativt topstyret og de egentligt sætter ret faste regler ud, fordi jeg tror der er meget på spil. Det kræver utroligt meget tillid at lede på det måde. Fordi du skal vide, at dine underførere er uddannede, har de rigtige kvalifikationer og kan tage det ansvar, så det hele er baseret på tillid, når du vælger at lede på den måde. Men jeg tror også at opgaveløsningen bliver så meget bedre, for folk bliver meget mere dedikerede i det de gør, for de føler at de selv får lov til at danne deres egen opgaveløsning, og derfor tager de en langt større del af det. I stedet for der kommer en og siger, hvordan du skal gøre. A la lidt som manden, der bare arbejder på en fabrik og får 100 procent at vide, hvad han skal gøre. Hvor meget

arbejdsglæde, og hvor stor en del af koncernen han føler sig er måske begrænset, i forhold til at du giver ham et større ansvar for sin del af det og kan se, at der er nogen, som kan vokse. Men der tror jeg, at oppe i den øverste del af vores ledelseslag - som i måske har fulgt med i, i nogen af de her sager, der har været om Forsvaret, der er det jo relativt ofte den allerøverste ledelse af Forsvaret, hvor der bliver trådt lidt forkert. Nu har der været en sag om noget nepotisme, og at der er nogen, der ikke lige følger spillereglerne med penge osv., hvor det er deroppe, at det knager lidt med den måde at lede på. Det er selvfølgeligt superuheldigt.

Interviewer 2: Det lyder næste lidt paradoksalt at længere nede, operativt, hvor der egentligt er mere på spil - der er jo liv på spil, når man er ude - at der kan man godt give fra sig, men når du er oppe på det højeste, hvor det bliver lidt mere administrativt, hvor det måske er stabsfunktioner, der kan de ikke.

Respondent: Lige præcis. Det er ret interessant.

Interviewer 2: Hvad tror du, det kan skyldes?

Respondent: Nu har jeg ikke være oppe på det højeste niveau, så det kan jeg kun have en idé om, men jeg ved i hvert fald hvorfor, at det fungerer. For det første; det er jo det vi træner, og det er det vi gør, når vi er ude på vores niveauer, der træner vi mission command. Når det så er, at vi går i krig, så har jeg bare set, at vi har tænkt, at hvis det er det vi har trænet, så er det også det, vi går ud og udfører. Det giver ikke mening, at vi har trænet mission command, og så kommer vi til Afghanistan, og så vil jeg bestemme det hele og køre det på en helt anden måde. Så ville jeg tabe alle mine soldater. Så hvis det er vi tror vi træner som vi kæmper, så skal vi også kæmpe som vi har trænet. Så det faldt ret naturligt, og jeg ville sket ikke kunne se nogen anden udvej. Hvis jeg tænker tilbage til de forskellige operationer eller missioner jeg har været op, og jeg ikke havde kørt min ledelse efter det her, så havde vi ikke overlevet, så havde det kostet menneskeliv i langt større grad. Det skal være min tese. Jeg ville sket ikke kunne have overskuet 'the span of control' og alle de ting, jeg ville skulle håndtere som kompagnichef i fx Afghanistan, hvis det var jeg ikke uddelegerede og lod opgaver og ansvar følge med til mine underordnede. Udover de ville være voldsomt frustrerede, så tror jeg slet ikke der ville være timer nok i døgnet til, at jeg kunne håndtere det. Og jeg ville med 100 procent sikkerhed få en dårlig opgaveløsning ud af det. Så for mig og for dem, der har været på mit niveau, og som har oplevet at være i kamp - det er der jo mange af de ældre officerer, som sidder som generaler, og som er tæt på pensionsalderen, de har dybest set aldrig været i krig. De har trænet en masse til det, men de er vokset op under den kolde krig, men de har ikke været en del af Irak og Afghanistan, for der har deres tid været forbi - der er de allerede kommet op på det niveau. Og vi udsender jo ikke super mange generaler og højt placerede folk. Så det har typisk været netop premiere løjtnanter og kaptajner, som har taget et hårdt træk. Så de har set vigtigheden af, at den måde vi siger vi gør det, det er også den måde vi gør det. Det fungerer. Så har vi nogen, som er højere oppe i systemet, som ikke har været en del af det. De har en forestilling om, hvordan det er at være i kamp, men de har aldrig været der. Og derfor, så tror jeg der er to ledelseskulturer, der 'clasher' lidt, fordi det er stadig dem, der er øverst oppe der bestemmer og har den formelle magt, og sådan skal det jo være, men de er ikke særligt krigtrænede eller har prøvet, hvordan det er at være i kamp og hvordan beslutninger træffes der. De leder nogen, der har et utroligt stor

operativt knowhow og en viden om, hvordan det er at være og lede i kamp, og der oplever man, at der er et ledelsesmæssigt gap. Og så er det måske lidt klar, at dem, der egentligt bestemmer men ikke har prøvet det der, der kunne jeg forestille mig, at reaktionen er, at de trækker sig tilbage og begynder at køre deres eget, for de vil ikke anerkende og er ikke så stolte af, at de ikke har den viden, og så kører de deres lidt mere top-down-styring af tingene på det administrative. Måske lidt i frygt for, hvad det er der foregår hernede. I stedet for at suge viden op igennem og anvende den del af det.

Interviewer 1: Det er ret interessant, at når de kommer til kort på faglighed, at det er sådan de reagerer. Men det er sikkert ikke enestående.

Respondent: Jeg kunne forestille mig, man kan finde nogle paralleller til det. Men lige pludselig er det mellemledet i en organisation, der får en utroligt stor knowhow på fagligheden og har alle de praktiske erfaringer på, hvordan tingene fungerer. Og så bliver de ledet af nogen, som har en masse teori om, hvordan det er, men ikke har udlevet det. Og det skaber lidt en gnidning, for det kan jeg selv huske da jeg kom hjem. Hvis der blev truffet nogle beslutninger, som jeg syntes var helt vanvittige set i relation til, hvordan jeg så de fungerede i virkeligheden, som blev truffet deroppe fra. Så skabte det lige pludseligt det her gap mellem ledelsen og dem, der var ude og udføre. Det er selvfølgelig super uheldigt. Jeg vil sige, at med tiden er der måske nogen, der er blød en lille smule mere op og har set alle de erfaringer de har og prøvet at suge det med op i ledelsestoppen. Problemet er bare, at der er kun plads til så og så mange i en ledelsestop. Og hvem vil afgive sin plads til, at nogen af dem, der kommer med de sidste nye erfaringer, skal skubbe en væk der. Der er jo ikke nogen, der frivilligt vil afgive sin stol eller vil ryge ud. Fordi i modsætning til andre steder, så er officeren uddannet til noget specifikt. Hvis man bliver smidt ud af noget fra Forsvarets ledelse, hvor fa'en tager man hen? Det er jo ikke ligesom ude i det civile, hvor topchefer skifter mere rundt. Men så er der jo kun en vej ud for os, og det er jo ud i det civile. For vi har jo ikke flere hære i Forsvaret, vi har bare monopol på den del af det. Og det er jo ikke sådan, at man sælger sin vare til et andet lands forsvar. Så der tror jeg man begynder at blive ramt lidt af det der, for enten er det op eller ud i Forsvaret. Men der er i hvert fald et ledelsesmæssigt gap til hvilken viden og hvilken erfaring der er på de forskellige niveauer. Nu kan man sige, mange af dem, der kommer med erfaring fra de krige vi har været i, begynder nu at være så gamle, at de begynder at trække op i de niveauer og være oppe på chefniveau. Og det er jo fint, for så har man lige pludseligt nogle chefer, der selv har prøvet det. Så hvis vi nu skulle engageres i Afghanistan eller et sted, hvor der er lidt hårdere kampe, end det vi laver lige for tiden - kommer vi tilbage til et scenarie, hvor vi kæmper reel combat, så vil det jo blive ledet af folk, som har prøvet at stå som kompagnichefer, og det er jo altid det bedste i kampsituationer, lige som mig. Hvis jeg nu skulle ud som bataljonschef, så vil mine kompagnichefer jo vide, at jeg selv har stået der, han ved godt, hvor det er, hvad jeg tænker nu om den situation jeg står i, eller lignende. Men det havde vi jo ikke tidligere, da jeg stod som kompagnichef eller som delingsfører ude i kamp. Den bataljonschef der var, han havde ikke eller de havde ikke prøvet at stå der selv og havde ikke det erfaringsgrundlag. Og dem herhjemme i Danmark havde det slet ikke. Og de sad egenligt og førte herhjemme fra Danmark og styrede, hvad der var smart og hvad der ikke var smart, og det skaber lidt problemer. Men som sagt, nu er der efterhånden de folk, der startede på de laveste niveauer, som

har uddannet sig og som så småt begynder at sidde på chefposterne i hæren. Det tror jeg er supergodt, for så er det synkroniseret.

Interviewer 1: Hvis vi lige tager og zoomer lidt ud, hvad forstår du så ved ledelse?

Respondent: Ledelse for mig er udførelse af den autoritet, som man er blevet pålagt enten formelt eller uformelt, til at føre mennesker med henblik på at opnå et eller andet defineret formål. Så det kræver dels at der nogen der har fået delegeret en eller anden form for autoritet til at kunne lede andre. Og om den så er formel - dvs. gennem vores rangsystem her - eller om den er uformel - dvs. at man får sin autoritet, fordi man har nogle kompetencer eller fordi man er som man er - skal der jo være en accept af, at der er nogen, der udøver ledelse. Den der bliver ledet skal på den ene eller anden måde acceptere det, og det bedste i min verden er, at det er den uformelle ledelse, der bliver udøvet. Vi kan bare ikke se bort fra, at vi også har den formelle lige præcis i vores virksomhed. Og så med henblik på at udføre et eller andet og det skal være defineret ved et formål. Angivelsen af et formål bør i min verden udgøre det centrale i ledelse. Hvis du stiller en opgave, men 100 procent er klar på og kan fortælle og forklare hvorfor, hvad er formålet, og at det giver mening, for dem du leder, så skal du lade være med at stille opgaven eller også skal du gå tilbage og tænke dig rigtigt godt om, om det her det skal udføres, om det er det værd. Det er det, der er allervigtigst for mig, hver gang, det er, at jeg skal kunne fortælle hvorfor og sætte dem ind i den kontekst og give et formål. Jeg har selv oplevet på samtlige missioner - og særligt i Afghanistan, hvor hver gang jeg stillede en opgave kunne betyde liv eller død - hvis jeg ikke kunne forklare de her drenge og piger, hvorfor de nu skulle gå ud af det her port og gå ned og opsøge taleban og gå i kamp med dem og hvad formålet var med det andet end, at det skulle de bare gøre, fordi jeg er soldater og det er det vi gør, så rykkede de sig ikke en meter. Måske ikke sådan bogstaveligt talt, for så kunne jeg sige, “I skal”, men der ville gå en uge, så ville det kompagni være fuldstændigt kolapset og der ville ingen tillid være til noget som helst. Så hvis jeg ikke hver eneste gang kunne være helt skarp på, hvorfor skal i gå ud og sætte jeres liv på spil nu. Og hvis det ikke giver mening i deres hoveder, så flytter de sig ikke. Jeg kan godt få dem til at gøre det en eller to gange, for så kan jeg bare befale det. Og så går vi tilbage til rangsystemet, hvor jeg siger, “Jeg er major, du er premiere løjtnant. Gå ned til Golf Bravo 81 og opsøg kontakt med Taleban og nedkæmp ham”. Men hvis han spurgte, hvorfor, og jeg ikke kunne forklare ham, hvorfor han lige præcis skulle gøre det her.. Der ville ikke gå en uge, så var hele lortet i opløsning. Så det er det aller allervigtigste, det er at være helt skarp på det her. For der er jo ikke noget nemmere end bare at udstikke ordre osv. Men det er alt det, der ligger forud for ordrenudgivelsen og opgavestillingen, der skal være tænkt igennem der. Og det er lederens opgave at få alt det på plads forud for. Så kan det godt være at ordren eller opgaven er ret kort og præcis, men det er kun fint, hvis man kan skære opgaven ned til det, men at man har tænkt alt det andet igennem, og at opgavestillingen den indeholder, hvad det er man ønsker opgaven indgår i, og hvad formålet er. Man skal bare altid sige, “med henblik på” og så give en ordentlig forklaring. Fordi så kommer formålet i forhold til det. Så det er det, vi altid gør, når vi stiller opgaver her. Ligegyldigt om det er i krig, eller om jeg beder NC (Nicolaj Jensen) om, at han skal lave et udkast til et eller andet, så giver jeg mit formål; hvorfor sætter jeg dig nu til den her opgave. Så det behøves ikke kun at være i kamp. Det mener jeg dybest set er ledelse af folk.

Interviewer 1: Hvordan kan man motivere folk til at pådrage sig selv en risiko ved at forklare dem formålet?

Respondent: Fordi jeg tror det sætter det i kontekst. Der er jo ikke nogen, der frivilligt - hverken i fredstid eller i krigstid - og af natur ønsker at lave en opgave, hvor man ikke kan se, hvorfor man gør det her. Du kan altid forholde dig til at du skal, men jeg tror hvis du vil have motivationen med, som er alfa-omega… Og det er jo klart, at jo mere farebetonet opgaven er, jo mere skal du lægge vægt på det. Det er klart, at hvis jeg beder en gå ned og hente en pizza, så kan det godt være jeg ikke behøver den helt store motivationssnak til, hvorfor. Men sætter jeg folk ned i retning af taleban fordi de skal nedkæmpes, så kan det godt være folk de ønsker en lidt større motivation. Men jeg tror bare, at den her formålsbeskrivelse, det er alt om at sætte tingene i kontekst og give motivationen derfor, hvorfor det er man kan se, at det er det rigtige at gøre. Herudover, så tror jeg bare, at ved at give et formål, så tror, at man giver folkene en bredere forståelse af, at de kan agere i en ramme. Tingene går aldrig 100 procent som planlagt og slet ikke i kamp eller lignende, så ved at de har fået givet et formål og en hensigt, så kan de agere inden for den her ramme. Det er egentligt det, vi ønsker, frem for at give dem det helt specifikt. Hvis vi skal gøre det meget banalt, så kan jeg sige, "Du skal gå ned og købe en pizza. Du skal gå ned ad Roskildevej 200 meter, så drejer du til højre og går 50 meter op der til venstre ligger pizzeria Espero eller hvad fanden det hedder. Så tager du 50 kroner op og tager pizzaen og går præcis samme vej tilbage." Hvis det er al den information personen får og der så sker noget undervejs - lad os sige der er vejarbejde - så står personen bare der, fordi han ikke har fået en større ramme at agere i. Men det der egentligt bare er formålet her, det er, at vi er sultne og at der er nogen, der skal have noget mad. Her er nogle penge, sørg for at gå ned og få skaffet noget mad, og bare find noget inden for området her på Frederiksberg, så er jeg sikker på, at personen kommer tilbage med noget mad. Når man kan sætte det i den kontekst og nok selv skal regne ud, hvad det er og har også vel også en fornemmelse af inden for hvilke rammer. Så det er egentligt dybest set det samme, når vi stiller opgaver her. Vi ønsker at give så bred en ramme som overhovedet muligt, så folk kan agere inden for det, og så finder de nok ud af, hvad der er den bedst mulige løsning. For det er jo dem, der står på stedet, det er jo dem, der møder fjenden, det er dem, der møder trafikspærringen dernede. Og i stedet for, at de bare står og skubber på en mur, der ikke kan flytte sig, så ønsker vi, at de tænker selv og siger, "okay, så går jeg udenom eller prøver at gå en anden vej, det der er det væsentligste, det er, at jeg finder noget mad," eller hvad det er. Og så giver det ramme der. For ellers ville personen hele tiden kalde op og spørge, "hvad skal jeg nu, hvad skal jeg nu, hvad skal jeg nu," og så skal jeg sidder der og svare, og det har jeg ikke tid eller ressourcer til. Så det stoler man egentligt bare på og kun når det går riv rag ruskende galt, så føler jeg, at jeg har skulle blande mig i forhold til det der. Så det er det.

Interviewer 2: Jeg sad og tænkte på, at du sagde, at der tidligere har været ledelse, der ikke har haft erfaring i kamp. Og nu er der så en gruppe der kommer op højere i ledelsen, som har erfaring i kamp. Hvad tror du det betyder, at man har ændret uddannelsen og at de nye officerer kommer ud med en anden baggrund end de tidligere har. Plus at de ikke har erfaring med skarp kamp og at der ikke lige ligger noget i trusselsbilledet på den måde?

Respondent: Det er faktisk et supergodt spørgsmål, for nu kan vi risikere, at der vil være den underlige generation, der er fanget mellem de gamle, der ikke har det og de nye, der heller ikke har de, og så er det bare den der krigsgeneration, de lidt underlige der, og de kan kun snakke om Afghanistan på den måde der. Så det har vi faktisk tænkt lidt over, at nu får vi nye ind, som slet ikke har referencer på samme måde, men jeg tror og håber, at de søger ind på sammen måde som os for at løse en eller anden opgave. Og forstå mig ret, jeg synes kun det er fint, hvis vi ikke skal til Afghanistan og skal kæmpe det ene eller det andet, men omvendt så tænker jeg, at det må være rart for dem, der kommer ind på de nye uddannelser og dem der står og uddanner dem her på skolerne, at det er folk med en eller anden form for ballast og erfaring. Så de står ikke bare og citere af en teoribog, men de sætter det i kontekst af egne erfaringer og hvordan er det udlevet i praksis, og det kommer vi til at leve rigtigt højt på. Da jeg selv gik herinde, da dem der underviste mig, de havde ikke været i nærheden af en udsendelse, men de havde været på mange øvelser og trænet. Og vi prøver at simuleres tæt op ad virkeligheden, som vi kan. Det kan aldrig erstatte den, men vi kan komme relativt tæt på. Og når de fortalte om ledelse i kamp, så var det ud fra nogle teorier, for de kunne sådan set ikke sætte deres egne erfaringer på det. Der er vi jo kommet meget meget længere ved at vi netop tager sådan nogle, der er kommet jeg fra Afghanistan. Jeg blev befalet herind, for at videregive den erfaring i to år overfor eleverne, sådan så den viden kan blive forankret. Og nu står NC der, som var udsendt også. Så dem der står og underviser, det er rent faktisk nogen, der har den her viden omkring det ultimative. For vi kunne jo sagtens bare for rigtigt dygtige civile ledelsesundervisere ind, og dem har vi selvfølgelig også nogen af. Men vi tror på, at dem der så underviser, det er dem, der har erfaring derfra. Det er jo ikke den ældre generations skyld, at der ikke var nogen missioner til dem, så de har bare gjort det så godt de kunne. Nu tror jeg bare vi får en ekstra viden, og jeg tror vi får en bedre uddannelse ved at det er folk der også har praktisk erfaring, der rent faktisk står og uddanner de unge. Kan man tro. Men det vil vi jo få at se, om det har nogen effekt eller om teorien og vores doktriner de er gode nok til at det kan enhver læse op af og danne sin egen idé om det. Man ved det jo ikke før, at de begynder at blive udsendt de nye.

Interviewer 2: Hvad med måden man opfatter forskellige andre ansatte i Forsvaret, altså ens kolleger? Jeg tænker på, at mange af dem der læser til officer har en bachelor, og dem der står og uddanner har en fortid i Forsvaret. Tror du der kommer en måde man ser på dem der ændres?

Respondent: Det talte man meget om. Alt det her det har noget at gøre med, hvilken diskurs der kører og hvordan tingene bliver italesat, og det var lidt et paradigmeskifte, da det gik over til, at vi skulle have bachelorer, der kom fra Københavns Universitet eller lignende, og de kunne have studeret i alle mulige retninger, og nu kom de ind her. Og der var rigtigt mange, der sagde, “ej det går jo ikke,” og det blev italesat rigtigt meget og lidt hånende, “skal vi nu have en eller anden ornitolog,” og sådan nogle tosseting der. Men det stoppede igen. For det første var det jo væsentligt, at de første der kom derud, det er fuldstændigt det vi plejer at have. Der kom en motiveret ung mand eller kvinde ud, som har fået uddannelsen herind og kommer ud, hvor der sådan set ikke er større divergens end hvad der normalt kommer ud fra et officershold. For det viste sig jo for, at det var ikke noget nyt. Vi havde også folk, der kom og havde taget en gymnasieuddannelse i gamle dage og havde taget den her officersaspirantvej, og havde havde vi dem, der havde gået ude ved geledderne og været befalingsmænd, og som havde meget

erfaring ude i det praktiske. Og de mødtes jo også herinde, og i løbet af den tid de gik her, så begynder alle sgu at lige hinanden og så går man ud derfra. Så det er ikke på nogen måde så forskelligt. Jeg tror mere vil skal se, at nu får vi faktisk nogle folk ind, som er vandt til at studere, og som kan komme med nogle lidt andre synspunkter og indsigter og at den der mangfoldighed har vist sig at være god for os, at vi får folk der tænker på en lidt anderledes måde og får nogle andre input. For det kan godt blive nogen navlepilleri, når vi selv uddanner dem, vi selv har flasket op. Så kan der komme en lille smule indavl over det. Så jeg tror faktisk det er fint, at vi får nogen, der tænker lidt anderledes. Og de har jo ikke nogen problemer med at tilpasse sig i forhold til kulturen her. Og dem jeg har set komme ud herfra, de er hverken bedre eller dårligere. Nogen af dem har nogle andre forcer og svagheder, men sådan var det også da jeg kom ud med vores hold i 2001. Der var også nogen, der var gode og nogen var dårlige, og nogen skulle lige bruge noget tid til at tilpasse sig, og så blev de faktisk bedre, end dem der var gode. Det er fuldstændigt det samme, så det ser jeg egentligt slet ikke noget problem i, at vi har lagt den vej om. Der er nogle helt andre ting, som jeg ville pege på, at vi i vores uddannelse godt kunne ændre. Det har ikke noget at gøre med den skare vi hverver, og hvor de kommer fra. Det er noget helt organisatorisk og nogle ressourcemæssige midler til at gøre vore uddannelse bedre, eller er den blevet for dårlig nu pga. af tid. Men det er nogle helt andre ting. Det har ikke noget at gøre med det materiale vi får ind og arbejde med her.

Interviewer 1: Ser du noget unikt ved ledelsesbegrebet i Forsvaret kontra det, du ser i det civile?

Respondent: Ja det er jo.. Selvfølgelig kender jeg nogen, der arbejder i civile firmaer , og jeg synes at mange civile firmaer, de har også mange af de ting, som vi leder efter. Det eneste sted jeg synes jeg kan mærke, at vi bliver forskellige, det er, at mine kolleger, som også har været officerer, men nu er gået civilt og arbejder forskellige steder, det de siger, det er at der bruger mange af ledelsesprincipperne fra Forsvaret. Men så siger de, at det der er den store forskel, det er, at "vi har nogle bundlinjetal og det bliver vi mål det." Hvor det fokuserer vi jo ikke så meget på, vi har selvfølgeligt et budget, men vi skal jo ikke skabe et overskud. Vi skal konkurrere på nogle andre ting. Og det tror jeg går, at vi bliver lidt mere fri i vores ledelse. For man går ikke hele tiden med frygten for at blive fyret, hvis ikke man leverer på de ting her. Og det gør, at vi nok føler os lidt mere frie til rent faktisk at få lov til at udøve ledelsen i den mest ideelle af alle verdner. Hvor jeg tror at mange virksomheder udøver ledelse osv., men de har det hele tiden med, om det kan ses på bundlinjen, og det er det jeg bliver mål på og bliver holdt op på, det her meget målbare. Så økonomi bliver nævnt ind i det hele tiden, at der skal være effekt osv., det synes jeg også er fint, og det gør måske, at de bliver lidt bremset i at udøve den fulde ledelse, hvor man også nogle gange laver fejl og det ene og det andet. Om de tør at give så meget slip, som den måde, vi leder herinde på, den fordrer? Og vi har selvfølgelig vores økonomi, og vi har vores budgetter osv., men det er ikke noget, vi på nogen måde taler om i hverdagen, når vi taler ude i de operative enheder. Der prøver vi bare at opnå størst mulig effekt i forhold til den militære styrke, som man prøver at opbygge i en enhed. Og der er selvfølgeligt økonomi indblandet, men vi styrer det jo ikke selv på den måde. Så der fokuserer man simpelthen på ledelsen af folk, hvordan man kan motivere dem til at blive bedre og bedre og skabe større og større effekt inden for de opgaver, de bliver stillet. Så det er det eneste, for ellers så synes jeg, at jeg hører om rigtigt meget god ledelse ude i civile firmaer og sikkert også noget, der giver rigtigt god

mening i forhold til dem. Vi ved som oftest, at alle dem der er i Forsvaret som militære ansatte, de har modtaget en eller anden form for ledelsesuddannelse, og de har været igennem et system, hvor man er blevet afprøvet i ledelse, dvs. det er meget praksisledelse, som alle på alle niveauer har. Jeg synes, at jeg kan høre, at ligepludselige ude i det civile, kan der være en, der har været dygtig på sit speciale og været en super sagsbehandler, og lige pludselig blive han eller hun opgraderet til at blive afdelingsleder, men uden at have en større ledelsesmæssig baggrund med praksisledelse, men var bare en dygtig sagsbehandler og så er blevet rykket op. Det kan jo godt være et problem. Bare fordi du er en dygtig sagsbehandler, behøver du ikke være en god leder. Ofte så ved vi, qua den uddannelse vi har, der alle fået en ret solid ledelsesuddannelse, og alle har også været ude og udøve ledelse, og har et begreb om, hvordan det er. Og har haft med mennesker at gøre. Det er meget sjældent, at vi ser nogen, der aldrig selv har udøvet ledelse på de lavere niveauer og er fuldstændigt ubekendt med det. Atlså en eller anden regnskabschef, som ligepludselig kommer ind og får et eller andet stort ansvar for udøvelse af ledelse. Og det tror jeg er en kæmpe styrke, at på alle niveauer, der har folk en ret god idé om, hvad ledelse er. Det kunne jeg faktisk forestille mig, at det er det. For det ligger jo i hele vores uddanelse og organisation, at ledelse bliver fostret ind lige fra, at du er gruppefører, hvor vi begynder på de allerlaveste niveauer at give ledelsesuddannelser til folkene på sergentskoler og så på løjtnantskolerne og officersskolerne, så det er jo fostret ind fra start af, at du har ansvaret for nogle mennesker. Det ligger relativt dybt i folk. Der kunne jeg forestille mig, at det ikke er på alle de laveste niveauer i virksomheder, hvor folk bliver tilbudt at få en ledelsesuddannelse og får lov til at udøve ledelse, på den måde. Der kunne jeg forestille mig, at der går mange år ude i det civile, før man giver ansvar for at lede 30 mennesker. Det gør du jo som 22-23-årig i Forsvaret. Så har du ansvaret for at lede de der, det er en kæmpe opgave. Og med materiel for milioner af kroner. Jeg var 33 år da jeg stod som kompagnichef i Afghanistan og havde ansvaret for 210 mennesker i krig. Og materiel for hundredevis af millioner af kroner. Det er jo ret voldsomt. Hvis du skulle sammenligne det til topledere rundt omkring, der skulle have samme beføjelser og ansvar, så skulle du godt nok højt op, kunne jeg forestille mig, omregnet til en civil verden. Og bare en gruppefører, der er 18-19 år gammel, han har ansvaret for 10 mand. Det er ret at få det der, og jeg tror også apropros det i spørger om, hvorfor er de interessante for civile, jeg sgu simpelthen, at det er fordi, at det er praktisk ledelse, som folk kommer i berøring med så tidligt og får en idé om. Og ikke kun af at sidde og læse om ledelsesteori, men at det er en kobling af, at vi giver teori men også udlever det i praksis. Og så er det jo 24/7. Og særligt også nu, hvor der virkeligt er noget på spil i forhold til missioner. Det er jo ikke kun noget vi udøver fra kl. 8 til 15.30 når tjenesten er slut, det er jo blevet meget mere. Så den del af det kunne jeg forestille mig er attraktivt for civile virksomheder. Koblet med hvordan vi prøver at tænke; det er blevet så populært med teambuilding og opbygning af branding osv. men for Forsvaret, der var det jo intet nyt. Det var det vi lavede. Brandingen det var bare noget vi havde i form af vores traditioner, fordi vi går så langt tilbage som fx Livgarden. Civile firmaer forsøger virkeligt at få bygget noget op med historieskrivningen af det, og nogen gange kan det være lidt patetisk, for man kan jo ikke bare opdigte en historie, men folk prøver virkeligt at grive fat i de ting de har. Men for os, der var det der jo bare. Bare det at sidde og blive undervist i de her lokaler, så behøver du ikke bruge særligt meget tid på branding eller historieskrivning, for du er ligesom suget ind i det fra start af. Teambuilding er jo det vi laver hver eneste dag. Folk betaler jo sådan nogle B.S.-typer, hvor folk bliver helt 'mind

blown', og det er jo en ganske normal hverdag, at tage ud og lave en regnslagsflåde og svømme henover en sø. Det er bare noget folk er lidt trætte af. Eller tage ud og flyve i helikopter eller noget af det, som folk synes er vildt, det er jo det vi dybest set laver. Faktisk så var jeg ret overrasket over, at folk overhovedet gider betale penge for sådan noget, for vi synes overhovedet ikke, det er svært. Men jeg kan jo se, at folk får virkeligt meget ud af det og "øj, er det sådan, det fungerer". Og så tænker jeg, at så er det bare os der ligger på et helt andet niveau i forhold til det det. Det ligger så indarbejdet i os. Der må virkeligt være forskel på os i forhold til det. Så der tror jeg, at der er vi super langt. Så er vi sikkert super langt tilbage på andre områder i forhold til teknologier og smarte ting og hvor meget vi kan tænke ud af boksen. Det kan godt være vi er lidt forstenet der og har masser at lære ud i det civile. Men de andre ting, det er jo vores force, og det er måske det, som folk de ønsker at købe lidt. De kolleger jeg har, der er røget ud i det civile til store virksomheder som fx Danske Bank og Novo, der siger de, "Vi kan sagtens lære dig den her niche inden for det vi laver, men det vi køber, det er hele din erfaring i praktisk ledelse. At kunne være en problemknuser og komme med den der ting som i har fået inde fra Forsvaret af. Vi køber ikke jeres officersuddannelse forstået på den måde, at du er dygtig til at kravle rundt. Vi skal nok få bygget dig op til de ting vi kan her, men det vi egentligt køber, det er din ledelsesfærdighed. At du har været vandt til at udøve ledelse, og at det bare ligger så naturligt for dig." Og så klæder de dig på til de ting, de nu opererer med. Så det er jo det. Der er nogle få andre steder, hvor udøvelse af ledelse, det er det, du laver i hverdagen. Det ved jeg sgu ikke, hvor det er. Politi må have lidt det samme kunne jeg forestille mig, de må også have nogle dygtige ledere. Fordi det er der, hvor man træner til værst mulige ting og tænker de der ting ind. Kunne jeg forestille mig.

Interviewer 2: Du snakkede lidt om korpsånd til at starte med. Det må også ligge lidt i det her, ligesom teambuilding er til for at bygge korpsånd. Er det igennem det i går det? Eller hvordan arbejder i med den korpsånd der?

Respondent: Vi er meget bevidste om det og arbejder vanvittigt meget for det. Og folk får tudet ørerne fulde af, hvorfor er du her og netop høre historien for at få opbygget noget af det her. Det har været mere på et tidspunkt, hvor der decideret var midler, der blev dedikeret til det der. For korpsånd, det kan jo komme af mange ting. Det er jo at sætte sig ned og finde et fællesprojekt. Det er altid bedst at bygge på noget historie, og det relativt nemt for alle os. Men hvis man skal ud og løse den her opgave og være kendetegnet for noget og prøver at opbygge fortællinger og prøve at få opbygget den her enhedsfølelse ved en enhed, om det er et kompagni eller en bataljon, prøve hele tiden at indgyde til, at vi skal være dygtigere. Vi er noget specielt eller vi vil være noget specielt og prøve at få skabt den her ånd, som man hele tiden hægter hinanden op på. Der har været masser af projekter, der også er faldet sammen, fordi det ikke har været realistisk eller man ikke har formået det. Det skal ikke bare være pep-talk, der skal være indhold i. Det er jo lidt ligesom det jeg startede med at sige, hvis det bare er en skal, og man kan se, at der ikke er noget, det udmønter sig i, så er det ligegyldigt. Så man bliver også nød til at kunne vise den del af det. Så er der alle de ydre ting med at få sat alle de her mærker på. I kender sikkert historien om den her armadillo - det her bæltedyr - fra Afghanistan med Anders Storrud, der har fået opbygget fortællingen gennem den måde han så og opbyggede sine enheder på. Og så var det den her armadillo, som var kendetegnet, og som han tog med sig. og lige pludselig er der en base nede i Afghanistan, der

bliver opkaldt efter ham, altså Armadillo-basen, og folk - selv folk der ikke var en del af den enhed - begynder at få sat den her på og vil være en del af den her professionalisme; høj faglighed, 'tip of the spier-enhed'. Og vil være en del af det der, for der er succes og det er professionelt, og det er noget af det højeste, du kan komme, det er elitært. Og så køber folk bare ind på det.

Interviewer 1: Prøv at forklare, hvad det er for en historie omkring Armadillo.

Respondent: Dybest set kom det fra, at da Anders Storrud var premiere løjtnant i starten af 2002, da den enhed han skulle til Kosovo med, den havde fået de sidste nye køretøjer, som hed Piranha C, tror jeg, som var nogle nye state officer the art hjulkøretøjer, rigtigt lækre. Han var det fjerde deling, men der var kun nok af de nye køretøjer til tre delinger, så hans fjerde deling rullede afsted i de her gamle M113 pansrede mandskabsvogne på bælter. Og allesammen var sådan lidt, 'Du beholdte det gamle, og vi fik det sidste nye'. Men med hans deling, så sagde han, "Nu prøver jeg faktisk at dyrke det her, som de andre griner lidt af", og så fik han lavet armadilloen, som er et bæltedyr, og som knytter sig til noget, der kører på bælter, og som er pansret. Så kørte han med sin deling og sagde, "Nu skal vi være stolte af, at vi er de hårde. Det skal være lidt hårdere at være i vores deling, og vi skal bare være lidt bedre, for det kan godt være at alle de andre har teknologien og kører rundt i de affjedrede køretøjer osv., men nu dyrker vi, at vi er det her pansrede og hårde. Så han fik folk med på det, og sige, "okay, så har vi vores egen lille ting her og være stolte af det." Og trænede de også bare endnu hårdere og sagde, at det krævede, at de var de bedste. "Hver gang vi kører ud som kompagni, så skal vi være de første til at indtage målet. Det skal være os, der er de mest aggressive og offensivt tænkende. Men det er også os, der skal have mest styr på vores våben, og når der er mønstring eller optælling, så skal vi have nul fejl." Og så lavede han det her mærke med det her bæltedyr, og det fik de så på. Kun i den deling, og så havde han virkelig god succes med det. Det tog han med videre til Irak, der tog han fortællingen med derfra, og der kørte han også rundt i de her bæltekøretøjer. Og da vi tog til Afghanistan, der fulgte det også med hele den her trend. For der var folk blevet bevidste om, at den her armadillo står for høj faglighed, det står for professionalisme, det står for dem, der virkeligt vil. Og der blev også sat ret store krav til folk, og også højere krav end hvad Forsvaret sætter af basiskrav. Så hvis man ikke var en del af det der - nu er det jo ikke supernemt at fyre folk - men så skulle de bare ikke være i den enhed. Hvis de ikke ville udføre det her under uddannelser på forskellige handlebaner og kravle op, selvom det var koldt og blive testet en del udover, nemlig for at være elitær. Så måtte man skabe det. Så blev folk valgt fra på det, hvis de nægtede at gøre det. Så sagde de, "Jamen, så skal du ikke være her." Så blev de sendt til andre kompagnier eller lignende. Og når du får sat gang i det, så vokser det af sig selv, når folk hopper med på den del af det. Og lige pludselig, så blev det så ikonisk og der blev skabt den ånd omkring det, at lige pludselig så var standarderne bare meget højere, men fordi folk selv ville det og ville leve op til det. Og selvfølgelig, så træner man også hårdere til, og folk gav sig ekstra, og dermed så bliver det bare en super super enhed, som bliver kendt og bliver respekteret, som at være det man måler sig op imod. Men igen, der skal jo være indhold i det, og du skal jo også vise det og det kommer over tid, men kan du få skabt det der.. Altså en ting er fortællingen, men det er også træningen, og så er det at holde sig skarpt på hele tiden at være dem, der er foran. Og det kræver noget. Det er jo ligesom civile virksomheder, der gerne vil være i toppen, det er pisse hårdt arbejde. Men det bliver bare meget nemmere. Det er jo sådan

en bølge, hvor man føler man bliver skubbet frem. Så er du lige pludselig i en enhed, hvor nogle af de bedste de søger til, fordi det er attraktivt at være der. Og de kommer med de rigtige idéer og den sidste nye viden, og derved bliver man bare automatisk dygtigere og dygtigere. Hvor det kompagni, hvor man samler alle dem, der ikke har så mange ambitioner, så får du den modsatte effekt. Og så kan du lynhurtigt få trukket dig selv ned i et hul og så begynder en negativ spiral, fordi man taler sig selv ned. "Vi var også bare dem, der blev valgt fra fra de gode enheder." Der skal jo virkeligt arbejdes med ledelse, for at få vendt den. Men det er jo det; om spiralen kører op eller ned. Der er et 'pivot-point', hvor, hvis vi kan komme over det, så bliver den selvforstærkende og så kører opefter. Hvis alt bare er en masse til at starte med, så er det den dygtige leder, der får samlet folkene om sig og får fremdrift. Og den bliver så forstærket. Så der må være et eller andet 'pivot-point' eller kulminationspunkt, hvor det lige pludselig er defineret, hvilket kompagni der er godt kørende, og hvilket er ikke, og så kører man derfra. Men det er virkeligt korpsånd, hvordan man får bygget det her op, som eksemplet med armadilloen. Og som sagt, lige pludselig så alle mulige, som slet ikke havde mødt Anders Storrud, de gik rundt med armadilloen. Min egen fætter er selv livgarder-officer og var nede med et langt senere hold efter Anders Storrud var død, hvor han boede på den her armadillo. Så siger, "Hvad fa'en?". Jamen han var bare.. og det med armadilloen, det havde de taget til sig. Så sagde jeg, "Jamen kender du historien om, hvad armadilloen er?" Det vidste han så ikke rigtigt, sådan 100 procent. Og så er det, at jeg tænker, at det er blevet udbredt for meget. For så vidste de sgu ikke en gang hvad det stod for. Så var det bare, at de havde hørt om de der armadilloer der. Så var det mere for at have nålen. Og det var jo ikke det, der var tanken. Og så var det jeg tænkte, at det var gået for langt ud.

Interviewer 1: Men det var vel stadig noget pondus. Det har vel stadig en kernefortælling?

Respondent: De var sindssygt stolte over det. Og han går stadigvæk med det. Men det er jo klart, at når man har været en del af inderkernen i forhold til det der, så tænker man også bare, "Nå okay, er det nu bare blevet noget merchandise, hvor du kan købe det på nettet for 15 kr, for så er du en del af det?" For vi så jo, at dem der fik armadilloen hos os, det var dem der havde fortjent det. Derfor da vi så, at nu var det ligesom alle, der havde været inden for 10 kilometer af armadillo-basen følte, at de skulle have armadilloen, fordi de gerne ville være en del af fortællingen, så tænkte vi, "Hvad fa'en gør vi så?" Og så begyndte vi at lave armadilloen, men med en rød ring rundt om, for at sige, det der, den bliver kun givet til folk, der har været en del af kompagniet. Fordi så følte vi, at så blev vi lige nøde til at skille os ud igen. For ellers følte vi, at det næsten var blevet mainstream i forhold til det der. Men det er måske bare et eksempel på, at man træder et skridt op. For nu betød det noget for dem der, og jeg kunne høre på mine konstabler i 2009 da jeg stadig var kompagnichef, "For helvede, så kommer jeg gående der, og så er der lige pludselig en, der har en armadillo på sin rygsæk." De blev sådan lidt fornærmede over, at de havde taget det der. Med det havde jo en kæmpe forstærkende effekt for rigtigt mange andre enheder, at de ligesom kom under paraplyen 'armadillo', og det gav dem noget. Og det var jo så superpositiv for dem. Men noget der starter med en deling, fordi de ikke har samme køretøjer, at det så lige pludseligt kan blive noget i hele hæren. På syv-otte år kan det vokse fra en idé hos en delingsfører, der får en idé om korpsånd, og at han bliver nød til gøre noget andet, til at det er noget, der dækker hele hæren, og at alle snakker om det. Og nu er der film med armadillo og jeg ved ikke hvad. Men hele den der historie

der. Og Anders Storrud har jo en klasse opkaldt efter sig herinde, så det er jo også fordi, at det er noget speciel. Og historien om armadilloen bliver dyrket herinde på officersskolen nu. Og jeg er rundt og fortælle. Det kompagni, første/første i Livgarden, som jeg var afsted med for år siden, hvor armadillo kørte, og det er endnu længere siden at armadillo startede, men jeg bliver stadig bedt om at komme ud til de nye, der starter i første/første og fortælle historien omkring den. Hvor de skriver til mig, fordi den nuværende kompagnichef, han kan ikke fortælle historien, for han har jo ikke oplevet det, meget apropos det der, men så kommer jeg ind og så fortæller jeg der, hvad der var for nogle værdier, som hele kompagniet var bygget op på. For nu kan Anders Storrud jo ikke fortælle det selv, fordi han er død. Det har måske så bare gjort det endnu mere mytisk, at han så også dør. Men det kører stadigvæk. Og alt sammen for at få opbygget den her korpsånd om noget elitært. Vi er en del af en klub. Og så er det jo altid sjovere, at der kommer nogen, som har været der, og som har mødt personen og kan fortælle præcis, hvordan historien er. Og på et eller andet tidspunkt - det er lige som med Normandiet, hvis vi tager ned og kigger på D-dag - der var det da også sjovere, at man stod og fik historien fra en veteran, der selv havde gået i land på D-dag. For dem er der efterhånden meget meget få tilbage af, så nu er det nogen af deres sønner eller nogen, der selv har fået historien overbragt, og det er også godt nok, men det er sådan næste.

Interviewer 2: Nej, så er man ikke lige så tæt på.

Respondent: Nej nej. Så det er måske et eksempel på, hvad det er vi mener med korpsånd, når det er vi opbygger noget, eller hvad vi kan gøre i hvert fald. Det er måske et af de bedste eksempler på, hvordan det er.

Interviewer 1: Har du flere spørgsmål?

Interviewer 2: Nej ikke umiddelbart.

Interviewer 1: Så tror jeg også vi har taget rigeligt af din tid. Tak.

Respondent: Jamen, det er fint. Jeg er på ferie.

10.16 Appendix P – Interview transcript – Rasmus Rask

respondent: Jeg er selv uddannet på den gamle ordning, men har været holdfører for det første hold nye officerer - de her som skulle have en bachelor inden de startede.

interviewer 1: Og det første hold, hvornår blev de færdige?

respondent: De har været færdige i et års tid. Der var faktisk en flok, der havde inviteret mig ud og spise i lørdags. Det var meget sjovt lige at tale med dem og høre, hvad de går og laver, og hvad de havde af tanker om, hvor lang tid de ville blive i systemet. Der var rigtigt mange, der var bekymrede - specielt opadtil i systemet - omkring de her bachelorer, der kom ind, at de bare lige skulle ind og vende. Der er også flere, der har en kadetgrad allerede da de søgte ind, der netop skulle ind og have den her praktiske ledelseserfaring, og så ville de smutte med det samme, når de havde den. Men er heldigvis ikke tilfældet. De er i hvert fald med til at modbevise det i øjeblikket. Hvor lang tid de så bliver hængende, det er jeg spændt på at se.

interviewer 1: De fleste indser nok, at bare tage uddannelsen ikke giver noget.

respondent: Nej, det der kan give noget, det er jo den praktiske ledelseserfaring. Og den fik man til dels på den gamle uddannelse, det får du ikke nu. Nu er det en meget akademisk uddannelse.

interviewer 1: Der er vel lidt praktik, ikke sandt?

respondent: Det er der forud for. Hvis i ikke har beskrevet det nogen steder, så synes jeg i skal kigge ind i det. Nu er jeg selvfølgelig ikke helt opdateret, i og med jeg ikke er soldat længere, men da jeg var derind, der var der ikke noget som helst praktik. Der var det 100% skolegang. Så var de ude af have nogle kurser - det kan man selvfølgelig godt forsøge at stoppe ind under kategorien praktik, men det har intet med ledererfaring eller ledertræning at gøre. Det er færdighedstræning. Hvis der er nogen af jer, der er tidligere soldater, så ved hvordan man træner, når man er ude for at lære at skyde og sådan noget.

interviewer 2: Vil du forklare, hvad forskellen er på det, du vil kalde praktik og ledelseserfaring?

respondent: På den gamle ordning, der vil du komme ud og fungere som det man kalder for delingsfører, hvor du kommer ud og praktisere ledelse. Der kommer du ud og bliver leder for 30-40 enten værnepligtige eller professionelle soldater. Når jeg siger praktik, så er det dét jeg mener. Det indeholder den nye uddannelse ikke. Den indeholder udelukkende nogle kurser - og jeg er faktisk ret overbevist om, at de kurser helt er skåret væk nu - og dem har man så forud for, at man indtræder på officersskolen. Så når man rammer officersskolen, så er det med næsen i bøgerne fra start til slut. Praktik er den del vi kalder færdighedstræning. Der er når vi er ude og lære at bevæge os i skoven, og hvordan man kæmper og hvordan du overlever ude i skoven. Så træner man faglighed. Fra min optik kan du også godt kalde det en form for ledelse, for det er der du træner robusthed - resilience - ved dig selv, og du ser, hvordan folk reagerer, når de er trætte og sådan. Så jeg synes jo, der er ledelse i det hele i

virkeligheden. Uagtet hvem der står og har ansvaret for andre, så er der i hvert fald noget omkring, at du lærer mennesker at kende, og vide hvordan de har det.

interviewer 1: Men skal vi lige starte. Vi har lavet en interviewguide for at skabe struktur på det vi er ude og undersøge. Vil du ikke kort fortælle, hvem du er, hvad du har beskæftiget dig med, og hvad du beskæftiger dig med nu?

respondent: Jo. Jeg begyndte i Forsvaret i december 2003 som værnepligtig ved Livgarden. Jeg var faktisk ret stor modstander af Forsvaret den gang. Allerede inden jeg kom ind. Det var efter gymnasiet, og jeg havde sparet sammen til den der klassiske semi-jordomrejse, hvor vi skulle have været afsted i et halvt år. Så trak jeg ikke frinummer - der var det ikke frivilligt at komme ind dengang. Nu er der jo lang venteliste for at komme ind. Og så fordi jeg var så forbandet høj, så blev jeg fandme sendt til Livgarden, og der var værnepligten et år. Så for at gøre ondt værre, så efter 3 måneder ved Livgarden - dengang var der også mangel på befalingsmænd - så fordi jeg havde gjort det godt og jeg nu også meget godt kunne lide at være der, så blev jeg befalet på sergentskole også. Det betød, at det ene år jeg måtte kæmpe en del med, det blev pludselig til to år. Og jeg skrev brev til statsministeren, og jeg var rasende. Jeg skulle have været ude og rejse, og så skulle jeg have været inde og læse jura. Ja, lang historie kort, så sidder jeg nu den dag i dag, og jeg blev faktisk glad for det. Tog en udsendelse som gruppefører til Kosovo og kunne godt mærke jeg fik smag for ledelse. Og jo mere jeg egentligt var i det, jo mere steg lysten til at tage det til et niveau højere. Derfor søgte jeg ind på officersskolen, blev optaget der, blev færdig på officersskolen i 2012. Lige da jeg var færdig med officersskolen, røg jeg ind i et meget forceret HRU-forløb (Hæren Reaktionsstyrke-uddannelse) som delingsfører, og så røg jeg til Afghanistan lige efter, som infanteridelingsfører. Og var udsendt dernede, med alt hvad det indebærer. Dér kan man virkeligt tale om lederskab på den ultimative prøve. Kom hjem fra udsendelse. Så tog jeg en tur til Sønderborg, dengang sergentskolen lå dernede, og uddannede mellemledere. Så flyttede jeg med sergentskolen til Varde og var der i en periode. Så søgte jeg ind på HO og var holdfører derinde. Så blev jeg kaptajn i mellemtiden efter en relativt kort periode som premiere løjtnant i virkeligheden. Var inde på officersskolen i lidt under et år og sluttede så af som det man kalder kompagnichef oppe ved Livgarden i HBU. Jeg ved hvem i ellers taler med, men jeg har haft en meget intensiv officerskarrier.

interviewer 1: Vi har været oppe og tale med med kaptajn Jakobsen i Livgarden.

respondent: Ja, Daniel Jakobsen. Men han er jo også gået civil nu.

interviewer 1: Ja, han er på vej.

respondent: Nå, det er måske stadig fortroligt.

interviewer 1: Han fortalte os om, hvordan han var rimeligt fortrøstningsfuld og havde en aftale, de skulle bare lige have en stilling til ham i ISS.

respondent: Ja okay. Altså det i skal vide om mig, det er, at sideløbende med min soldaterkarriere, der har jeg lavet sådan noget som det her ved siden af. Jeg har ejet restauranter inde i København og har lavet alle mulige ting og været selvstændig i rigtigt mange år, sammen med min kompagnon, som jeg skulle have være ude og rejse med og som så er blevet advokat den dag i dag. Så jeg har ligesom har to spor altid og har to børn og sådan noget. Så jeg har altid haft en milliard ting igang. Så springet ud på den anden side sammenlignet med mange af de andre, som nu sidder og har hovedpine over, om de vil til Novo Nordisk eller SAS, og 'gider jeg mon det', det har jeg ikke rigtigt kæmpet med. Og jeg har heller ikke kæmpet med. Og jeg har heller ikke forladt Forsvaret, fordi jeg ikke har været tilfreds. Jeg har elsket at arbejde derinde, det har virkeligt været et dilemma for mig at forlade det. Jeg har tjent mine penge 'herude' og så har Forsvaret faktisk bare været en hobby for mig. Altså fordi jeg har elsket det, jeg har lavet derinde så meget. Så min tilgang til det har egentligt bare været, at nu maks'er jeg det ud indtil jeg kan se det får for store omkostninger for det jeg egentligt går og laver ved siden af. Og der nåede jeg et maks. som chef. Hvis jeg skulle til at videre, så skulle jeg til at på skole igen, og det er en af Forsvarets helt store udfordringer. Mit næste skridt er, at jeg skal til at læse en master og skrive en kandidat, som i gør.

interviewer 2: Ja, og hvor meget fylder det? Netop skridtet fra kaptajn til major. Jeg har en opfattelse, at der er mange, der hopper fra netop der.

respondent: Ja. Din karriere tager en ret essentielt drejning der, fordi der er MMS-delen (Master i Militære Studier) og så er der noget, der hedder OFU (Officersforberedende Uddannelse). Dem der læser OFU er groft sagt dem, der kan blive generaler, og dem der kun får en MMS bliver 99% af gangene ikke mere end majorer. Og for at komme ind på det. Og på OFU tror jeg det er 12 eller 13 om året, der bliver optaget, og der er måske 200, der søger, så det er virkeligt et nåleøje. Så man kan sige, dem der vælger at søge ud, er som ofte dem, der ikke kan få lov… Jeg ved ikke om i har plads i jer opgave, men det kunne måske også være en spændende side at belyse. For det er sådan, at hvis man vil blive i Forsvaret og vil dyrke karrieren, så skal du på OFU. Og for at komme på OFU skal du have en masse flueben fra stillinger, du skal have siddet i inden. Så det er ret meget et kapløb det der. Jeg var klar til OFU, og der var folk, der gerne ville have mig på OFU, og det er et kæmpe skulderklap, men alligevel så tænkte jeg, nu er det nu, jeg prøver det andet her. Jeg har har jo orlov, jeg har ikke sagt op, jeg ved ikke, om det er vigtigt for jer. Så jeg kunne principielt godt gå tilbage - jeg har haft det siden 1. august, så der er vel lidt over et halvt år tilbage.

interviewer 2: Ja, det er et år, ikke?

respondent: Jo. Og man kan så søge om forlængelse.

interviewer 1: Det er det, der også kaldes TUL?

respondent: Ja. Så det er vigtigt for mig i lige ved, at jeg er meget speciel (griner). Men jeg er ikke ham, der har gået med en drøm om, at skulle ud og sidde i en eller anden stor organisation. Grunden til at jeg er stoppet det er, at det jeg har gået og lavet ved siden af, er sindssygt spændende.

interviewer 2: Har du følt, at du har kunne bruge noget specifikt fra Forsvaret ved siden af i dit civile virke og hvordan?

respondent: Ja. Jamen den - nu siger jeg ledelse, og det er et vidt begreb. Min evne til at kunne styre ting. Fx hvis vi tager det, jeg laver nu, så det der gør, at vi har ret godt succes med det, vi laver her, det er, at jeg qua min officersuddannelse er god til at organisere ting og er godt til at styre og sørge for, at de rigtige håndværkere går igang på det rigtige tidspunkt. Sådan at fx tømreren går på, når han skal gå på, og når han så har lavet en væg, så kan der komme en elektriker og sætte en stikkontakt i, og der kan komme en VVS'er og trække nogle rør inden den er lukket og malet. Så hele synkroniseringen og styringen, det man kalder en byggestyring. Jeg kan nok godt finde ud af at vælte en væg, men jeg kan på ingen måde finde ud af at bygge den op igen. Jeg har intet forstand på det. Men sådan styringen af det. Så er der selvfølgelig ledelse generelt, som jeg efter noget tid får succes med. Nu har jeg været ret meget i restaurationsbranchen og ret meget i byggebranchen. Og uden at skulle negligere dem, så har de en meget speciel måde at lede på. Det er sådan meget gammeldags og autoritært. Restaurationsbranchen er jo sådan, at hvis man får noget at vide af køkkenchefen, så skal man sige ja tak og sådan noget. Og det er helt normalt at man står som elev og skrubber gryder af klokken lort om aftenen, men restaurantchefen sidder og drikker bajer inde i restauranten. Og de er jo dødsangste mange af de der elever. Min første restaurantschef jeg ansatte som helt ny - jeg havde lige købt et lokale, lavede det til restaurant og begyndte at drive det uden at have nogen erfaring med det - han slog en elev, hvis det ikke var godt nok. Han fik at vide, at han kunne vælge mellem en kæmpe skideballe eller en mavepuster. Og han valgte fandme mavepusteren (griner). Det har jeg alligevel aldrig måtte kæmpe med. Så selvom man siger, at Forsvaret er meget hierarkisk og at der er rang, og at det måske er autoritært - det var det i hvert fald førhen - og jeg vil sige, nu har jeg ikke set noget vold her, men måden jeg oplevede folk talte til hinanden på, og måden man har udøvet ledelse på har været meget lidt hensigtsmæssig, hvor jeg er meget mere pædagogisk. Jeg synes jo selv jeg er en moderne leder, og det tager noget tid for mig, at slå igennem med det i de her to brancher, for de er vandt til så meget andet. Jeg bliver tit mødt med "Jamen Rasmus, du må forstå, at sådan er det ikke i den her branche, sådan gør man ikke i den her branche", og der er ikke noget jeg elsker/hader at høre mere, for det er så forkert. Så min tilgang til ledelse, som jeg har lært på officersskolen, bruger jeg rigtigt meget.

interviewer 2: Nu siger du, at det kan være en udfordring at lede på din måde i de her brancher. Oplever du, at det har bedre resultater?

respondent: Ja. Det er hårdt for mine mellemledere til at starte med. Nu er det et meget multikulturelt selskab det her, så der er allemulige forskellige nationaliteter, lige fra hviderussere til polakker, litauere og danskere. Mine mellemledere er danskere, og de har skulle kæmpe rigtigt meget for ikke at gøre det de har lært af deres mestre, hvor man råber lidt for meget eller ryster på hovedet ad folk, der ikke kan finde ud af tingene - sådan en rigtigt nedladende måde at være leder på faktisk, som selvfølgelig skaber frygt. Det er i det, der er, at det har jo virket på dem. De mellemledere jeg har, de er nogle rigtigt dygtige håndværkere, og de laver tingene helt perfekt, og det er fordi, at de vidste, at de ville få en kæmpe skideballe af deres mester dengang, hvis ikke de lærte at lave tingene perfekt. Og jeg vil også have, at

tingene skal være perfekte, men det skal ikke være på den måde der. Og det tager tid for mig at få det omvendt, og det tager tid for dem at forstå det, og der bliver lavet mange fejl rundtomkring, fordi, at det er en proces. Men når vi så komme ud på den anden side af det, så kan jeg jo se, hvordan vi overhæler os selv, fordi folk er motiverede på en helt anden måde og de forstår setuppet på en helt anden måde og faktisk er glade for at være her. Vi fastholder også folk på en helt anden måde end vi gjorde inden jeg er gået all -in på den her del. Altså, jeg kører ledertræning med dem. Det er jeg simpelthen nød til. Og det der er det gode, det er, at de er jo ikke særligt akademiske, men det er sådan et ret simpelt pensum jeg har, og så tager jeg bare udgangspunkt i en masse cases de har i løbet af dagen. Der er altid masser af ting at tale om. Og det elsker de -de hadet i starten. Altså når de nu skulle tage hjem og sidde og læse bare 10 sider til dagen efter, det kunne ødelægge hele deres aften.

interviewer 2: Hvad gør du så med dem, når de kommer tilbage dagen efter?

respondent: Så sidder vi ude i sådan en skurvogn, jeg havde også håbet, der var en i dag. Så tager vi to timer, hvor jeg typisk starter med, at gennemgå pensum og hører, om der har været nogen spørgsmål til det. Og vi prøver at sidde og tale lidt om, hvad teoretikerne siger, og så bringer vi så deres cases ind. Og sidder de typisk og arbejder lidt selv, og så skal de præsentere noget for mig.

interviewer 2: Er det mellemlederne du gør det med?

respondent: Ja.

interviewer 2: Hvor mange har du af dem?

respondent: Fire. Men jeg ved ikke om i kan forestille jer, hvordan de har sidder derude og himlet øjne af mig til at starte med. Det har de jo aldrig prøvet for.

interviewer 2: Nej, de er vel uddannet håndværkere. Det må være nyt.

respondent: Ja, det er det.

interviewer 1: Har du selv oplevet den anden og mere autoritær styring? Vi har diskuteret, hvordan rang og muligheden for at give en kommando spiller ind. Ændre det noget for dine medarbejdere eller soldater?

respondent: Ja, det gør det. Det korte svar på det, det er ja. Jeg vil sige, den dårlige leder gemmer sig bag sin rang. Så han bruger den aktivt til at nå målet, med meget lidt følgeskab fra hans folk. Det er klart, at når man er i et system som Forsvaret, så skal du følge, og du skal efterleve en ordre. Jeg vil sige, når man som leder er nød til at give ordre - det er meget sjældent, at jeg har måtte give ordre - så er jeg nået så langt ud i samtalen, eller hvad man nu har, når jeg er nød til at 'pull rank'. Når man når dertil så har medarbejderen på vej ud af døren, som skal ud og lave det, jeg lige har bedt ham om, det ikke sådan, at han synes, det er den fedeste opgave, eller at han lige vil gå ned og lave det rigtigt lækkert til mig. Han klapper i hænderne, når han er ude af døren. Så derfor skal man altid forsøge at "undgå det". Men det er klart, at når man kommer ind som værnepligtig, så har man respekt for en sergent eller en kaptajn, så sådan helt indirekte, så har det en effekt, at man har et eller andet på skulderen. Om du

bruger det aktivt eller ej, så har det en effekt. Det er klar, jo længere tid, at du er sammen med dine folk, og jo mere de lærer dig at kende og finder ud af, hvad du er for en, så jo mindre betyder det der, og jo mere betyder det, at det er Rasmus, der siger tingene. Så der vel altid være en tid som fx værnepligtig, hvor man lige lærer folk at kende, og hvor man lige er en lille smule angst for rangen. Men når de så lærer en at kende, så er det i hvert fald min oplevelse, at det er meget sjældent, at det er fordi, jeg er kaptajn, at de går til en eller da jeg var sergent, de har faktisk gjort det, fordi de gave mening. Ikke nødvendigvis kun for mig men for enheden.

interviewer 1: Du talte før om, at man virkeligt kunne tale om ledelse, da du var udsendt til Afghanistan. Hvordan det?

respondent: For mig var turen til Afghanistan til dels et selvrealiseringsprojekt. For mig var det sådan, at vi havde trænet det her, og jeg havde haft rigtig meget ledelse inde på officersskolen, så det kunne være interessant at prøve det under de sværest mulige vilkår. Både det alt det faglige, men også selve ledelsesdelen. Og lad mig bare forklare det ud fra et eksempel: Vi var lige landet i Afghanistan. Så er man igennem sådan en lille uges forløb, hvor man bliver klargjort til at skulle ud. Vi lander ude i lejren, og dagen efter skal vi ud og gå vores første tur, og på den tur, der havner vi i en stor føling, hvor der er to, der bliver såret; en der bliver skudt i hovedet og en der bliver skudt i ryggen, og det ender med, at vi ikke kan komme ind derudefra, og det ender med, at vi må ligge og sove 300 meter fra der, hvor vi har været i føling, fordi vi simplethen er fanget derude. Og skal ud og en patrulje igen dagen efter ned til det præcis samme område, hvor der er to, der lige er blevet skudt. Jeg ved ikke om i kan forstå, hvor meget ledelseskraft det egentligt kræver bare at få folk til at falde i søvn om aftenen derude, fordi man er skide bange, og derefter gå med dig. Så når jeg siger: “Kom drenge, nu går vi afsted derned,” at de ikke bare bliver siddende tilbage og siger: “Det nægter jeg, det er simpelthen for farligt, det var en dårlig plan, der var lavet dagen inden”, men at man bare oplever, at folk de går med. Jeg synes faktisk det er en meget god måde at forklare det på. Hvis ikke de tror på dig som leder, hvis ikke du formår at få følgeskab, så får du ikke folk med dig dernede. Enten får du ikke folk med dig, eller så dør folk.

interviewer 1: Og hvordan gør man så det? Hvordan motiverer man folk på den måde, og hvordan skaber man det følgeskab i sådan en situation?

respondent: Ja. Det gør du på mange forskellige måder. For mig var det vigtigt, at alle var med og alle gjorde følgeskab. Og det jeg i virkeligheden skulle koncentrere mig om var delingsførerne. Og for mig var det vigtigt, at mine befalingsmænd syntes om det jeg gjorde og var en del af planen. Så der hvor mange officerer sidder og laver deres planer selv - “Nu gør vi det her, og det der skal angribes sådan…” og så præsentere de planen for både mellemlederne og konstablerne som en befaling - der har jeg altid valgt at inddrage mine befaligsmænd i planen. Så forklarer jeg dem: “Jeg vil over til det her compound. Jeg vil køre ad den her vej. Drenge, kan i ikke finde ud af, hvordan fanden vi angriber det her. Hvem sparker døren ind, og hvordan vil i gøre det her?”. Det er jo dem der skal gøre det, det er jo aldrig mig som delingsfører, der skal gå over og sparke den dør der ind eller gå først ind, det er alt for farligt. Så ved at det er dem, der skal udføre arbejdet, der er med til at lave planen, det giver et kæmpe ejerskab for selve planen. Og når de så skulle ud og fremlægge planen for deres folk, så gjorde de præcis det samme. Så

kunne det være at første gruppe har fået at vide, det er os der sparker døren ind og skal skyde først. Det havde de så fundet ud af, at det skulle være første gruppe. Så satte gruppefører 1 sig ned til sin gruppe og siger: "Godt, vi skal fandme sparke den her dør ind. Hvem har lyst til at springe den her dør i luften?", "Det vil jeg gerne.", "Fint, du rigger sprængstof til.", "Hvem har lyst til at gå først ind?", osv. Så den kultur, hvis man får den indarbejdet i sin enhed som en del af 'battle rythm', så gjorde det, at når vi gik ud af porten og vidste, at vi skulle ud og lave noget, der var sindssygt farligt, så glædede alle sig og alle havde lyst til at skulle ud og lave det der, fordi de havde været en del af det. Det lyder en lille smule bizart, men det er sådan. Hvorimod, lad os bare sige, at jeg havde siddet oppe i mit elfenbenstårn og planlagt det hele og været nede og holde en befaling med min premiere løjtnant-distinktioner på skulderen og 'De skulle gøre det'-tilgangen til det, så havde du nemt oplevet, at du havde måske følgeskab fordi de gik med dig, men mavefornemmelsen blandt soldaterne og viljen til at ville enheden og sammenholdet, den ville være markant mindre skal være min påstand.

interviewer 1: Er det unikt for den måde, du har været leder på, eller ser du det som en generel måde at være leder på i Forsvaret?

respondent: Nej, det er vi alt for dårlige til. Vi er trænet anderledes. Det er begyndt at vende en lille smule inde på officersskolen, men eller så er vores mellemledere alt for dårligt uddannede. Så de er ikke i stand til at bidrage særligt meget til sådan en plan der. Det er klart, hvis jeg begyndte at gøre det her med nogle andre i Afghanistan, at de skulle lave en plan for det der, så kunne det have endt med, at de lå og skød på hinanden eller et eller andet dumt. Så det at inddrage dem allerede herhjemme og træne dem op til det der, der har jeg gjort ligesom jeg gør nu, at der sad vi om aftenen, når de andre var gået hjem, og trænede taktik med dem og forklarede tingene, som de også hadet til at starte med, men kom til at holde rigtigt meget af til sidst. Så det er ikke standard det her - der er man vandt til, at man træner officeren til at lave nogle rigtigt gode planer - det gør vi, jeg synes selv man bliver dygtig til de her ting som officer - og så går han ind og fremfører dem. Og så skal folkene bare ud og arbejde. Og det er der også rigtigt mange andre, der kan have succes med, selvom hans mellemleder ikke har været involveret og konstablerne ikke har været involveret. For hvis man nu er karismatisk og sådan eller bruger et af de rigtigt mange redskaber man kan bruge som leder for at skabe følge skab, men for mig var det her et enormt stærkt redskab. Og så kræver det også, at de kan lide dig som person. Det kræver, at du har empati, så da vi var ude, og der var to, der var blevet hårdt såret, at man sætter sig og taler med folk. Altså, jeg sad og græd foran dem, og de ser, at man er menneske. De ser mig som den Rasmus jeg er og ikke bare en … ja. Det er en stor del af det. Og så skal man også være dygtig, altså du skal have styr på din ting. Hvis ikke du har styr på dine ting nede i Afghanistan så går det galt, så dør folk. Jeg kan finde mange andre ting, nu spurgte du om, hvad der var vigtigt. Du kan som leder ikke bare være god til én ting, og lige præcis dér var fagligheden også rigtig vigtig. Her eller da jeg var i restaurationsbranchen, der vidste jeg ikke, hvordan man steger den perfekte bøf. Der havde jeg brug for nogen, der kunne. Og jeg ved ikke hvordan man bygger den perfekte væg, det har jeg brug for nogen til. Men fordi jeg så kan finde ud af nogen af de andre ting, kan jeg stadig skabe en god proces her.

interviewer 1: Nu har du selv været en meget aktiv del af det civile erhvervsliv. Har de folk du har mødt opfattelsen af, at det er sådan, man er leder i Forsvaret? Eller hvordan opfatter de ledelse i Forsvaret?

respondent: Mine civile kolleger har en anden forståelse. Det er klart, at mine kammerater og dem jeg har arbejdet sammen med ved, hvem jeg er. Men jeg bliver ofte mødt af, at man som militær leder er sådan en primitiv leder med kæft, trit og retning, og at nu når der kommer en soldat ind, så må man hellere gøre, som det bliver sagt. Problemet er bare, at jeg synes, det er forkert, men det er også rigtigt. For der er nogen, som jeg sagde før, der kan gemme sig bag deres rang, og som er nød til at sige "Nu skal i holde jeres kæft og gøre det her, og så skal i sige 'Javel'," men en der gøre sådan der, han taber bare nede i Afghanistan, eller han taber sine folk på et eller andet tidspunkt. Og det er overhovedet heller ikke sådan man uddanner ledere inde på officersskolen, tværtimod. Det hører fortiden til det det, men sådan har det været en gang. Da jeg var værepligtig i min tid, der var det sådan der. Vi var Des og man, altså… Det var primært mellemlederne, der havde det sådan, at jo mere skider de kunne give, jo bedre. Og sådan var kulturen også, dengang jeg kom ned på sergentskolen som officer. Og det har taget mange år at ændre det der, rigtig, rigtig lang tid og der er vi ved at være nu. Mellemlederne er enormt vigtige i det her, så hvis du har en meget blød og pædagogisk tilgang som officer, men at dine 'bulldogs' nedenunder de er vilde og vanvittige og bare nogen fandens karle, så giver det sådan et mismatch, som faktisk gør, at det ofte er officeren, der taber den der. Så bliver han bare sådan en blød børnehavepædagog, og så er det alle de seje sergenter nedenunder, der styrer delingen.

interviewer 1: Har du oplevet det, og hvordan ville du håndtere sådan en situation?

respondent: Ja, det har jeg mange gange, men det er jo det samme, jeg står i her. Som jeg startede med at sige, køkkenchefen der slår sin elev, eller min mellemleder her, der råber ad folk eller kaster en kasse skruer ud til dem. Det handler om, at få dem til at forstå og spørge sig selv om, 'hvad bidrager det med?'. Lad os bare sig, at man har givet en kæmpe stor skideballe, og man har råbt og skreget og talt grimt til dem. Hvad er formålet med det der? Hvad bidrog du med? Og hvilken følelse har de derude, der lige har hørt på det der? I forhold til at vi skal se det her som en proces, hvor vi gerne vil have den her flok konstabler eller håndværkere eller køkkenpersonale til at stege den bedst mulige bøf, bygge den bedst mulige væg, blive bedst muligt til et eller andet. Får vi dem derhen med det der? Og så kan man nemt begynde at sige: "Ja, det gør man, for de gør jo, hvad jeg siger. Og de har fandme fortjent den der skideballe og de er kraftedme selv ude om det," du ved, sådan en retfærdighedsfølelse. Men jo mere det sådan bliver italesat, og jo mere de tør prøve den anden måde - og det kræver virkeligt mod for dem, der er opdraget anderledes, og det at turde at tabe ansigt, frem for at gemme sig bag den der hårde facade. Men jo flere gange de oplever at have succes med det og kan se, hvad det gør både ved glæden i øjnene hos de folk man nu står overfor, men også de resultater de leverer, så kan man lige så stille få omvendt folk. Men det kræver hårdt arbejde. Og det kræver, at du slår hårdt ned på det, og der har jeg virkeligt måtte tage nogle kampe. Fordi det er jo tit man sidder som leder og tænker: "Er det virkeligt noget, jeg vil kæmpe med det der? Det fungerer jo ikke, og de gør ikke tingene." Som ofte synes de måske også, at køkkenchefen er en lille smule sej, for han eller hun er en barsk person, der har styr på sine ting. Min påstand skal bare være, at man som leder kan komme endnu længere ved at have styr på

sine ting og være mindre barsk. En gang i mellem skal du være barsk, men du kan dossere det rigtigt. De kampe kan jeg faktisk ret godt lide at tage. Og ikke for at skulle lyde sej, men jeg vinder dem altid på et eller andet tidspunkt. Med mindre det er den helt forkerte profil, så bliver vedkommende fyret, men ellers så får jeg altid omvendt folk. Og det eneste grund jeg tror jeg får omvendt folk, det er fordi de oplever, at de får succes med det. Nogen gange falder man også igennem, og så kan jeg se, at det første man falder tilbage til, det er det man ved virkede engang, det er vel meget menneskelig natur. Så faldt man lige i hullet og så skal man lige hjælpes op, og der kræver det igen mod at kravle op og turde det igen. Så det kræver også meget tålmodighed. Og din organisation går ned i tempo, når man er i gang med det der som mellemleder, for det går lidt langsommere og man opnår ikke helt de samme resultater, men det kommer mange gange tilbage i sidste ende.

interviewer 2: Hvordan oplever du forskellen mellem at lede i en situation, hvor du har fagligheder og i en situation, hvor du ikke har?

respondent: Det der med at være det gode eksempel. Jeg kan selv meget godt lide at være en super-soldat, som alle faktisk har lyst til at se op til. Altså jeg har altid gjort meget ud af at være god til at løbe og holde mig i fysisk form, men også have styr på fagligheden. Så selvom det ikke er min opgave at kunne skille et eller andet våben ad, så havde jeg trænet mig selv til at kunne det, så jeg altid kunne være en god holdleder og altid vise det gode eksempel. Det betyder enormt meget, både i Forsvaret og i det civile. Og det er klart, nogen gange står de og griner af mig, når jeg tager en hammer i hånden og prøver at gøre et eller andet. Til at starte med følte jeg lidt, det var en ond latter og sådan lidt hånligt: "Nu står ham der akademikeren eller ham der lederen og prøver at vise, hvad han kan," men jeg kan ikke noget med den hammer. Men det jeg kan bidrage med her er, at de aldrig står og mangler den der skrue til lige at skrue et eller andet i, eller VVS'eren bliver aldrig to dage forsinket, fordi der har sidder en, der ikke har haft forstand på at planlægge tingene. Så det er på den måde, jeg kan vise min faglighed. Plus, de også oplever et skifte i den måde deres mellemledere er på. Og uden jeg har italesat det overfor dem, så er jeg ret sikker på, de godt ved, at det er mig, der sidder og får omvendt det og trukket det i den rigtige retning. Så på den måde tror jeg også de synes jeg er fagligt kompetent. Ikke til håndværksdelen, men til at være i branchen, hvis man kan sige det sådan.

interviewer 2: Så du møder egentligt anerkendelse, på en eller anden måde?

respondent: Ja, det gør man så ikke her. Det er meget sjældent, jeg får et klap på skulderen her. Anerkendelsen for mig er, at jeg kan se, at mine medarbejdere er glade. Og jeg kan se, at vi præsterer, og jeg kan se, at folk er glade for at komme på arbejde. Der er findes næsten ikke større anerkendelse.

interviewer 2: Det er jo også en vigtig del af det.

respondent: Det er jo det, det er ikke nogen større tilfredshed som direktør eller chef, at man bare kan se maskinen, den virker.

interviewer 1: Hvad er det sværeste ved at være leder i Forsvaret?

respondent: Det sværeste det er faktisk at få omvendt folk fra kæft, trit og retning, synes jeg. Det har jeg brugt meget tid på. Det der med narrativet omkring, at der hersker en kæft trit og retning, og de her skideballer og den anti-pædagogiske tilgang til alting. Jeg har også måtte kæmpe med folk, der var ærgerlige over at komme ind til Forsvaret, fordi det var *for* pædagogisk. Ikke fordi de ikke synes, der ikke blev præsteret noget, de havde bare faktisk glædet sig lidt til at komme ind og få en skideballe eller ligge og tage en masse armbøjninger, fordi de havde glemt et eller andet. Altså alle mulige åndssvage ting. Jeg taler om folk der er blevet skuffet over det, fordi det overhovedet ikke levede op til de påtænkte forventninger, som siger: "Hvorfor straffer i os ikke noget mere?". At få omvendt den kultur, det er svært, og det kræver meget energi som leder. Specielt da jeg sad som kompagnichef, brugte jeg meget tid på det der. Og bruger du meget tid på en ting, bruger du mindre på alt muligt andet. Så uden lige at tænke yderligere over det, så vil jeg sige, at det er det er det sværeste.

interviewer 1: Hvorfor tror du, at virksomheder foruden Forsvaret kunne have interesse i at ansætte en officer?

respondent: For det første så tror jeg det kræver, at de har haft en god oplevelse med en officer. For jeg tror at narrativet omkring det - selvfølgelig siger man nu, det er Danmarks bedste lederuddannelse, og man gør alt, hvad man kan for at…

interviewer 1: Det er Forsvarsakademiet, der siger det, ikke?

respondent: Præcis, de siger det jo selv. Og fair nok, der findes heller ikke andre, så specifikke lederuddannelser, hvor du på et tidspunkt har fået praktisk erfaring. Da jeg var derind, var jeg jo ude i otte ugers praktik. Så slog man sig på, at der var masser af praktisk erfaring. Som kan jo diskutere, hvad otte uger det kan bidrage med, men i forhold til CBS og alle mulige andre lederuddannelser er der. I har jo ikke haft noget praktik, det er jo ren teori. Og for at komme ind på officersskolen, skal du jo også have været befalingsmand, så du har jo haft noget ledelse mellem fingrene. Så ud fra officersskolens egen branding og det narrativ, de får skabt blandt rekrutteringsfirmaer og andre civile virksomheder, så kræver det, at de får nogle gode oplevelser, enten med dem de har til samtale eller dem de vælger at ansætte. Og jeg er ret sikker på, at der er mange fra min årgang, der er gået civilt. Typisk så sidder folk som teamleder i Novo eller sådan noget, og det er mit indtryk, at mange af dem de har ret stor succes. Lige præcis til det, det er vi rigtigt gode til. Vi aner intet om økonomi, så det er vores svage side. Hvis du kan stoppe en HD på en officer, så vil han stå meget stærkere. Men ledelse og styring af organisationen, det er der mange officerer, der er gode til. Set fra mit perspektiv, så er det også bare meget snævert. Det er klar, nu har jeg fået en ret god indsigt i økonomi, og hvor vigtigt det er. Så hvis jeg skulle sidde og ansætte, så skulle det være til en meget specifik opgave, jeg ville vælge en officer. Han er god til at lede og skabe resultater, men rigtigt dårlig til økonomistyring. Det må i også vide, det er jo enormt vigtigt ude i virksomhederne. Men i mange virksomheder er det også bare hårdt opdelt. Så på den måde er der masser af plads og og vi passer rigtigt godt ind.

interviewer 1: Jeg har ikke flere spørgsmål, har du [interviewer 2]?

interviewer 2: Jeg har heller ikke mere.

interviewer 1: Har du andet, Rasmus?

respondent: Nej. Men hvis i skal bruge mere, må i lige ringe eller skrive.

interviewer: Mange tak.

10.17 Appendix Q – Interview transcript – Steen Gravers Nielsen

Interviewer:

Kan du forklare lidt om dig selv og hvad du laver?

Interviewperson:

ja. Da jeg gik i 7. klasse, var jeg helt sikker på at jeg skulle tilbringe resten af mit liv som søofficer. Så det målrettede jeg mig imod og blev matematisk (sø?) student og kom til optagelsesprøve og blev optaget og startede som officersaspirant i 1982. og så gik det slag i slag, gik ud af officerskolen i 1986. Så var jeg ude og sejle, kom tilbage og tog noget mere uddannelse så videre og så videre, så jeg blev bragt op på kandidatsniveau. sejlede noget mere, fik kone og børn, og så er det ikke så fedt at sejle mere, og sluttede så af de sidste 3 år med at være chef på et krigsskib. Det er det ultimativt fedeset job jeg nogensinde har haft, nu vi taler om ledelse, det kan jeg lige komme tilbage til, men systemet er også sådan, at alt har sin ende, så jeg skulle også videre på det der hedder stabskursus 2. som er sådan et lille års tid, det var det i hvert fald den gang, hvor man går ude på forsvarsakademiet og efter det så bliver man så udnævnt til noget nyt, og så kommer man typisk op og sidder i en stab i forsvarskomandoen. så har man så, et vinduesfag ikke, og hvis man så gør det godt så i løbet af nogle år, så får man så 2 (vinduesfag). Så det er sådan lidt holdepladsen der ikke. Så jeg gjorde mig den overvejelse om det virkelig var det jeg ville, for nu syntes jeg sådan set, at jeg havde haft det fedeste job, og fra den dag ville det bare blive stabsarbejde, kontorarbejde og så kunne det godt være, at jeg kom ud og sejle igen lidt senere og blive chef for et større skib, men det ville dybest set bare være det samme ikke. Så tænkte jeg, hvad kan man så, når man står der i livet og har de erfaringer. og på det tidspunkt var min kone personalechef et sted, hvor hun havde sådan et minileksikon, minileks hed det, som omfattede alle uddannelser der var og hvad det kunne bruges til. Det lånte jeg så, og der stod officer i linjen i søværnet, så kunne man noget med ledelse, projektledelse, logistik og HR. Og så tænkte jeg, gad vide hvor man laver det henne. Og der var et par af mine kammerater som, fra søværnet også, som var gået ud og kommet over i konsulentbranchen og sagde, at det var det rigtige sted, for der kunne man ligesom forene de her ting, så jeg søgte de 5 største konsulentvirksomheder der var inde for der her, og var til samtale hos nogle af dem og var heldig at komme ind til den største og som også havde en tradition for at tage officerer ind. Ud fra et synspunkt om, at der fik man nogle der unge, sultne og hjemløse, altså man fik nogle der var højtuddannede, typisk dygtige ledere, disciplinerede, strukturerede og billige. Altså, der jeg var chef for det her skib til en halv milliard og havde 30 mand og sejlede 150 dage om året, der fik jeg 25.000 i løn ikke. Så jeg var billig til salg. og så kom jeg ind og startede op, og har nu været her i 21 år. Men jeg har jo ikke sluppet det andet. så jeg fortsatte som officer i reserven og sidder idag som kommandør kaptajn, som svarer til oberst løjtnant hvis i har forstand på det, men det er det der hedder chefniveauet i forsvaret og chef for reserven i søværnet. Jeg er også med til ledelsesmøderne i søværnet, så det bruger jeg et par dage på om måneden. Jeg var afsted tre kavrt dag igår f.eks. i den sammenhæng, så jeg har sådan stadig begge spor. Man kan godt tage manden ud af forsvaret, men man kan ikke tage forsvaret ud af manden. Og slet ikke når man starter som 18 årig, så bliver man sådan, manduseret og det er en særlig disciplin. Jeg mødte to af mine klassekammerater fra officerskolen igår, da jeg var nede i korsør, som jeg ikke har set i flere år, men der er et eller andet bånd med det samme ikke. Ja, så det er historien kort. og så er jeg 55 på mandag.

Interviewer:

Det lyder jo som om, at du har meget erfaring fra forsvaret i forhold til ledelse og også herfra.

Men hvordan arbejder du med ledelse?

Interviewperson:

I virkeligheden både internt og eksternt. Jeg er jo chef for et team på 10 i øjeblikket, jeg har haft op til 25 herinde. konsulenter, researchere, projektkordinatorer. En af de sværeste steder at bedrive ledelse, det er faktisk i sådan nogle proffesionalservices virksomheder, fordi alle mine medarbejdere har selv været ledere og chefer. Alle råber og skriger på ledelse, men ingen vil have det, så hvordan håndterer man egentlig det i dagligdagen. Det giver en helt masse styrker fordi, folk har erfaring selv, men det giver også en masse udfordringer, fordi hvordan leder man sådan en flok af individualister. nogen gange, så for sjov, når jeg kommer ned i konsulentområdet igen sidst på eftermidddagen efter at have haft interviews hele dagen, så siger jeg, er der nogle der har behov for ledelse, jeg har lige 5 minutter. Det har de grint af, og så en gang i mellem så holder de det også op imod mig, fordi det er jo ikke altid at joken er lige sjov. Men det er jo det der ligge implicit. Ledelse ligger jo ind imellem og hele tiden, så jeg har defineret min lederolle her meget som et forsøg på, at holde alt ondt væk fra dem, så de har optimale muligheder for at aggerer i deres job. Så udefrakommende ting, som kan komme fra koncernen eller så videre, dem prøver jeg at håndterer, så de ikke skal rende og bitche over det eller bruge tid på det eller generer sig om det. Ellers er det jo meget at mentorerer, sparre og tage nogel beslutninger, dybest set. Og hvis vi skal lave en sløjfe til det i forsvaret, så er det vel om noget det det handler om, det er evnen til at træffe nogle beslutninger. Og stå ved dem og få dem implementeret. Så det er den indre dimension, den eksterne dimension det er at vi hjælper virksomheder også med ledelse. Det er jo en del af vores produktportefølje eller ydelseportefølje, at vi arbejder med leder og ledelsesudvikling og leder og teamudvikling osv. Så vi coacher og mentorerer og arbejder med ledelse ude i virksomheder. Og det er jo meget sjovt, at da jeg kom fra forsvaret og skulle ud her og prøve at sælge opgaver og ud og tale med virksomhedsledere, så havde jeg sådan en påforhånd næsegusbeundring for nu skulle jeg møde en administrerende direktør for en virksomhed og tænkte det her måtte være en særlig vigtig og dygtig person. Og jeg er jo også opdraget i sådan et hierakisk system ikke, så en administrerende direktør han måtte være lige så fin som admiralen ikke hvor jeg kom fra. Så der var sådan lidt, som jeg lige sådan skulle ud over. Men da jeg havde mødt de første stykker af dem, så tænkte jeg, hold nu kæft hvor er de ringe. Nej hvor er det dårlige ledere ikke. Fordi rigtig mange af dem var jo den her hvor de var rykket op på første (inkompetenceniveau? 8.05). De havde måske være den dygtige salgschef og nu blev de så direktør eller de var den dygtigste ingeniør i virksomheden. Så uendelig er rækken af dygtige mellemledere, som er blevet dårlige direktører, eller dygtige sælgere som er blevet dårlige salgschefer. Så nogle gange, så har man kigget mere på deres præstationer og performance i det de laver nu, end at kigge ind i om de nu også kan håndterer det næste nivaeu. Det er der selvfølgelig noge der kan, men det er jo ikke alle. Og jeg har det sådan lidt, altså ledelse er jo tusind ting, men hvis man har stået i en brændstorm ude på havet og motorene sætter ud og det hele falder fra hinanden og man kan se hvordan folk ligeså stille og roligt trækker sig ind i sig selv og bare står og glor på dig og tænker, gør noget ikke, det er jo sådan den ultimative ledelsessituation. Jeg ved ikke om i

har læst kim christensens bog, følg mig, det er jo det samme, det er også den ultimative ledelsessituation at være i Afghanisatn og der oven i købet er nogle i ens brød der bliver slået ihjel osv. Hvordan håndterer man det. Så er et eller andet dyk på 2 procent måske mindre vigtig i den store sammenhæng ikke. Så holdningen har været, båed da jeg blev rekrutteret til forsvaret og i virkeligheden også her internt, at leder det fødes man som. Hvis ikke du har personligheden til at være leder, så kan du tage 48 ledelseskurser og MBA og alt mulgt andet og det gør ingen forskel. Det kan være du bliver bedre til excel eller at du bliver bedre til management, men leder er du kun hvis der er nogle der gider følge dig. Så man kan blive forfremmet, man kan blive udnævnt, man kan få fine titler men hvia man kigger sig tilbage og der ikke står nogle bag ved en, så er det jo sådan set ligegyldigt. En af vores medgrundlæggere af virksomheden her, han sagde at ledelse i virkeligheden er meget enkelt, det er en kombination af balls, brains og heart. Og så skal man så doserer dem i forhold til situationen. så nogle gange er det mere følelse og empati og andre gange er det med den der. Det kan lyde sådan lidt banalt, men det er jo egentlig grundlæggende de dimensioner man arbejder i.

Interviewer:

Hvordan arbejder man så med ledelsesudvikling, hvis man er født som leder? Det må da give nogel udfordringer hvis det ikke sådan kan læres.

Interviewperson:

Vi kigger meget ind i at sige, at det arbejdende menneske er i virkelighed en kombination af den du er, det du kan og det du vil - det kalder vi en kapabilitet. Så den du er, det er jo din personlighed. Og en gang når den er udviklet, og de lærte de slås jo om det når du er under 18 år ikke, men i kan jo kigge lidt ind i jer selv og sige den sku nok nogenlunde i skabet ikke. Så kernepersonen og kernepersonlighedstrækkende er jo ret konstante. Så det handler mget om din personlighed. Så handler det selvfølgelig om dit skillset, man skal også raffinere personligheden, Det er jo derfor i går i skole. Så man i får nogle ting i værktøjskassen, så i bedre kan udnytte den personlighed som i har. Men vigtigst af alt, er i virkeligheden motivationen. Det har ik også kunne mærke på jeres studie, altså de fag i brænder for der behøver man ikke at hive sig selv op i rødderne og hvor med statistik og økonomi, kan det godt være at man skal noget andet ikke. Så vi ser den kombination. Hvis man ser det som tre bolde, med ens personlighed, ens skillset og ens motivation, så jo større fællesmængder der er, jo mere happy er man i sit job. Hvis man har nogel uhensigstmæssigheder i sin personlighed, og det har vi jo allesammen, eller udviklingsområder, havd man vælger at kalde det. Jamne så er det jo typisk der hvor amn ser folk de går ind og laver nogle adfærdskorrektioner. Så man kan godt ændre på sin adfærd, men man kan ikke ændre på sin personlighed. Så hvis man som 10 årig har et iltert temperament, så går forældrene ind og laver nogle adfærdsmæssige korrektioner eller skolen eller vennerne eller hvem det nu er der gør det. Altså tæl til 10 og kom ud når du er sød ikke, eller styr dig, og så lærer man at styrer sit temterament, men man vil stadigvæk når man er 35 og dasker lidt til folk så kommer det igen. Så det er egentlig sådan, vi meget betragter verden. Så hvis vi skal arbejde med lederudvikling, så går vi i virkeligheden ind i og kigger på personligheden først, og det gør vi jo i alt hvad vi laver. Vi tror på at personligheden er aførende for ens succes. Så få lavet en assesment få kortlagt personens personlighed og motivation og så sig, havd er det så du skal være opmærksom på at udvikle. det kan man jo gøre gennem coaching

eller hvad det nu måtte være. Eller i hvert fald sådan i det hele taget være opmærksom på i din aggeren og laden. og hvad er det for noget du kan bruge endnu bedre end det du gør i dag, for det er egentlig din stærke side. Det kan være din omsorg, din empati eller din beslutningskraft eller hvad det nu måtte være. Det er egentlig sådan det er, Både i forsvaret og her dybbest set. Man kan sige at forvsret er vel det eneste sted hvor man har sådan en systematisk, teoretisk / praktisk lederuddannelse, hvor du fra en meget ung alder får et ret stort ansvar. Det der virkede for mig, det var at man sådan bygger den op. Så man kommer ind og så starter man selv fra bunden og gør rent og gør hvad der bliver sagt og så kommer man på sergent skole og så bliver man sergent. Så får man måske 12 mand man har ansvaret for, og så står man som 19 årig og allerede er leder for nogle, hvor halvdelen af dem ikke engang har lyst til at være der ikke. Så prøver man det af og får sig nogle tæv og erfaringer. Så går man videre, for mit vedkommende så ind på officerskolen. Så gik vi i skole i de der 8-9 måneder, og så var vi ude i 3 måneder og sejle, hvor man ligesom prøver det af. Så var det et lille skib og så næste år var det et lidt større skib og det tredje år var det et meget stort skib, som er en mere kompliceret organisation. Så du får hele tiden lov til at være i labaratoriet eller i skolen og så kommer du ud i labaratoriet og prøver det af og finder ud af hvordan det virker. Så det er jo en super god måde sådan at bygge det op på. Hvor hvis man nu kigger på jer f.eks., jamen så kommer i jo ud lige om lidt med jers Cand.merc. og i har jo lidt afhængigt af hvad i har haft af studiejob og sådan, men et eller andet sted, så har i jo et enormt godt teoretisk fundament men skal egentlig først ud og lærer at bruge det, og så er i jo 5-6-27 allerede ikke. Så havd så.

Interviewer:

oplever du så, at andre organisationer foruden forsvaret, ser på officergruppen som værende attraktive?

Interviewperson:

Jeg tror at hvis ikke man har været i forsvaret og er ude i civile virksomheder, så kan man have lidt svært ved at forstå, hvad det er man sidder med. Og dem der har været i forsvaret, de er også forholdsvis dårlige til at få det oversat. Så de kan 3.000 forkortelser for forsvaret og så har de været på diden duden dadden uddannelser og det og det og det, og alle der er i forsvaret vil kunne forstå hvad det er, men hvordan oversætter du det til civilsk. Altså når du har taget din officersuddannelse, det er jo i virkeligheden en bachelor i et eller andet ikke. Når du har tegt overbygningen, så har du jo master of military studies eller noget andet. Så det er på samme niveau som jeres, men hvis de skriver, jeg har været på videruddannelsestrin 1 og 2, så hvem ved noget om det. Så i første omgang, så er der altid en udfordring i at få oversat dine kompetencer, som dybest set til noget som de civile kan forstå. Der hvor man typisk tager officerer ind, det er jo der hvor man har brug for netop nogle af de ting som jeg snakkede om før med ledelse og projektledelse, HR og logistik. Så kan der selvfølgelig være nogle officersretninger hvor man har et mere teknisk speciale, altså i søværnet er der jo tekniske officerer, de er jo nærmest ingeniører ikke. Det samme i flyvevåbnet osv. og de kan så bruges i de sammenhænge. Min oplevelse er, at hvis man ikke går ud i konsulentbranchen ligesom mig, så vil officerer oftest gå ud i en eller anden militær teknologi firmaer. Altså det kan være terma eller weibel eller andre som arbejder med den type, fordi de virksomheder selvfølgelig hurtigt har den opfattelse, at hvis vi tager sådan en, så forstår han hvad det er for noget isenkræm vi har og måske har de et ordentligt netværk på kundesiden

som jo er forsvaret ikke. Så det vil som oftest være det naturlige. Jeg har selv haft nogle officerer i mit team, jeg havde en som mens han var ved mig så tog han en HD supplychain, og er nu ude i et logistik firma men som HR mand. Men han fik ligesom, han havde ledelsessiden fra forsvaret, HR siden fra vores del og sin supplychain fra det andet, og så et eller andet sted, så passer det meget godt ind i sådan et stort transport firma ikke.

Interviwer:

Er det sådan generelt at det er produktionsvirksomheder og logistik virksomheder som er glade for officerer?

Interviewperson:

Nej men altså, det er ikke helt skævt fordi, lidt afhængigt af hvilke værn du kommer fra, så er du måske vant til at have en hel masse bluecollar workers. Altså hvis du går fra hæren og ud på det niveau hvor jeg gik ud, sådan på kaptajnsnivaeu, så har du måske haft et kompagni på 120 mand som er nogle soldater. De kan være i forskellige aldersgrupper osv. men de er jo sådan menige et eller andet sted. Og de kan nogle forskellige specialiteter og det produktionsapparat skal du så til at virke sammen.

Hvis du kommer fra et af de to blå værn, så har du som typisk ansvaret for færre medarbejdere til gengæld er de typisk højere uddannet. Alle konstablerne i søværnet har jo en aller anden faglig uddannelse, de er automatikteknikkere, elektronikteknikere eller maskin osv. så derfor har man egentlig erfaring med at lede sådan mere eler mindre højtuddannede bluecollar workers på det manuelle niveau. Så kan man det her med systematik og strukturer og så også noget hands on ledelse. Altså det bliver ikke ret avanceret med store strategier og man sidder henne i hjørnekontoret, man er meget ude på gulvet og man kan kommunikerer tingene så de er til at forstå. Det ligger jo sådan på rygmarven, der er jo sådan en 5 punkts befaling. her er situationen, her er vi og når vi er færdige med det her, så er vi der, sæt igang. Og så følger man op på det og motiverer osv. Så derfor så tror jeg det passer meget godt til den type hvor det et eller andet sted er sådan en operationel, taktisk ting. Ja sådan når jeg tænker på de af mine kammerater der er gået ud, så sidder de typisk i sådan nogle typer jobs. Så det er ledelse af noget eller nogen men hvor at der er et element af dynamik i tingene. Det er sjældent at vi går ud og bliver strategikonsulenter eller sådan noget ikke, fordi vi måske i naturen er sådan mere operationelle og implementererne. Jeg plejer gerne at sige også, at når McKinsey er gået hjem, så ring til os. Fordi, der er sikkert en fin rapport om alle mulige strategiske tiltag, men på sidste side så står der implementeringen udkommer snere eller virksomhedens egen foranstaltning. Så sådan nogle som mig, vi kan rent faktisk hjælpe med og få skidtet til at virke så. Altså hvad betyder det når der står vi skal gøre et eller andet. Så vi er sådan et strategiimplementerings firma, på den måde at vi gør det igennem mennesker, for det er jo det, vi arbejder med mennesker og organisationer.

Interviewer:

Ja du sagde i starten at ledelse ligger imellem, så hvis du kan uddybe det lidt? Altså din forståelse for ledelse.

Interviewperson:

Det interesante er, at de fleste ved godt hvornår de er udsat for dårlig ledelse men det er de færreset der anerkender når de er udsat for god ledelse. så nogle gange så kan man jo finde definitionen på ledelse ved at kigge på modpolen. Man siger jo at folk de vælger deres job på grund af virksomheden, brandet, det man skal arbejde med i opgaven og de forlader det på grund af chefen. Det er faktisk rigtigt. Når vi sidder og interviewer folk til stillinger, så spørger vi, hvorfor valgte du at stoppe der, jamen jeg fik en ny chef og vi havde ikke helt kemi. Eller det var min sideordnede kollega der ligepludselig blev min chef. Sådan nogle ting ikke. Så folk har et meget stærkt indtryk af hvad de ikke ønsker ledelsesmæssigt. Og i danmark har vi meget sådan flade strukturer ikke. Folk har behov for stor medindflydelse og medbestemmelse og påvirkning af egen arbejdssituation og vil gerne tage ansvar de fleset. Såden der meget hierakiske ledelse, som man måske har i de mere sydeuropæiske lande, det går jo ikke i en nordisk kontekst og slet ikke i en svensk kontekst f.eks. hvor det er meget sådan konsensus ledelse. Så svenskere bliver somme tider forvirret når de får en dansk chef, fordi vi kan være sådan lidt mere to the point. Hvor i sverige skal man være lidt mere enige om tingene og har vi stemt af med alle og er alle med. Begge dele kan have sine fordele ikke. Men hvis man kommer fra forsvaret, så er man måske ikke særlig god til konsensus ledelse vel. Der er man måske mere typen der får input og hører, og nu skal i høre, det er planen, nogle spørgsmål, nogle kommentare, nogel andre input, godt så tager vi dem med ind i også, og så gør vi sådan.

Interviewer:

Fungerer det godt i en dansk civil kontekst?

Interviewperson:

Jamen det gør det. Nogle gange så siger vi for sjov, at når vi holder ledelsesmøder i danmark, så bliver folk enige om et eller andet og så farer folk ud og gør hvad de alligevel har lyst til. Hvor i sverige der farer de rent faktisk ud og gør hvad de er blevet enige om, fordi man har brugt så megt tid på at skabe konsensus omkring det ikke. Så hvis man sådan skal raffinere ledelse sådan lidt mere i en dansk kontekst, så skal man nok gøre tingene mere enkle og nemmere at forholde sig til. Og så er det vigtigt at mans er alle i øjnene, og siger at det er det vi gør. Der er ingen der går ud herfra før vi er enige om at det er sådan vi kommunikerer det. Det nytter ikke noget at de farer ud og siger at vi skal have ny firmabilsordning og det siger du til dine folk, mens den anden venter en uge på det, fordi så har vi balladen ikke. Så jeg tror det der med, at tingene bliver konkrete og at de er klappet af og alle føler at de har fået lov til at give et input på et eller andet niveau, men lederen skal være den der tager beslutningen, og siger at det er det vi gør. Så kan i have en eller anden frihed til hvordan i vil gøre det. For man skal jo også stole på de folk man har, ellers skal man jo ikke have dem vel. Men lederen er jo den, det er jo en fører. Og hvis folk har lyst til at følge efter, jamen så har du en fører. der er en meget sjov film som ligger ude på youtube, med en hel masse unge mennekser som sidder på en eller ande græsskråning og bare hygger sig der. Der er flere hundrede og der spiller et eller andet musik, og så pludselig på et tidspunkt, så er der en gut, han stiller sig op og giver sig til at danse. og de andre kigger

lidt på ham og så pludselig er der et par stykker mere der begynder at danse og ligepludselig så danser der hundrede ikke. Så man snakker meget i lederskab om det her med at be the first to follow. Så ligepludselig bliver han en leder, fordi der rent faktisk var flere der fulgte det eksempel. Det kan også godt være t han bare var en tosse der dansed og de andre havde lyst til at danse, men sådan rent metaforsik så er det sommetider det der skal til. Man skal også turde stille sig ud hvor at det kan gøre ondt eller hvor folk tænker, at den er helt gal, men alligevel så tænker de at det er måske ikke så tosset, så lad os komme afsted.

Interviewer:

I Forsvaret der har man jo et chefvirke og et lidt tydeligere hierarki på grund af rang, hvordan pårvirker det situationen?

Interviewperson:

Jamen det er jo fuldstændig uomtvisteligt. På mit skib, der er jo kun en der kan tage beslutningen. Og så er folk også opdraget til at det er hierarkisk. men det er jo meget interresant at man i de seneste år, der har man i søværnet arbejdet meget intensivt med at udvikle hele det her command setup i skibene så man har faktisk både sent dem til tyskland og på 5 ugers kursus over hos englænderne, hvor de har det der hedder flagofficer seatraining, som er en skole der er baseret på alle de erfaringer man fik fra Falklandskrigene, med alt hvad der gik galt osv. Og så tæver man simpelthen besætninger igennem. Og selv når vi tror at vi kommer med en der er toptunet og de er bare forberedt, så får de en masse høvl derovre og de kommer tilbage 8 gange bedre. Og en stor del af det, det er jo hvordan sætter du egentlig hele ledelses setupet op, hvad er det for nogle informationer chefen skal have, og hvem hjælper ham og hvem gør hvad rundt omkring, så man kan tage de rigtige beslutninger hele tiden. Så der har man også ændret paradigmet meget, og jeg tror at tilsvarende er det i hæren, at fra næsten jugoslavien og frem, altså hvor vi har ændret paradigmet på, hvad der det vi gør, til idag med irak og Afghanisatn osv. det er jo noget helt andet end den koldkrigshær vi havde. Der er jo en masse mennesker med en masse erfaringer og hvor man også som leder sætter sig ned og siger, at det er første gang at jeg er her men ham her han er her for fjerde gang og det kan godt være at han er konstabel, men det kan godt være at jeg lige skulle høre på ham ikke. så den der med ligesom at bringe alle erfaringer i spil men by the end of the day, så e det jo dig der må tage beslutningen. Og det skal de være trykke ved at du gør og du tager den på et oplyst grundlag.

Interviewer:

Du sagde at forsvaret ikke er så gode til at kommunikerer om deres kompetencer i civilt sprog, er din opfattelse den, at hvis de kunne det, at de så ville være eller er attraktive for civile organisationer?

Interviewperson:

Det interesante er, at alle har en eller ande konservativ holdning til hvordan det er ledelse foregår i forsvaret, men i virkeligheden så tror jeg at forsvaret er en af de mest progressive arbejdspladser i forhold til ledelse og medinddragelse og styr på, hvor du kan komme ud i rigtig mange civile virksomheder hvor det bliver meget mere hierarkisk fordi der har man jo udnævnt dem som var den bedste sælger eller noget andet. Altså i forsvaret, der bliver du kun udnævnt på merit ikke. Du når kun til et vist niveau, hvis ikke du kan noget, så når du ikke længere vel. Så derfor så har man en ret stor fidus til, at den der nu er den næste oppe, også rent faktisk har fortjent at være der ikke. Her hos os i Mercuri, men sådan er det nok også i forsvaret, der snakker vi om at der har vi et fær, transparent og et meritokratisk system, og merittokratisk betyder jo fortjent. Så der er den der gennemsigtighed og i hvert fald i et rimelig stort omfang, så kan folk godt se fidusen i at vedkommende er på den post, fordi det giver mening og det er en man godt vil følge fordi at har tjent deres borde og de har også prøvet og de ved hvad de taler om. Det der med at oversætte, det handler jo meget om hvis man gerne vil søge ud fra forsvaret og over i det civile, og du prøver på at lave et CV, og det har du aldrig nogensinde gjort. Det kan godt være at du har skiftet job 20 gange, men det har du gjort i forsvaret, så der sider du der og der og der, så derfor når folk siger at du har jo været det samme sted i 20 år, så kan man sige, at det har jeg i virkeligheden ikke, fordi jeg har været i 10 forskellige stillinger rundt omkring i alle mulige sammenhænge. Men når de skal prøve at få den ned på et CV og sendt ud til en civil virksomhed, og få dem til at forstå hvad det egentlig er de kan og havd har de af uddannelse og sådan noget, mange af dem der læser CV, de sidder på og kigger sådan på de formelle, og tænker puha hvad er ham her for en og hvad kan han egentlig. Men hvis han siger at jeg har en bachelor i ledelse og operation og drift osv. og jeg har en master i det og det, hvor der er de her elementer i det og det betyder altsammen, og så har jeg haft ledels for, det her det svarer vel til det eller det eller det. Så det der med at få det oversat til noget man kan forstå i det civile. Men det arbejder man også med i forsvaret.

Interviewer:

Når kunder kommer til jer, har de så en forestilling om hvad de søger specifikt? Søger de en bestemt profil, som en ingeniør eller officer? Eller efterspørger de en betsemt situation som en kandidat skal kunne ændre til noget nyt?

Interviewperson:

Begge dele. Eller alt er muligt. Nogle gange kommer de og siger at vi skal have en salgschef, og så siger jeg, hvorfor skal i det? Så siger de, at den anden han er stoppet, og så siger jeg, jamen det er fint men hvorfor skal i have en ny salgschef. Så bliver der sådan helt. Så siger jeg, jamen prøv lige at fortælle mig, hvem skal han være chef for, og hvordan sælger i og til hvem sælger i, og hvorfor sælger i osv. Så vi prøver på at flytte dialogen fra det her med at de snakker megt profil, det skal være en som har en Cand. merc. osv. til at sige, lad os komme til hvad er det for nogle resultater denne person skal skabe. Hvad er positivt bedre om et år fordi den her person har fået jobbet end det er idag. og så lad os tage den fra resultat siden, og sige hvis det er alt det her i gerne vil have at man skal skabe, hvordan skal man så svømme i akvariet. Hvad er det for en adfærd man skal udvise for at kunne gøre det. og hvis man skal det, hvad er det så for en personlighed, et skillset og motiavtion man skal have. og så kan vi jo begynde at lede efter dem og så bliver det en helt anden dialog. Så kan det være man siger, at så skal jeg slet ikke

have en salgschef, nej fordi der er ikke nogen sælgere, i vedligeholder bare derude så i skal have to key account amnagers i stedet for i kører det hele på årsramme aftaler og så skal i have 4 merchandisers der kan rende og sætte jeres vare fint på hylderne derude. Det er jo spild af tid og penge at have en salgschef når der ikke er nogel sælgere. Så i stedet for, at de går ind og tager den vante løsning, så gå ind og diskuter deres forretning med dem. Og det er egentlig det vi prøver på hele tiden, fordi hvis man taler forretning så bliver man opfattet som forretningsmand og hvis man taler rekruttering, så bliver opfattet som rekrutteringskonsulent. Og vi vil helst være det førset, for vi synes sådan set at vi hjælper virksomheder med at vækste deres forretning med at have de rigtige mennekser til enhver tid.

Interviewer:

Du nævnte at det også kan være meget hierarkisk i civile organisatoner, hvordan er din opfattelse af hierarkiet i civile organisationer?

Interviewperson:

Jamen der er jo en top og en bund i alt ikke. nogen steder så er det jo meget hierarkisk og så er det måske også nødvendigt at det er det. og andre steder, så er det pandekage flat. eller endnu værre, så kører de jo sådan nogle multimatrix organisationer, hvor det hele griber ind i hinanden og ingen kan finde ud af hvad der er op og ned på det hele, og hvis man så oveni købet har en eller anden kultur som er meget omsorgsfuld og respektfuld, jeg arbejder meget i lifescience branchen, og der kan være mange af dem, fordi der er mange sygeplejerske eller phamaceuter eller healthcare proffesionals og så bliver det hele sådan lidt. Så kan der også være noget snobberi. I biotech virksomheder kan det tit være sådan at de fineste det er medicinerne, det er lægerne, og de næst fineste det pharmaceuterne. Så kan du godt komme som Cand. Science. i Human biologi med ditten dutten datten, og det er på mange måder en ligeså avanceret eller mere avanceret uddannelse end de to andre, men hvis du virkelig skal gøre dig gældende der, så skal du lige have en P.hd. oveni. Så der er noget inbygget snobberi nogle gange i de her ting også, og hvilke niveauer du kan nå i hierarkierne, som bare gør det pudsigt.

Interviewer:

Så er det måske ikke så fladt alligevel?

Interviewperson:

Præcis.

10.18 Appendix R – Interview transcript – Thomas Bo Jørgensen

Interviewer: Kan du fortælle lidt om dig selv og dit arbejde?

Interviewperson: Mit navn er Thomas Bo Kroghsen Jørgensen, jeg er lige blevet gift så jeg skal vænne mig til det der Kroghsen. Jeg har en baggrund som Cand.merc. ligesom jer, international business, Ha almen før det. Kom ud, ville sindsygt gerne være sælger. Så kom ud i det vilde erhvervsliv. Startede i HP. Var der i et halvt år, syntes at det var mega nederen. havde så skrevet speciale om DFDS i tidernes morgen, og havde faktisk også skrevet om performancekultur og ledelse og alt det der. Så de ringede til mig og spurgte om jeg ville komme der ud. De var igang med at merge en virksomhed ind i deres, og de havde brug for nogle unge mennesker der kunne sådan noget og der tænkte jeg at det ville jeg hellere end at sælge hardware oppe i HP. Og så var jeg der i 6,5 år, og lavede alt muligt inde for strategi i transformation. Så alt fra at lave cormecial excellence styre de programmer, til at lave shared service centre op, what have you. Og så kom jeg til en skillevej hvor jeg enten skulle gå ind i forretningen eller lave noget andet uden for DFDS. Jeg kunne mærke at jeg havde stadig brug for stadig at afprøve, jeg havde enlig altid tænkt på at jeg gerne ville være konsulent og nu havde jeg entlig været intern konsulent i så mange år og jeg syntes at nu var det ligesom tid til at hoppe ud på den anden side og så gøre det. Var jeg blevet i DFDS var jeg jo blevet i shipping vejen og så var det jo ligesom der man var. Så tog jeg til deloitte og var der i et lille års tid, og så blev jeg kontaktet her hvor jeg i tidernes morgen havde været studentermedhjælper, for at høre om jeg var interesseret i at komme herind og arbejde med det. Og det syntes jeg var super spændende og super, både lærerne men inspirerende også fordi man har med mennesker at gøre hver eneste dag. Og man finder hurtigt ud af, at alle har en historie de gerne vil fortælle og man kan tage noget med der fra, hvad enten det er som høj som lav og i sidste ende er vi bare mennesker. Så det har jeg gjort her, det sidste lille års tid nu. Så det er historien sådan relativt kort om mig. Og hvem er Egon Zendher så. Egon Zendher er jo et firma som er bygget på den filosofi at vi skal være med til at hjælpe verden med at få bedre ledere og finde bedre ledere og udvikle bedre ledere. Det er ligesom vores grundprincip for det vi går rundt og gør. Og det betyder at vi laver sådan set to dele hvis man kigger på vores forretning. Den ene del det kalder vi for executive search og det er ligesom at gå ud og finde og hjælpe virksomhederne med at identificerer talent. og får det adreheret til de forskellige klienter vi har. Den anden del af vores arbejde er det vi kalder for vores solutions business som er, hvordan kan vi gå ud og hjælpe virksomheder med alt lige frem development programs inden for ledelse til at assese folk. Så ja det hele er hele sådan udviklings agendaen ligger der i det. Og det kan man putte mange forskellige ting og sager ind under og det jeg tror som ligesom er hovedpointen for det vi gør er vi kommer med en masse insights fordi vi kender så mange mennesker, så vi ligesom kan strukturere nogle ting og ligesom være en sparringspartner for vores klienter, på både udviklings agendaen og assesment agendaer osv. Så det er sådan meget kort sagt hvad vi gør. Vi er 7 konsulenter her i københavn og vi er 400 nogle og 60 på globalt plan og vi er i de fleste sådan større markeder i hvert fald. SÅ det er historien kort om mig og også om Egon Zendher, som er et Schweizisk firma.

Interviewer: Har i nogle bestemte industrier i arbejder indenfor?

Interviewperson: Vi arbejder indenfor alle industrier og jeg tror at det der er væsentligt for vores setup, der er at vi har en operating model hvor vi sådan set assisterer alle lande og alle regioner. Så hvis du arbejder indenfor tech, så kan vi trække på vores tech specialister der har en baggrund indefor det. Hvis vi har noget indenfor service kan sådan en som jeg komme med på forskellige projekter. Selvfølgelig er vi meget tæt på de markeder vi fysisk sidder i men vi hjælper også på tværs af vores organisation og vores firma. Så vi rammer enlig alle former for industrier, jeg tror ikke der er den industri hvor vi siger at den har vi ikke noget med at gøre. Vi laver også for public, skulle der være behov for det. Så vi rammer meget forskelligt, meget bredt og mange forskellige funktioner også.

Interviewer: Hvordan forstår du ledelsesbegrebet?

Interviewperson: Det er jo et sindsygt vidt begreb ikke. Men det er jo også en kompetence. Altså vi har en kompetence model hvor vi prøver og scorer folk på, og en af dem vi kigger meget på det er selvfølgelig team leadership, altså hvordan er du som leder. Og jeg tror jeg også nævnte det tidliger, men ledelse kommer meget an på den kontekst du skal, du bliver nødt til at sætte det i en eller anden form for kontekst. Der er nogle leder som skal kunne tegne de store visioner og få folk til, og det er grundlaget for alle kan man sige, kan du tegne nogle visioner og få folk med på en rejse, det er ligesom grund elementet i ledelse.

Interviewperson: Og når du ligesom dobbeltklikker på det, så kan du gøre det på forskellige måder. Der er nogle der bruger pisk og der er nogle der bruger gulerod og der er nogle der bruger en innbetween. Og jeg tror det er meget et spørgsmål om den situation du nu en gang sætter et givent team i eller en givent virksomhed i, hvor de ligesom er henne. Er du et stedhvor du skal vækste helt vildt, jamen så er det en type form for ledelse som fungerer. Jeg tror også at det er det du ser mange gange, at du ser jo top ledere bliver ansat til en bestemt agenda og når den agenda ligesom er fuldført, så sker der jo en udskiftning mange gange fordi man har brug for nogle andre former for kompetencer i forhold til det at viderudvikle en agenda og være med til at lede en virksomhed på det. Så der er stor forskel på om du er god til at drive turnaround i ledelse, altså skærer hårdt til, eller du er godt til at lave en vækst case og skal være med til at identificerer targets og drive en M&A agenda og alt det der ligger i det. Det ligger et stort pres på de enkelte funktioner, alt afhængigt af hvilke scenarier man ligesom arbejder i. Det er lige for os der er i ledelse. Men det er klart, at det vi godt kan lide at se, og det er jo meget personligt, det står for min, vi bruger meget tid på at forstå, hvad er det for en situation virksomhederne er i når det de ligesom rekrutterer ledere og hvad er det også for en kultur folk skal kunne indgå i. Der er stor forskel på om du er i en pharma virksomhed eller om du er i en amerikansk tech selskab, som er ekstremt drevet på salg og performance og pharma måske mere er drevet på R&D. Og det er vigtigt at de folk som ligesom kommer ind kan matche den kultur der nu en gang er. Men de skal også kunne selvfølgelig være kulturbærer og sætte det gode eksempler. Og nogle af de ting som når jeg tænker gode eksempler, så er det det der med, når du har med et team at gøre, så er det vigtigt at du får dem med på vejen og det er vigtigt at du hele tiden har den der evne til at tænke, hvordan får jeg det bedste ud af de mennekser jeg nu en gang har. En af de ting der kan tænde mig meget af i diskussioner det er hvis folk bliver alt for brutale i deres måde at gå til ledelse på. Altså ligesom at sige det er sort eller hvidt, enten så følger du

med eller så lader du vær. Jeg tror at det der er vigtigt som leder, det er at se hvor det er folk har deres styrker henne og hvordan kan vi bygge på de styrker. Hvordan kan vi gøre folk til nogle bedre personer af dem selv inde for det. Og gode ledere har både intentionen, men bruger også tiden på at arbejde med deres mennesker. Dårlige ledere er dem der ligesom sætter den nye hold med det samme. Nogle gange er der selvfølgelig brug for det, men det er vigtigt ligesom at kigge ind ad og sige hvad er det for nogle mennesker, hvad er det for nogle kompetencer der ligger i den gruppe af mennekser som jeg skal have med at gøre. Det er ike ens betydende med, at man ikke skal sætte et nyt hold for det skal man nogle gange. Igen for at gå tilbage til hvad er det for en situation en virksomhed nødvendigvis er i. Så hvis du kigger på en koncern ledelse, så vil der være tidspunkter hvor der er en transformation i hele forretningsmodellen der gør at tidligere folk der har været her, ikke er relevante længere. Det er klart. Men hvsi man ligesom har sat holdet så er det vigtigt at man ligesom prøver at udvikle på baggrund af de mennesker der er der. Og det mener jeg er god ledelse. Det mener jeg er rigtig god ledelse.

Interviewer: Er der en tendens til at der i ledelsen er mere fokus på at komme væk fra pisken og over imod guleroden?

Interviewperson: Jamne det er der. Det er jo også fordi at jeg tror at mange af de folk som man ligesom snakker med, både folk som er i lederstillinger, men også folk der arbejder i teams, de leder mere efter et purpose i livet nu end de har gjort tidligere. Det er ikke bare det at gå på job og få penge udbetalt hver eneste månede og så lever man for det. Man leder efter et meningsfyldt arbejdsliv. Det man ligesom bruger sine 8, 10, 12 timer om dagen på også giver mening for en selv og det har et purpose. Det jeg sidder og arbejder med det giver også nogle andre noget godt. Og det synes jeg er sådan meget klar trend i mod at vi kigger også lidt efter, vi bliver meget mere purpose drevet. Og de der meget hårde brutale ledere, jeg tror at i nogle miljøer vil de sikkert godt kunne lykkes i, i den der ekstremt resultat orienterede, helt sikkert, men man vil se mere og mere det her med at få motiveret folk og få udviklet folk. Det går folk utroligt meget op i i den henseende og ikke bare at leverer resultater fra dag til dag.

Interviewer: Er det også det i møder når i er ude hos jeres kunder, at de efterspørger ledelse efter den opfattelse?

Interviewperson: Ja det gør de. Og jeg synes at de gør det mere og mere. Jeg har at gøre med en klient nu som vel i tidernes morgen har været kendt for at kører en sådan meget hård kultur i forhold til at leverer på tal. Og jeg tror at noget af det vi leder efter til dem, det er folk der rent faktisk kan tag den der udviklingskasket på og tage udvikingsbrillerne på. Og når man så ansætter folk ind i teams, så er det ikke for at rive teams'ene over men får at bygge dem op og se hvad der er. Så skal man selvfølgelig kunne lave de justeringer, man skal have mandatet til at kunne lave de justeringer som er nødvendige, men det er vigtigt at man ligesom prøver og udvikle på det man har. Også fordi, det er skidedyrt at finde mennesker. Og der er en kæmpe risiko mange gange ved at tage folk ind, som ikke nødvendigvis, vi gør jo vores arbejde med referencer, vi afdækker altid hvad vi kan, men vis man kigger på folk der sådan

rekrutterer ind til forskellige teams, jamen så kan det være en lang og tung proces. Og derfor er det bedste altid at kunne se hvad har man i forvejen og kunne udvikle videre på det.

Interviewer: Hvordan afdækker i det helt lavpraktisk om en kandidat er egnet til en stilling?

Interviewperson: Vi tager referencer og vi møder jo vildt mange mennesker, så vi udvikler jo en eller anden form for forståelse for what does good look like, og igen det er jo i forhold til den kontekst der er i virksomheden, så der er stor forskel på om du skal finde en der kan drive salg kontra en der skal kunne udvikle og arbejde med pipelines inden for R&D i pharmaceutical. Men Vi kigger meget på, hvordan benchmarker sådan en type op i mod alle mulige andre vi har set, så det er meget sådan what does good look like. Og så har vi jo også en dialog med vores klienter hvor vi også prøver at forstå hvem er de. Og man må også bare erkende at nogle gange kan man fidne den bedste person, der har det mest fantastiske CV og alle de gode intentioner men så klikker det bare ikke med en klient. Det er også nogle gange det der sker med en klient, det kan man bare ikke afdække. Og så det vi også gør, det er at vi tager referencer på folk. Så vi beder jo folk om at sige, en ting er jo hvad vores holdning er til dig og hvad du selv har fortalt os og hvad klientens hodning er til dig, men hvad mener andre om dig som har arbejdet sammen med dig. Så vi afdækker det også ved at tage relativt dybdeborende referencer hos personen som måtte få det pågældende job.

Interviewer: Så det handler også om at snakke med lederens netværk?

Interviewperson: Ja. Og den bedste måde at finde dygtige ledere på, det er jo når de bliver refereret af andre. Hey du skal tage fat i x, z eller y de er bare pissedygtige. Og det er jo det vi bruger rigtig meget tid på, at snakke med folk ude i markedet og hører hvem ville være gode. Det er altid den første og bedste indikation, det er når folk de anbefaler folk og siger, jeg har arbejdet med ham eller hende, de er pissegode til det her. Så det plejer altid at være en god målestok for det.

Interviewer: Hvordan snakker i her internt om ledelse jer kollegaer i mellem?

Interviewperson: Vi kigger rigtig meget på erfaring. Vi bruger hinanden på de forskellige opgaver vi arbejder på, og siger hvad har vi af erfaring med, fungerer godt i sådan en rolle her. Så vi kigger selvfølgelig også tilbage og vi bruger hinanden, og vi bruger hinanden også på internationalt plan for at sige men hvis vi har en bestem opgave her også, hvem kunne være gode til det her på baggrund af den erfaring vi har med at arbejde med de her ting. Så det er det vi gør. Og så igen, så tror jeg det er meget vigtigt, det er svært at sige at han eller hun er en god leder i forhold til den givne situation. Det er igen at gå tilbage og forstå hvad er klientens værdier, hvad er det for en kultur og hvad er det for en opgave der skal løses her for at vi ligesom kan drive det videre.

Interviewer: Når nu ledelse er så vidt et begreb, hvordan evaluerer i så på på jeres opgaver i forhold til havd i har leveret til jeres kunder?

Interviewperson: Det er jo et vildt godt spørgsmål, for hvordan sikrer man at folk er en succes? Vi snakker jo med folkene når de har fået lov til at være i jobbet i en periode, for at høre om de trives med det de rent faktisk render rundt og laver. Og det er så en den vigtigste indikation. Og så er det klart at mange af vores klienter det er nogen vi har arbejdet meget for og så har vi løbende dialog med hvordan tingene ligesom går. Leverer folk på deres mål og gør de det de ligesom er sat op til at gøre, expand the team eller lukke ting ned eller hvad de nu måtte gøre. Så det er ligesom nogle vigtige pejlemærker. Men det allervigtigste er jo at kandidaten føler at det her er det rigtige for ham eller hende og at de har en god mavefornemmelse med det. Og hvis de har det så leverer de også mange gange. Og så kan man nogle gange, for eksempler på hvor det ikke fungerer, men så får vi også besked om det. Men for det meste synes jeg at vores processer er på den måde, at få afdækket så meget som muligt. Og vi gør det jo ikke over en uge. Vi arbejder mange gange tre til fire måneder på en opgave, fordi vi gerne vil sikrer os at man får set et bredt felt af mennesker som kunne være relevante til den pågældende opgave, og at man også i den proces får mulighed for at klienten og kandidaten for mulighed for at få bygget nogle relationer op. Som selvfølgelig mange gange tager udgangspunkt i de møder der foregår herinde, men i de afsluttende faser kan vi også godt lide at folk kommer ud og ser de steder de kommer til at arbejde og måske møde lidt flere mennesker fra det team, eller en bestyrelse eller hvad det nu måtte være. Så vi bruger meget tid på at sørger for at processen er gennemført og at folk føler at der har været den tid der er brug for til ligesom at tage en oplyst beslutning, både fra kandidaten og klientens side. Men det er også en udfordring en gang i mellem.

Interviewer: Har i lige meget dialog med kandidaten og klienten eller hvordan fordeler det sig og hvordan foregår det?

Interviewperson: Ja i de afsluttende faser vil vi være det, det er klart. Men det er lidt forskelligt hvordan det foregår, det afhænger meget af situationen. Så nogle klienter kan godt lide at vi tager dialogen i forhold til pakker, hvis der skal diskuteres pakker med kandidaten, og så fungerer vi ligesom mellemand i forhold til det. Andre vil gerne kører det direkte for det har de erfaring med eller det har de det bedst med. Så der indordner vi ligesom efter hvad klienten syntes er det rigitge approach, men vi hjælper gerne.

Interviewer: Spørger i nogensinde en kandidat ind til hvad deres ledelsesstil er?

Interviewperson: Jamen det er et godt spørgsmål Frederik. Jeg spørger altid, hvad er dine ledelsesprincipper. Hvordan ønsker du at blive ledet og hvordan leder du selv. Hvordan ønsker du at

lede. Og der er folk meget klarer. Folk der har været leder har selvfølgelig nogle meget klarer principper for hvordan de gør det. Der er ikke nogen der siger jeg bruger altid pisken, det siger folk selvfølgelig ikke. Men det finder man jo ud af når man begynder at snakke andre folk når man begynder at tage referencer. Men jeg synes det er en af de vigtigste formål ved en diskussion, hvis det er folk der skal lede teams, det er hvordan har du tænkt dig at lede, hvordan inspirerer du folk. Går du ned i skyttegraven når der er behov for det eller er du sådan en der sådan mere sidder og ævler løs oppe ved det runde bord og prøver at udstikke men ikke du ligesom ikke går ned i dybden. Jeg synes det er sindsygt vigtigt. Og det vi beder folk om, det er at komme med nogle eksempler. Giv nogle eksempler på, når du siger at du er meget supportive, hvordan er du supportive. Hvordan gør du det, hvordan er det helt konkret du gør. Når men så gør jeg sådan og sådan. Og så har jeg team møder. Men hvad diskuterer i på de team møder. Jeg har en til en, men har du agendaer. Havd er det ligesom der rør sig. Så for os er det meget vigtigt at komme steppet dybbere end at folk bare siger jeg tror meget på kommunikation i min ledelsesstil. Men hvordan er det så du kommunikkere og hvordan gør du det, og hvilken impact har det og hvad når det ikke fungerer hvad gør du så. Så igen, for at komme tilbage så har vi nogle forskellige kompetencer modeller eller kompetenceområder vi kigger på og det er en af dem. Det er super vigtigt for os at forstå hvordan du har tænkt dig at lede. Så kan folk være nok så resultat orienteret og de kan være nok så collaborative, hvilket også er sindsygt vigtigt, og være strategisk orienteret. Men du ved i sidste ende, så har vi også et ansvar overfor de mennekser som så skal blive ledet i sidste ende. At de får en som de synes kan rykke dem som personer. Jeg har prøvet dårlig ledelse og jeg har prøvet sindsygt god ledelse, og derfor giver det her job bare så meget mere mening for mig. Da jeg sad ude i DFDS der blev jeg ansat hvor Niels Smedegaard var kommet til. Og Niels Smedegaard transformerede den virksomhed på en fantastisk måde. Og i og med at han transformerede virksomheden, så skabte han også nogle mulighederfor mig som person. Det kan godt være at jeg rapporterede til en der rapporterede til CFO'en der rapporterede til Niels, men niels var sgu ham der ligesom tegnede retningen for hvor det var at virksomheden skulle hen. Og den transformation han lavede, den kom mig til gode i min karriere og gjorde at jeg syntes at det var super fedt at gå på arbejde hver eneste dag. Det er jo det ypperste ledelse. Og jeg husker også aller første gang jeg fik ledelses ansvar. Der var jeg blevet sendt til Dover for DFDS, og så fik jeg en pige i mit team som kom med over fra københavn. Jeg kan lige så godt sige det, jeg har ingen drømme eller ambitioner om at blive en stor leder, vi har jo ikke nogen store teams under os. Men der fik jeg så hende her Tina med på teamet. Jeg havde enlig ikke bedt om det, og jeg kan huske at jeg havde en time til arbejde. Jeg boede oppe i London og ned til Dover det var en forfærdelig commute, der tog mellem en time og halvanden. Og de første par gange jeg tog på arbejde det var det her med, at nu sidder der en her nede i Dover som er flyttet til Dover med mig, og der er ikke nogen andre end mig til at give hende nogle opgaver der gør det sjovt for hende at gå på arbejde. Og der gik det virkelig op for mig det ansvar man har som leder, for at folk de ligesom skal synes det her er mega fedt. Så er det jo klart, at det er ikke alt her i livet der er fedt, sådan er det jo altid. Der er jo også ting som er møg trælse som man ikke gide at arbejde med. Men overordnet set så havde jeg den der med at jeg skal sørger for at Tina har noget spændende at lave og at hun udvikler sig på den her rejse, lige såvel som jeg også selv skal udvile mig, men jeg har fanme et ansvar overfor Tina for at hun får en god tid, så længe jeg er her nede. Og det har været meget sådan tanken for mig efterfølgende også i de roller jeg har haft. Hvordan gør folk det, hvordan får folk ligesom sparket liv i et team, får sparket liv i nogle mennesker så de synes det er mega fedt at komme på arbejde. Og jeg har også prøvet dårlig ledelse ude i HP hvor det var sindsygt meget drevet på resultater og kvartaler og jeg husker, det var jo IT sælgere, at de gik sindsygt meget op i hvilke biler de kørte i og hvilke ure de havde på og alt sådan noget der. Og så kan man snakke

om det er ledelse eller hvad er det, men de skulle hele tiden trimme fordi, for at gøre en lang historie kort, HP havde ikke lykkedes med at gå til software fra hardware provider, og hardware var bare lort fordi det kostede ikke en skid at lave det der hardware, alle lavede det. Så når du sad og og solgte servere og storage systemer, så kunne alle gøre det. Det var svært at differentiere sig, den eneste måde man kunne differentiere sig på, det var på pris. Og det var man sindsygt meget under. Man var jo et børsnoteret selskab, så der var hele tiden sparrerunder hvor man ligesom skulle gøre et eller andet.Og en af de ting man så valgte at gøre, det var at lave bilpolitikken om, så i kan ikke længere kører BMW'er i skal køre skodaer. Og for en sælger, der er det misforstået, for det er ikke det der driver en sælger. Så folk de begyndte bare at smutte. Og jeg husker at der var en rundspørger i HP Danmark, og der fandt jeg ud af at her skulle jeg ikke være længere. Der var sådan en engagement survey, sådan nogle kommer i helt sikkert til at opleve massere af, som kan være meget gode men de kan også være lidt langhårdet en gang i mellem, men hvordan har man det som medarbejder. Og der var et spørgsmål der sagde, hvis du fik tilbudt samme stillling, samme løn og samme conditions et andet sted, ville du så sige ja? Og der var over 60% der havde sagt ja, i hele HP Danmark. Der tænkte jeg bare, at det her det er fanme et lorte sted at være. Og det er jo dårlig ledelse. Det er jo fordi der er elementer her, hvor man ikke havde formået at sætte en retning for de folk der var der og forklarer dem et purpose idet. Og der har været en udskiftning af ledere oppe i HP Danmark siden da, fordi de folk der var der, altså hele det ledelsesteam jeg sad under, de var væk efter et par år. Forståeligt nok, ifølge mig. Så jeg har både prøvet det ene og det andet og set hvilke muligheder det giver ved god ledelse at der er nogen der er visionerer og sætter en retning og får folk med. Fordi Niels Smedegaard han fandt jo også ud af, jeg kan jo ikke gøre det alene vel, jeg skal have nogle mennesker med på rejsen der gider at arbejde sammen med mig på det her. Og det var han bare fantastisk til at gøre. Og han var fantastisk i hans måde at kommunikere hans visioner på, som gør ham, stor respekt for ham, jeg synes han er en fantastisk person og en dygtig erhvervsmand, som stadig gør at han stadig har en kæmpe stjerne hos medarbejderne.

Interviewer: Kan du uddybe lidt i forhold til Niels Smedegaard, hvad var det han kunne?

Interviewperson: Jamen Niels havde også en autoritet omkring sig som gjorde, altså nu er det så moderne idag, Jeff Graunhorst ude i ISS han leder en halv million mennekser eller sådan noget og han har et bord over i hjørnet ikke. Niels han havde stadig sit kontor oppe på fjerde sal med forkontor med sekretær. Det var ikke fordi han var en gammeldags leder overhovedet men han formåede at bygge en eller anden form for respekt og aura op omkring sig. Og så tror jeg at det Niels var super super dygtig til, han var ekstrem dygtig til at kommunikere sin vision. Ekstrem dygtig til det. Og til at holde fast i det. Og han gav også folk mulighed for, Jeg deltog i rigtig mange af deres koncernledelses møder kva de projekter jeg sad og lavede, han gav folk mulighed for på koncernledelses niveau at ytre deres holdning til tingene. Men han var også god til at skærer igennem når det var, ved at sige at jeg har hørt hvad jeg skal høre, nu tager vi en beslutning og vi støtter allesammen op omkring den og er enige omkring den. Det var han virkelig god til, fantastiks god. Jeg havde en episode med en af koncernledelses medlemmerne, hvor vi var uenige om nogle ting og bølgerne gik højt, og jeg tænkte bare fuck mand, nu er jeg kommet i uføre oppe øverst. Og der kan jeg huske at Niels kom over til mig og sagde, "du skal bare vide en ting, jeg har forstået hvad du har lavet på projektet og der er fuld transparen, jeg støtter dig hundrede procent". Det kommer koncernlederen og siger til dig, det var en fantastisk en. Så han

støttede også hundrede procent når han kunne se at der var noget. Så han var god til at kommunikere men han var også god til at lade folk komme til orde og skærer igennem når det var. Og så var han detaljeret og i detaljerne og han kunne sine tal når vi lavede strategiarbejde med ham, så sagde han at han gerne ville have det og det og det, og så lavede man et oplæg til ham. Så havde han læst det igennem inden mødet, du ved han sad ikke og læste det når man havde mødet, han havde læst det iggennem inden da og havde noter til hvad han syntes var godt og ikke godt. Og han sagde aldrig at ting ikke var gode, han sagde altid bare, jeg synes vi skal gøre tingene lidt anderledes og jeg synes vi kan gøre sådan og sådan og sådan. Han er for mig, den bedste leder jeg nogensinde har haft. Jeg regner med at jeg skal være her i 30 år så det kan godt være der kommer en eller anden. Men han var igen med til at skabe, det var jo ikke min chef, han var min øverste chef, han var jo ikke min chef chef men han var min øverste chef og han skabte nogle rammer for den organisation der gjorde at jeg kunne vokse og det havde jeg stor respekt for.

Interviewer: Med fare for at putte ord i munden på dig, har det så noget at gøre med at du kunne se dine opgaver smelte ind i den større vision?

Interviewperson: Jamen det var det helt sikkert. Prøv at hør vi arbejdede på forskellige projekter og et af dem var, det første projekt jeg kom på var, jeg sad som en 25:54? dream lead for nogle forskellige dream der skulle integrere Northorp line som man havde købt ovre fra mærsk ind i DFDS. Og jeg havde ansvaret for den tekniske organisation. Hvordan skal du drive skibene fremadrette. Hvordan får du to operationer til at smelte sammen. Det giver jo sindsygt meget mening for et shipping selskab det jeg sad og lavede der. Jeg lavede det også for en HR, ved at lave rebranding af alle skibene derude, hvordan skulle de se ud. Det var ikke mig der gjorde det vel, det var ikke mig der tog beslutningen, men jeg var med til at faciliterer processen. Så alle de ting jeg lavede i DFDS gav mening i forhold til hvor virksomheden var på vej hen. Vi lavede et stort share service center hvor jeg havde ansvaret for at implementerer det. Det var jo fordi vi gjorde det, vi ville gerne gøre noget hvor vi fik bedre kavlitet i de processer vi havde dernede så vi kunne lever også nogle lavere omkostninger til forretningen som kom kunden til gavn, og også aktionærer for den sags skyld. Så alt jeg lavede gav mening. Der var ikke noget jeg lavede hvor jeg sådan sad og tænkte det giver ikke mening. Måske blev der lavet nogle digitale initiativer hvor jeg ikke helt så meningen, men det meste af det gav mening fordi man ligesom, kva man arbejder op i mod en koncernledelse som jeg gjorde på det tidspunkt, så arbejder man med de strategiske projekter som giver mening. Jeg skal ikke kunne sige det hvis du sidder længere ned hvordan havde været. Det er forkert at sige længere nede, fordi jeg startede jo fra bunden af, men hvis man sad i andre dele af organisationen der måske ikke havde den samme exposure. Men der var en stor tenure af folk derude, folk blev ved med at være derude fordi jeg tror at de alle forstod at der var en mening med det man gjorde derude.

Interviewer: Hvordan oplever du, at de ledere og klienter i arbejder med kan skabe de her visioner og retninger med samtidig give ansvar fra sig i beslutninger andre har bedre forudsætninger for at kunne træffe?

Interviewperson: Jeg tror at alle der kommer i koncernledelse eller divisonsdirektører eller andet på det niveau, er jo kommet til den erkendelse i deres karriere på et aller andet tidspunkt, at du kan ikke gøre det her alene. Du skal gøre det sammen med nogen. Og det er derfor de ender der hvor de gør. Det er fordi de også har været gode til at leverage sig selv igennem dygtige mennekser og give folk mulighed for at vokse og gro og tage ansvaret og ligesom levere på det. Du kan ikke som ene mand. Der er ikke noget der skabes kun af en person, det er der ikke. Det skabes af et team. Og specielt når du har større og større virksomheder. Men også små virksomheder, selv startups. Der er jo ikke nogen der kan leve med one man band, alle har jo brug for nogen der ligesom kan støtte op omkring og det tror jeg dem der er dygtige ledere anderkender, at de kan ikke gøre tingene selv.

Interviewer: Er det også det der bliver efterspurgt fra jeres kunder, at der kommer ledere der kan finde ud at at håndterer og forstå den del?

Interviewperson: Ja der kan håndterer og forstår vigtigheden af uddelegering og vigtigheden af at give ejrskab til de folk nede i de enkelte teams. Fordi hvis ikke du gør det kan du ikke leverage dig selv, det kan du ikke, det er umuligt. Der er for meget kompleksitet i verden idag til at du bare kan styre alting selv. Men du skal være god til at sætte det hold der ligesom er med til at kunne drive de ting fremad. Det er også ledelse. Det er ligesåvel det at kunne definerer en vision for hvor man gerne vil hen på baggrund af folks input, så skal man også kunne sætte det team der skal være med til at leverer på det og som synes det er super sjovt. Det er lige så vigtigt.

Interviewer: Hvilke ledelsesniveau arbejder i primært med som led i jeres executive search?

Interviewperson: Vi arbejder meget med koncernledelsesstillinger. Så det værende CEOs CFOer og så vil jeg også sige at vi arbejder til og med et VP niveau ish. Så er der nogle gange nogle stillinger som er under VP og som er strategisk important, men det er sådan i det lav vi har med at gøre.

Interviewer: Hvilket niveau arbejder i med i organisationer i forhold til lederudviklingsdelen?

Interviewperson: Vi bruger meget tid på ledelsesniveauer. Så det vil være koncernledelsesniveauer eller divisionsledelsesniveauer det er sådan det vi gør det i.Kan vi lave det på mindre niveauer, det kan vi sagtens for principper er jo de samme om det er det ene eller det andet. Det er bare et spørgsmål om klienterne er interesseret i det, vil jeg hellere sige.

Interviewer: Det leder mig lidt videre til det næste som handler om, hvorvidt i har erfaringer med at rekruttere tidligere officerer af forskellig rang til ledelsesstillinger?

Interviewperson: Vi har erfaringer med reserveorficere. Jeg synes der er mange interessante profiler som har været igennem reserveofficer uddannelsen og stadig er tilknyttet på den ene eller anden måde. Men som jo så har valgt at gå en vej hvor man har taget noget uddannelse ved siden af også, i det sådan mere mercitil baggrund også. Det vil være et fåtal hvis det vil være nogen, lad mig sige det på den måde, på det vi ligesom kigger på, som kommer enten direkte fra militæret eller er gået op igennem fra militæret og så kommer ud på den anden side. Jeg kan ikke lige komme i tanke om nogen, hvis man sådan lige kigger C25 igennem, så tror jeg ikke at der er nogen der er ledet, og heller ikke på divisionsniveau nødvendigvis af folk der kommer fra militæret. Som officer der tror jeg det er begrænset. Hvis i tog C25, det kunne være en sjov øvelse at tage at kigge C25 koncernledelsens linkedinn igennem så tror jeg det er de færreste der ville komme med en officer baggrund. Det vil være de færreste.

Interviewer: I forhold til de ledelsesprincipper og tendenser du ser der bliver efterspurgt og eksisterer ude i markedet, tænker du så at de er eller kunne være attraktive for organisationer at have som ledere?

Interviewperson: Så jeg ringede til Kurt igår ikke (Bekendt tidligere officer), og sagde hey Kurt jeg får de her to gutter ind forbi kan du ikke sige lidt omkring ledelse i militæret ikke. Hvad skal jeg sige og hvordan skal jeg perspektiverer det her. Som præmiere løjtnant var han flink nok til lige at bruge lidt tid. Det kurt han sagde til mig som jeg enlig syntes var super super godt det var, at hvis man kigger på den type ledelse som der kommer når du er officer, så skal du kunne lede mange forskellige typer mennesker. Tager du ud til Novo, jeg siger ikke at folk ikke er forskellige, selvfølgelig er de det, men de er sgu lidt mere skolet ikke. Tager du op til høvelte hvor Kurt han sidder, så kommer folk jo med mange forskellige baggrunde og med mange forskellige aspirationer i livet og deres motivationsfelt er formentlig anderledes end hvis du tog ud til Novo eller over til esplanaden og snakkede med dem. Jeg tror at folk er mere skolede, mere i bokse i forhold til det. Og det ser du ikke i militæret. Så det er den ene del af det. Du får meget mere diversitet i mennesker og du er meget mere tæt på samfundets virkelighed. Det er du sgu, fordi der er nogen der kommer fra nogle svære kår. Der er nogen der har været nogle rødder og banditteri tidernes morgen. Og så er der dem der kommer oppe fra nordsjælland. Du ved du får det hele med på en gang. Det tænker jeg også at du kan huske Frederik fra da du var i militæret, en af de ting der ramte mig ekstremt meget da jeg havde første dag derover i oksbøl,det var at vi allesammen kom i vores tøj som var meget inspireret af hvor vi kom fra i landet ikke. Jeg er født og opvokset oppe i vedbæk, men så kom Hansen fra Ribe og en fra hillerød, du ved de kom alle mulige steder fra og så fik vi allesammen det samme tøj på og så var vi pludselig bare ens. Og så skulle du begynde at skabe din nye identitet igennem det. Og det er jo det officerer kan, de kan jo arbejde med folk der kommer med deres faglige baggrund og balast og hvad de nu en gang har og så bygge dem op til nye mennesker i denne her grønne uniform. Så det var den ene ting Kurt sagde som var meget interessant. Og den anden ting han sagde det var jo også det her med, at militæret giver dig jo mulighed for at føre i en meget meget tidlig alder,

altså ledelse. Kurt han var 21 gammel da han tog til Afghanistan og var fører. Og som han sagde, det kan godt være jeg ikke havde det strategiske niveau i organisationen, i militæret, men det var fanme mig der stod derude når vi havde skarpe situationer i helman provinsen eller hvor de nu engang var henne, og der skulle du kunne holde hovedet koldt som 21 årig. Og all due respect til os tre der sidder omkring bordet , men da vi var 21 der ville vi ikke vide en skid vel. Der har vi måske lige ledet et gruppemøde ude på CBS ikke og uddelegeret hvem der skulle hente kaffe og sådan nogle ting. Men vi har siddet i den her skarpe situation som de her militærfolk gør som der går hele den vej. så kan man så sige, at det ikke er allesammen der går hele den vej til at blive præmiere løjtnanter, men der er en del af dem som ligesom går konstabelvejen og tager den vej i livet. Så du bliver meget meget tidligt eksponeret for hvad det vil sige at skulle motiverer og samle folk og løse konflikter, som vores baggrund ikke gør men som vi først får senere i livet. Så folk der tager en Cand.merc. jamen altså hvornår får de deres første ledelseskompetencer? det gør de måske omkring 30, 31, 32. Det er 10 år efter at de her gutter de har været gruppefører de har ledet det første hold af mennekser. Og mange gange på deres egen alder. Det er jo også en udfordring ikke. Så det syntes jeg var meget interessant at hører i den henseende. Jeg tror der hvor de får en udfordring, det er, og jeg ved godt at officeruddannelsen bliver mere og mere teoretisk og den bliver mere og mere sådan, det er jo ikke bare det at kunne lade et gevær og så gå ud og så læse en enkelt ledelsesbog. Det er relativt kompliceret at blive officer idag. Men jeg synes ikke nødvendigvis at erhvervslivet måske ligger så meget vægt på det.

Interviewperson: At du kan lave moderne krigsførelse og du kan ligge taktikker og sådan noget, det er jo ligeså fagligt tungt som makroøkonomi formentlig ikke, eller strategi på CBS, eller hvad det nu måtte være. Men det bliver ikke tillagt den samme værdi, det må vi erkende. Det gør det ikke. Og ledelseserfaring bliver heller ikke helt tillagt den samme værdi i forhold til at den siger at du er en excellent leder, dig kan vi bare putte ind på et hvilket som helst niveau. Og hvorfor gør det ikke det. Det gør det ikke fordi at virksomheder bliver jo også mere og mere specialiseret i det de ligesom søger. De søger ike bare en god leder. De søger også en der har indsigt i, igen hvad er det for en kontekst virksomheden er i, er det en turnaround eller en bestemt industri eller en bestemt funktion Og det ligger man mere vægt på. Og der er det ikke nok kun at være en god leder der også det med at man har noget erfaring og man har prøvet det og man ligesom har bygget det op ved at have taget et graduate forløb hos Novo Nordisk eller hos Maersk eller hvad det nu er man ender op i i første stillinger derude. Allerede der begynder man at tillegne sig noget viden som officererne ikke får med på samme måde. Og det tror jeg, det er nok den udfordring der er. og jeg vil bare sige, at jeg havde snakken med præmiere løjtnant Jørgensen der, min gode ven, da han gik med overvejelsen om han skulle noget andet så må vi erkende, at hvad var det han var drevet af. Han var drevet af at være operationel. Han gad ikke at sidde på kontor, han synes at det var røv kedeligt. Så hvis han skulle ud og lave noget, og det er vel også baggrunden for nogle af de folk der er i militæret, de kan jo godt lide det operationelle aspekt i det ikke. Og der er massere af steder i erhvevslivet hvor du kan gå ud og gøre det og hvor du helt sikkert kan få en faglig balast der gør at du også kan oparbejde en god karriere der. Så du kunne sagtens gå ud i G4S og blive ansvarlig for en region. Det tror jeg som sådan godt man ville kunne, hvis du er lidt lærenem. Så kunne du få nogle teams op under dig og bygger det op igennem det. Men jeg tror at du kommer til at gå ud på et lidt lavere niveau i virksomhederne fordi du har brug for at forstå den kontekst du nu en gang skal lede i. Jeg tror at det som Kurt jo sagde til mig, det var at det man tager udgangspunkt i, også i militæret, det er, at man sætter opgaven i centrum. Så det er ikke meget forskelligt i forhold til

militæret. Der er jo heller nogen der er en fantsatisk leder med en Cand. merc. der bare kommer ind i militæret fordi du skal ligesom kunne sætte opgaven i centrum først, for at kunne lede på baggrund af det. Giver det mening?

Interviewer: Ja det er det. Hvad jeg hører dig sige er, at den faglige specifikke kontekst ofte vægter højere end det at kunne lede? Man skal kunne lede indenfor konteksten.

Interviewperson: Ja. Hvad er det vi kigger på. Hvad er det for nogle ting vi kigger på hvis vi skal lede efter en CFO til en eller anden bestemt industri. Jamen så kigger vi på, har den person erfaring med selve funktionen. Altså kan de ligesom løfte hvad det vil sige at være CFO. Kan de tjekke de bokse der ligesom er. Og kan de forstå industrien ikke. Og så er det jo ikke fordi ledelse ikke er vigtigt, det er sindsygt vigtigt, og det prøver vi også at assese. Men vi tager mange gange udgangspunkt i industrien og opgaverne først og så ledelsen efterfølgende. SÅ er det klart, at så er der nogle mennesker hvor vi siger, og ledelse er jo interessant fordi det der nogle gange holder folk tilbage, hvis du sidder for lang tid i den der specialist funktion, så kan det være svært at få det der ledelsesmæssige ansvar. Hvis du sidder som 35, 36 årig og aldrig haft et ledelsesansvar, så kan det være svært at komme om på den anden side og ligesom få det der ledelsesansvar du gerne vil have. Og hvad er ledelse? Det er jo både projektledelse, det er det ene. Det er sådan en form for indirekte ledelse. Men den hårde sådan dagligdagsledelse med HR samtaler og lønreguleringer og problemer derhjemme du skal kunne håndtere alle de der ting der, det er en helt anden ledelsesdisciplin der ligger. Det vil virksomheder også gerne have når de leder efter ledere. Det vil de gerne. De vil gerne have folk der har prøvet det, fordi så afdækker de også en risiko for at personen ikke falder helt igennem.

Interviewer: Der er blevet ændret i optagelseskravene på officerskolen så man nu skal have en bachelorgrad eller lignende for at komme i betragtning. Tror du det kan ændrer på opfattelsen af officerne fordi de så har en akademisk baggrund inden de tager ledelsesuddannelsen?

Interviewperson: Hvis det skal ændres, det er bare min personlige holdning, så skal forsvaret også forklarer hvad det betyder. Det er ikke nok at de enkelte officerer gør det. Jeg tror også at det er vigtigt at forsvaret laver et push for at vi er med til at uddanne folk til at kunne klare sig også ude i det private erhvevsliv. Vi er ikke bare en uddanelsesinstitution til forsvaret men vi er sådan en generel. Jeg tror at hvis man fik mere fokus på det, så tror jeg at der kunne være noget idet. Men jeg tror at forsvaret skal tage et ansvar for at ligesom forklare det. For jeg tror stadig der vil være nogle forudtaget holdninger omkring hvad er det en officer kan. Det ændrer sig jo ikke fra den ene dag til den anden. Det er ligesom karakterskala, hvad er du på den nye eller den gamle du ved. Det tager noget tid ligesom at få det indarbejdet ikke. Og så tror jeg der skal nogle gode eksempler til. Man skal jo se nogel gode eksempler på nogen der er gået ud og syntes at det var en fantastisk balast man fik fra officeruddannelsen og som man ligesom kunne tage videre. Vi skal have nogle gode eksempler på det. Der er ikke noget bedre end gode historier på folk der har gjort det der spring.

Interviewer: De gode historier mangler lidt eller hvordan?

Interviewperson: Nej jeg tror at der er massere af gode historier, jeg tror bare ikke at de er særlig ofentligt kendte hvis jeg skal være helt ærlig. Og jeg sidder lige at tænker om der har været det, men jeg kan ikke lige komme på det hvis jeg skal være helt ærlig.

Interviewer: Det forhold at officerer får testet deres lederegenskaber under ekstreme forhold som krig, er det noget du kunne forestille dig er kompetencer der vil blive anderkendt i det civile i en lederkontekst der?

Interviewperson: Det er meget interessant det du siger, fordi nogle af de ting der er sjovt at høre omkring folk det er noget af det vi spørger ind til, det er prøv at fortæl os lidt omkring jeres baggrund ikke. Jeg startede med at sige at alle har en interessant historie at fortælle, men jeg synes at nogle af de interessante historier der kommer det er hvis folk de har gjort noget i deres barndom eller deres ungdom eller du ved. Vi snakkede med en igår hvor faderen og moderen havde drevet apotekker i hele deres liv og havde ligesom forventet at han ville gøre det samme og han gik med i uddannelsen og havde også ansvaret for nogle af de her apotekker. Og han ville gerne skalere konceptet og det ville forældrene ikk , og så brød han med forældrene. Det er en kæmpe ting sådan at bryde med ens forældre. Folk der ligesom gør noget i deres ungdom hvor de på et tidligt tidspunkt gør op med noget, en ekstrem situation. Det er meget sigene omkring folk og hvad de tør tage af chancer. Jeg har ikke mødt nogle endnu der ligesom har fortalt historien endnu med krig. Jo jeg har jo mødt Kurt der har fortalt mig historier som de færreste 21 årige ville opleve på egen krop. Og det har også været definerende for Kurt, uden tvivl. Så jo, det kan godt give, men jeg har bare ikke nogen eksempler på nogen jeg har mødt.

Interviewer: Hvordan oplever du at hierarkier i organisationer er definerende for hvordan der ledes, i forhold til om ledere benytter sig af deres beføjelser og titler til at kunne udstikke ordre?

Interviewperson: Det gør man jo, for ellers så havde man det ikke. Og jeg vil sige, at titler kommer mange gange an på et mandat man har. Så hvis du er VP for operations, så har du det her mandat. Og du kan have de her folk der ligesom kan arbejde for dig og så er dit ansvar i samarbejde med dit team og selvfølgelig også med din manager, ligesom at sætte en retning for hvad du kan gøre. Men du kan ligesom kun sætte retningen indenfor det der er dine beføjelser. Det er jo det man bruger titlerne til, det er til at vise hvem er det der ligesom har mandatet i en given situation. Så jeg vil sige, at jo større en visksomhed bliver jo mere komplekse bliver de og jo mere behov er der for at sætte en struktur og et hierarki for hvem er det ligesom der tager beslutningerne og hvem er det der har beslutningskompetencen i sidste ende. Og det er ikke for at gå tilbage til NIels, men det var det han var super god til. Det var at sige, jeg rapporterer til bestyrelsen, det er der ikke nogen af jer andre der gør,

det gør jeg, så nu tager vi den her beslutning. Jeg har lyttet til hvad i siger, men nu gør vi sådan her og så støtter vi op omkring det. Jeg vil sige organisationer hvor man har fok siddende der ligesom ikke respekterer den strategi der er blevet lagt eller den belutning der er taget, de er ikke velfungerende i en organisation, efter min mening, og det kan man ikke leve med som organisation. Og derfor har du brug for nogle strukturer der ligesom gør at man forstår hvem er det der kan tage beslutnigen. Også fordi du kan sige, der ligger jo også det her med at give ejerskab for noget. Det er jo det som gode ledere er gode til. Gode ledere er gode til at give noget ejerskab til nogle andre mennesker som de føler er deres ansvar og så kan de ligesom drible videre med det. Hvis alting bare flyder ud i et, så er det lidt svært. Så falder tingene mellem stolene. Var det ikke dig der skulle, men det er ikke mit område fordi jeg troede du gjorde. Det fungere måske i små startups og andet, men selv i små startups tror jeg at du har udfordringer med et der. For du har brug for den der formelle og hierarkiske ledelses struktur. Mener jeg.

Interviewer: Ser i at der der er en tendens til fladere hierarkier og at ledelseskompetencen bliver distribueret ud?

Interviewperson: Det er også rigtigt, med ledelseskompetencen. Men det er jo det der med at man siger til sit team, at nu gør vi det her og du tager dig af det og det og det. Altså hvis der er noget folk ikke gider, så er det bare at stemple ind om morgenen og stemple ud igen om aftenen og så har du brugt et eller andet tidsforløb på noget der ikke giver noget. Hvis du giver folk noget ejerskab, så tager de det til sig. Men det er ikke ens betydende med at du ikke skal have en struktur der gør at du forstår hvem der i sidste ende har ansvaret for det. Så jeg er helt enig med i forhold til sådan. Der er også noget der er formelt, alt er formelt kan man sige, men der er nogen der bliver meget formelle omkring deres rolle og nogen der bliver meget mere uformelle omkring deres rolle og jeg tror at det er klart at folk må ikke tage sig selv alt for højtideligt i den situation man nu en gang er i. For det er ikke noget der giver. Altså hvis du er alt for højtidelig så tager du også ansvaret for alt og du tager også al credit for alt hvad der foregår ikke. Gode ledere er også gode til at sige at det var teamet der gjorde det, eller det var birgitte der ligesom stod for den her opgave eller det var tine. Det er det folk gerne vil have og det går tilbage til purpose ledelse. Og jeg er helt enig med dig i forhold til det. Men altså flade strukturer som i at der ikke nogen der ligesom ikke, det tro jeg ikke på. Men flade strukturer i forhold til at man uddelegerer og sørger for at der er kort til toppen. det kan godt være men der er stadig en der sidder på toppen, og der er også nogle der sidder i mellem.

Interviewer: Så det handler mere om at man kan benytte sig af denne her form for uformelle ledelse?

Interviewperson: Ja. Og åbendørprincipper og alle de der ting de er fine nok. Men du skal have en hvis form for sådan struktur. Det skal du. Det er min holdning. Jeg synes at jeg ser mange formelle strukturer og jeg synes at jeg ser mange diskussioner omkring titler. Hvad skal folk have på forskellige niveauer og hvorfor kan jeg ikke blive VP når jeg lugesom synes at jeg er VP. Så folk går op i det i sidste ende.

Interviewer: Er det måske mere konstrueret omkring dig i erhvervslivet som leder? Altså folk ser dig som leder indtil du danser nøgen på bordet til julefrokosten hvor i forsvaret der står altså stadig general på din skulder.

Interviewperson: Jo. Det tror jeg. Nu reflekterer jeg også bare selv på. Deter jo meget mere formelt i forsvaret i den forbindelse med at du stadigvæk har Hr. sergent. Jeg husker jo, at en befaling det er jo en befaling. Hvis du bliver kaldt ind i militæret så er du i militæret og hvis du går imod en befaling så er du virkelig på skideren. Så på den måde er der en helt anden formalitet omkring det at være i militæret. Og ledelse er meget mere hierarkisk selvfølgelig, det er helt enig med dig i. Du går ikke over og havde en dialog med kaptajnen på samme måde som man vil have med sin chef idag. Det havde man ikke. Der var meget mere sådan spænd imellem kaptajn og så alle de andre. Så jo det vil jeg give dig ret i. du har chef på skulderen. enlig også til det andet er bevist, så er du stadig chef. Du kan synes at manden er en idiot men du har sindsygt meget respekt for personen i den henseende. Der er det selvfølgelig lidt mere flydende i virkeligheden. Det vil jeg sige. Men ledelsesprincipper er jo også den modsatte vej. Jeg vil tror der sættes ekstremt høje forventninger til hvad en god leder er og at fejlmarken på havd du kan gøre som leder er ekstremt lille. Der skal ikke særlig meget til før at grænsen er nået for at du ikke akn være leder længere. Det er lige indtil du dummer dig som du siger, til julefrokosten så er du ikke leder længere. Så der er ekstremt høje forventning til hvad man skal se af god ledelse ude i det private. Jeg ved ikke om det er det samme, jeg tror ikke det er det samme i forsvaret hvis jeg skal være helt ærlig. Jeg tror det er meget mere at du følger en rang og sådan noget, og du kan godt dumme dig en lille bitte smule, tror jeg. Det er totalt for egen regning det her. Men der er no mercy i det private. No mercy. Hvis du træder over nogle boundaries, så er du på skideren. Og så er der kontant afregning. Det er jo det der med, hvor går du så som leder. Det kan godt være med de meget flade lederstruktur og at du går og er buddys med dit team, men hvor meget buddys kan du blive med dit team før det bliver skævt. Det er også sådan noget du skal prøve at indfinde dig med. Men igen, det kommer også an på hvilken kontekst. For der heller ikke nogen der gider ledes af sådan en der er helt stiv i det, man vil også gerne have at folk giver lidt af sig selv.

Interviewperson: Konklusionen er jo, at ledelse er sindsygt komplekst. Og vi driver det allesammen forskelligt. Og man kan læse alle mulige bøger omkring ledelse men man skal også være tro mod hvem man selv er og hvordan man selv ænsker at drive ledelse. Og der er større mulighed for at gøre det i det private end i forsvaret. For det er måske sådan mere bokset ind på den måde.

10.19 Appendix S – Interview transcript – Torben Egidiussen

interviewer 2: Vil du ikke starte med at fortælle lidt om dig selv?

respondent: Jeg hedder Torben og jeg er faktisk næsten 50 år gammel, selvom jeg slet ikke ser sådan ud, jeg ser meget yngre ud. Jeg er jo det, der hedder bataljonschef, så jeg er den overordnet chef for alt, hvad der foregår i den her skolegård i kan se herude og har ansvaret for uddannelsen af alle de værnepligtige, der kommer ind til Den Kongelige Livgarde. Der kommer 300 tre gange om året, sådan i runde tal. April, august, december. 300 styk. Vi har dem fire måneder. Vi sender dem videre indtil det, der hedder Vagtkompagniet inde i byen, hvor de går på vagt. Det gør vi om fredagen. Mandag formiddag står der så 300 nye ovre på pladsen herovre bagved, og så kører maskinen forfra. Og den uddannelse af rekrutterne fra de kommer ind ad porten og så de fire måneder vi har dem her, der er opgaven egentligt at ændre den her 18-19-20-årige mand eller kvinde fra en civil til en vagtgående garder på fire måneder, det er det, jeg har ansvaret for. Jeg har selvfølgelig en lang forudgående officerskarriere bag mig. Jeg startede selv, da jeg var 19 år gammel for lige under 100 år siden og har været i Forsvaret lige siden. Jeg er relativt ny her og har været her tre-fire måneder. Og før det har jeg være HR-chef i Forsvaret i en længere periode. Og også arbejdet med HR før. Men også været taktiklærer, og jeg har også være udsendt. Har være i Afghanistan og Kosovo, og de der ting, der følger med. Så jeg har selv en relativ lang og sådan relativt bred baggrund bag mig. Og der hvor jeg håber, jeg kan bidrage til jeres projekt, det er at fx i mit forrige job, der var jeg afdelingschef for 100 mennesker og bedrev, hvad kan man sige, ledelse på dem. 75 civile, 25 militære. Så det var jo altovervejende civile i virkeligheden. Og nu er det jo rent militær. Vi har jo ikke en eneste civil her, tværtimod. Så jeg her da, at jeg kan bidrage med nogle forskellige perspektiver på noget af det i efterspørger. Skal vi lade det være bagtæppet?

interviewer 2: Det synes jeg. Bare lige hurtigt, hvad var det for en stilling, du havde tidligere?

respondent: Jamen den jeg kom lige direkte fra, det var chef for det, der hedder Bemandingsafdelingen i Forsvarsministeriets Personalestyrelse [FPS]. Jeg vil sige, på jævnt dansk: HR-chef. Jeg ansvaret for at facilitere bemandingen af hele Forsvarsministeriets koncern.19.800 stillinger fra yngste indianer op til og med top-chef-niveauet. Alt derind imellem havde jeg ansvaret for at facilitere bemandingen af ved hjælp af den der 100 mand store afdeling og så de systemer, der er bygget op omkring det. Så det var HR-chef.

interviewer 2: Ja, lad os springe ud i det. Hvis du har været HR-chef, har du nok et godt bud på, hvad ledelse er for dig? Hvordan forstår du ledelse?

respondent: Hvis jeg skal forklare det med mine egne ord, så handler det jo dybest set om at omsætte tid, ressourcer - og ressourcer omfatter her både fysiske ressourcer, mennesker, penge tid - til opgaveløsning, hvis jeg skal sige det helt kort. Det er det, det handler om for mig. Det er, igen sagt på sådan jævnt dansk, at få tingene til at ske. Det er det ledelse handler om for mig. Og styring er en vigtig del af ledelse for mig. Min definition på styring er, at man ved hvordan tingene er, man ved hvordan tingene burde være, og man har en plan for, hvordan man kommer derhen. Det er også en af ledelse for mig, at have det der overblik som en del af det at være ham eller hende, der har æren og fornøjelsen af at sidde på den spindingcykel, der modsat nogen andre, om man så må sige. Jeg bruger i øvrigt tit det der billede om det at være leder eller chef, at så er man valgt eller blevet udpeget til at være ham eller

hende, der sidder på den spindingcykel, der vender modsat 10 eller 20 eller 30 eller 50 andre. Og så gælder det jo om at få folk til at cykle så hurtig, som overhovedet muligt, hvis det er det, der er opgaven. Eller så længe som muligt, hvis det er det, der er opgaven. Og de skal helst smile imens, og de skal helst ikke vælge en anden spindingklub, de skal faktisk helst blive der, hvor de er, fordi de synes at det ham der han råber, det er fedt. Og de synes også, at musikken er god, og de synes også at cyklen er ok, og de synes, at væggene har en pæn farve. Eller hvad det nu er, der driver dem. Forstår i?

interviewer 2: Ja

interviewer 1: Det er et godt billede.

respondent: Det er et billede, ja, men det er faktisk det, det handler om. Og den dygtige chef og leder er ham eller hende, der kan få dem til at cykel. Og de smile imens, og de glæder sig til næste gang. Og de kunne ikke drømme om at vælge et andet fitnesscenter, fordi de synes, det er et fedt sted at være. Og samtidigt med, så de der watt, der skal leveres, de bliver leveret. Ikke? Det er ledelse for mig dybest set, sat over i et relativt jordnært billede.

interviewer 2: Hvis man skal udfordre det lidt, hvad med..

respondent: Hvis man nu skal fortsætte ned af det spor der, så nogen gange så møder de ind og er lidt trætte fordi spindingtimen ligger mandag morgen. Eller andre gange er to af cyklerne gået i stykker eller også er musikanlægget gået i stykker i spindinghallen osv. Altså, så er der de der udfordringer. Og så er der to af dem, der er blevet pisse sure på hinanden og alligevel skal vi have den der spindingtime til at køre. Jamen, det er jo det. Og det er så de der ting, der skal håndteres. Og det er der så forskellige ledelsemæssige værktøjer til at håndtere. Og jeg har nu igennem et halvlangt arbejdsliv set rigtig rigtig god ledelse udfolde sig rundt om mig. Men jeg har også set nogen mere eller mindre katastrofale eksempler. Det har jeg. Og det er selvfølgelig det, der driver min egen måde at bedrive ledelse på. Det er de oplevelse og den erfaring, jeg selv har med mig.

interviewer 2: Hvad tænker du så fungerer? Når du siger det her med at få alle til at cykle.

respondent: Min egen helt jordnære erfaring, det er - og det kan jo hurtigt komme til at lyde sådan relativt banalt - men det er først og fremmest, at man interesserer sig om de, især, mennsker man har omkring sig til at løse opgaven. For man skal jo vide at Per og Poul er blevet uvenner, for at kunne iværksætte nogle passende modforanstaltninger. Det skal man jo vide. Så man skal vide, hvad der foregår. Og nu kommer jeg igen med et meget meget banalt eksempel, men.. eller jeg kan komme med et par stykker i virkeligheden. Altså en af de ting jeg lægger meget vægt på i mit arbejde her, det er, at jeg er meget ude og kigge på, hvad der foregår. Det er mig, der har ansvaret for det hele, ergo så synes jeg også, at hvis jeg skal kunne have en meningsfuld mening om, hvad der eventuelt skal ændres på, eller hvis jeg skal kunne gribe ind overfor de ledelsemæssige udfordringer, der er i rundt i min organisation, så er jeg også nød til at vide, hvad der foregår. Det eneste måde jeg kan vide på, hvad der foregår, det er ved selv at se og opleve og mærke, hvad det er, der foregår. Så hver eneste morgen, når jeg møde ind her klokken cirka over otte, så det første jeg gør, når jeg lige har fået udklædningstøjet på, det er så går jeg en tur på gangen ned igennem den øverste etage her, ned igennem mine to enheder - de er jo nede i den anden ende af gangen, i kan jo næsten se dem på skiltene dernede, andet kompagni for oven, førstekompagni for neden - så går jeg jo en tur ned ad gangen, for så ser jeg lige, hvordan er stemningen blandt mandskabet nede af gangen. Så går jeg en tur ned gennem hovedkvarteret lige og

siger godmorgen. Dermed stiller jeg mig også til rådighed for, hvis der er nogen, der har et spørgsmål eller et eller andet. Så går jeg lige ned igennem, hilsner lige på chefen dernede, lige siger: "Godmorgen, er der noget?", det er der ikke. Nå, videre ned, næste. Ned igennem og tilbage af den anden gang. Det tager et kvarter til tyve minutter, men det prioriterer jeg hver dag, næsten uanset hvor travlt vi har. Fordi det giver mig sådan en meget god - det giver mig ikke fuldstændigt indsigt i alt, hvad der foregår - men det giver sådan en meget god følelse af lige sådan en følen tingene på tænderne. I mit tidligere job, der gjorde jeg det samme. Hver eneste morgen, uanset hvor travlt jeg havde. Uanset næsten om jeg havde møder, hvor jeg var nød til at sige: "Jeg kommer lige om fem minutter", så gik jeg en tur på gangen. Jeg var heldig, at det var en stor gang, som alle medarbejdere var placeret på. Der gik jeg lige rundt og sagde godmorgen til alle medarbejderne i den der afdeling. Og jeg prioriterede at lære alle hundrede menneskers navne at kende på fornavne, selvfølgelig, sådan jeg ved, hvem er hvem, og hvem har hvilke opgaver. Og det synes jeg er vigtigt, fordi senere på året, der har man ansvaret for den der nylønsproces fx, og skal være med til at fordele - det er jo også et ledelsesmæssigt værktøj, det er jo den der med at fordele bonusser - det kan man da kun, synes jeg, meningsfuldt gøre, hvis man har en eller anden følelse med, hvem er de der frontrunners, hvem er de der, der virkeligt leverer. Hvem er Connie eller hvem fa'en er Poul, eller hvem er Jørgen? Altså, når man sidder der lige pludselig og skal drøfte med nogle chefer, jamen hvorfor skal han have 10.000 og hvorfor skal hun have 15.000. Så jeg tror, at det jeg er ved at prøve at forklare, det er, at for mig handler god ledelse om, blandt andet - der er jo mange parametre i det - men det handler blandt andet om at kende butikken og kende personellet, personerne, medarbejderne, så godt som det overhovedet kan lade sig gøre, fordi det kommer tifold igen den anden vej.

interviewer 1: Insisterer det ikke på, at du så er ekspert på alle områder?

respondent: Nej nej nej, slet ikke og det skal chefer ikke være, tværtimod. Man skal faktisk i virkeligheder have dybt respekt for, at man har nogle eksperter til at løse tingene. Jeg gider slet ikke være sat ind i alt muligt, for jeg kan slet ikke, jeg kan ikke rumme det. Jeg har rigeligt at bekymre mig om. Så jeg har en meget, meget stor respekt for, at jeg har mit job, og så er der nogle andre, der har deres job. Og det er de i virkeligheden eksperter på. Og noget af det, det ved jeg måske en lille smule om, af mere eller mindre tilfældighed. Noget af det ved jeg måske ikke så meget om, men det behøver jeg heller ikke, sket ikke.

interviewer 2: Hvad med..

respondent: Der er jo en balance i det der. Der er en eller anden balance imellem det. Jeg er ikke en af dem, der køber ind på, at du kan lede hvad som helst, hvis bare du har noget ledelseserfaring, så kan du stort set lede, hvad som helst, det er ikke der jeg er. Du bliver nød til at have et eller andet minimum af faglig indsigt i hvad fanden, der foregår og ellers ville jeg i hvert fald - hvis jeg bliver stillet et sted, hvor det er min ledelsesmæssige erfaring der står som baggrund for det - personligt kæmpe benhårdt for lynhurtigt at få i hvert fald en eller anden minimum forståelse af, hvad er det vi leverer her, og hvad er det opgaven er. Jeg tror i øvrigt, at det er en af årsagerne til at man har valgt - uden at jeg ved det 100% - men faktisk at HR-chefen i Forsvaret også er militær. Selvom der ikke er ret mange militære i afdeling, så vælger man at sætte forhåbentligt en dygtig militærchef ind. Fordi det er også den afdeling, udover vi besætter 5.000 civile og 15.000 militære stillinger, det er også os der sender folkene i krig, og det er også os, der bestemmer, hvem der skal sidde der og der. Så en eller anden meningsfuld indsigt i, hvad der foregår, det er fint nok.

interviewer 2: Er der en forskel fra dit tidligere job, hvor du har så mange civile under dig, som skal ledes, i forhold til nu, hvor der ikke er nogen civile?

respondent: Ja, der er en lille smule forskel, men i virkeligheden ikke sådan sindssygt nævneværdig. Det er mere teknik. Det er mere teknik end det er egentlig ledelsesstil, og hvad mener jeg med det? Jeg mener, at når du er i en militær enhed, så kan du operere meget med direktiver og med ordre. Der kan du godt flytte meget på den måde, og de er vandt til det. Maskinen er ligesom gearet til det. Og jargon er som den er, osv. Når det er med civile, de er er jo knapt så sporet ind på det der med "Nu, skal du høre, gør sådan og sådan", der skal tingene måske bare serveres på en lidt anden måde. Men grundlæggende synes jeg ikke der er nogen forskel. Og de helt basale og grundlæggende ting for, hvordan man driver ledelse er ikke anderledes, overhovedet. Det synes jeg ikke de er. Det her med respekt for faglighed, respekt for det her med, at jeg har min faglighed, kompetencer og opgave, eksperterne har deres opgave. Det er det samme. Og den der med hvordan man omgås hinanden og hvordan man vælger at prøve at få tingene til at ske, det synes jeg ikke der er nogen stor forskel på. Det oplever jeg ikke. Tværtimod. Det er også en af grundene til, jeg tror, at en del militærfolk klarer sig pænt som ledere i det civile. Fordi der er en god evne til at tilpasse ledelsesstilen til de aktuelle forhold. Det tror jeg på.

interviewer 2: Nu siger du selv, at det er teknik. Du siger også, at maskinen her er smurt til, at man kan give ordre, det kan man ikke i det civile på samme måde?

respondent: Det kan man jo godt, og jeg vil sige, en af de ting jeg tror vi også står lidt stærkt på, det er at nedbryde en opgave og så levere en løsning eller give instruksen til, hvordan vi vil komme videre med det her på en god og struktureret måde. Og selvom det er civilt kan man jo godt give tingene på en struktureret måde, sådan at folk kan forstå, hvad det egentligt er vi skal, og hvad det er, han ønsker sig. Det kan man jo godt gøre. Mange af de der teknikker, der er det jo bare nogle andre ord, man bruger. Det er jo ikke sådan en fempunktsbefaling. Jeg stiller mig jo ikke op ude i den der HR-afdeling og siger: "Jeg giver nu min fempunktsbefaling for, hvordan vi…", det kan jeg gøre hernede, og så vil folk forstå, hvad jeg snakker om. Men det ændre jo ikke ved, at strukturen i det, der kan man godt tage nogle ting med sig og sige, at det er en god og struktureret måde at levere den der styring på.

interviewer 1: Er det meget sådan man arbejder i virkeligheden?

respondent: Ja, det tror jeg. Man tager jo de ting med sig, som man har lært. Jeg tror, at en af de kæmpe styrker der er ved den militære lederuddannelse det er, at nu kommer jeg lige ud fra terrænet af, hvor der lige nøjagtigt i dag er nogle 20-21-22-årige drenge og piger, der er førere for nogle grupper, der er igennem sådan en bane derude. Du har prøvet det. Det vil jo sige, at den gruppeføre der er derude, han har allerede en benhård ledelsesopgave faktisk i en alder af 20-21 år. Han skal få nogle næsten jævnaldrene - ikke ret meget yngre end ham selv - unge mænd og kvinder til at løse en opgave i dag, i øvrigt i halvsnusket vejr. Ret ofte skal de i øvrigt lægge sig ned i mudder og prut, og jeg ved ikke hvad. Og han skal alligevel få dem til at løse den der opgave, og de skal være motiverede. Altså, han sidder nu på den der spindingcykel ret alene og kigger på de der 10, og kigger op og bliver selv våd. Den erfaring det giver, de gode af dem, dem tager han jo også med sig. I forhold til, at hvis man kan få folk til det på en god måde, så kan man jo også i en eller andet relativt veltempereret arbejdsmiljø, kontormiljø, få folk til at cykle. Forstår i?

interviewer 1: Ja. Men er det ikke nemt, når man siger, at de skal?

respondent: Nej, for jeg tror simpelthen ikke på, at du kan opnå fornuftige resultater med den der kadaverlogik. Den er jo afskaffet her ved Livgarden for lang, lang, lang tid siden, og gud ske tak og lov for det. Det kan du ikke. Du kan kun så længe for folk til at blive i fitnesscentret med den måde der. På et eller andet tidspunkt, så finder de andre steder hen. Der er ingen formål i at stå og råbe af moderne 18-19-20-årige mennesker. Det er der simpelthen ikke. Det er nogle andre ting, der driver dem. Folk skal motiveres på en anden måde. Og det er i øvrig om det er de der civile HR-medarbejdere eller det er rekrutter her, som godt nok til dels er tvunget til at være her, men det hjælper ikke noget. Du kan ikke tving folk ved at sige: "Du skal, fordi jeg siger det", det går kun så længe, så er der en eller anden, der siger: "Det gider jeg ikke". Derfor er formål vigtigt. I al ledelse. Ordet formål er et absolut nøgleord for mig. Hvorfor er det, vi skal løfte det her? Hvorfor er det, vi skal gøre det her? Hvorfor er det vi skal gøre det på den her måde? Det er vigtigt. Det er et nøgleord i at drive mange ting og derunder også forandringer. Det er at prøve at få folk til at forstå hvorfor.

interviewer 2: I forhold til ledelsesbegrebet i Forsvaret, er der noget unikt ved det, i forhold til det civile?

respondent: Den militære ledelse er jo meget formet af historie og historisk praksis. Og jeg tror at en af grundene til, at militær ledelse er ret succesfuld som grundpille i moderne ledelse - det er der al ledelse kommer fra, det er med afsæt i militær ledelse - det er fordi, den er så formålsstyret. Jeg har været taktiklærer inde på officersskolen i 100 år, og der lærer vi jo eleverne og punker dem dag for dag for, at for hvert eneste punkt, de skriver i en befaling, så skal ordene "med henblik på" stort set indgå i sætningen. Fordi så får du et formål med. "Du skal tage notater nu, af den her samtale, med henblik på, at du kan huske de vigtigste ting i morgen." Totalt banalt og ærgerligt eksempel, men det er det eneste jeg lige kan trække ud af hånden. Men det er det, som alt er bygget op omkring, det er, at vi husker at give et formål med tingene. Fordi så kan folk se sig selv i det. Så kan de se, at hvis jeg skal tage den her selvmordsvest på og rende derover og sprænge mig selv i luften, så er det fordi, det tjener et eller andet formål. Det er igen et uhørt og ærgerligt eksempel. Men jeg tror det er en virkelig vigtig ting det der, at ting skal have et formål. Og derfor siger vi heller ikke bare: "Du skal tage notater", "Gad vide, hvorfor jeg skal tage notater".

interviewer 2: Og det praktiserer i meget?

respondent: Det gør de dygtige ledere i hvert fald. Og husker det der. Og herunder også har en drøftelse af, at hvis vi skal et eller andet, eller hvis vi vil ændre et eller andet, så lige have en hurtig snak om, hvorfor vil vi? Altså hvorfor vil vi sløjfe den der dag, som egentligt var planlagt, hvorfor vil vi lave det om? Det er altså fornuftig at spørg sig selv om hvorfor. Det synes jeg også er vigtigt i sin ledelsespraksis, at holde sig for øje det der med, hvorfor.

interviewer 2: Vi er faldet over Forsvarets ledelsesgrundlag. Kan du forklare lidt om, hvordan man arbejder med det og bruger det? Hvis man gør?

respondent: For mig der er det sådan et bagtæppe for den måde, vi driver ledelse på med opgaven i centrum. For mig, der er det sådan et vippebræt man står på. Og det er egentligt fint, at vi når dertil, for hvis i forestiller jer det der ledelsesgrundlag med de fire hjørner og opgaven i midten som et vippebræt, så nogle gange, så er det faktisk relationerne, der er supervigtige at dyrke for at få løst et eller andet. Andre gange er man nød til at fokusere benhårdt på de resultater, der skal opnås. Men hvis du fokuserer alt for entydigt på ét af hjørnerne, så vipper man ned. Og det er ikke fidusen, når man står på et vippebræt, der er det, det gælder om at prøve og træne anklerne ved at holde balancen. Men nogle

gange vipper det lidt, og det skal det også, men så handler det om at være dygtig til at balancere de der ting op mod hinanden. Jeg har aldrig nogensinde et kontor uden jeg har der der billede af de to mænd, der kigger på et.. Ja, hvad kigger de på?

interviewer 2: Ja, om det er 6 eller 9.

respondent: Jeg har altid det der billede hængende. Og det vil jeg have resten af mit aktive arbejdsliv. Jeg har så i øvrigt også den der med fuglende hængende, fordi den er også nogen gange nyttig.

interviewer 1: (griner) Lort falder altid nedad?

respondent: Men især den med de to mænd, den er nyttig og fylder rigtigt meget for mig i forhold til det her med at prøve at forstå ting. Det gælder også i ledelsessammenhæng. Der er altid flere perspektiver, og jo flere perspektiver, du evner at inddrage eller husker at inddrage, jo bedre en løsning får du som regel. Tillid er et andet nøgleord for mig i ledelse. Og folkens, vi lærer allerførste gang vi stort set går på skole i Forsvaret, der lærer vi at naboen løser sin opgave. Det er en grundpille i den måde vi driver forretning på. Naboen løser sin opgave. Det skal i ikke gå rundt og spekulere på, det skal i bare tage som en forudsætning. Naboen løser sin opgave. Hvis man overfører det til sin ledelsespraksis, og det prøver jeg at gøre, så vil mit udgangspunkt altid være, at mine folk de løser de opgaver de har, så godt som de kan. Med de vilkår, med de kompetencer, med den tid, med den snotnæse de møder ind med den tilfældige fredag. Jamen de løser tingene så godt som de kan indtil det modsatte er bevist. Det vil altid være mit udgangspunkt. Og det synes jeg skal være det rigtige afsæt for at bedrive ledelse. Så det er jo også en del af det der - i relationsfeltet - hvordan man ser på det man har til rådighed. Og det er jo ikke landsholdsspillere jeg har her, allesammen. Det var det heller ikke i mit forrige job, og det var det heller ikke i mit forrige job. Det er det heller ikke der, hvor i bliver chefer eller ledere eller medarbejdere. Det er ikke landsholdsspillere allesammen. Nogen er dygtigere end andre, men man har - og det er jo der, de sidder der på spindingcyklen - men der er jo et par mulige landsholdsstjerner imellem, så må man jo prøve at spille så godt på klaveret, som man nu kan. Men så er vi tilbage til det der igen med, at det kræver indsigt i mandskabet, men det kræver også tillid, og det kræver, at man har det der udgangspunkt med, at de gør det så godt de kan, og så må vi tage den derfra og prøve at bygge kompetencer på dem, der har brug for det.

interviewer 2: Ja. Et sidste spørgsmål, for jeg kan se at tiden er lige ved at være der. Hvorfor kunne organisationer foruden Forsvaret være interesserede i at ansætte en officer?

respondent: Det tror jeg sådan set de kan, fordi vi har bare en benhård skoling i - og nu er jeg nød til at fatte mig i korthed, fordi tiden løber - vi har bare en benhård skoling i at skabe orden i kaos og sætte ting i system og skabe strukturer. Og i nogle sammenhænge, der er det bare sådan at struktur binder angst eller strukturer fjerner uklarhed og den slags ting. Og igen i mit forrige job som jo er en stor stærk dygtig HR-organisation, personalestyrelsen, der har jeg bare set, at de militære ledere derude - der er både civile og militære ledere, og der er masser af de civile, der gør et fremragende stykke arbejde også nogle af de bedste jeg har set, de er der - men de militære ledere klare sig bare tit rigtigt godt, fordi selvom det er civile og selvom opgaven er sådan halv-civil, de kan altså et eller andet i forhold til at sætte tingene i system og skabe klarhed over, hvad er det vigtigste lige nu. Vi lærer jo også gennem et langt officersliv at prioritere benhårdt. Og det er jo en anden vigtig del af det at være chef og leder, især i sådan måske ressourceknap tid, det er at prioritere tid, ressourcer, ny-løn, alt det der. Rigtig meget af jobbet som chef handler jo om at prioritere. Det tror jeg bare officerer, og også mellemledere i øvrigt, de

er også dygtige, men det tror jeg bare vi officerer er ret gode til. Jeg ved ikke om vi er gode til det, men vi er i hvert fald skolet til det. Så er der nogen, der er dygtigere til det end andre. Men det fylder meget det der med at kunne prioritere, at lægge tyngde, som man kalder det i militæret bestemme, hvad det vigtigste er lige nu og hvorfor er det vigtigere en noget andet, og så er det sgu det vi gør. OG så tage en beslutning. Og det tror jeg er en anden del af det, det er det der.. Hende pumaen jeg er gift med, som kommer fra det private erhvervsliv, hun er nogle gange kommet hjem og sagt: "Kæft et møde i dag man, hvor ville jeg ønske, der var nogen, der kunne slå i bordet og sige, »Prøv lige og hør her folkens, jeg har hørt, hvad du siger, og jeg har hørt hvad du siger, men vi gør sådan her«", men der bliver ikke truffet en beslutning. Og det er jo en anden ting jeg tror der trods alt er en styrke ved militæret, det er, at vi er sgu også sådan lidt styret. Til sidst så ham den sure nede for enden af bordet, så tager han altså en beslutning og siger "Godt hør her, jeg har hørt hvad du siger, og jeg har hør hvad du siger. Vi gør sådan er her. Er i med?", "Javel", og så cykler de igen.

interviewer 2: Så eksekvering er i virkeligheden også en vigtig del af det.

respondent: Eksekvering, ja. Nu skal jeg nok snart tie stille, men jeg var til sådan et arrangement for et par år siden med et par civile topchefer inde i København og så nogle militærfolk. Jeg var chef for det, der hedder Interforce. Superfint arrangement, hvor det lige nøjagtig var eksekvering, der var det hotte ord i civil ledelse. Så det var sådan det overordnede tema. Så sidder vi på et tidspunkt ved sådan nogle runde borde og drøfter, og så sidder der en civil topchef ved siden af mig fra et eller andet forsikringsselskab. Så siger hun: "Jeg har nogle gange den udfordring, at når topledelsen bestemmer et eller andet, der har vi en udfordring i at få det omsat til praktisk handling helt nede ved de yderste skriveborde". Så sidder overfor hende en ung delingsfører fra Livgarden. Ung, rank officer, man kunne se han har været udsendt nogle gange til nogle grimme steder, så siger han på en rigtigt god og stille og rolig måde: "Jamen i Forsvaret, når vi skal omsætte noget, så bruger vi det der system, der hedder en fempunktsbefaling, hvor vi siger, (1) hvad er situationen, (2) hvad er opgaven, altså hvad er det, der skal opnås og (3) hvordan har vi tænkt os at gøre det, og så de sådan afledte ting omkring logistik og ting og sager". Så siger hende der: "Wow, prøv lige og vent. Prøv lige og sig det igen, så skriver jeg lige ned". Hvor jeg sad og tænkte: "Jamen, det er da ret banalt". Men det er jo bare en god, gennemprøvet måde at strukturere ting på. Det der med lige at huske at sige: "Jamen hør her folkens, situationen er sådan her, vi skal derhen, og det her er måden vi gerne vil derhen på". Og det er det man er trænet i, igennem lang lang tid. Så er vi lidt tilbage ved det der, kald det ledelse, kald det styring, kald det hvad i vil. Man ved hvor man er, man ved hvordan situationen er, man ved hvad det er for noget man skal opnå, og man har en plan for, hvordan man kommer derhen. Det handler det rigtigt meget om også. Så gælder det så om at omsætte det og få folkene med sig og få dem til at cykle og blive i spindingklubben. Ja, jeg har ikke mere tid.

interviewer 2: Nej, det er bare i orden.

interviewer 1: Det var short and sweet. Tak for det.

10.20 Appendix T – Data from the Danish Ministry of Defence's Personnel Agency

FORSVARSMINISTERIET
PERSONALESTYRELSEN

Kære Frederik Heesch Hansen

Som opfølgning på vores samtale den 23. januar 2019 og din henvendelse til Forsvarsministeriets Personalestyrelse (FPS) den 14. januar fremsendes hermed svar på jeres spørgsmål, som er afledt af jeres speciale som omhandler 'hvordan forestillingen og begrebet om ledelse konstrueres omkring tidligere officerer fra Forsvaret. Nogen virksomheder tillægger en baggrund som officer en værdi i forhold til ledelseskompetencer. Men hvad er det, som særligt officerer kan, når det kommer til ledelse?'

Officerer bliver ifm. deres uddannelse grundigt uddannet og trænet i at lede mennesker i pressede situationer, og får dyb indsigt i moderne ledelsesteori, som de hele tiden afprøver i praksis særligt indenfor de militære kerneområder: operationer, ledelse og strategisk planlægning. Efter endt uddannelse er officeren i stand til at indgå aktivt i et professionelt ledelsesteam.
Det særlige ved officersuddannelsen i forhold til jeres problemafgrænsning er således kombinationen af akademisk samt praktisk erfaring med ledelse.

Som drøftet fører FPS ikke tal over hvilke arbejdspladser og stillinger som officerer afgår til, hvis de vælger at prøve kræfter med stillinger udenfor Forsvarsministeriets koncern.

FPS registrerer antallet af officerer, som ansøger og får godkendt tjenestefri uden løn. Tjenestefri uden løn (TUL) kan kort beskrives som orlov i en tidsbegrænset periode. Både civile og militære medarbejdere har mulighed for at ansøge om tjenestefri uden løn. Opgørelsen indeholder tillige medarbejdere, der har tjenestefri som følge af borgerligt ombud, frihed til studie, frihed til organisationsarbejde og ledsagelse af ægtefælle under tjeneste i udlandet.

Endvidere registreres mængden af 'uforudset afgang' som defineres ved, at medarbejderen selv har opsagt ansættelsesforholdet eller hvis en medarbejder afgår ved døden. Medarbejdere der har været på TUL og har forladt Forsvaret ved TUL-periodens udløb, tælles med i statistikken for uforudset afgang. Når medarbejderen selv har opsagt ansættelsesforholdet registrerer FPS ikke årsagen til opsigelsen.

Dato: 12. februar 2019

Enhed: LE-SK
Sagsnr.: 2019/000880
Dok.nr.: 1481808
Bilag: 1

Forsvarsministeriets
Personalestyrelse
Lautruphøj 8
2750 Ballerup

Tlf.: 728 19000
Fax: 728 19900
E-mail: fps@mil.dk
www.forpers.dk

EAN: 5798000201576
CVR: 16 28 71 80

Der tages et generelt forbehold for datakvalitet.
64 TUL ansøgninger (M300) fra 2018, er et antal stillinger blevet manuelt registreret. Titler, som kan associeres med ledelse, er blevet identificeret og er ligeledes at finde i bilag 1.

I bilag 2 finder I en oversigt over linjeofficerer fordelt på funktionsniveau (M300-M400).

I ønskes god arbejds- og skrivelyst med specialet.

Med venlig hilsen

Jannik Hansen
Fuldmægtig
HR-Konsulent

FORSVARSMINISTERIETS PERSONALESTYRELSE
Bemandingsafdelingen

FORSVARSMINISTERIET
PERSONALESTYRELSEN

Bilag 1:
Oversigt over tjenestefri uden løn og uforudset afgang for 2014-2018

Tal for tjenestefri uden løn (TUL) pr. 31. december 2018 for FMN's område

	M400 niveau (Chef-gruppen)	M300 niveau (den øvrige officersgruppe)
TUL 2018	2	105
TUL 2017	3	88
TUL 2016	1	91
TUL 2015	5	124
TUL 2014	1	72

De opgjorte tal indeholder ikke tal fra Forsvarets Efterretningstjeneste og Beredskabsstyrelsen. Opgørelse af tjenestefri uden løn (TUL) opgøres månedligt på baggrund af registreringer i DeMars. Opgørelsen indeholder tillige medarbejdere, der har tjenestefri som følge af borgerligt ombud, frihed til organisationsarbejde og ledsagelse af ægtefælle under tjeneste i udlandet

Tal for uforudset afgang pr. 31. december 2018 for FMN's område

	M400 niveau (Chef-gruppen)	M300 niveau (den øvrige officersgruppe)
Uforudset af gang 2018	3	88
Uforudset af gang 2017	3	106
Uforudset af gang 2016	1	115
Uforudset af gang 2015	2	89
Uforudset af gang 2014	1	70

De opgjorte tal indeholder ikke tal fra Forsvarets Efterretningstjeneste og Beredskabsstyrelsen.

Stillingsbenævnelser:
I de indkomne officerers (M300) ansøgninger om tjenestefri uden løn har det været muligt at udsøge stillingsbenævnelserne, som er opgjort i nedenstående tabel.

Antal	Kategori/Titel
13	Civil stilling (ikke associeret med ledelse)
12	Studie
7	Ingen årsag angivet i ansøgning
6	Familiære/personlige årsager
4	Ikke specificeret stilling i det civile
2	Iværksætter, eget firma
2	Projektleder
1	Afdelingsleder
1	Chef for teknikere

1	Driftsleder
1	Goods Flow Manager
1	Ledelsesansvar for 100-150 medarbejdere
1	Leder
1	Management Consultant
1	Områdeleder
1	Optimerings- og projektleder
1	Privatsekretær
1	Security Emergency Specialist
1	Sektionsleder
1	Sikkerhedskoordinator
1	Skibsformand
1	Supervisor
1	Teamleder
1	Teamleder for driften
1	Økonomisk administrerende leder

10.21 Appendix U – Descriptions of interviewees

Bjarke Pedersen, First Lieutenant in The Royal Danish Navy.

Bjarke Pedersen is First Lieutenant on a battleship in the Royal Danish Navy. Pedersen is educated from one of the first classes since the structure of the officer's education was restructured. We find Pedersen's contribution relevant, as he is a young officer with limited experience, but with the leadership teaching relatively fresh in mind. Pedersen was initially contacted through the principal at FAK and was interviewed at CBS on February 8th, 2019.

Christian Kurt Nielsen, Former Managing Director for Mercuri Urval, Denmark.

Mercuri Urval is a global firm working in what we refer to as the recruitment industry, covering the areas of executive search, professional recruitment, and talent advisory (Mercuri Urval, n.d.).

Christian Kurt Nielsen was initially contacted when he was still Managing Director for Mercuri Urval in Denmark. During December 2018 however, Nielsen resigned from the position due to unspecified reasons effective from January 2019. Though Nielsen was unemployed when we interviewed him at CBS on January 24th, 2019, we process his responses as if he is still a recruitment agent. We do this as Nielsen has been with Mercuri Urval for 29 years and is an expert in the area of recruitment. In addition to that Nielsen still perceives himself as coming from the recruitment industry and during the interview, he kept referring to Mercuri Urval with "we" and "us." We managed to talk to Nielsen by writing him an e-mail to an address we found through desktop research and telling him a bit about our project.

Nielsen has a background as Chief Petty Officer at the Frogman Corps with the Navy in the Danish Defence from 1984 to 1989. We, therefore, find a reason to consider a bias to the Danish Defence in what we have heard from Nielsen, though he is no longer an active part of it. Chief Petty Officer is not affiliated with the officer title in Danish terms but is a part of the group of non-commissioned officers.

Daniel Melgaard Jacobsen, Captain in the Army for the Danish Royal Life Guards.

Daniel Melgaard Jacobsen is captain at the battalion for conscripts at the Danish Royal Life Guards where he is working as chief of staff and second in command. He is educated as an officer from FAK in 2010 and has been deployed for the international mission in Afghanistan in 2011. At the time we interviewed Jacobsen on February 7th, 2019, in the barracks of the Royal Life Guard in Høvelte he had already initiated a process of finding a civilian job outside the Danish Defense and was at the time conferring with the company ISS. At the same time, he had been approved for TUL (*Tjenestefri Uden Løn*) meaning a year of leaf from the Danish Defence without pay.

Jacobsen recognized Hansen as one of his former conscripts as we shook hands in the gate of the Royal Life Guard barracks, where we interviewed at Jacobsen's office. Jacobsen was initially contacted through the principal at the FAK, and we did not realize that Hansen had been a conscript in the infantry company where Jacobsen at that time was second in command. We will elaborate on the potential consequences of this encounter in the following paragraph.

Jens Beck, Partner at Odgers Berndtson

Jens Beck is a partner at the recruitment agency Odgers Berndtson in Copenhagen. He has no connection to and has never served in the Danish Defence. Beck was interviewed February 14th, 2019 at the Odgers Berndtson office in Copenhagen and was initially contacted through his e-mail address found through desktop research.

Kenett Nikolai Lumbye, Captain at the Royal Danish Air Force Academy

Kenett Nikolai Lumbye is a captain and team leader for the air force cadets at the Royal Danish Air Force Academy which is organized under the FAK. This gives Lymbye a two-faced role in our categorization of the interviewees as he is also an officer. We do mainly consider him in the FAK category but include him when we consider the officers as a group. Lymbye was initially contacted through the principal at the FAK and interviewed February 7th, 2019 at the Royal Danish Air Force Academy.

Michael Pingel, Head of Section at the Institute for Leadership and Organization at the FAK

Michael Pingel has no military education nor training but is one of more civilian employees in the Danish Defence. He is Master of Science in strategy, organization, and leadership from Copenhagen Business School and has been with the Danish Defence since 2004. Pingel was initially contacted through the principal at the FAK and interviewed at the FAK on February 7th, 2019.

Nicolai C. Jensen, Captain and teacher at FAK

Nicolai C. Jensen is captain and teacher at the FAK educating army cadets in tactics. Jensen is relevant to the investigation as he is one of the persons teaching the cadets and therefore a plausible influencer to the cadets' construction of the leadership notion. Further, he is an officer himself meaning that he also enacts leadership and can explain us his understanding of leadership.

We interviewed Jensen on February 11th, 2019 at the castle of Frederiksberg, where the officer’s education for the Army is located. Jensen was contacted through the principal at FAK.

Ole Kværnø, Dean at the FAK

Ole Kværnø is the dean for the FAK and responsible for the research conducted in the FAK's institutes and the teaching on the officer's education programs. Kværnø is employed with the FAK as a civilian with a master's degree in political science though he is also a trained language officer. His career as an officer was determined as he was caught spying against Russia.

Kværnø is one of the main architects of the reconstruction and accreditation of the officer's educations to be comparable to civilian education. He is relevant for the project as he is one of the key persons structuring the education of officers.

We initially contacted Kværnø referring to a mutual contact of Hansen's and later interviewed Kværnø at the FAK in his office on January 24th, 2019.

Per Ludvigsen, former Lieutenant General and Vice Chief of Defence

Per Ludvigsen is retired as lieutenant general where he held the position as Vice Chief of the Danish Defense. He started his career in the Danish Defense as a conscript and worked his way up retiring in 2017 as the second highest ranking in the Danish Defense. Though he is retired from the Danish Defense, he now has a civilian career as an advisor in Deloitte and Struense & Co.

Ludvigsen has much experience in being an officer on the highest level, and therefore he contributes to our understanding of how leadership is constructed in the Danish Defense.

We contacted Ludvigsen referring to a mutual contact of his and Hansen's and had an interview set up for January 29th, 2019 in his private house at Frederiksberg, Copenhagen.

Peter Grandahl, Major and teacher at the FAK

Peter Grandahl is a major and teaching officer at FAK. He has previously been deployed as an officer and has therefore also experience in enacting leadership on an operational field in the DD.

We interviewed Grandahl on February 11th, 2019 at the castle of Frederiksberg, where the officer's education for the Army is located. Jensen was contacted through the principal from FAK.

Rasmus Rask, former Captain and company owner

Rasmus Rask is a former captain from the army. He was deployed once and was highly valued as an officer but decided to change carrier. Rask has through his military carrier been continuously

working on company projects outside the military in his spare time but has now been on the previously mentioned TUL through almost a year which determinates his employment with the DD. As we contacted Rask, we categorized him as a former officer, but his interview turned out to expose a lot of his enactment of leadership in the military, which is why we process his interview as mainly a military leadership. Rask was interviewed at his workplace on Amager February 27th, 2019 and was contacted through the principal from FAK.

Steen Gravers, partner and director at Mercuri Urval

Steen Gravers is partner and director at previously described Mercuri Urval. We contacted Gravers by sending him an e-mail to his address found on Mercuri Urval's webpage. What we did not know was that Graver is Lieutenant Commander in reserve to the Danish Navy and has been with the Navy since 1986 and served full time there for a while before going into the reserve and become a recruitment agent for Mercuri Urval in 1998. We still find his contribution relevant as he advises businesses in leader and executive research and has more than 20 years of experience from the recruitment industry. Gravers was interviewed on February 8th, 2019 at Mercuri Urval's office in Hellerup.

Thomas Bo Krogslund Jørgensen, Consultant at Egon Zehnder

Thomas Bo Krogslund Jørgensen is a consultant at the international recruitment agency Egon Zehnder with base in Copenhagen. He has not served for the military, but as the interview shows, he has had a former leader with a military background. Jørgensen advises businesses in leader and executive research and contributes to knowledge about the construction of the concept of leadership outside the military. We contacted Jørgensen through his company e-mail address and interviewed him on January 30th, 2019 at the Egon Zehnder office in Copenhagen.

Torben Egidiussen, Lieutenant Colonel in the Royal Danish Lifeguards

Torben Egidiussen is a lieutenant colonel in the Roya Danish Lifeguards where they educate conscripts for guarding the Danish royal family and their palaces. Egidiussen has solely had his carrier within the DD and has previously been chief for the HR-department of the DD. Egidiussen is, therefore, an experienced officer regarding leadership and he contributes with his construction of the notion of leadership. Egidiussen was contacted through the principal at FAK and interviewed on February 7th, 2019 in the barracks of the Royal Danish Lifeguards in Høvelte.

10.22 Appendix V – Literature review tables

Table 1 - Relevant papers from the Institute for Leadership and Organisation at FAK

Danish Defence Research Database: Literature from Institute for Leadership and Organisation					
Year	**Type**	**Peer review**	**Author**	**Title**	**Focus**
2017	PhD	Not peer reviewed	Holsting, Vilhelm Stefan	Militært chefvirke: Kritik og retfærdiggørelse mellem politik og profession	The PhD provides a discursive analysis of how military executives justify and re-professionalize military commandship against public criticism. The PhD suggests that military actors avoid market principles in their self-understanding and respond to criticism by silence.
2017	Brief	Peer reviewed	Barfod, Jakob Rømer	Hvad er militær ledelse?	The brief suggests the meaning of the concept of military leadership in notion and practice through discursive analysis. The meaning of military leadership has changed through history in accordance with new technology and societal dynamics. Today, leadership is about entering dialogue and possess the ability to swiftly adapt to new conversations. At the same time the leader should possess a to be deeply involved in leadership activities while still being in the periphery of these.
2016	Essay	Peer reviewed	Heltberg, Anna Therese	Art, Craft, or Science: How we think about Military Leadership	The essay provides a suggestion to the way of thinking military leadership through the use of Henry Mintzberg's three leadership categories; management as an art, as a craft, and as informed by science. By these, the essay suggests a further encouragement of a plurality of perspectives on military leadership and encouragement to military leaders to reflect on their own leadership application in the perspective of the three categories.

2014	Brief	Not peer reviewed	Nørgaard, Katrine & Holsting, Vilhelm S.	Militær ledelse i et professionsperspektiv	The brief illustrates a suggestion to the different contexts that the military leader enacts her or his leadership within. Military leadership is divided between an operative and an administrative context where the administrative context connects the military leadership to the concepts of business leadership, public leadership, and political leadership.

Table 2 – Leadership / Military

Title: Leadership **Subject terms:** Military **Date:** 2009-2019			
Year	**Author**	**Title**	**Focus**
2017	Bergman, Matt & Herd, Ann	Proven Leadership = College Credit: Enhancing Employability of Transitioning Military Members Through Prior Learning Assessment	The paper suggests a solution to problems that occur when military personnel wish to pursue a civil career, where the military learning are not acknowledged. The method of portfolio development for prior learning assessment (PLA) can assist the former military personnel to acknowledgement of credit for prior learning.
2017	Dixon, Deirdre P.; Weeks, Michael; Boland Jr., Richard; and Perelli, Sheri	Making sense when it matters most: An exploratory study of leadership in extremis	The paper suggests that sensemaking and sensegiving occurs when military leaders lead under life-threatening situations. In these, the leader's training is critical, and the sense of duty can influence the role as leader.

2017	Kirchner, Michael & Akdere, Mesut	Military leadership development strategies: implications for training in non-military organizations	The paper assesses leadership development methodologies in the USA military for transferability into industry. It finds and discusses four leader development strategies; (1) Offer free leadership development courses online and reward participation, (2) Expose all employees to leadership development training opportunities, (3) All employees train and demonstrate for subordinates how they successfully perform their jobs, and (4) Identify and promote core values that guide the direction, action, and behavior of the organization.
2015	Godinez, Eileen & Leslie, Barry B.	Army Civilian Leadership Development	The paper concerns the Army Management Staff College's mission to provide leader development for former military personnel. The development happens by a paradoxical learning environment that promotes the student self-efficacy beliefs and learning transfers, but does not include other factors such as feedback, coaching, and organizational support.
2014	Ramthun, Alex J. & Matkin, Gina S.	Leading dangerously: A case study of military teams and shared leadership in dangerous environments.	The paper concerns the relationship between shared leadership and team performance in dangerous environments. It suggests that mutual influence and leadership emergence are used in dangerous situations to achieve high performance. Further, it suggests that dangerous dynamism and distributed knowledge, skills, and abilities may moderate the relationship between shared leadership and performance in a dangerous context.
2009	Tian, Jian-Quan; Miao, Danmin; Xu, Yongyong; & Yang, Yebing	The Leadership Competency Modeling of Military Academy Cadets	The paper suggests a leadership competency model consisting of 11 components for the cadets in the People's Liberation Army to assess leadership performance in the Chinese military.

Table 3 – Military leadership / Civil

Title: Military Leadership **Subject terms:** Civil **Date:** 2009-2019			
Year	**Author**	**Title**	**Focus**
2017	Weaver, John	The Benefits of Military Experience in National Leadership	The paper provides a perspective to why President Trump has elected a higher percentage of officers for top appointments than any other president. It suggests that officers embody American values, and exemplifies loyalty, selflessness, dedication to duty, and commitment to something greater than the individual. Further, many private organizations advocate to hire veterans based on their ability to lead, manage and make sound decisions. Officers have acquired management skills through crisis management and long-term challenges.

Table 4 – Leadership Traits / Military

Title: Leadership Traits **Subject terms:** Military **Date:** 2009-2019			
Year	**Author**	**Title**	**Focus**
2010	Thomas, Joseph J.	Bet You Never Heard of this Leadership Trait	The paper is a comment to the US Naval Academy's leadership education. From the perspective that leadership is a combination of inherent traits and developed abilities, it suggests that *savoir faire* - tact - is a required ability to fulfill leadership effectiveness.

Table 5 – Leadership context / Military

Title: Leadership context **Subject terms:** Military **Date:** 2009-2019			
Year	**Author**	**Title**	**Focus**
2010	Campbell, Donald J., Hannah, Sean T. & Matthews, Michael D.	Leadership in military and other dangerous contexts: Introduction to the special topic issue	The paper discusses three questions; what is leadership in dangerous environments, what does danger do to leadership, and what distinguishes effective leadership in dangerous contexts? (i) Dangerous environments are ambiguous and rapidly changing and leadership-as-collective sensemaking is a way understand leadership in such environments. (ii) Certain leadership styles influence ethical behavior, which links transformational leadership and moral development. (iii) Contributes to self-efficacy and leader assertiveness.

Table 6 – Contextual Leadership / Military

Title: Contextual Leadership **Subject terms:** Military **Date:** 2009-2019			
Year	**Author**	**Title**	**Focus**
2016	Larson, Gerry	Swedish military officers through other nations' eyes: Experiences related to leadership theory, stereotypes, identity and military contextual history	The paper concerns how military officers from other nations perceive Swedish military officers and their leadership qualities. It finds that Swedish officers are perceived as calm, competent and generally good at exhibiting exemplary leadership behaviour, showing individualised consideration and creating an inspiring atmosphere. On the contrary, they are perceived to be too emotionally restrained, exhibiting poor self-confidence, discussing too much before making decisions and having difficulties giving negative feedback.

Table 7 – Leadership / Sense making or sensemaking

Title: Leadership **Subject terms:** Sense making / sensemaking **Date:** 2009-2019			
Year	**Author**	**Title**	**Focus**
2010	Baran, Benjamin E. & Scott, Cliff W.	Organizing Ambiguity: A Grounded Theory of Leadership and Sensemaking Within Dangerous Contexts	The paper suggests that leadership in dangerous contexts is a collective sensemaking process in which ambiguity is reduced and resilience promoted. Themes of direction setting, knowledge, talk, role acting, role modeling, trust, situational awareness, and agility are key categories regarding how leadership occurs in these contexts.
2017	Dixon, Deirdre P.; Weeks, Michael; Boland Jr., Richard; and Perelli, Sheri	Making sense when it matters most: An exploratory study of leadership in extremis	The paper suggests that sensemaking and sensegiving occurs when military leaders lead under life-threatening situations. In these, the leader's training is critical, and the sense of duty can influence the role as leader.

Table 8 – Military / Sensemaking

Title: Military **Subject terms:** Sensemaking **Date:** 2009-2019			
Year	**Author**	**Title**	**Focus**
2009	Jensen, Eva	Sensemaking in military planning: a methodological study of command	The paper suggests a method for measuring sensemaking performance in command teams during military planning. The experimental study was a task where teams of 5-7 members should form a brigade. The findings showed that the quality of the sensemaking process was related to the quality of the plans which were assessed by military experts.

Table 9 – Search terms with no results or no relevant results

Search terms	Results
Title: Military Leadership **Subject terms:** Civilian **Date:** 2009-2019	No results
Title: Military Leadership **Subject terms:** Non-military context **Date:** 2009-2019	No results
Title: Leadership experience **Subject** terms: Military **Date:** 2009-2019	No relevant results
Title: Relevance **Subject terms:** Military leadership **Date:** 2009-2019	No results
Title: Leadership construction **Subject terms:** Military **Date:** 2009-2019	No relevant results
Title: Military Leadership **Subject terms:** Sense making / sensemaking **Date:** 2009-2019	No results
Title: Leadership construction **Subject terms:** Sensemaking **Date:** 2009-2019	No relevant results