CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Ledelse i militære højrisikoteams

Barfod, Jakob Rømer

Document Version
Final published version

Publication date:
2021

License
Unspecified

Citation for published version (APA):
Barfod, J. R. (2021). *Ledelse i militære højrisikoteams*. Copenhagen Business School [Phd]. PhD series No. 06.2021

Link to publication in CBS Research Portal

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

WWW.CBS.DK

ISSN 0906-6934

Print ISBN: **978-87-93956-88-9**
Online ISBN: **978-87-93956-89-6**

LEDELSE I MILITÆRE HØJRISIKOTEAMS

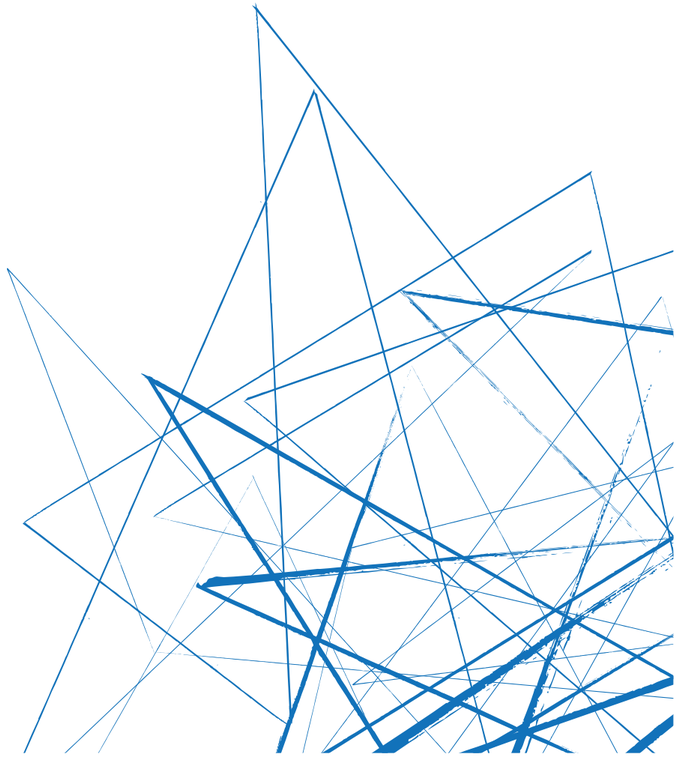
Jakob Rømer Barfod

LEDELSE I MILITÆRE HØJRISIKOTEAMS

CBS PhD School

PhD Series 06.2021

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN



PhD Series 06.2021

Ledelse i militære højrisikoteams

Jakob Rømer Barfod

Hovedvejleder: Magnus Larsson

Bivejleder: Kirstine Zinck Pedersen

Doctoral School of Organisation and Management Studies

Copenhagen Business School

Jakob Rømer Barfod
Ledelse i militære højrisikoteams

1st edition 2021
PhD Series 06.2021

© Jakob Rømer Barfod

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-93956-88-9
Online ISBN: 978-87-93956-89-6

The CBS PhD School is an active and international research environment at Copenhagen Business School for PhD students working on theoretical and empirical research projects, including interdisciplinary ones, related to economics and the organisation and management of private businesses, as well as public and voluntary institutions, at business, industry and country level.

All rights reserved.
No parts of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system, without permission in writing from the publisher.

Tak – forord

Denne ph.d.-afhandling er resultatet af et forskningsforløb, som jeg påbegyndte i løbet af 2017. Med den færdige afhandling markerer jeg en personlig, faglig milepæl samtidig med, at det er afslutningen på en flere år lang og oplevelsesrig rejse. Min rejse har nærmest konstant været slidsom, udfordrende og meget ensom, men har samtidig givet mig mange eventyrlige oplevelser, maksimalt frihed under ansvar og spændende møder med mange fantastiske mennesker undervejs.

I forbindelse med forskningsprojektets tilblivelse og gennemførelse er der en række personer, som jeg gerne vil have lov til at takke. Først og fremmest vil jeg gerne takke Michael for at opfordre mig til at gå i gang med forskningsprojektet og for undervejs at støtte mig og beredvilligt læse dele af min afhandling, altid ledsaget af anerkendende og opmuntrende feedback. I samme forbindelse også en stor tak til Therese og Anders for diverse gennemlæsninger og kommenteringer og tak til Liv for hjælp til diverse arbejde.

Dernæst vil jeg gerne takke mine andre kolleger på Institut for Ledelse og Organisation på Forsvarsakademiet og mine medstuderende på Institut for Organisation på Copenhagen Business School for med interesse at have spurgt ind til forskningsprocessen og mit eget ve og vel.

Alle deltagerne i datasessioner – især inden for rammen af CIRCD[1] på Københavns Universitet – skylder jeg også en særlig tak. Min deltagelse her, hvor I har kritiseret, kommenteret og kommet med forslag til mine transskriptioner og analyser, har nuanceret og udviklet min forståelse af multimodalitet.

På et overordnet plan vil jeg gerne takke Forsvaret for at have støttet mit forskningsprojekt og givet mig adgang til at deltage i enhedernes operationer ude i verden. Forsvarsakademiet vil jeg gerne takke for den meget store frihed og den udviste forståelse. En særlig tak skal lyde til III Opklaringsbataljon, 1. Eskadre og Eskadrille 723, der alle har været med til at muliggøre forskningsprojektet, henholdsvis til lands, til vands og i luften. Jeg føler en stor taknemmelighed over for alle soldater, der har været en del af mit feltarbejde, for at have accepteret mig i deres teams og for generøst at have delt deres tid, tanker og oplevelser med mig. Af fortrolighedshensyn kan jeg desværre ikke nævne navnene på alle de gode mennesker, men I ved selv, hvem I er.

[1] Centre for Interaction Research and Communication Design på Københavns Universitet.

Sidst, men absolut ikke mindst, vil jeg gerne takke min hovedvejleder, Magnus Larsson. Magnus har spillet en helt afgørende rolle for afhandlingen ved tålmodigt at have hjulpet mig på vej i min kontinuerlige erkendelse af, hvor meget jeg ikke ved. Du har gang på gang skubbet min tænkning og min skrivning fremad, mens du har opretholdt en støttende attitude i vores samtaler. I svære tider har du stille og roligt støttet og vejledt mig, selvom jeg givetvis har givet dig en del grå hår i hovedet! Der er ingen tvivl om, at uden dig var jeg aldrig nået i mål – tak! Min bivejleder, Kirstine Z. Pedersen, fortjener også en særlig tak for forslagene til frugtbare veje, også selv om jeg ikke altid har fulgt dem.

Afslutningsvis er det klart, at et ph.d.-studie på forskellige kontinenter og på forskellige tidspunkter af døgnet har givet udfordringer i forhold til at få den hjemlige logistik til at gå op. Det har kun kunnet lade sig gøre med støtte fra min hustru Lotte og min datter Kamille. Uden jer havde livet været ganske kedeligt. Jeg ved godt, at forskningsprojektet i lange perioder har fyldt særdeles meget i mit hoved, men jeres tålmodighed og overbærenhed med mit ophold i en mere eller mindre tæt lukket osteklokke har været eminent. Tak! Også en stor tak til mine forældre, der i tidens løb med deres etablering af mange refleksive og filosofiske kontekster har bidraget til at gøre mig til den, jeg er.

Det er mit håb, at afhandlingen kan støtte udviklingen af ledelsestænkningen og –uddannelserne i Forsvaret. Selvom ansvaret for denne ph.d.-afhandling alene er mit, så vil jeg gerne have lov til at dedikere afhandlingen til alle jer, der til hverdag arbejder for at udvikle den militære profession i retning af bedre ledelse og bedre trivsel.

Jakob Rømer Barfod
Ganløse, den 13. december 2020

Resumé

Militære højrisikoteams arbejder i komplekse sammenhænge. Soldater i militære højrisikoteams må samarbejde om at udføre planlagte og ikke-planlagte arbejdsopgaver, som kræver tæt koordinering og tydelig kommunikation. Dette samarbejde kan være krævende i sig selv, men bliver endnu mere udfordrende på grund af, at det ofte foregår under vanskelige klimatiske vilkår, tidspres og uvante kulturelle forhold. Samtidigt skal soldaterne løbende tilpasse sig eventuelle forandringer i de taktiske omgivelser samt forholde sig til kravene fra andre interessenter, fx udenlandske enheder og den lokale befolkning. Herudover skal de indgå i et tæt samarbejde med både andre koalitionspartnere og lokale militære styrker, på et andet sprog eller gennem brug af tolke. Denne afhandling går tæt på praksis og undersøger, hvordan soldater i sådanne højrisikoteams koordinerer handlinger gennem ledelse, hvordan de situationelt i deres interaktion skaber mening i den komplekse arbejdskontekst, og hvordan de håndterer diverse afvigelser og usikkerheder.

Afhandlingens analyser baseres på forskellige former for empirisk materiale med fokus på in situ videooptagelser, suppleret med interviews af soldater og teams og observationer af og aktiv deltagelse i soldaternes arbejdsaktiviteter. Det empiriske materiale er indsamlet i små enheder fra det danske forsvars operationer i Afghanistan, med fokus på en bestemt enheds indsættelse i 2018. Afhandlingen anlægger et etnometodologisk perspektiv og er centreret om tre analyser, der søger at besvare, hvordan ledelse foregår i forbindelse med militære højrisikoteams praktiske opgaveløsning før og under indsættelse i felten, herunder håndtering af afvigelser. Ved hjælp af især mikroanalyser i form af multimodale interaktionsanalyser af taktiske indsættelser afdækker analysekapitlerne, hvordan soldaterne fx gennem rutiner og kropslig interaktion koordinerer og skaber retning og mening i deres daglige, komplekse arbejdskontekst, samt hvordan soldaterne håndterer forskellige former for uventede problemer i deres arbejde og de usikkerheder, som disse problemer skaber.

Ved at studere de situerede praksisser i militære højrisikoteams bidrager dette forskningsprojekt til en udvidet forståelse af, hvordan ledelse i en militær sammenhæng reelt udøves. Det konkluderes, at soldaterne koordinerer deres handlinger gennem ledelse ved at trække på deres militære professionelle blik og derigennem producere resultater. På tværs af analyserne illustreres det, hvordan krop, hastighed, en veludviklet rolleforståelse, fokuserethed og initiativparathed udgør væsentlige ressourcer i produktionen af ledelse og dermed er essentielle for at kunne håndtere og skabe mening i den til tider komplekse taktiske situation. Teoretisk

bidrager afhandlingen især til forskningsfelterne om militær ledelse og 'leadership in interaction' – specielt de sparsomt belyste praksisorienterede grene af disse forskningsfelter – ved at påvise de situerede og interaktionelle praksisser, som soldaterne udfører, hvordan koordinering, mening og orden skabes ved hjælp af disse, samt hvordan de situerede praksisser udføres som en ganske normal del af den overordnede hverdagspraksis.

Summary

High-risk military teams work in complex contexts. Soldiers in high-risk military teams need to cooperate to perform planned and unplanned tasks that require close coordination and clear communication. This cooperation can be demanding in itself, but becomes even more challenging due to the fact that it often takes place under difficult climatic conditions, time pressure and unfamiliar cultural conditions. At the same time, the soldiers must continuously adapt to possible changes in the tactical environment and relate to the demands of other stakeholders, such as foreign units and the local population. Furthermore, they are required to work closely with both other coalition partners and local military forces, in another language or through the use of interpreters. This thesis closely examines practice and how soldiers in high-risk teams coordinate actions through leadership, how – in their interaction in situ – they create meaning in the complex work context, and how they deal with various forms of irregularities and uncertainties.

The analyses in the thesis are based on various forms of empirical material with focus on in situ video recordings, supplemented with interviews of soldiers and teams and observations of and active participation in the soldiers' work activities. The empirical material has been collected in small units from the Danish defence operations in Afghanistan, with special focus on the deployment of a particular unit in 2018. The thesis takes an ethnomethodological perspective and is centred on three analyses that seek to answer how leadership is conducted by high-risk military teams in connection with the practical task solution prior to and during deployment in the field, including the handling of irregularities. Through micro-analyses – in particular in the form of multimodal interaction analyses of tactical deployments – the analysis chapters reveal how the soldiers, for example through routines and bodily interaction, coordinate and create direction and meaning in their daily, complex work context, and how the soldiers handle various unexpected problems in their work and the uncertainties created by these problems.

By studying the situated practices of high-risk military teams, this research project contributes to an extended understanding of how leadership in a military context is actually performed. It is concluded that the soldiers coordinate their actions through leadership by drawing on their military professional vision, thereby producing results. Across the analyses, it is shown how the body, speed, a well-developed role understanding, focus and innovative readiness constitute essential resources in the generation of leadership and thus are essential to be able to handle and create meaning in the sometimes-complex tactical situation. Theoretically, the thesis especially

contributes to the research areas on military leadership and leadership in interaction, and particularly to the sparsely developed practice-oriented branches of these research areas, by showing the situated and interactional practices that soldiers perform, how coordination, meaning and order are created through these practices, and how the situated practices are included as a normal part of the overall everyday practice.

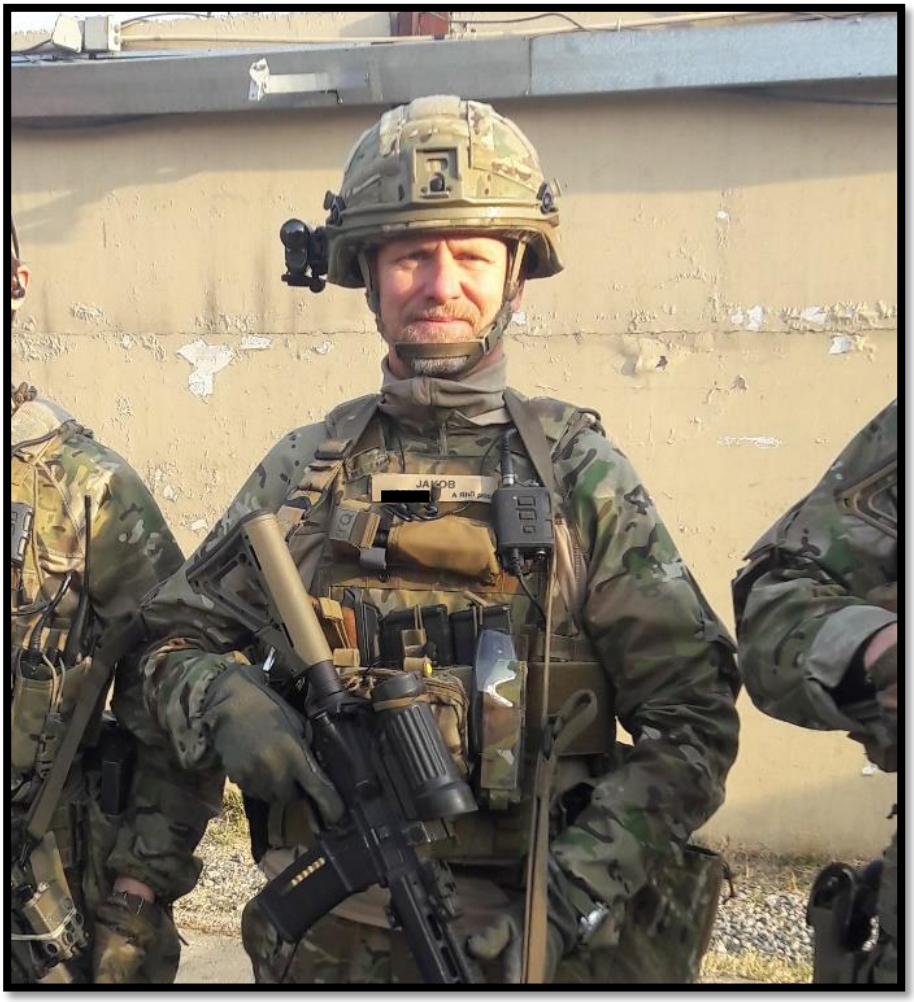


Foto 0. Forfatteren under feltarbejde i Afghanistan i 2018. Bemærk hjelmkameraet.

Prolog

Vi er blevet indsat som Quick Reaction Force. Der er opstået problemer under træningen af en Afghan National Army (ANA) enhed og nogle koalitionsstyrker er kommet alvorligt til skade. Vi ved ikke meget, før vi tager afsted. Et andet team vil blive deployeret ca. ½ time efter os.

Vi går i enkeltkolonne ned af en sti. Der er otte soldater i teamet. Jeg går bag lederen af teamet, og skæver hurtigt ned på fjernbetjeningsenheden til mit hjelmkamera for at sikre mig, at kameraet kører. Det gør det. Her er støvet og jeg kan høre og mærke min puls i tindingerne i hovedet. Den fugtige varme tenderer ulidelig, og jeg kan mærke sveden løbe ned over min pande. Alle går let foroverbøjet og lidt ned i knæene og geværet op til skulderen klar til skud. Hvor hovedet og overkroppen drejer hen, der drejet våbnet med. Magasinet peger let ud til højre på alle våben, så soldaterne kan se våbnets udkasteråbning og derved hele tiden sikre sig, at låsen er helt fremme og våbnet dermed er funktionsdueligt. Soldaternes bevægelser er automatiseret og ufattelig rolige. Signalerne over radioen er få og med rolige og nærmest hviskende stemmer.

Som forsker i sådan en kontekst, kan jeg ikke bare 'være med' og observere. Dertil er det for farligt og risikabelt for de andre soldater i teamet. Skal jeg være med, skal soldaterne kende mig, stole på mig og have tillid til mig som soldat og have set, at jeg har styr på mine grundlæggende soldatermæssige kompetencer. Derfor har jeg også en opgave i teamet, og kan – som situationen udvikler sig – få tildelt flere opgaver. Min opgave er at sikre lederen i teamet, og være klar til at dække og støtte alle soldater i teamet under vores indsættelse. Adrenalinen pumper, som vi kommer tættere på træningssitet, hvor ANA har haft en øvelse i et nærkampshus.

Vi når frem til huset. Jeg kan lugte soldaten foran mig og se, at han er drivvåd af sved. Der er tre etager i huset. Opgaven teamet har fået tildelt af hovedkvarteret er som sådan for stor til et lille team som vores – det burde snarere være en opgave for en deling på ca. 30 mand – men det var der ikke mulighed for. Gennem mit kombinerede høreværn og radioudstyr kan jeg glimtvis høre nogle mennesker stønne og jamre inde fra huset. Vi rykker ind i huset. Som aftalt bliver jeg sammen med lederen af teamet, der roligt sender sine soldater i hold ind i de enkelte rum.

Med over 25 års erfaring i Forsvaret, og som tidligere chef for en af Hærens specialenheder, har det været forholdsvis let for mig at få adgang til det empiriske felt. Der har været stor opbakning til projektet, hvilket nok har været tilfældet, fordi mit forskningsprojekt er meget professionsorienteret – nogen vil sige, at det vedrører noget af kernen i den 'klassiske' militære

profession. Men der har også været stillet ubetingede krav fra 'systemets' side, og der er opstillet krav i samarbejde med den operative enhed. Vi har sammen drøftet, hvad der skulle til for, at enheden ville få tillid til mig som enkeltkæmper, og hvad jeg selv har fundet nødvendigt for at få sikkerhed i forhold til opfriskning af mine egne kompetencer.

Pludselig bliver situationen meget kaotisk og uoverskuelig. Der lyder skud og brag. Der er masser af støv i luften, og jeg kan se og mærke, at lederen er udfordret, som flere og flere meldinger tilgår ham både via radio og høje råb. Jeg knæler ned, i hvad der svarer til husets entre, så jeg udgør et mindre mål. Jeg forsøger at være fysisk tæt på lederen, så han måske kan få lidt tryghed i min tilstedeværelse – og jeg i hans. Der afgives flere skud på etagen over os, og flere begynder at skrige af smerte. Nogle koalitionspartnere har trænet ANA i huset, og det viser sig, at nogle af ANA soldaterne har været Taleban i forklædning. Der kæmpes i huset, larm, smæld og råb. Efter nogle minutter er der flere døde og sårede mennesker fra både Taleban, koalitionspartnere, ANA og os selv. Der skal prioriteres, og det kan næsten ikke blive mere kaotisk uoverskueligt og nærmest den værste situation en militær enhed kan havne i – uvished med flere døde og sårede og samtidig beskydning. Er der flere Taleban i huset? Hvem er hårdest ramt? Skal vores egne prioriteres højst? Kommer der flere talebanere? Hvordan er sikkerheden uden for huset?

Denne afhandling handler ikke om ledelse i kamp. Danmark har de sidste mange år ikke haft soldater direkte indsat i kamphandlinger. Afhandlingen handler heller ikke om ledelse i farlige situationer. Det bliver i udgangspunktet først farligt, når noget går galt – et rotorblad ryger af helikopteren under flyvning, eller et køretøj rammes af en IED (Improvised Explosive Device) og teamet må sidde af og kan beskydes med direkte skydende våben af fjenden. Afhandlingen handler derimod om ledelse, hvor der mere eller mindre konstant er en høj risiko til stede, og hvor situationen i løbet af få sekunder kan udvikle sig til ledelse i kamp i en farlig kontekst.

Indholdsfortegnelse

TAK – FORORD **3**

RESUMÉ **5**

SUMMARY **7**

PROLOG **9**

INDHOLDSFORTEGNELSE **11**

FIGUR- OG FOTOREGISTER MV **16**

1 KAPITEL 1. INTRODUKTION **20**

1.1 FORMÅL 20
1.2 TIDLIGERE FORSKNING 21
1.3 MIN BAGGRUND 24
1.4 LEDELSE SOM BEGREB 25
1.5 EMCA/VIGTIGHEDEN AF AT STUDERE PRAKSIS 26
1.6 FORSKNINGSSPØRGSMÅL 27
1.7 AFHANDLINGENS STRUKTUR 29

2 KAPITEL 2. DANSK FORSVARS LEDELSESPRAKSIS OG VIGTIGHEDEN AF DEN MILITÆRE TRÆNING **32**

2.1 INTRODUKTION 32
2.2 AUFTRAGSTAKTIK 35
2.3 EFTER KRIGEN 38
2.4 FORSVARETS UDDANNELSER OG PUBLIKATIONER 40
2.5 DEN MILITÆRE TRÆNING SOM RESSOURCE 41
2.6 TRÆNING INDEN INDSÆTTELSE 46
2.7 TRÆNINGENS MORALSKE FORPLIGTELSE 48
2.8 AFSLUTNING 51

3 KAPITEL 3. LITTERATURREVEIW **54**

3.1 INDLEDNING 54
3.2 LEDELSE I DEN MILITÆRE PROFESSION 56
3.3 HØJRISIKOKONTEKSTER 58
3.3.1 Overordnet problem – fleksibilitet i højrisikokontekst *58*
3.3.2 Forskning i ekstreme kontekster – ledelse, meningsskabelse og koordinering *58*
3.4 LEDELSE 61
3.4.1 Generelt *61*
3.4.2 Dette studie – interaktion og relationel *62*
3.4.2.1 Leadership in Interaction 65
3.4.2.2 Hvordan opfattes ledelse i højrisikokontekst, og hvilke huller kan identificeres? 68
3.4.3 Ledelse og meningsskabelse *72*
3.4.3.1 Ledelse som meningsskabelse 73
3.4.3.2 Hvilke forskningsmæssige problemer ses der i denne kobling? 74
3.4.4 Ledelse i militær kontekst *74*
3.4.4.1 Hvad er studeret? 75
3.4.4.2 Kontekster og tilgange til forskning i militær ledelse 80
3.4.4.3 Hvilke forskningsmæssige problemer kan identificeres? 81
3.5 AFSLUTNING 82

4 KAPITEL 4. TEORETISKE KONCEPTER **83**

4.1 INTRODUKTION 83
4.2 DEFINITION 83
4.3 GRINT – LEDELSE SOM DEN SOCIALE KONSTRUKTION AF ET PROBLEM ELLER EN SITUATION 85
4.4 DRATH – LEDELSE ANSKUET SOM ET SAMARBEJDE OM TRE UDFALD AF LEDELSE 89
4.5 GOODWIN – DET PROFESSIONELLE BLIK 92
4.5.1 Goodwin - deltagelsesramme og lamination 95
4.5.2 Deltagelsesramme 96
4.5.3 Lamination 97
4.6 OPERATIONALISERING AF TEORI TIL TEORETISKE VÆRKTØJER 98

5 KAPITEL 5. ENHEDER, ADGANG OG OPERATIV KONTEKST 102

5.1 INTRODUKTION 102
5.2 EMPIRIINDHENTNING I NORDATLANTEN 102
5.3 EMPIRIINDHENTNING I AFGHANISTAN 105
5.4 DEMOGRAFI 109

6 KAPITEL 6. METODE- OG ANALYSESTRATEGI 110

6.1 INTRODUKTION 110
6.2 SYMBOLSK INTERAKTIONISME 111
6.3 ETNOMETODOLOGI (EM) 114
6.4 SAMTALEANALYSE (CA, KONVERSATIONSANALYSE) 117
6.5 MULTIMODAL INTERAKTIONSANALYSE 119
6.6 UDVÆLGELSE AF DATA OG UDVIKLING AF DEN ANALYTISKE TILGANG 124
6.7 OVERVEJELSER OM TRANSSKRIBERING 130
6.8 OVERVEJELSER OM BRUG AF HJELMKAMERA 137
6.9 FORBEREDELSE OG ADGANG TIL FELTET 139
6.10 ETISKE OVERVEJELSER – ROLLEN SOM *INSIDER* 140
6.11 BEGRÆNSNINGER VED DENNE FORSKNINGSTILGANG 144
6.12 'THICK DESCRIPTION' FRA FELTEN 146
6.13 AFSLUTNING 147

7 KAPITEL 7. ANALYSE AF KOORDINERING INDEN INDSÆTTELSE I FELTEN 148

7.1 INDLEDNING TIL DE TRE ANALYSEKAPITLER 148
7.2 INTRODUKTION TIL DETTE KAPITELS ANALYSE 150
7.3 KONTEKSTBESKRIVELSE 150
7.3.1 Uddrag 1 152
7.3.1.1 Etablering af deltagelsesramme 153
7.3.2 Uddrag 2 155
7.3.2.1 Forventninger demonstreres i praksis – 'for all practical purposes' 157
7.3.3 Soldaternes brug af ressourcer 158
7.3.3.1 Professionelt blik – koder og fremhævning 159
7.3.3.2 Tavle, kort og satellitfotos som grafiske repræsentationer 160
7.3.3.3 Aktørernes produktion af intersubjektivitet 162
7.3.3.4 Affiliation og alignment – hvordan aktørerne kobler sig på hinanden i interaktionen 162
7.3.3.5 En plan som ressource 163
7.4 UDDRAGENE SET I ET LEDELSESPERSPEKTIV 164
7.4.1 Deltagelsesramme – organisering af konkrete forventninger 164
7.4.2 Interaktionen på Gate 7 i et 'Grintsk' og 'Drathsk' perspektiv 164
7.5 SAMMENFATNING AF DE TO UDDRAG 166
7.5.1 Flere ressourcer skaber fælles forståelse 166
7.5.2 Gensidig forventning og professionelle kompetencer skaber tillid 168
7.5.3 Koordineringsarbejdet består af mange minimalresponser 169

7.5.4 Afslutning ... *169*

8 KAPITEL 8. KOORDINERING I FELTEN – GATE 7 OG SIA SANG ... **172**

8.1 INDLEDNING TIL KAPITLET ... 172
8.2 DELANALYSE 1 – INTRODUKTION TIL GATE 7-ANALYSE ... 174
8.3 KONTEKSTBESKRIVELSE – INTRODUKTION TIL DE TRE UDDRAG I GATE 7-ANALYSEN ... 174
8.3.1 Uddrag 1 ... *176*
8.3.1.1 Konstruktion af deltagelsesramme ... 177
8.3.1.2 Konstruktion af vidensobjekt ... 178
8.3.2 Soldaternes brug af ressourcer ... *179*
8.3.2.1 Det professionelle blik som situeret praksis ... 179
8.3.2.2 Kroppen som ressource – kommandogestik ... 181
8.3.3 Uddrag 2 ... *182*
8.3.3.1 Håndbevægelse som indikation på turtagning i en særlig deltagelsesramme ... 183
8.3.3.2 Ret og pligt til at bidrage til opgavens løsning ... 185
8.3.3.3 Forskel i epistemisk autoritet – konstruktionen af roller ... 186
8.3.3.4 Den fortsatte samskabelse af vidensobjekt – Janus konkluderer på samskabelsesprocessen ... 187
8.3.4 Soldaternes brug af ressourcer ... *188*
8.3.4.1 Det professionelle blik i felten ... 188
8.3.4.2 Hastighed som en del af det militære professionelle blik ... 191
8.3.4.3 Nik som alignment – skabelse og opretholdelse af deltagelsesrammen ... 192
8.3.4.4 Decentral beslutningskompetence, selvstændighed og samskabelse som en central del af et militært højrisikoteam ... 193
8.3.5 Uddrag 3 ... *195*
8.3.5.1 Orientering mod to samtidige deltagelsesrammer ... 197
8.3.5.2 Radiosignalets form og betydning – tillempning af rutiner ... 198
8.3.5.3 Opløsning af samlingen – at give ordre uden at give ordre ... 199
8.3.6 Soldaternes brug af ressourcer ... *201*
8.4 GATE 7 SET I ET LEDELSESPERSPEKTIV ... 202
8.4.1 Interaktionen ved Gate 7 i et 'Grintsk' perspektiv ... *203*
8.4.2 Interaktionen ved Gate 7 i et 'Drathsk' perspektiv ... *206*
8.5 KORT OPSUMMERING AF GATE 7 ... 209
8.6 DELANALYSE 2 – INTRODUKTION TIL SIA SANG-ANALYSEN ... 210
8.7 KONTEKSTBESKRIVELSE – INTRODUKTION TIL DE SYV UDDRAG I SIA SANG-ANALYSEN ... 212
8.7.1 Analyse af uddragene ... *214*
8.7.2 Uddrag 1 – Koordinering som mikroprocesser ... *215*
8.7.3 Uddrag 2 til 4 – Samarbejde om ledelse i teamet ... *219*
8.7.3.1 Uddrag 2 – Opmærksomhed gør situationen medgørlig for teamet ... 220
8.7.3.2 Uddrag 3 – Bidrag til koordinering fra en lokal lederposition ... 221
8.7.3.3 Uddrag 4 – Bidrag til fælles ledelse af hele teamet ... 222
8.7.4 Uddrag 5-7 – Gensidig tilpasning i praksis ... *223*
8.7.4.1 Uddrag 5 – Kommunikation med kroppen ... 224
8.7.4.2 Uddrag 6 – Forskerens moralske forpligtelse ... 225
8.7.4.3 Uddrag 7 – Reparation som meningsskabelse ... 226
8.7.5 Soldaternes brug af ressourcer ... *228*
8.7.5.1 Det professionelle blik som situeret praksis ... 228
8.7.5.2 Kroppen som signalgivningsressource og sikkerhedsforanstaltning ... 229
8.7.5.3 Træningen som ressource – den moralske forpligtelse ... 230
8.7.5.4 Planen som ressource ... 232
8.8 SIA SANG SET I ET LEDELSESPERSPEKTIV ... 232
8.8.1 Produktion af ledelse gennem koordinering, der gør situationen medgørlig ... *232*
8.8.2 Ledelse i et militært højrisikoteam handler ikke kun om ledere ... *233*
8.8.3 En moralsk forpligtelse til aktiv deltagelse i produktionen af ledelse i form af koordinering ... *234*
8.8.4 Kropslig koordinering i praksis ... *235*

8.8.5 Operationalisering af Auftragstaktik i et militært højrisikoteam *236*
8.9 SAMMENFATNING AF DE TO DELANALYSER – GATE 7 OG SIA SANG 237

9 KAPITEL 9. AFVIGELSER I FELTEN 240

9.1 INTRODUKTION TIL KAPITLET 240
9.2 DELANALYSE 1 – INDSÆTTELSE AF TO TEAMS I FORBINDELSE MED REKOGNOSCERINGSOPGAVE 242
9.3 KONTEKSTBESKRIVELSE – EN SIMPEL OPGAVE UDVIKLER SIG TIL EN KOMPLEKS OPGAVE 243
9.3.1 Uddrag 1 – Hvordan skabes en ordre i et militært højrisikoteam? *245*
9.3.1.1 Fokus på at være klar og på løbende deling af information giver teamet agilitet 247
9.3.1.2 Koordinering af opmærksomhed – løbende reparationsarbejde 247
9.3.1.3 Min deltagelse i og påvirkning af deltagelsesrammen – pause som udtryk for fokuserethed og antræk til reparationsarbejde 249
9.3.1.4 Opmærksomhed i flere samtidige deltagelsesrammer – deling af opmærksomhed kan mindske behovet for efterfølgende reparation 251
9.3.1.5 Kulmination på afvigelsen – 'Okay↑' som et antræk til reparationsarbejde 252
9.3.1.6 Et radiosignal som reparationsarbejde i en anden særlig deltagelsesramme 253
9.3.1.7 Radiosignalet – genetablering af fælles orientering 254
9.3.1.8 Grundlaget for produktion af soldaternes handling er information 255
9.3.1.9 Usikkerheden, der lægger op til Klaris' ordre i radiosignalet 256
9.3.2 Uddrag 2 – Optakt til Knuds reparationsarbejde (i uddrag 3) *257*
9.3.2.1 Den 'dårlige' overdragelse skal optimeres – radioen som reparationsobjekt 259
9.3.2.2 Janus' manglende respons på latter repareres af Knud – genetablering af fælles orientering 261
9.3.2.3 Klaris' grundige kontrol af reparationen af den mangelfulde overdragelse til Janus – hastighed er afgørende 262
9.3.3 Uddrag 3 – Ledelse som et fælles anliggende i teamet *263*
9.3.3.1 Knuds forberedelse til at sende radiosignalet – optakt til reparationsarbejde 265
9.3.3.2 Knuds radiosignal i den nyetablerede deltagelsesramme – fokuserethed skærpes 266
9.3.3.3 Skabelse af intersubjektivitet i et løbende reparationsarbejde 267
9.4 DELANALYSE 2 – TO SOLDATERS HÅNDTERING AF 'KONFLIKT' I TEAMET 269
9.5 KONTEKSTBESKRIVELSE – ANKOMST TIL MOIA 269
9.5.1 Uddrag 4 – Fokus på opgaven *271*
9.5.1.1 Uklarheder fører til reparationsarbejde mellem soldaterne 273
9.5.1.2 Deeskalering af konflikt – kælenavne smidiggør reparationsarbejdet og gør den personlige relation relevant 275
9.5.1.3 Den personlige relation bidrager til fokuserethed 276
9.5.1.4 En plan skal løbende repareres 277
9.5.1.5 Psykologisk tryghed – afvigelsen er relevant, men skal repareres senere 278
9.6 SOLDATERNES BRUG AF RESSOURCER I FORBINDELSE MED REPARATIONSARBEJDE 279
9.6.1 Professionelt blik – koder, radio, fremhævning og krop *279*
9.6.2 Kroppen som signalgivningsressource i forbindelse med reparationsarbejde *281*
9.7 REPARATIONSARBEJDE SET I ET LEDELSESPERSPEKTIV 282
9.7.1 Interaktionen i et 'Grintsk' perspektiv *283*
9.7.1.1 At reparere situationen til et medgørligt niveau – Gate 8 283
9.7.1.2 Konstruktion og reparation af en kritisk situation – Gate 8 284
9.7.1.3 En konflikt som et medgørligt problem – MOIA 285
9.7.2 Interaktionen i et 'Drathsk' perspektiv *285*
9.7.2.1 Reparationsarbejde i form af ændring af teamets retning 286
9.8 SAMMENFATNING AF DE TO DELANALYSER – GATE 8 OG MOIA 287

10 KAPITEL 10. DISKUSSION, BIDRAG OG KONKLUSION 289

10.1 INDLEDNING 289
10.2 LEDELSE SOM EN MYRIADE AF MIKROPRAKSISSER 292
10.3 LEDELSE I EN MILITÆR HØJRISIKOKONTEKST 293
10.3.1 Ledelse sker ikke kun i forbindelse med komplekse problemer *294*

10.3.2 Er arbejdet i et militært højrisikoteam 'ledelsens ironi' og ikke 'command'? *296*
10.3.3 Ledelse i militære højrisikoteams handler om forhandling *297*
10.3.4 Ledelse og Auftragstaktik *302*
10.3.5 Koordineringsarbejde og rutiner *307*
10.3.5.1 Løbende koordinering i fleksibel udførelse af rutinemæssige opgaver 307
10.3.5.2 Rutiner og træning er (stadig) grundstenen i komplekse arbejdsmiljøer 309
10.3.6 Hierarkiet som forudsætning for teamets agilitet *314*
10.3.7 Det militære professionelle blik *315*
10.4 TEORETISKE BIDRAG 316
10.4.1 Militær ledelse *316*
10.4.2 Leadership in interaction *316*
10.4.3 Meningsskabelse *317*
10.5 IMPLIKATIONER FOR PRAKSIS 318
10.5.1 Implikationer for ledere *318*
10.6 AFHANDLINGENS BEGRÆNSNINGER 319
10.6.1 Generaliserbarhed, validitet og transparens *320*
10.7 FREMTIDIG FORSKNING 320
10.8 KONKLUSION 321
REFERENCER 324
BILAG 1 – TIDSLINJE OVER FORSKNINGSPROJEKTET 354
BILAG 2 – 'THICK DESCRIPTION' FRA AFGHANISTAN, DEN 19. FEBRUAR 2018. 356
BILAG 3 – DE MILITÆRE GRUNDPRINCIPPER 362
BILAG 4 – DELVIS TRANSSKRIPTION AF BEFALING FOR IEC 364
BILAG 5 – TRANSSKRIPTIONER AF ALLE ANVENDTE UDDRAG I ANALYSERNE 366
BILAG 6 – HÅNDBEVÆGELSER OG ANDEN BRUG AF KROPPEN SOM RESSOURCE 379

Figur- og fotoregister mv.

Alle fotos og videofilm i denne afhandling er taget af forfatteren.

Figur nr.	Indhold	Side
1.	Sammenhæng mellem konfliktspektret og de operative kampagnetemaer.	42
2.	Hällgren et al. (2018) forslag til opdeling af forskning i ekstreme kontekster.	59
3.	En mulig måde at opdele den mere relationelt orienterede del af ledelsesfeltet.	64
4.	Skitse over briefingrummets indretning.	152
5.	Analyse af linje 31.	167
6.	Sammenhængen mellem det forudsætningsskabende, situerede ressourcer og udfordringer.	322

Foto nr.	Indhold	Side
0.	Forfatteren under feltarbejde i Afghanistan i 2018. Bemærk hjelmkameraet. Foto. Resolute Support Headquarters i Afghanistan 25. februar 2018.	8
00.	Empiriindhentning i Nordatlanten i september, 2018. Stillbillede fra videofilm. Grønlandshavet, 19. september 2018 (00.00.04/00.09.26)	31
1.	Danske soldater øver en taktisk manøvre i en lejr i Afghanistan. Stillbillede fra videofilm. New Kabul Compound i Afghanistan 1. februar 2018 (00.00.41/00.01.00).	47
2.	Danske soldater er ved at gøre sig klar til at øve kamp i mørke med NVG. Stillbillede fra videofilm. New Kabul Compound i Afghanistan 9. juli 2018 (00.00.27/00.16.21).	47
3.	Danske soldater har på bordet i et briefinglokale med tape lavet en model af et vej-T. Stillbillede fra videofilm. Høvelte Kaserne 12. december 2017 (00.00.36/00.36.22).	48
4.	Danske soldater modtager befaling angående morgendagens indsættelse. Stillbillede fra videofilm. New Kabul Compound i Afghanistan 7. juli 2018 (00.06.25/00.17.43).	50
5.	Danske soldater gør i en lejr i Afghanistan klar til kamp før indsættelse. Stillbillede fra videofilm. New Kabul Compound i Afghanistan 20. februar 2018 (00.01.17/00.05.04).	51
5a.	Forfatteren under et feltinterview i en MRAP (Mine-Resistent Ambush Protected). Stillbillede fra videofilm. ANATED-C i Afghanistan 5. juli 2018 (00.45.11/01.03.06).	53
6.	Eksempel på at et særligt område i terrænet fremhæves. Stillbillede fra videofilm. Gate 7 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.01.11/00.56.18).	93
7.	Eksempel på en grafisk repræsentation af forskellige taktiske delelementer. Foto. Informationstavle i New Kabul Compound i Afghanistan 7. juli 2018.	94
8.	Eksempel på et håndtegn, der uddyber talen i en deltagelsesramme. Stillbillede fra videofilm. New Kabul Compound i Afghanistan 22. februar 2018 (00.03.25/00.09.13).	97
8a.	Empirihentning i Nordøstgrønland. Bjergflyvning i Stauning Alper. Foto. Stauning Alper taget fra Sea Hawk helikopter under flyvning. Grønland 17. september 2018.	101
9.	HUET træning. Foto. HUET træning på Falck Træningscenter i Esbjerg 28. juni 2018.	103
10.	Helikopterens placering i skibets hangar. Foto. Sea Hawk helikopter i hangar om bord på inspektionsskibet Triton. Grønland 2. september 2018.	104
11.	Skibets landingsdæk til helikopteren. Foto. Helikopterdækket på inspektionsskibet Triton set fra Sea Hawk helikopter. Grønland 3. september 2018.	104
12.	Situation fra feltøvelse på Sjælland i 2017. Foto. Øvelse. Høvelte Kaserne 12. december 2017.	106

13.	Hjelmkamera, fjernbetjeningsenhed med skærm og separat mikrofon. Foto. New Kabul Compound i Afghanistan 11. juli 2018.	139
14.	Eksempler på feltnoteskrivning på jord. Stillbillede fra videofilm. New Kabul Compound i Afghanistan 1. februar 2018 (00.00.27/00.01.00).	141
15.	Eksempler på feltnoteskrivning i køretøj. Stillbillede fra videofilm. Kørsel i Kabul i Afghanistan 19. februar 2018 (00.09.41/00.23.34).	141
16.	Eksempler på feltnoteskrivning i helikopter. Stillbillede fra videofilm. Grønland 1. september 2018 (00.13.11/01.15.10).	141
16a.	Forfatteren under feltarbejde i Grønland i 2018. Foto. Nordøstgrønland 22. september 2018.	147
17.	Deltagelsesramme og kontekstkoblet gestik. Stillbillede fra videofilm. New Kabul Compound i Afghanistan 22. februar 2018 (00.03.25/00.09.13).	154
18.	Teamlederen peger på QRF på tavlen. Stillbillede fra videofilm. New Kabul Compound i Afghanistan 22. februar 2018 (00.05.27/00.09.13).	157
19.	Eksempel på fremhævninger og grafisk repræsentation. Foto. Informationstavle i New Kabul Compound i Afghanistan 7. juli 2018.	161
20.	Rådgiveren blinker med øjet på højre foto. Stillbillede fra videofilm. New Kabul Compound i Afghanistan 22. februar 2018 (00.02.03/00.09.13).	168
21.	Rådgiveren blinker med øjet på højre foto. Stillbillede fra videofilm. New Kabul Compound i Afghanistan 22. februar 2018 (00.02.04/00.09.13).	168
21a.	Klargøring til fodpatrulje i bjergene ved Qargha i Afghanistan 2018. Foto. Qargha i Afghanistan 17. februar 2018.	171
22.	Teamleder Janus angiver med sine armbevægelse, at soldaterne skal samles. Stillbillede fra videofilm. Gate 7 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.00.56/00.56.18).	177
23.	Teamlederen Janus fremhæver et køretøjs sikringsretning. Stillbillede fra videofilm. Gate 7 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.01.11/00.56.18).	180
24.	Teamlederen Janus peger på Egon, der markerer med sin højre arm. Stillbillede fra videofilm. Gate 7 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.01.26/00.56.18).	185
25.	Soldaterne orienterer sig imod og fremhæver det samme område i terrænet. Stillbillede fra videofilm. Gate 7 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.01.36/00.56.18).	188
26.	Soldaterne orienterer sig imod og fremhæver det samme område i terrænet. Stillbillede fra videofilm. Gate 7 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.01.34/00.56.18).	188
27.	Soldaterne orienterer sig imod og fremhæver det samme område i terrænet. Stillbillede fra videofilm. Gate 7 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.01.37/00.56.18).	188
28.	Teamleder Klaris viser med armene, hvordan overvejelserne om indre og ydre sikring har været ”med inde”. Stillbillede fra videofilm. Gate 7 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.01.35/00.56.18).	190
29.	Teamleder Klaris viser med armene, hvordan overvejelserne om indre og ydre sikring har været ”med inde”. Stillbillede fra videofilm. Gate 7 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.01.40/00.56.18).	190
30.	Egon kigger på sit ur. Stillbillede fra videofilm. Gate 7 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.01.37/00.56.18).	192
31.	Knud kigger på sit ur. Stillbillede fra videofilm. Gate 7 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.01.38/00.56.18).	192
32.	Eksempel på ’spotmap’. Foto. ’Spotmap’ Afghanistan 26. februar 2018.	195
33.	Teamleder Janus kigger over mod køretøjerne og sender et signal over radioen. Stillbillede fra videofilm. Gate 7 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.03.04/00.56.18).	199
34.	Teamleder Janus viser ’tommelfinger op’ og samlingen er under opløsning. Stillbillede fra videofilm. Gate 7 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.03.12/00.56.18).	201

34a.	Venteområde inden ankomst til Gate 7. Stillbillede fra videofilm. Terræn omkring Gate 7 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.02.22/00.02.27).	209
35.	Henrik peger til venstre og siger ”sidste vindue”. Stillbillede fra videofilm. Sia Sang i Afghanistan 7. juli 2018 (00.00.15/00.06.26).	217
36.	Bygningen med ’sidste vindue’. Der ses bygningsrester fra Talebans bombe på området. Stillbillede fra videofilm. Sia Sang i Afghanistan 7. juli 2018 (00.00.19/00.06.26).	219
37.	Henrik kigger bagud, inden han tager hånden op til radioen. Stillbillede fra videofilm. Sia Sang i Afghanistan 7. juli 2018 (00.00.25/00.06.26).	221
38.	Henrik tager venstre hånd på radioens sendeboks. Stillbillede fra videofilm. Sia Sang i Afghanistan 7. juli 2018 (00.00.27/00.06.26).	221
39.	Dennis er på vej mod venstre. Stillbillede fra videofilm. Sia Sang i Afghanistan 7. juli 2018 (00.00.33/00.06.26).	222
40.	Rådgiveren peger mod højre. Stillbillede fra videofilm. Sia Sang i Afghanistan 7. juli 2018 (00.00.37/00.06.26).	222
41.	Dennis vender sig om og ser ned mod os andre. Stillbillede fra videofilm. Sia Sang i Afghanistan 7. juli 2018 (00.01.34/00.06.26).	225
42.	Hul i beskyttelsesmur (T-wall). Stillbillede fra videofilm. Sia Sang i Afghanistan 7. juli 2018 (00.01.53/00.06.26).	226
43.	Dennis opdager, at rådgiveren fortsætter til højre. Stillbillede fra videofilm. Sia Sang i Afghanistan 7. juli 2018 (00.02.03/00.06.26).	228
44.	Henrik giver håndsignal til Dennis. Stillbillede fra videofilm. Sia Sang i Afghanistan 7. juli 2018 (00.02.04/00.06.26).	228
45.	Klaris har sin venstre hånd klar på sendeboksen. Et britisk callsign kommer kørende. Stillbillede fra videofilm. Gate 8 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.09.16/00.25.00).	249
46.	Klaris kigger op af vejen, hvor flere danske køretøjer er parkeret. Stillbillede fra videofilm. Gate 8 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.09.25/00.25.00).	251
47.	Klaris kigger på de tyrkiske soldater, der kommer ud fra den lokale afghanske lejr. Stillbillede fra videofilm. Gate 8 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.09.44/00.25.00).	251
48.	Knud tager sin højre hånd op i retning med de britiske køretøjer. Stillbillede fra videofilm. Gate 8 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.09.35/00.25.00).	251
49.	Knud smiler og siger ’… max boller og lagkage’ Stillbillede fra videofilm. Gate 8 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.09.54/00.25.00).	253
50.	Klaris sender et radiosignal med sin venstre hånd. Stillbillede fra videofilm. Gate 8 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.09.58/00.25.00).	254
51.	Knud smiler og Klaris tager armene ud til siden, mens de kigger på Fortune. Stillbillede fra videofilm. Gate 8 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.09.55/00.25.00).	256
52.	Klaris bider sig i tungen efter han har sendt sit første radiosignal. Stillbillede fra videofilm. Gate 8 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.10.07/00.25.00).	257
53.	Linje 30: Klaris bider sig selv i tungen. Stillbillede fra videofilm. Gate 8 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.10.15/00.25.00).	261
54.	Linje 41: Knud og Klaris orienterer sig mod deres radioer. Stillbillede fra videofilm. Gate 8 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.10.45/00.25.00).	261
55.	Linje 43 og 44: Janus henvender sig til Knud pegende med venstre hånd mod de britiske køretøjer. Stillbillede fra videofilm. Gate 8 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.10.55/00.25.00).	262
56.	Linje 43 og 44: Janus vender venstre håndflade opad og Knud griner. Stillbillede fra videofilm. Gate 8 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.10.56/00.25.00).	263
57.	Knud åbner munden og bevæger hånden på radioens sendeboks. Stillbillede fra videofilm. Gate 8 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.11.52/00.25.00).	266

58.	Knud sender radiosignalet, mens en lokal mand cykler forbi. Stillbillede fra videofilm. Gate 8 i Afghanistan 23. februar (00.12.04/00.25.00).	267
59.	Klaris orienterer sig mod Knud og nikker med sit hoved og giver 'thumps up'. Stillbillede fra videofilm. Gate 8 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.12.22/00.25.00).	268
60.	Klaris bider sig i tungen, mens han orienterer sig op mod højdedraget. Stillbillede fra videofilm. Gate 8 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.12.40/00.25.00).	269
61.	Klaris nikker 3-4 gange med sit hoved og viser tommelfingeren vendende opad. Stillbillede fra videofilm. Gate 8 i Afghanistan 23. februar 2018 (00.12.41/00.25.00).	269
62.	Soldaternes placering i og ved køretøjet. Stillbillede fra videofilm. Ministry of Interior Affairs i Afghanistan 4. marts 2018 (00.05.40/00.10.26).	271
63.	Rampen går ned og Pavs ser ind i mandskabsrummet. Stillbillede fra videofilm. Ministry of Interior Affairs i Afghanistan 4. marts 2018 (00.05.02/00.10.26).	274
64.	Gurli forlader køretøjet gående ned af rampen. Stillbillede fra videofilm. Ministry of Interior Affairs i Afghanistan 4. marts 2018 (00.05.49/00.10.26).	278
65.	Forfatteren under feltarbejde i Afghanistan i 2018. Foto. Højdedrag ved Qargha i Afghanistan 17. juli 2018.	323

Kort nr.	Indhold	Side
1.	Skibets rute i efteråret 2018.	103

Tabel nr.	Indhold	Side
1.	Tid brugt på aktiviteter, der giver adgang til empiriindhentning i Nordatlanten.	105
2.	Tid brugt på aktiviteter, der giver adgang til empiriindhentning i Afghanistan.	107
3.	Deltagerdemografi for begge enheder.	109
4.	Forskningsprojektets datatyper og samlede datamængde.	127

Skema nr.	Indhold	Side
1.	Anvendte tegn i forbindelse med transskriptioner.	135

Skitse nr.	Indhold	Side
1.	Opbygningen af kapitel 7.	150
2.	Skitse over kapitlets opbygning.	174
3.	Soldaternes opstilling ved den hurtige samling.	175
4.	Grundlæggende formation for patruljen.	213
5.	Skitsen med bl.a. placeringen af de forskellige hold og deres rute på Sia Sang.	215
6.	Skitse fra mine feltnoter over Gate 8. Foto. Notesbog # 3, side 53. 23. februar 2018.	244
7.	Skitse over soldaternes placering i og ved køretøjet.	270

1 Kapitel 1. Introduktion

1.1 Formål

Formålet med denne afhandling er at udvikle forståelsen af, hvordan handlinger koordineres gennem ledelse i militære højrisikoteams. Som skitseret i prologen, så balancerer et militært højrisikoteam konstant på grænsen mellem en praksis gennemsyret af rutiner og standarder og en praksis, hvor et akut behov kan opstå, og hvor det pludseligt er afgørende at kunne ændre, justere og i nuet udvikle nye måder og metoder for at undgå tab af menneskeliv (Thielen et al. 2018).

Det militære operationsmiljø har gennem de sidste årtier ændret sig gevaldigt (King 2015), og uforudsigeligheden stiger. Men hvad gør asymmetrisk krigsførelse, en ny og anderledes materialitet med bl.a. flere og mere avancerede kommunikationssystemer, Blue Force Tracker[2], ECM[3]-systemer mv. egentligt ved teams? Og hvilken effekt har større og større politisk bevågenhed omkring muligheden for at indsætte hurtige, militære enheder i korte perioder, hvilket peger på hurtige, små og agile teams, som der bl.a. lægges op til i det sidste forsvarsforlig.[4] Som Abrams (2016) argumenterer: 'Soldiers in our army today know exactly what they are getting into. They know they will be deployed. They know the uncertain world that we live in (…). This uncertainty, the complexity and the ambiguity is steadily increasing'.[5] Men nødvendiggør den forandrede kontekst, at man organiserer sig anderledes i disse teams og satser på deres selvstændighed og effektivitet?

Som King (2015), en af nutidens mest indflydelsesrige militærsociologer, skriver, så skal forskere – uanset hvilken undersøgelsesmetode de benytter – huske, at i sidste ende kan de væbnede styrker med alle deres enorme og drabelige kræfter reduceres til relativt små grupper af mennesker, der planlægger, træffer beslutninger og arbejder sammen på bestemte steder og på bestemte tidspunkter i militære hovedkvarterer, baser eller på kamppladsen. Derfor er teams en afgørende og væsentlig grundsten i den militære organisation. Erving Goffman (2005/1967) bemærker ligeledes med rette – uden henvisning til den militære verden – at hverdagens ansigt-

[2] Et taktisk GPS-system, der i realtid kan vise fx køretøjers præcise placering på kamppladsen.
[3] Electronic Counter Measures – elektronisk krigsførelse.
[4] I forligsperioden 2018-2023 øges bl.a. antallet af specialoperationsstyrkepatruljer med mere end 50 %, og der oprettes en let infanterienhed på ca. 500 soldater, der kan indsættes med fly. Begge typer enheder vil bestå af et antal 'højrisikoteams'.
[5] Citatet er fra et indlæg af General Robert B. Abrams, Commanding General, US Army Forces Command på 70th Annual Kermit Roosevelt Lecture: Leadership in an Uncertain World. RUSI, Duke of Wellington Hall, 21 april 2016. Royal United Services Institute (RUSI) er en uafhængig tænketank, der forsker i forsvars- og sikkerhedspolitik.

til-ansigt interaktioner er dér, hvor handlinger finder sted. Selv den største organisation med de mest sofistikerede kommunikationssystemer er i den sidste ende afhængig af mange små teams og undergrupper. De væbnede styrker udgør en stor og indviklet hierarkisk sammenhæng, hvor forskellige formationer, enheder og grupper konstant interagerer, samarbejder og konkurrerer med hinanden for at skabe ekstraordinære kollektive resultater. Og det er netop disse små byggesten – teams – i det store setup, der er genstand for mit forskningsprojekt. Som King (2015, 322) argumenterer (min understregning):

> It is to this rich, almost infinite reality, the lifeworld of the armed forces, which social scientists should attend. Military scholars should look at what soldiers actually do and try to explain their actions by reference to the situational, institutional, and historic context in which it occurs.

1.2 Tidligere forskning

Ledelse[6] i højrisikokontekster er fortsat et af de mindst udforskede områder inden for ledelsesforskning (Bangari 2014). Da det meste af litteraturen om højrisikoledelse er teoretisk (Dixon et al. 2017), er det vigtigt at undersøge, hvordan ledelse udføres i praksis. Ikke blot ledelse forstået som lederens arbejde, men også og især ledelse forstået som et relationelt fænomen. Manglen på forskning på dette område skyldes, at disse miljøer er meget uforudsigelige, og adgang til enheder, der gennemfører deployerings- og kampopgaver, er meget begrænset, især i de tidlige faser af indsættelsen (Bangari 2014). Derfor er det meste af forskningen ikke situeret og foregår ikke in situ. I et meget omfattende studie interviewede Dixon et al. (2017) nyligt hjemvendte (fra Irak og Afghanistan) militære ledere på West Point[7] i et forsøg på at indfange deres oplevelser i ekstreme situationer. Deres undersøgelse var ikke in situ, og i betragtning af konteksten og dataenes reflekterende karakter brugte Dixon et al. (2017) en narrativ analysetilgang, bl.a. baseret på telefoninterviews.

Der er forsket meget i udbredelsen af teams i organisationer, og mange af de anvendte ledelsesmodeller (fx autentisk eller transformativ ledelse, se kapitel 3) er ikke relationelt orienteret, men analyserer ledelse ud fra et eller få niveauer (Yammarino et al. 2010). Fokus har været på situationsmæssige krav, teampræstation og –effektivitet i stabile og konventionelle

[6] Jeg vil i afhandlingen ikke skelne mellem de danske begreber ledelse og lederskab. Og når jeg skriver ledelse refererer jeg grundlæggende til det, der i den engelsksprogede forskningslitteratur betegnes som 'leadership'. Det danske begreb ledelse kan forstås som omfattende 'alt hvad en leder gør', mens 'leadership' typisk ikke omfatter alt, hvad en leder gør (fx administration), og desuden ikke nødvendigvis er noget, den formelle leder gør.
[7] West Point er den amerikanske hærs officersskole.

miljøer som fx erhvervsvirksomheder, hvor information til at håndtere tvetydighed er til stede, hvor der er god tid til at handle, og hvor der er nem adgang til forskningsfeltet. Forskningen har koncentreret sig om især formelle strukturer, ledertræk, lederstile og lederroller samt tests af generelle hypoteser og har været bagud skuende (Baran og Scott 2010; Campbell, Hannah, og Matthews 2010; Ramthun og Matkin 2014). Nyere forskning koncentrerer sig nu om ledelse af samplacerede teams, virtuelle teams, netværksteams og fælles (eller delt) ledelse (Burnette, Pollack, og Forsyth 2011).

Selvom interessen for teams ikke er unik for militæret, har militæret velsagtens meget mere interesse i teams end andre organisationer (da fx eget og kollegers liv kan være på spil) (Graen og Graen 2013). Den vigtige rolle af teamwork i militæret er beskrevet adskillige gange (fx Salas et al. 2015), men hverken den militære eller civile litteratur om ledelse af teams – endsige højrisikoteams – viser et højt interesseniveau (Salas et al. 2015; Rumsey 2013), hvilket er bemærkelsesværdigt. Med effektivt (team-) lederskab opnås bedre resultater, og militær ledelse diskuteres fx i USA som en *force multiplier* (Tubi, Karazi-Presler, og Kark 2016). Forskning i militære højrisikoteams er begrænset, og flere forskere peger på, at der her er tale om et forskningsmæssigt område, der bør udvikles (Baran og Scott 2010; Beyer 2010; Börjesson, Österberg, og Enander 2011; Campbell, Hannah, og Matthews 2010; Fisher, Hutchings, og Sarros 2010; Halpin 2011; Hannah et al. 2009; Hannah, Campbell, og Matthews 2010; Porche 2009; Ramthun 2013; Ramthun og Matkin 2014; Yammarino et al. 2010)[8] på såvel mikro-, meso- som makroniveau (Hannah et al. 2010, 161). Det er et problem, at vi ikke ved meget om, hvordan ledelse udspiller sig som et interaktionelt fænomen i farlige, risikofyldte, flertydige og tidsfølsomme operationer (Uitdewilligen og Waller 2018).

Meget af det, der er skrevet om ledelse i en højrisikokontekst, er ledercentreret og betegnes af Campbell et al. (2010) som anekdoter, memoirer, historiske rapporter, retrospektive spørgeskemaer eller forskning gennemført i simulerede eller næsten risikobetonede kontekster. Forfatterne peger på, at der mangler empirisk forskning. Fx har Ramthun og Matkin (2014) en (klassisk positivistisk) forskningstilgang, der primært er beskrivende og forklarende, hvor forskningen gennemføres 'på afstand' af genstandsfeltet med fx 'Subject Matter Experts' uden for konteksten (men med indblik i konteksten) og ved anvendelse af fx 'samples' og

[8] Der nævnes fx ikke noget om emnet i kapitlet, der behandler teams, i 'The SAGE Handbook of Leadership' (Burke, DiazGranados, og Salas 2011)

standardafvigelser. Som de skriver (ibid., 249): '(…) objective feedback (…) ultimately validating the study's theme, inferences, and credibility (…)'. Deres forskning er altså ikke specielt forankret i det kontekstuelle, men mere i en tro på, at objektivitet, testning og re-testning selv i dette fag kan give valide, pålidelige og generaliserbare resultater. Denne lidet processuelle og kontekstuelle tilgang er problematisk. Der mangler således feltstudier på området, hvor blikket ikke kun er fokuseret på lederen, men hvor ledelse tillige ses som et interaktionelt og relationelt fænomen.

Empiriske studier viser, at netop den situerede del af interaktionen i sådanne teams mangler, og flere forskere har ønsket mere forskning i emnet. Fx argumenterer Golden, Chang, og Kozlowski (2018) i en nylig anmeldelse af 'Teamwork in extreme environments' (Maynard, Kennedy, og Resick 2018), at fokus (fortsat) ofte er på individer, og at der mangler undersøgelser af, hvad der sker mellem mennesker i disse kontekster. Som de argumenterer (min understregning):

> No studies to our knowledge have explored within-person relationships. (…) the literature has uncovered few takeaways (…) within-person relationships. Methodological gaps that need to be addressed in advancing future ICE (Isolated, Confined and Extreme Environments) research (…). In attempting to understand team concepts, ICE researchers often study individual perceptions without aggregating them to the team level (ibid., 710).

Samlet set kan det argumenteres, at forskning generelt ved meget om ledelse af teams i ekstreme kontekster, men meget lidt om den faktiske interaktion, der foregår situeret i den reelle kontekst. Derudover er det et problem, at mennesker notorisk er dårlige til selvevaluering – og dette bliver kun ringere over tid (Guerin et al. 2012). Vigtige ting udelades fra fortællingerne. Sammenhænge og opfattelser af hændelsesforløb ændrer sig, og refleksioner bliver i højere grad knyttet an til andre fortællinger/erfaringer, der ikke har noget at gøre med de handlinger, der egentlig fandt sted (Loftus 2003; Ashcraft og Radvansky 2014). Hvis vi derfor har en interesse i udvikling og yderligere professionalisering af militære teams, er det nødvendigt at komme tæt på og studere, hvordan tingene rent faktisk udspiller sig. Derved kan vores uddannelser og træning målrettes bedst muligt til den virkelighed, soldaterne møder, når de står i højrisikokontekster.

1.3 Min baggrund

Jeg har været ansat mere end 30 år i det danske forsvar. Efter ca. 15 års operativ tjeneste med fokus på uddannelse, øvelser og udsendelser til internationale operationer skiftede jeg fokus til at arbejde med uddannelse af militære ledere, til en start som lærer og lederudviklingskonsulent på Hærens Officersskole, senere bl.a. som leder af Faggruppe Ledelse samme sted og senere igen som militær analytiker (inden for ledelsesfaget) på Institut for Ledelse og Organisation på Forsvarsakademiet. Som supplement til mine militære uddannelser har jeg bl.a. taget en master i organisationspsykologi, der gav flere spændende perspektiver på, hvordan man kan forstå, hvordan en organisation fungerer. I forlængelse af en akkreditering af Forsvarets uddannelser[9] blev det besluttet, at Forsvarsakademiet skulle udvide forskningskapaciteten bl.a. ved uddannelse af flere militære forskere (der er mig bekendt til dato blot uddannet omtrent en håndfuld militære forskere med aktiv militær baggrund). I efteråret 2014 blev der på Institut for Ledelse og Organisation på Forsvarsakademiet ansat en civil ph.d.-studerende. Jeg fik til opgave at introducere hende til den militære organisation, herunder skabe adgang til empiriindhentning og den indledningsvise oversættelse af, hvad og hvordan tingene sker i militære enheder. Denne funktion som 'forskningsassistent' bragte os sammen til bl.a. Storbritannien, USA, Irak, Kuwait, Afghanistan, Grønland og Færøerne og banede vejen for mit arbejde i dag: Ph.d.-studerende på CBS som militær ansat i Forsvaret.

Min interesse i, hvordan ledelse foregår i højrisikoteams, skyldes to faktorer. Dels har jeg gennem min militære baggrund, uddannelse og træning periodevis deltaget i aktiviteter med høj risiko, der på en eller anden måde skulle ledes (fx skarpskydninger, sprængninger, rappelling mv.), og dels har jeg de sidste 30 år dyrket bjergbestigning og ved flere lejligheder arbejdet freelance som ekspeditionsleder, hvor det er afgørende med 'godt lederskab', hvis teamet skal fungere. Under bjergbestigning er der en konstant risiko for, at en lille fejl kan have en dødelig udgang. At få succes her kræver bl.a., at alle kender sig selv og de andre samt et langvarigt fokus på målet. På grund af risikoen ved de nævnte aktiviteter har jeg flere gange været tæt på at blive dræbt eller komme alvorligt til skade ved fx skud, granatnedslag, stenfald, laviner eller forkert brug af teknisk klatreudstyr.

[9] Forsvarets militære diplomuddannelse og Forsvarets militære masteruddannelse blev akkrediteret i 2014 som en udmøntning af det daværende forsvarsforlig, hvor er der blev lagt op til en nyordning af Forsvarets officersuddannelser, hvilket bl.a. skulle bidrage til større fleksibilitet mellem de militære uddannelser og det civile uddannelsessystem. Kilde: https://fmn.dk/nyheder/Pages/Forsvarets-uddannelser-akkrediteret.aspx. Tilgået 13-04-2020, 20:15.

Jeg har selv en del uddannelser og erfaring inden for 'ledelsesområdet'. Jeg oplever ledelse som en diffus størrelse, hvor mange forskellige emner og begreber har indflydelse, afhængigt af konteksten. Det kan være emner som kommunikation, selvrefleksion, medinddragelse, rammesætning og overblik – for blot at nævne nogle få af de i princippet utallige emner. I starten af min ledelsesrejse så jeg nok mest ledelse som noget, der havde med lederen at gøre, men efter 30 års erfaring har jeg i dag et anderledes og mere nuanceret forhold til ledelse, hvor også mange andre aktører har indvirkning på ledelsesrummet. Så ud over, at der er sket en samfundsmæssig udvikling (fx regeringens nedsættelse af ledelseskommissionen[10]), er jeg også selv blevet 'klogere' og ser ledelse som et flertydigt begreb, hvor den formelt udpegede leder dog har et særligt ansvar. Jeg tror, at det er kendetegnende for min nuværende ledelsesforståelse, at jeg gennem årene har udviklet mine refleksive kompetencer og nu i højere grad er i stand til at anskue emner som både/og end enten/eller.

Min baggrund er yderst relevant for forskningsprojektet af flere grunde. Dels har min erfaring med at praktisere og undervise i ledelse givet mig forskellige teoretiske indgangsvinkler, og dels har min praktiske *hands-on*-tilgang gjort det muligt og naturligt, at mit metodiske valg resulterede i flere længerevarende ophold i felten. Derudover har min baggrund og mine faktiske militære kompetencer givet mig adgang til feltet og muliggjort mit medlemskab af forskellige militære teams.

1.4 Ledelse som begreb

Typisk forstås ledelse som noget, en leder udøver, og som er en leders ansvar (DeRue og Ashford 2010). Men at se ledelse som et dynamisk system synes især at være vigtigt i mere komplekse eller ekstreme kontekster, hvor flygtighed og komplekse dynamikker skaber spænding, ustabilitet, usikkerhed og uforudsigelighed og gør det svært, hvis ikke umuligt, for den enkelte leder selv at kontrollere en given situation (Hannah et al. 2010). Min personlige iagttagelse er, at ledelse antager en anden karakter i højrisikoteams, både i forhold til de individuelle og relationelle ledelsesdynamikker, der kommer i spil. Som det fremgår af projektets overskrift, så er her ikke tale om lederens ledelse 'af' et team (Pearce og Conger

[10] Regeringen nedsatte i 2017 en ledelseskommission, der skulle kortlægge og analysere offentlig ledelse og komme med konkrete anbefalinger, der kunne styrke kvaliteten af offentlig ledelse i fremtiden – i såvel kommuner, regioner og staten, herunder uddannelsesområdet. Kilde: https://ledelseskom.dk/sites/ledelseskom.dk/files/media/documents/kommissorium_ledelseskommissionen.pdf. Tilgået 13-04-2020, 20:30.

2003; Avolio et al. 2003). Derimod foregår ledelsen relationelt og kontekstuelt 'i' et teamfællesskab, hvor skiftende udfordringer mere eller mindre automatisk kalder på ledelsesudøvernes forskellige kompetencer, der så sekventielt træder i karakter i form af en 'midlertidig leder' i et lokalt lederskab.

I forhold til, hvordan ledelse kan konceptualiseres, kan man generelt tale om fire positioner. Som nævnt er ledelse et meget bredt begreb, der kan have mange betydninger. Grint (2005a) argumenterer for, at man kan se ledelse som en person (lederen), en position (typisk en managerrolle), et forventet resultat eller en proces. Denne afhandling benytter især perspektivet med at se ledelse som en proces, der udfolder sig i interaktionen mellem soldaterne, med mindre fokus på den formelle leder og dennes position.

1.5 EMCA/vigtigheden af at studere praksis

Jeg er optaget af, hvordan soldater reelt koordinerer handlinger gennem ledelse i kontekster, hvor der er risiko for at komme fysisk og mentalt til skade. For at undersøge dette er det naturligvis en mulighed at spørge/interviewe aktørerne, og sådanne interviews udgør en del af mine omfattende datasæt fra Afghanistan og Grønland. Med interviews får jeg fortællinger om fx ledelse. Jeg har dog i min afhandling valgt en anden strategi, da jeg er interesseret i, hvordan ledelse sker som en observerbar interaktion her og nu, og ikke blot i et italesat perspektiv.

For fyldestgørende at kunne analysere den militære ledelsespraksis på teamniveau har jeg fundet stor inspiration i begreberne symbolsk interaktionisme, etnometodologi og konversationsanalyse (EMCA) samt multimodal interaktionsanalyse, der både kan anskues som perspektiver, teorier og analytiske tilgange. Dette uddybes i et senere kapitel. Med udgangspunkt og inspiration i disse tilgange vil det netop være muligt at give flere detaljerede eksempler på, hvordan denne praksis reelt foregår i et militært højrisikoområde. Fokus på oplevelser, følelser og motiver er ikke relevant for forskning, der opererer med et interaktionistisk perspektiv, som jeg gør. Jeg vil i afhandlingen forsøge at flytte opmærksomheden væk fra enkeltpersoners private oplevelser og rette blikket mod, hvordan aktørerne interagerer, og hvordan den specifikke kontekst påvirker denne interaktion. Dette korresponderer godt med Kings (2006, 510) argument (min understregning): 'If the social sciences wish to provide convincing explanations of the military, they must focus above all else on what soldiers distinctively do'.

1.6 Forskningsspørgsmål

Frem for at studere ledelse ud fra forudbestemte teoretiske koncepter vil udgangspunktet for denne afhandling være en emisk tilgang til ledelse, hvor jeg vil forsøge at lade feltet og mine data vise, hvordan ledelse foregår i praksis som et 'real time study'. Da mit forskningsfokus således er på ledelse som en del af dagligdagsaktiviteter og som en iboende del af mikroprocesser i organisationen, vil studiet bidrage til forskningen i 'hverdagsledelse' på mikroniveau (jf. Cunliffe og Eriksen 2011; Ryömä og Satama 2019; Alvesson og Sveningsson 2003). Med udgangspunkt i ovenstående vil jeg i denne afhandling fokusere på følgende forskningsspørgsmål: ***Hvordan sker ledelse i militære højrisikoteams' praktiske opgaveløsning, og hvad muliggør det?*** Jeg vil i afhandlingen have et særligt fokus på, hvad der sker under forberedelsen og især gennemførelsen af den professionelle in situ opgaveløsning, og ikke på forhold, der så at sige ligger uden for selve opgaveløsningen, men som også kan karakteriseres som ledelsesrelevante. Det kan fx være håndtering af soldaters personlige og private problemer, udfordringer ved at være 'indespærret' i en trang lejr i månedsvis mv. En nærmere afklaring af forskningsspørgsmålets centrale begreber er her på sin plads.

At ske er et verbum af tysk oprindelse (*schen, geschen*) med flere betydninger fx 'blive gjort, foretaget, udført el.lign. om handling, der er besluttet' (ordnet.dk). Med 'hvordan sker' mener jeg således, hvad der reelt, konkret, detaljeret og observerbart gøres eller udføres som en bevidst handling. Hvordan er handlinger, aktiviteter og interaktion bevidst organiseret sekventielt i teamet?

Ordet lede (og deraf ledelse) stammer fra tysk *leiten* og betyder oprindeligt 'gå, bevæge sig, lide mod' (ordbogen.com). Hvad jeg mener med ledelse, foldes yderligere ud i diskussionen i et af de følgende kapitler, men kort beskrevet ser jeg ledelse som en relationel og social interaktionsproces, hvor mening og handling samskabes i en kontinuerlig cyklus, hvor alle (relevante) organisationsmedlemmer (kan) deltage(r). Dermed kan man tale om, at ledelse foregår 'i' et team og ikke (en leders) ledelse 'af' et team.

Med 'militære højrisikoteams' mener jeg militære teams fra det danske forsvar, der gennemfører opgaver i forskellige kontekster, der er karakteriseret af et højere risikoniveau end normalt, hvilket jeg ligeledes vil folde yderligere ud i et af de følgende kapitler. Den måde, hvorpå risiko ses og behandles, er på ingen måde objektiv eller neutral. Kombinationen af sociale handlinger og kultur ser ud til at danne grundlag for den måde, hvorpå forskellige risikoniveauer tolereres – niveauer som risikoundgåelse, risikoaccept, risikotagen eller risikosøgning (Sookermany, Sand,

og Breivik 2015). På individuelt niveau og på samfundsniveau vil opfattelsen af risiko være flydende og dermed ændre sig over tid og rum. Soldater på deres første patrulje i et højrisikoområde kan mærke risikoen, blive suget ind i den og måske endda blive begrænset i deres præstation på grund af den. At få mere erfaring med 'skarpe' missioner kan flytte opfattelsen til et andet niveau, og oplevelsen af risiko kan naturligvis adskille sig fra person til person. To soldater kan være uenige i, hvad de oplever som risikabelt eller ej. Det danske udenrigsministerium laver fx rejsevejledninger for en række lande med særlig risiko på grund af krig, fare for terrorisme og lignende. Der opereres her med begreberne generel risiko, lille, stor risiko og meget stor risiko spændende fra fx Iran: 'Der er en generel risiko for terrorangreb i Iran, også mod turister og andre rejsende', til lande som Afghanistan: 'I hele Afghanistan er der meget stor risiko for terrorangreb mod både vestlige og lokale mål. Det kan fx være mod køretøjer og kolonner i bevægelse (…). Det gælder også i det centrale Kabul'. Ved at læne mig op af bl.a. udenrigsministeriets taksonomi (se tillige Thielen et al. 2018) vælger jeg at anvende begrebet 'højrisikoteam' om et team, der arbejder i en kontekst med høj (meget stor) risiko – både hvad angår den taktiske (fx et team på opgave i Kabul) og den tekniske (fx et helikopterteam på opgave i det stormomsuste Nordatlanten) kontekst.

Et militært højrisikoteam løser i udgangspunktet deres opgave på baggrund af en grundig befaling. Ofte fokuseres på den formelle leder, men ledelse udøves af enhver, som er i stand til at påvirke et team, formelt som uformelt, dvs. af alle, der bidrager til opgaveløsning (FKODIR 121-5 2008). Med opgaveløsning mener jeg, hvordan og hvad teamet situeret gør in situ for at løse den taktiske opgave, der er angivet som et af punkterne i befalingen (se næste kapitel om befaling).

Den sidste del af sætningen i mit forskningsspørgsmål er todelt og sammenhængende og handler dels om, hvad det er, der muliggør, at den form for ledelse kan udføres i teamet, og dels om, hvilke muligheder det giver teamet, at den form for ledelse sker? Hvad det er, der muliggør, at den form for ledelse kan udføres i teamet, kan fx handle om soldaternes tillid til hinanden, soldaternes kompetencer, at soldaterne gennem træning og uddannelse forventer at blive inddraget, at soldaterne anerkendes og ikke straffes for fx at tage (et 'forkert') initiativ. Hvilke muligheder det giver, at den form for ledelse sker, kan fx handle om, at teamet kan operere hurtigere, da soldaterne tænker og optræder selvstændigt, at løsningerne er forskelligartede og kreative, da soldaterne selv tager initiativ og kommer med forslag, at unødig koordination begrænses, da soldater i situationen selv træffer beslutninger, at soldaterne kontinuerligt har og

udvikler en fælles opmærksomhed, da de uopfordret deler relevant viden i situationen, at risici reduceres, da soldaternes optræder professionelt (fx ved at medbringe rigtig udrustning, notere vigtige ting ned under befaling, tilpasser rutiner og procedurer til situationen osv.) mv.

1.7 Afhandlingens struktur

Kapitel 1 redegør for afhandlingens formål og berører tillige kort tidligere forskning på området. Herved positioneres afhandlingen indledningsvis. Jeg redegør for min baggrund i forhold til forskningsprojektets emne og peger på vigtigheden af at studere praksis, hvis forståelsen af ledelse skal nuanceres. Kapitlet afsluttes med en gennemgang af afhandlingens forskningsspørgsmål, og min forståelse af de forskellige ord og begreber i forskningsspørgsmålet foldes ud.

Formålet med kapitel 2 er at give læseren en kort indføring i, hvad der bl.a. danner grundlag for ledelsestænkning og ledelsespraksis i det danske forsvar. Kapitlet vil redegøre for, hvordan trådene fra den gamle tyske militære ledelsesfilosofi 'Auftragstaktik' stadig ses i fx Forsvarets Ledelsesgrundlag, og hvordan soldaters træning i bl.a. rutiner og standardprocedurer er en afgørende forudsætning for at kunne agere effektivt på den moderne kampplads. Kapitlet vil således kaste lys over og forklare nogle grundlæggende elementer i den dokumenterede ledelsespraksis i mine datasæt.

Formålet med kapitel 3 er at positionere afhandlingen og dens fokus i relation til den nuværende forskning omkring ledelse i militære teams, herunder give læseren en introduktion til den videnskabelige litteratur inden for afhandlingens emne med særligt fokus på afhandlingens centrale emne: in situ ledelse i militære teams, der arbejder i en ekstrem kontekst. Kapitlet fungerer på denne måde som afhandlingens teoretiske grundlag, hvor ledelse er det centrale udgangspunkt for de øvrige teoretiske emner, der inddrages. Formålet er at give et *state-of-the-art* overblik over den nuværende viden på feltet og pege på manglende vidensområder samt relevante nye forskningsområder – og dermed udlægge sporet for, hvad denne afhandling søger at bidrage med i forhold til den eksisterende forskning på området.

Med udgangspunkt i kapitel 3 vil kapitel 4 redegøre for de teoretiske værktøjer, jeg vil anvende i mine analysekapitler. Her vil dele af de teoretiske elementer, berørt i kapitel 3, blive foldet ud, og jeg vil beskrive, hvordan teorien tænkes operationaliseret i analyserne. Desuden vil andre relevante, teoretiske begreber til brug i analyserne blive inddraget. Kapitlet bidrager således til grundlaget for strukturen og metodikken i de efterfølgende analyser.

Kapitel 5 lægger op til kapitel 6 ved at beskrive de militære enheder, der er indgået i forskningsprojektet, herunder de krav der har været stillet i forbindelse med adgang til enhederne med hensyn til min egen træning og uddannelse og tidsforbruget i forbindelse hermed. Den operative kontekst for min dataindsamling og de særlige udfordringer og muligheder i forbindelse hermed beskrives. Endelig byder kapitlet også på en deltagerdemografi for forskningsprojektet.

I kapitel 6 gennemgår jeg mine metodologiske overvejelser og de udfordringer, der er forbundet med et kvalitativt studie. I kapitlet forsøger jeg at gøre rede for, hvordan jeg på mange områder bedst besvarer mit forskningsspørgsmål inspireret af tilgange forankret i symbolsk interaktionisme, in casu etnometodologi, samtaleanalyse og multimodal interaktionsanalyse. Kapitlet forklarer, hvordan mit fokus og min metode undervejs har ændret sig, og hvilke fra- og tilvalg jeg har måtte træffe, herunder hvordan data er udvalgt. Det beskriver, hvordan min analysestrategi er udviklet som en iterativ proces, og hvordan hver analyse i afhandlingen er udvalgt som små dele af det empiriske materiale. Endvidere diskuterer kapitlet overvejelser og valg i forhold til transskribering og min egen rolle som *insider* og aktivt deltagende observatør, herunder hvilke etiske og metodologiske overvejelser, der har været styrende.

I de tre næste analytiske kapitler (kapitel 7, 8 og 9) udforskes forskningsspørgsmålet gennem et antal kvalitative analyser af interaktionelle data fra forskellige små militære enheder. Analyserne er udarbejdet på basis af intensive analyser af udvalgte udsnit fra mine datasæt, relevant litteratur samt overvejelser om, hvordan de relevante fund skulle præsenteres og i hvilken form. Hvert af de tre analysekapitler præsenterer et udvalgt praksisorienteret perspektiv på det overordnede forskningsspørgsmål. Det første analysekapitel vil analysere, hvordan opmærksomhed koordineres inden en taktisk opgaveløsning; det andet analysekapitel vil gå i dybden med, hvordan opmærksomhed koordineres i felten under en opgaveløsning; og det tredje analysekapitel vil analysere, hvad der sker, når der bliver problemer/sker afgivelser i koordineringen mellem soldaterne. Jeg vil i alle analysekapitler have et stort fokus på empirien, og lade den træde frem, hvorfor jeg vil begrænse diskussionen i analysekapitlerne og primært inddrage Grint (2005b) og Drath et al. (2008).

Det sidste kapitel (kapitel 10) diskuterer mere indgående de analytiske kapitlers fund i forhold til afhandlingens overordnede forskningsspørgsmål. Desuden diskuteres såvel de specifikke som

de generelle bidrag til teori, forskning og praksis sammen med afhandlingens begrænsninger og forslag til fremtidige studier. Der afsluttes med en konklusion.

En tidslinje over projektets samlede forløb findes i bilag 1.

Foto 00: Empiriindhentning i Nordatlanten i 2018.

2 Kapitel 2. Dansk forsvars ledelsespraksis og vigtigheden af den militære træning

'Don't tell people how to do things, tell them what to do and let them surprise you with the results.'

General George S. Patton

2.1 Introduktion

Den ledelse, vi ser i det danske forsvar, hænger nøje sammen med den historiske udvikling, herunder især inspirationen fra den tyske ledelsesfilosofi Auftragstaktik eller Mission Command (Muth 2011; Shamir 2011), hvilket dette kapitel bl.a. omhandler. Ledelse hænger sammen med den måde, hvorpå soldater trænes, hvor fx dét at tage initiativ og indtage midlertidige, lokale lederroller fremelskes i træningen. Uden dog at have en relation til militær kontekst sammenfatter Ladkin (2010, 11) det således:

> The experience of leadership is also assumed to emerge from particular social and historical contexts. This implies that individuals (…) may be interpreted as 'leaders' in some [contexts] and not in others. In this way [leadership] cannot operate outside historical times and places.

Med dette kapitel vil jeg forsøge at anskueliggøre betydningen af den militære træning, der skaber grundlaget for, hvordan soldaterne rent faktisk agerer i et skarpt operationsmiljø på den moderne kampplads[11] – som vi vil se det foldet ud i mine empiriske analyser fra Afghanistan. Soldaterne tager en historik med sig ind i et mulighedsrum, der er fyldt med spændinger mellem struktur (fx regler for brug af radiokommunikation, standardprocedurer for dette og hint) og processer (emergens og agency), og hvor der hurtigt og situeret skal handles, nøje tilpasset den aktuelle kontekst (fx ved ankomst til et område, hvor der hurtigt – og på et relativt spinkelt og hele tiden skiftende grundlag – skal gives ordrer og kommandoer). Denne historik er bl.a. baseret på århundreders ledelseserfaringer fra krige og konflikter. Det er gennem processerne, at soldaterne opnår deres resultater, hvor strukturen tilbyder en ramme om processerne, der ved deres opbygning kan fremme eller hæmme processerne. Soldaternes reaktioner i sådanne situationer er ikke automatiske, men derimod intuitive valg baseret på tidligere erfaring, omfattende træning og en situeret forståelse af nuet.[12] Dermed er reaktionerne i en vis grad

[11] I kapitlet vil ordet 'kampplads' (fra engelsk 'battlefield') blive brugt synonymt med fx 'missionsområde' og 'operationsområde'.

[12] Dewey taler fx om 'bodily knowledge' (Sullivan 2000). Altså viden, som er i 'kroppen' på grund af træning. En reaktion kan således godt være 'automatisk', men baseret på træning og erfaring. Se også Hunter (2006); Hunter og Saunders (1995).

refleksive. Desuden vil kapitlet langsomt begynde at pakke konteksten fra Afghanistan ud ved hjælp af nogle teoretiske begreber. Dette vil være nyttigt, når vi bevæger os ind i de empiriske analysekapitler.

Formålet med kapitlet er endvidere at give læseren en kort indføring i, hvad der danner grundlag for ledelsestænkning og ledelsespraksis – og dermed træningen – i det danske forsvar. Kapitlet vil redegøre for, hvordan trådene fra den gamle tyske militære ledelsesfilosofi stadig ses i fx Forsvarets Ledelsesgrundlag, og hvordan soldaters træning i rutiner og standardprocedurer er en afgørende forudsætning for at kunne agere hensigtsmæssigt. Formålet med kapitlet er også at vise og beskrive det afsæt, der ligger til grund for den militære træning og de militære grundprincipper (Høiback og Ydstebø 2012) (se bilag 3), hvilket jeg i de senere analysekapitler vil anskueliggøre og trække tråde tilbage til ved hjælp af konkrete og praktiske eksempler fra mine feltophold med deltagelse i skarpe indsættelser i Afghanistan.

Endelig vil kapitlet forsøge at udvide forståelsen af rollen og erfaringen med træning og øvelse og sammenhængen til ledelse og til optimerede handlinger (’situational refinement’), hvilket Ryömä og Satama (2019, 697) forbinder med ’offstage’ og ’onstage’; ‘(…) relational leadership builds on a bundle of verbal and embodied reflexive practices, entwined with offstage and onstage power dynamics in the workplace’ (ibid., 696). Forskning i forskellen og sammenhængen mellem at arbejde ’offstage’ og ’onstage’ er begrænset. Soldater gør det samme som fx professionelle dansere eller fodboldspillere, der igen og igen øver såvel deres individuelle bevægelser som de bevægelser, der er koordineret med andre aktører ’offstage’, med henblik på at optimere det endelige slutresultat ’onstage’. I soldaternes tilfælde handler ’situational refinement’ dog ultimativt om en kamp på liv eller død.

Krig og krigsførelse – og dermed militær ledelse – er blandt menneskets ældst kendte aktiviteter og ses beskrevet i nogle af de ældste skrifter, der findes. De tidligste optegnelser over krigsførelse og militær ledelse er ikke teoretiske redegørelser, men beretninger om heltedrifter, ofte dokumenteret på stenrelieffer. I Kina for cirka 2.500 år siden gjorde man sig for første gang overvejelser om, hvad krig egentlig er for noget, hvilke principper krigen bygger på, og om man kan give nogle anvisninger for, hvordan krig kan føres for at opnå et givet mål. Det kendte værk *Krigskunst* af kineseren Sun Tzu stammer fra netop denne periode (Creveld 1985). Den første gang, ledelse som sådan omtales, er altså i forbindelse med krig, dvs. militær ledelse, og den

efterfølgende civile overtagelse af ledelsesbegrebet er i høj grad inspireret af militær ledelse og militær tankegang (Barfod 2017; Johansen, Fosse, og Boe 2019; Bungay 2011).

Kampladsen og Forsvaret som organisation er blevet mere og mere komplekse. Forsvaret skal kunne det hele i forskellige kontekster.[13] Samfundsmæssige tendenser som globalisering, udvikling af informationsteknologi, multikulturalisme og sundhedsvæsen samt ændringer i arbejds- og familierelationer gør konteksten for mange militære såvel som ikke-militære ledere mere udfordrende, kompleks og rodet, og samtidig står det klart, at et sæt universelle værdier og antagelser (som eksempelvis Den Kolde Krig i nogen udstrækning var præget af) ikke længere dominerer organisatorisk i den vestlige verden. Ifølge Barge (2004) skal nutidens ledere være mere refleksive i deres praksis og forholde sig kritisk til deres viden om ledelse og styring. Resultatet er, at forskere i nyere tid har peget på et behov for at gentænke og udvikle ledelsespædagogik og ledelsespædagogiske forståelser, således at de understøtter refleksiv praksis.

Den tid, hvor verden og ledelse kunne simplificeres, er for længst ovre, omend der til tider inden for retorikken stadig findes forestillinger om en forenklet verden. USA's tidligere præsident Bushs taler den 11. og 12. september 2001 efter angrebene på bl.a. World Trade Center er eksempler på en forholdsvis simplificeret retorik omkring en forestilling om, at det stadig er muligt at vinde en krig i traditionel forstand.[14] Det er en tankegang, der går igen i Forsvarets mission: 'Ved at kunne kæmpe og vinde fremmer Forsvarets soldater en fredelig og demokratisk udvikling i verden og et sikkert samfund i Danmark'.[15] Citatet er interessant, fordi – selvom ordet 'vinde' anvendes – så peger det på den kompleksitet, som den militære mission står overfor. Det fremgår af ordene fx fred og demokrati. Meget peger på, at Forsvarets soldater kan kæmpe, hvilket de har høstet endog meget ros for fra vores alliancepartnere. Men det kan diskuteres, om Forsvaret med sine indsættelser i fx Irak og Afghanistan har været i stand til at 'vinde', og i hvilken udstrækning der foregår en fredelig og demokratisk udvikling i de pågældende lande (Elliott 2015). Små tegn på simplicitet sås allerede hos den preussiske

[13] Jf. 'The full spectrum of operations' (se fx *Aftale på forsvarsområdet 2013-2017* 2012).

[14] Fx brugte Bush en 'dem/os-retorik' og sagde: '[Vi blev] angrebet, fordi vi er den klareste ledestjerne for frihed og muligheder i tilværelsen (…), [og vi er inddraget i] en monumental kamp mellem det gode og det onde, men det gode vil sejre' (Pearce 2007, 26).

[15] http://forsvaret.dk/FKO/Documents/FKO/Forsvarsets_MVs.pdf. Tilgået 27-04-2020.

generalfeltmarskal Moltke,[16] som gav denne simple anvisning: 'Chefer for enkelte enheder skal tænke på den gamle regel altid at marchere i retning af kanontorden' (Krumpelt 1960, 173–74).[17] Pointen er, at til trods for den ændrede kompleksitet i verden, så er simplicitet – her især forstået som indøvet standardiseret træning – yderst brugbar og finder sted i dagens militære virke. Der er stadig stort ræsonnement i at træne, og med Auftragstaktik vises ikke et brud, men mere en naturlig kontinuitet i det militære virke, hvor der grundlæggende ikke er brug for radikalt anderledes teorier. Soldater har altid skulle kunne operere med fx fleksibilitet, agilitet og forandringsparathed, og dét har ikke ændret sig med den større skitserede kompleksitet. Grundlæggende er det et langt stykke hen ad vejen det samme, soldaten skal kunne som for flere hundrede år siden.

2.2 Auftragstaktik

Feltmarskal Helmuth Karl Bernhard Graf von Moltke var hovedpersonen bag opbygningen af den preussiske hær i slutningen af det 19. århundrede og opbyggede en generalstab med ry for at råde over den fremmeste hær af professionelle soldater i hele Europa. Moltke var født i Danmark og blev sekondløjtnant i den danske hær, før han søgte nye karrieremuligheder syd for grænsen. Han var både praktiker og teoretiker inden for områderne strategi, ledelse og organisation samt det, vi i dag ville kalde styring. Hans tanker optræder i talrige essays og optegnelser, men hans indflydelse var på den tid mere direkte, fordi han var leder af og lærer for en hel generation af tyske generaler. I den rolle udviklede han den tyske hærs grundlæggende operationelle model, der blev kendt under navnet Auftragstaktik. Det er måske den mest varige arv, han efterlod sig, og han gjorde sig til talsmand for, at de underordnede soldater af princip skulle handle selvstændigt (Hughes 2009).

Indtil da var den tyske hær domineret af 'normaltaktikere', der ønskede at udarbejde detaljerede standarder for alle taktiske procedurer. Nu udviklede von Moltke 'Auftragstaktikere', der havde en anden tilgang, hvor de ønskede at udøve kontrol ved at specificere opgaven (Auftrag), der skulle udføres, og overlade beslutningerne om, hvordan det skulle gøres, til de underordnede ledere, der befandt sig på stedet. Alt andet ville kvæle initiativrigheden, og de underordnede

[16] Generalfeltmarskal Helmuth von Moltke den ældre (1800-1891). Moltke begyndte sin karriere som kadet i København og blev først dansk og siden preussisk officer. Moltke kom på krigsakademiet i Berlin i 1923 (Smedberg 2002).

[17] Moltke sagde imidlertid dette i forbindelse med en samtidig erkendelse af krigens mangfoldighed, foranderlighed og omskiftelighed, hvilket gør det vigtigt for den militære leder at handle aktivt, selvstændigt og initiativrigt (Smedberg 2002, 44).

måtte uddannes og oplæres ordentligt og dernæst vises den fornødne tillid til at kunne træffe de rigtige beslutninger. Det var en diskussion mellem dem, der ønskede at styre kaos ved at kontrollere *hvordan*, og dem, der ønskede at udnytte kaos ved at bestemme *hvad* og *hvorfor* (Leistenschneider 2002).

For at opnå denne målrettethed må ordrerne nå helt ned til sidste mand. Hæren må være organiseret således, at den består af enheder,[18] der er i stand til at udføre koordineret handling helt ned til laveste niveau. En af von Moltkes kolleger, General von Schlichting, opfandt betegnelsen *selbstständig denkender Gehorsam* – selvstændigt tænkende lydighed. Det moralske og følelsesmæssige grundlag for Auftragstaktik var ikke frygt, men respekt og tillid, og den overordnede rettesnor for handling skulle være den overordnede officers hensigt. Officererne skulle stille sig selv spørgsmålet: Hvad ville min overordnede beordre mig til at gøre, hvis han stod i min situation og vidste det, jeg ved? En forståelse af hensigten var en ufravigelig betingelse for selvstændig handling, hvilket jeg konkret viser i flere af mine efterfølgende analyser.

I 1869 udsendte von Moltke et dokument med titlen 'Vejledning til førere af større troppeenheder' (*Verordnungen für die höheren Truppenführer*). Dette dokument skulle blive skelsættende, idet det udstak principperne for de højere kommandoniveauer, som forblev uændrede de næste 70 år, hvor den preussiske hær i mellemtiden var blevet til den tyske hær. Nogle af passagerne finder genlyd i de nedfældede doktriner, som flere NATO-styrker følger den dag i dag, men den slags ligheder i ordlyden er ikke nødvendigvis ensbetydende med ligheder i praksis (Gunther 2014). Organisationers adfærd bestemmes ikke kun af manualer og reglementer, og forekomsten af enslydende udsagn i de pågældende manualer afspejler heller ikke nødvendigvis en fælles opfattelse. På trods af, at den havde hentet passager fra tyske dokumenter inspireret af von Moltke, havde den amerikanske hær i 1939 ifølge Bungay (2011) en ganske anden opfattelse af krigens beskaffenhed, en opfattelse hentet fra især Scientific Management og med vægt på planlægning og kontrol (se evt. Creveld 1982). *Verordnungen für die höheren Truppenführer* tog direkte fat på det overordnede problem, der opstod på grund af den moderne krigsførelses stærkt øgede omfang: hvordan styrer man en organisation, der er for

[18] En militær enhed er et vidt begreb og kan principielt spænde over alt fra et team eller en sektion på få soldater til meget større organisationer som fx en division på op til 15.000 soldater. Når jeg i dette kapitel bruger begrebet enhed, er det oftest, men ikke udelukkende, med tanke på små enheder som fx teams (ca. 10 soldater), delinger (ca. 30 soldater) og eskadroner (ca. 100 soldater).

stor til, at en person alene kan kontrollere den (se også Huntington 1957[19]). Som sådan er det formentlig det første dokument i moderne tid, der definerer rollen som topchef i en større virksomhed (Bungay 2011).

Til fremme af dette – hvordan organisationen skal styres – og for at skabe større tillid blev alle underofficerer i den preussiske hær uddannet som officerer, og officererne forventedes at mestre de opgaver, der hørte til to niveauer oppe i hierarkiet, og at indtage deres overordnedes plads, hvis det skulle blive nødvendigt. Mens von Moltke havde begrænset brugen af direktiver til de højere kommandoniveauer, blev brugen af dem nu skubbet hele vejen ned i hierarkiet. I 1933 udarbejdede den tyske hær en ny håndbog om sin ledelsesfilosofi med titlen *Truppenführung*, som markerede næste modenhedsstadium i deres Auftragstaktik.

Den tyske nationalkarakter var formet af den germanske grundighed, og briterne anså derfor generelt tyskere for at være uopfindsomme, metodiske og langsomme. Under Anden Verdenskrig var briterne ifølge Bungay (2011) i vildrede, da tyskerne ofte demonstrerede det modsatte, og at forklare krigens mange felttog som et sammenstød mellem nationer fungerede øjensynligt ikke særlig godt for briterne. Derfor konstruerede briterne en alternativ forklaring – at det var et spørgsmål om enkeltpersoner. Rommel[20] blev den mest beundrede tyske general inden for den britiske hærs rækker, og sågar den britiske premierminister Winston Churchill (1874-1965) komplimenterede ham i en tale i Underhuset. Rommel fik hurtigt tilnavnet 'Ørkenræven' og lovpristes af sine modstandere som et militært geni. I 1950 udgav en britisk officer, Desmond Young, en biografi med et forord af feltmarskal Auchinleck, en af Rommels direkte modstandere. Heri skrev han: 'Germany produces many ruthless efficient generals: Rommel stood out amongst them because he had overcome the innate rigidity of the German military mind and was a master of improvisation (…) he was not a typical Junker officer, a product of the Prussian military machine'. Især Rommel formodedes nok med sine soldater at træde i von Moltkes fodspor og udnytte tankerne om Auftragstaktik til nærmest perfektion.

[19] Huntington pegede på, at løsningen af dette bl.a. var professionaliseringen af de væbnede styrker med indførelsen af officeren: 'The skill of the officer is the management of violence; his responsibility is the military security of his client, society', og soldatens rolle blev 'The specialist in the application of violence, not the management of violence' (Huntington 1957, 11-15).

[20] Erwin Johannes Eugen Rommel (1891-1944) var en af de største tyske feltherrer under Anden Verdenskrig. Han opnåede især berømmelse som 'Ørkenræven'. Rommel havde kommandoen over Det Tyske Afrikakorps under kampene i Nordafrika i 1941-1943 og blev efter medvirken i et attentat mod Hitler opfordret til at begå (og begik) selvmord i 1944 (Johnston 2010).

2.3 Efter krigen

Tyskerne havde konsekvent færre tab på landjorden under Anden Verdenskrig. Årsagerne hertil er mange og forskellige, men ifølge Bungay (2011) kan der ikke herske meget tvivl om, at en af de primære årsager var Auftragstaktik. Efter et stykke tid begyndte det at gå op for nogen af dem, der besejrede den tyske hær, at tyskerne havde fat i noget af det rigtige, og de begyndte at se nærmere på denne tyske militære ledelsesfilosofi, hvilket Pattons citat i starten af kapitlet bekræfter. Efterhånden som tyskernes Auftragstaktik krydsede både Den Engelske Kanal og Atlanterhavet, gled den ind i det engelske sprog under betegnelsen Mission Command (Vandergriff og Fawley 2017). Mission Command er ikke den officielle NATO-doktrin, men principperne for Auftragstaktik[21] anvendes som reference for gennemførelse af operationer i dag under NATO-doktrin (jf. c2coe.org, der er NATO Centre of Excellence for Command and Control).[22]

For at opnå en fleksibel reaktion baseret på manøvrer og modtræk indså man i Storbritannien, at man var nødt til at ændre mentaliteten i det britiske officerskorps. Til det formål benyttede man sig af samme middel, som von Moltke havde anvendt: træning og uddannelse, hvilket er afgørende for højrisikoteams smidige ageren. I den forbindelse er det ikke mere end få år siden, at den amerikanske hær udgav en ny doktrin baseret på Auftragstaktik (*Army Doctrine Publication ADP 6-0 Mission Command: Command and Control of Army Forces* 2019), og også her anerkendes vigtigheden af træning: 'The ability to execute mission command and win begins in garrison and training' (Finney og Klug 2016). Træning i Auftragstaktik tager imidlertid i dag grundlæggende udgangspunkt i doktriner og undervisernes personlige erfaringer fra fx Afghanistan. Det er et problem, når konteksten hele tiden ændrer sig, og den næste konflikt muligvis er markant anderledes end den sidste. Derfor er der brug for at forstå mekanismerne bag, hvordan militær ledelse udfolder sig og koordineres i praksis, så vi bliver bedre til at træne soldaterne i netop den emergerende og agile ledelse, der opstår i teamet, ikke (kun) som erfaringsbaseret viden fra den enkelte soldat, der var udsendt i sidste konflikt, men som forskningsbaseret viden, hvorom vi ved, at den er opnået efter velafprøvede, omhyggelige og validerede metoder.

[21] Fx decentraliseret ledelse, initiativrighed på alle organisatoriske niveauer, udnyttelse af pludseligt opståede muligheder, at arbejde ud fra hensigter (Shamir 2011).

[22] https://c2coe.org/knowledge-development/examining-principles-of-mission-command-in-nato/. Tilgået 27-08-2019.

Auftragstaktik og det deraf afledte Mission Command blev ikke udviklet som en teori, men som en række praksisser, der løbende blev modificeret i lyset af indhøstede erfaringer, og 'teorien' bag 'modellen' står i kontrast til den naturvidenskabelige og den ingeniørmæssige tilgang, der dominerede ledelsestænkningen indtil 1980'erne. Praksisserne i Auftragstaktik er fx at analysere opgaven, udarbejde planer og bruge dem til at briefe underordnede (Muth 2011). Som von Moltke sagde i forbindelse med den vigtige del, det er at lægge planer, og som er en kendt militær grundsætning: 'Ingen operationsplan kan med nogen grad af vished række ud over mere end første møde med fjendens primære styrke'.[23] Opgaveanalyse er her central og hjælper med at identificere komplikationerne af det, man er blevet bedt om at afstedkomme. For at kunne gribe til handling er soldaterne nødt til at kende den overordnede hensigt, og på baggrund af denne viden er de selv nødt til at bestemme, hvad de vil gøre. Med andre ord er soldaterne nødt til at bryde deres hovedopgave ned i mindre opgavekomponenter, uddelegere dem og viderebringe budskabet. For at effektivisere kommunikationskredsløbet er soldaterne nødt til at gentage budskabet opad igen og tilføje de specifikke opgaver, de har i sinde at give sig i kast med. Dette enkle, men afgørende trin kaldes en 'backbriefing'. Under 'backbriefingen' sikres det, at alle har forstået hensigten med og implikationerne af planen, før den formidles videre nedad til underordnede i en kaskade, eller før soldaterne går i gang med at udføre planen. Denne proces skaber intern forudsigelighed, hvilket er en hjælp, når omgivelserne er kaotiske. At bruge disse teknikker kræver færdigheder, og militæret investerer derfor store mængder af tid og arbejde i træningen.

Auftragstaktik giver med stor sikkerhed militære enheder mulighed for at træffe hurtige beslutninger i et usikkert miljø i hastig forandring og omsætte dem til målrettet handling uden forsinkelse. Enhederne kan derved handle hurtigere end deres modstandere og blive ved med at gøre det, fordi hurtigheden er indbygget i deres struktur (King 2019). De kommandoteknikker, der praktiseres i militæret, bliver løbende finpudset i forhold til tidens udvikling af krigsførelsens kredsløb, der består af doktrin, teknologi og organisation (Hays, Vallance, og Tassell 1997; Campbell 2012). Ud over krigsførelsens kredsløb er den uforanderlige kerne samfundets værdier, der har indflydelse ikke alene på organisationens rekrutterings-, uddannelses-, planlægnings- og kontrolprocesser, men også på organisationens kultur og værdier. Det afgørende i effektive teams er faktorer, der ikke ' (…) appear on the balance sheet

[23] Dette udsagn optræder flere steder i von Moltkes værker og gengives oftest som 'Ingen plan overlever den første kontakt med fjenden', som Moltke aldrig har skrevet.

of an organization' (Bungay 2011, 88), fx soldaters vilje til at acceptere ansvar, deres overordnedes parathed til at bakke soldaternes beslutninger op og tolerance over for fejl begået i god tro. Denne ledelsestilgang er udformet til eksterne omgivelser, der er uforudsigelige og fjendtlige, og den bygger på interne omgivelser, der er forudsigelige og støttende. Limen er et netværk af tillid, der knytter folk sammen opad, nedad og på tværs i et hierarki. At opnå og vedligeholde en sådan tillid kræver en konstant indsats bl.a. i form af træning, hvilket jeg vil påvise med mine data.

Mission Command – eller Auftragstaktik – trives imidlertid ikke overalt. Et New Public Management-inficeret bureaukrati,[24] der systematisk har udvalgt den type mennesker, der trives bedst i det pågældende miljø, vil kræve en større transformation og opleve stor udskiftning på medarbejderfronten, i fald man ønsker at arbejde med Auftragstaktik. De fleste af de systemer i større organisationer, der fastlægger, hvordan folk foretager planlægning og budgettering, målfastsættelse og præstationsstyring, er stadig baseret på principper fra ingeniørvidenskaben. Globalisering fører til standardisering, og et pres for i stigende grad at efterleve retningslinjer samt en frygt for sagsanlæg skaber yderligere begrænsninger. Til trods for vores forkastelse af konsekvenserne af Scientific Management og New Public Management bevæger vi os faktisk – ifølge Bungay (2011) – tættere på en forvandling af ikke bare medarbejdere, men også ledere til robotter. Men nok især på de lavere niveauer i det danske forsvar er det muligt, at Auftragstaktik kan trives, hvilket flere af mine analyser vil pege på.

2.4 Forsvarets uddannelser og publikationer

Den dag i dag trækker flere af Forsvarets uddannelser og publikationer tråde tilbage til von Moltkes tanker. Forsvarets Ledelsesgrundlag (FKODIR 121-5 2008), der fastlægger retningslinjer for god ledelse i Forsvaret, og som gælder for alle medarbejdere, berører netop to af de væsentlige elementer i tænkningen bag Auftragstaktik, nemlig hensigt og opgave. Hvad angår hensigt, beskriver Forsvarets Ledelsesgrundlag ledelse som en proces, hvor meninger forhandles, fælles overbevisninger opstår, og hvor en person eller en ledelsesgruppe igangsætter, støtter og styrer opgaveløsningen i overensstemmelse med ledelsens hensigt. Her er det en

[24] I Paul du Gays udlægninger af Weber vil man se, at bureaukratiet netop er baseret på en stor grad af frihed, fleksibilitet og skønsmæssig frihed til frontlinjemedarbejderen, baseret på en række faste dyder, pligter, rammer og hierarkier (du Gay 2009; 2008).

forudsætning, at ledelsesudøverens undergivne udfører beslutninger med en disciplin, der sikrer, at opgaven løses i henhold til hensigten bag den.

Hvad angår opgave – en anden central del i Auftragstaktik – beskriver Forsvarets Ledelsesgrundlag bl.a., at opgaven ledelsesmæssigt er i centrum, og at mennesker i den henseende er et vigtigt perspektiv i ledelse, men ikke det eneste. Forsvarets medarbejdere er ikke blot den vigtigste ressource for opgaveløsningen, men udgør også det største potentiale for en bedre opgaveløsning. Pointen er her, at militære ledere – og dermed eksplicit soldaterne – i Forsvarets lederuddannelser er uddannet i denne ledelsestænkning, hvor de helt centrale dele i ledelse er fokus på opgaven og i videst mulig udstrækning at lade soldaterne arbejde ud fra en hensigt. Ved at give opbakning til at træffe beslutninger gennem uddelegering af ansvar fremmes muligheden for at udøve handlekraftig ledelse.

Danske soldaters ledelsesforståelse er således til dels et produkt af Moltkes tanker. De formelt uddannede militære ledere på sergentniveau vil have gennemført mindst otte måneders teoretisk og praktisk lederuddannelse, hvor de fx har trænet elementerne: føring, anerkendelse, befalingsudgivelse, logistik, kommunikation, instruktørvirke osv. Derved har de professionelle soldater oplevet en ledelse, hvor det er naturligt, at man gives ansvar, involveres og inddrages i processer, hvilket giver sammenhold og mening, og de har gennem utallige øvelser på den ene eller anden måde oplevet, hvad der virker, og hvad der ikke virker.

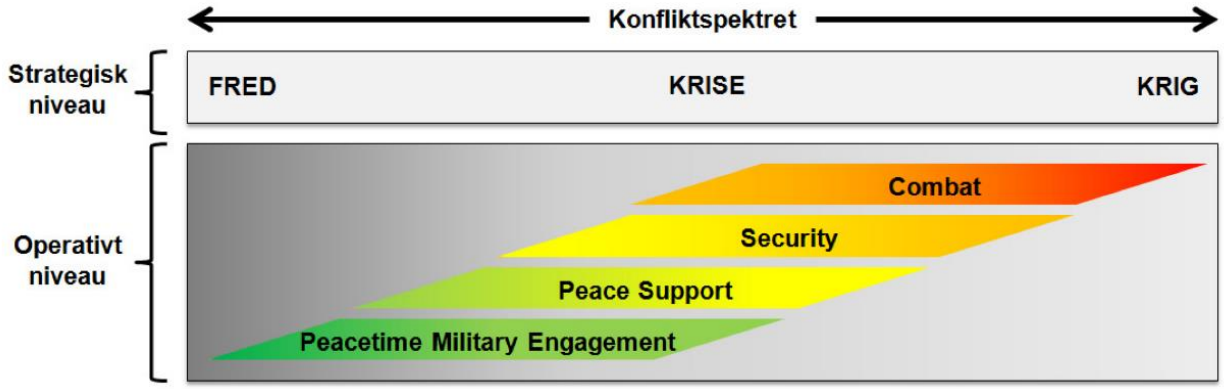
2.5 Den militære træning som ressource

Den ledelse, der praktiseres i et militært højrisikoteam, hænger nøje sammen med den træning, soldaterne har været en del af. Soldater, der er trænet i teams med et højt kompetenceniveau, og som gennem ofte flere år kender hinanden gennem utallige øvelser, vil i langt højere grad kunne involveres og tage medansvar i ledelsesprocesser end mindre trænede soldater. For bedre at kunne belyse med mine data, hvordan handlinger koordineres igennem ledelse, er det derfor vigtigt at inkludere træningens betydning som en del af den samlede forklaringskraft. Anthony King (1967-), der forsker i krig og væbnede styrker, har med sine omfattende studier af bl.a. det britiske infanteris taktik og sammenhængskraft (King 2013) inspireret mig, og flere steder trækker jeg på hans studier, der dog ikke har decideret fokus på ledelse og ikke er gennemført på samme kvalitative in situ grundlag under operationer som mit forskningsprojekt.

Sat på spidsen handler den militære træning om at kunne agere hensigtsmæssigt i en kampsituation. Soldaten skal hurtigt, præcist og velovervejet kunne beslutte og handle, om

han/hun fx skal afgive et dræbende skud eller ej. Kamp er en brutal og desorienterende oplevelse selv for trænede soldater, og lyde, syn og lugte i det afgrænsede miljø, hvori kampene typisk finder sted, kan intensivere den ekstreme nærhed, hvor volden udføres. Som allerede Clausewitz (1986, 97) skrev i forbindelse med træning, så er det '(…) uendelig vigtigt, at soldaten (…) ikke først i krigen skal møde de fænomener, der, når han oplever dem første gang, hensætter ham i forundring og forvirring. Har han oplevet dem bare én eneste gang tidligere, er han allerede halvt fortrolig med dem'.

Indøvelse af standardfremgangsmåder[25] har vist sig at være afgørende for opgaveløsning i missionsområder, spændende fra fredsstøttende (Peace Support) til fredsskabende (Combat) såvel i konventionel, åben krigsførelse som i den nyere kontekst af asymmetrisk kamp i fx byområder (se figuren nedenfor). Ved at træne soldater i et sæt etablerede standardøvelser er sammenhængskraften i militære enheder signifikant øget, og disse øvelser[26] har gjort soldater i stand til at reagere både automatisk og kollektivt på trusler, som konfronterer dem, hvorved behovet for koordinering og risikoen for fragmentation reduceres.



Figur 1. Sammenhæng mellem konfliktspektret og de operative kampagnetemaer (*Feltreglement-I*).

Den moderne kampplads har udviklet sig for det professionelle militær, der definerer kamppladsen ved hjælp af tekniske og professionelle termer. Soldaters individuelle, overlegne dygtighed – fx modige handlinger, som var typiske i både Første og Anden Verdenskrig – er i

[25] Et militært niveaus (fx en deling eller en brigade) standardfremgangsmåder/doktriner udgør fundamentet for udførelsen af en given taktisk aktivitet, der også kan kaldes en kampeksercits.
[26] Den militære træning består af mange elementer, og i det følgende vil jeg benytte ord som træning, forberedelse, øvelser, teknikker mv. om det samme fænomen – gennem diverse former for træning at gøre soldaten og hans kolleger i stand til at overleve på kamppladsen. Ordet træning anvendes altså ikke i forståelse 'fysisk træning'.

dag meget mindre indlysende og nødvendige. Ved at definere kamp i fælles professionelle termer og forståelser er soldater i dag i stand til at agere kollektivt, og træning er central for de professionelle soldaters evne til at udføre kollektive standardprocedurer. Professionelle militære enheder er i dag i stand til at gennemføre øvelser, som er meget mere komplekse end de øvelser, der var grundlaget for tidligere tiders militære enheder, der især bestod af værnepligtige mobiliseringsenheder (King 2015). Ifølge King (2013) har professionelle soldaters evne til at gennemføre disse øvelser ikke meget at gøre med deres kvaliteter som individer, og der synes at være få beviser for, at soldaterne som individer er mere modige, mere målrettede eller mere hårdføre end fx deres forgængere under verdenskrigene – 'Indeed, in many cases, the suffering and sacrifice of citizen soldiers in the conflicts of the twentieth century might be argued to have been more extreme' (King 2013, 266).

Professionelle soldater synes i dag at udvise større effektivitet, hvilket mest tydeligt kan henføres til den kollektive træningsproces, som professionelle soldater gennemgår. I den forbindelse er det interessant, at ligesom træning i stigende grad er blevet centralt for den professionelle hær, så har forskere (se fx Bourne 1970) på området også understreget vigtigheden af træning som forklaringen på korpsånd og effektivitet i kamp snarere end traditionelle forståelser af vigtigheden af kammeratskab, som især Moskos[27] har brugt som et hovedargument.

Træningen i professionelle enheder sigter ikke kun efter at lære soldaterne individuelle og automatiske færdigheder, men sigter også efter at samskabe soldaternes forståelse omkring fælles kollektive øvelser, da dette er afgørende for enhedens overlevelse. En af de mest effektive teknikker, som generelt tillader soldater at tilpasse sig til risikofyldte missionsområder med mulighed for ildkamp eller selvmordsbomber, er gennem indøvede kollektive handlinger at '(…) ignore the danger by interpreting combat not as a threat to life, but a sequence of requirements to be met by an effective (…) performance' (King 2013, 267).

Soldater gør ting i en speciel rækkefølge med specielle greb, og det er dem, der er i fokus i træningen. Gennem først teori og senere praktisk (over-) indlæring trænes procedurer indledningsvis i dagslys i felten, til en start uden ammunition, tåge, røg og eksplosioner, dernæst med ammunition, tåge, røg og eksplosioner for til sidst at kunne gennemføres i mørke om natten. Soldaterne trænes i udgangspunktet – med Grints (2005b) ord – til ikke at håndtere

[27] Professor Charles C. Moskos (1934-2008) var en indflydelsesrig amerikansk militærsociolog.

situationer som kritiske (’critical’), der kan medføre et behov for handling og føring, men som medgørlige (’tame’) (dette uddybes i de to næste kapitler). Logikken i dette er at skabe ressourcer til at håndtere situationer som medgørlige, hvilket betyder to ting. For det første: i stedet for, at et enkeltindivid oplever en given situation som kritisk og måske flygter eller som kompleks (jf. Grint 2005b: ’wicked’), hvor soldaten føler sig fuldstændig rådvild og fortabt, så oplever soldaten i stedet en slags deja-vu med proceduren. Soldaten kan måske ikke genkende situationen, så han/hun har ikke handlingsparathed, men med træningen udvikles en evne til at håndtere kritiske situationer som medgørlige. Kritiske i betydningen, at soldaten snarere end løbe for sit liv og flygte skal kunne udføre de sekvenser, der er trænet. Den anden del ligger i soldatens (manglende) egoisme. Soldaten fortsætter med at opfatte sig som en del af teamet, så teamet ikke opløses, og rollestrukturen bibeholdes, hvilket indebærer, at teamet har mulighed for at handle kritisk, dvs. pludseligt og improviseret. Derved er teamet ikke låst i standarder, men kan handle fleksibelt som et team. Så i den forstand er der to ting, træningen medfører. Rollestrukturen bliver mere stabiliseret (Weick 1993), så den ikke kollapser, og teamets soldater optræder derved ikke som enkeltindivider, men bliver i deres rolle i teamet. Soldaterne træner i situationer, så de kan genkende dem, hvorved situationerne bliver medgørlige. Soldaterne ved, at de har gjort det før, og der findes en (tillempet) procedure for det.[28]

Et af de centrale mål for den individuelle træning er gennem standardfremgangsmåder at indprente alle soldater en enkelt fælles handlingsskabelon. Smiths (2008) analyse af militær træning fremhæver ligeledes den kollektive snarere end den individuelle natur af militær træning. Smith konkluderer, at soldaters træning og deltagelse i øvelser ikke handler særlig meget om individualisering til fordel for en stærkere fysisk styrke, men i højere grad om at generere en følelse af sammensmeltning med gruppen, der hindrer egoisme. Som Smith skriver (ibid., 283): ’Drill is not so much about individuating in the service of a new capillary power, but rather generating a sense of fusion with the group that starts to occlude egoism’. Træning sigter altså ifølge Smith efter at undertrykke individet og prioritere gruppen. Ved hjælp af gentaget træning udvikler professionelle soldater et fælles sæt af procedurer, som de i kamp er i stand til at reproducere instinktivt og uden overvejelse, diskussion og nævneværdig koordination. Som King (2013) formulerer det: ’Having trained for long periods together, shared

[28] Det at handle i en rolle ud fra en professionel og ikke en personlig forpligtelse korresponderer godt med CBS’ forskningsprogram ’the ethics of office’. Soldater agerer ikke som privatpersoner, men i forhold til fælles mission og tildelt opgave, hvor de så at sige træder ind i anden sfære.

drills become deeply ingrained; soldiers are united around common practice and are finely tuned to even small cues from their colleagues' (ibid., 272). Disse små tegn og den fælles erfaring med tidligere træning tilskynder fælles og instinktive reaktioner fra sådanne enheder, når de indsat i opgaver under fx fremmede himmelstrøg, hvilket analysen af Sia Sang (kapitel 8) giver et konkret eksempel på.

Vigtigheden af træning i en professionel enhed kan synes at udgøre en lille og ubetydelig forskel, men erfaring fra træningen ændrer fundamentalt på relationerne mellem soldaterne, og træningen udvikler ikke kun individuelle færdigheder – selvom den bestemt gør dette – men ændrer fundamentalt den måde, hvorpå soldaterne i enheden er i stand til at interagere og præstere sammen. Intens træning forandrer selve solidaritetens natur – og dermed samhørigheden i enheden. Træningen ændrer fundamentalt '(…) the collective performance of which combat soldiers are capable especially in the confusing environment of battle' (King 2013, 274). En amerikansk bataljonschef under Den Anden Golfkrig opsummerer træningens vigtighed således: 'Focus on the basics and become brilliant at them. Great units do the basics with a high degree of proficiency and as habit' (McCoy 2006, 36–37). Som King (2013, 274) uddybende argumenterer: 'If you train people properly, they won't be able to tell a drill from the real thing. If anything, the real thing will be easier', en pointe der i dag anvendes bredt i den militære aforisme: 'Train hard, fight easy' (ibid.). (Se også Boe, Kjørstad, og Werner-Hagen 2012).

Træning søger at generere et niveau af velkendthed med øvelser og teknikker, så handlingerne bliver instinktive. Træningen sigter eksplicit mod at forbedre reaktionstider ved at flytte handlinger fra bevidste til ubevidste reaktioner, som tager en fjerdedel af reaktionstiden (King 2013, 320). En præcis defineret serie af øvelser skal identificeres og trænes, indtil de bliver instinktive reaktioner i stedet for bevidste handlinger. Et vigtigt element ved denne individuelle træningsproces er, at soldaten til tider frivilligt og selvstændigt må øve handlingerne og teknikkerne igen og igen. For at udvikle et tilstrækkeligt færdighedsniveau til fx at være i stand til at skyde instinktivt er omfattende 'tørtræning' nødvendig. Her øver og træner soldaten selv sine våbenhåndteringsprocedurer og våbenbevægelser uden at affyre deres våben – eller træner helt uden deres våben. Når man har gennemført en handling utallige gange, bliver det til 'muskelhukommelse', der kan reproduceres instinktivt uden bevidste tanker, hvilket netop er målet med træning: 'The dramatic effect of training on cohesion has been widely recognized by professional soldiers. Indeed, this instinctive knowledge of platoon battle drills has often been

called “muscle memory”’ (ibid., 273). Da kamp næsten altid indebærer uforudsete omstændigheder, må soldaterne – såvel ledere som menige – være i stand til at improvisere individuelt såvel som kollektivt i forbindelse med uforudsete trusler. De må være klar til at ændre retningen for deres arbejde, hvilket Drath et al. (2008) forbinder med at skabe ledelse (se kapitel 4). Dette korresponderer i øvrigt fint med improvisation i ledelse som sådan. En klassisk sammenligning er improvisationsjazz, der kun fungerer, når alle musikerne er virkelig dygtige (trænede professionelle), og de skal spille sammen (træne) i et godt stykke tid, før de mestrer at kunne improvisere ud fra hinandens ’cues’ (Weick 1979) og uventede, hurtigt opstående situationer (fx fejl), der tager musikken i en ny retning (Barrett 1998).

Soldaterne skal derfor kende deres øvelser grundigt for at kunne tilpasse sig hurtigt og på en sammenhængende og koordineret måde. For at kunne maksimere effektiviteten og effekten af øvelser forberedes soldater gennem en missionsorienteret uddannelse, hvor der skabes en detaljeret fælles forståelse for det specifikke missionsområde, og de indlærte standardfremgangsmåder tillempes og korrigeres, hvis der skulle være behov for det. Kendetegnende for professionelle soldater er dog også, at alt ses som træning, og selv pauser i missionsområder anvendes til at udvikle og forfine træningen (McCoy 2006) (se fotos nedenfor).

2.6 Træning inden indsættelse

Forberedelse til indsættelse i en skarp opgave forudsætter typisk tre grundlæggende hovedelementer:[29] 1) befalingsudgivelse, som specificerer selve opgaven, 2) modeller (fx en skitse eller et terrænbord), som illustrerer, hvordan opgaven påtænkes løst, og 3) øvelser, hvor soldaterne til dels fysisk øver deres mulige manøvrer.

Før professionelle soldater påbegynder løsningen af en taktisk opgave modtager de et detaljeret sæt ordrer, kaldet en befaling, hvor primært deres leder[30] gennemgår og forklarer planen og soldaternes rolle i den. Vigtigheden af denne ordreproces blev anerkendt under Første Verdenskrig, og siden da har især vestlige militærdoktriner anbefalet standardiserede procedurer for udgivelse af ordrer (King 2013). Under Den Kolde Krig etablerede NATO en standardmetode for befalingsudgivelse, som nu benyttes i alle medlemslande. Ordrer afgives i

[29] Men også elementer såsom overvejelser, diverse rekognoscering, klargøring af materiel mv.

[30] I denne afhandling skelnes som sådan ikke mellem begreberne fører og leder, der grundlæggende dækker over det samme, men hvor der med begrebet fører i hovedsagen tænkes på en person, der leder andre soldater i en taktisk situation.

en fempunktsbefaling, hvori fem overordnede punkter gennemgås: situation, opgave, udførelse, logistik samt kommunikation (se evt. foto 19, der viser et eksempel på, hvordan en befaling skriftliggøres på en tavle). Ved at institutionalisere en enkelt måde til at afgive ordrer har man søgt at undgå to potentielle problemer: at førere kommer til at udelade afgørende information, eller at soldaterne, som modtager befalingen, vil være i tvivl om, hvad deres opgave er (King 2006). Ved at standardisere processen er førere mindre tilbøjelige til at lave fejl og glemme elementer, mens soldaterne (som ofte er trætte og sultne) bliver støttet ved at få deres opgaver kommunikeret på en velkendt og genkendelig måde.

Foto 1. Danske soldater øver i en lejr i Afghanistan en taktisk manøvre med hurtig evakuering af en såret på en båre ved brug af egne taktiske køretøjer. **Foto 2.** På et særligt indrettet loft med rum i samme lejr er danske soldater ved at gøre sig klar til at øve kamp i mørke med NVG.[31]

Anvendelsen af modeller hjælper soldater med bl.a. at forstå og huske opgaven, og der er et afgørende og intellektuelt element ved denne proces. Med modeller kan man søge at skabe en kollektiv grafisk eller fysisk repræsentation (Goodwin 1994), hvilket for soldaterne genererer en fælles forståelse af det aktuelle operationsområde og en mulighed for koordinering. Koordinering og samordning er netop ifølge Drath et al. (2008) et vigtigt element i det at producere ledelse (se kapitel 4). Koordinering af praksis er ekstremt svær, hvis ikke umulig, uden en rimelig grad af fælles forståelse for situationen. Dette er specielt tilfældet på kamppladsen, hvor de typiske udfordringer med koordinering bliver multipliceret bl.a. på grund af det Clausewitz (1780-1831) i sin første bog (Clausewitz 1832) kalder 'krigens tåge' (fx larm, interferens på radioen, træthed, dehydrering, sult, vejr osv.), der lægger sig over slagmarken og ødelægger selv den bedste plan (Clausewitz 2010, 8). En model (se foto nedenfor) eller et

[31] NVG: Night Vision Goggles. Udstyr til kamp i mørke.

'spotmap' (se kapitel 8) skildrer fx terrænet eller en bygning, så alle soldater kan genkende og visualisere det og således have en fælles forståelse af terrænet og deres opgave. Skabelsen af en kollektiv praksis er dog ikke kun en teoretisk udfordring, og det er ikke nok for soldaterne at kunne definere den fælles situation og vide, hvad de skal gøre. Soldaterne skal være forberedt på at handle koordineret og samordnet som et resultat af deres fælles forståelse, og selvom det er meget nemt at overse denne pointe, fordi den virker så banal og ligetil, så kan modeller netop være med til at skabe sådanne moralske forpligtelser mellem soldaterne.

Foto 3. Danske soldater har på bordet i et briefinglokale med tape lavet en model af et vej-T, hvor de med biler lavet af træklodser øver, hvordan de bedst muligt undgår at blive ramt af en VBIED[32] i et vej-T – en form for primitiv ROC-drill (se nedenfor). Bemærk tillige de mange forskellige typer kort og skitser på væggene.

2.7 Træningens moralske forpligtelse

I processen med at generere en fælles forståelse for, hvordan soldaterne skal handle, synes denne forberedelsesproces med træning også at skabe en moralsk forpligtelse blandt soldaterne, især under selve modtagelsen af ordrer. Ved at blive enige om en fælles forståelse af situationen

[32] VBIED: Vehicle Borne Improvised Explosive Device.

i ordreprocessen, så demonstrerer soldater ikke kun deres forståelse af opgaven i teorien. Soldaterne forpligter sig også til aftalte former for kollektiv handling, som er præsenteret af en model eller i en ROC-drill.[33] Som King (2013, 295) formulerer det: '[The soldiers] are committing themselves morally to the mission and, should they fail to fulfil their tasks, it would be impossible for them to claim that they did not understand what was being asked of them'. Når intellektuel klarhed først er opnået i forhold til ordrer, så bliver fiasko en forsømmelse af deres pligt og en moralsk problemstilling, som kun kan undskyldes af dramatiske og uforudsete omstændigheder, som rent faktisk forhindrede den aftalte og indøvede handling. Som King (2013, 295) rammende skriver: 'Failure on any other grounds must be dereliction of duty for, in the orders process, soldiers had demonstrated their understanding of what was required of them'.

Militære enheder synes således at være mere end implicit bevidste om den moralsk bydende nødvendighed, der ligger i forberedelsesprocessen til reelle opgaver. Fx understreger mange manualer og reglementer for befalingsudgivelse, at førere skal give deres ordrer sikkert og med fasthed for at opmuntre og begejstre deres soldater. Mere specifikt bestemmer fx den amerikanske doktrin,[34] at føreren personligt skal give befalingen, og at han/hun i denne proces skal se alle soldater i øjnene: 'Whenever possible, he must issue the order in person. He looks into the eyes of his subordinate[s] (…) to ensure each one understands the mission and what the element must achieve'. Ved at kigge soldaterne i øjnene er det opfattelsen, at føreren får bekræftet, hvorvidt ordren er forstået, da forvirring eller manglende forståelse nemt gennemskues, når øjnene er i fokus. Anbefalingen, at føreren ser sine soldater i øjnene, virker ifølge King (2013) dog til at være mere end en pædagogisk metode til at sikre sig forståelse, da det samtidig virker som en eksplicit moral gestus, der '(…) binds commander and soldiers together in a morally obliging contract' (ibid., 296). Ved at gengælde førerens blik åbent og ærligt kan soldaterne vise, at de har forstået opgaven, og samtidig kan soldaterne i enheden demonstrere '(…) their personal commitment to the plan' (ibid.). I modsætning til denne noget (især britiske og amerikanske) ledercentrerede (se fx Crandall 2010) antagelse handler det i en dansk militær kontekst mere om – da flere, også menige, soldater kan indgå i at give dele af befalingen – at alle soldaterne i teamet ser hinanden i øjnene og viser en gensidig forståelse og forpligtelse. At producere ledelse handler ifølge Drath et al. (2008) bl.a. om, at aktører i et

[33] En ROC-drill (Rehearsal on Concept) er en gennemgang af den taktiske plan mellem soldaterne med henblik på koordinering og på at skabe en fælles forståelse af planen og kan afstedkomme ændringer i særligt komplicerede dele af planen.

[34] *Army Techniques Publication, ATP 3-21.8: Infantry Platoon and Squad* 2016, A-32.

fællesskab gennem dedikation og personlige relationer netop forpligter sig i forhold til hinanden (se kapitel 4).

Foto 4. Danske soldater modtager befaling angående morgendagens indsættelse. I dette tilfælde er det en menig soldat, der gennemfører befalingen støttet af en kollega (der peger på kortet til højre) og superviseret af den rigtige fører (til venstre).

Hvis det er svært at koordinere aktiviteter i normalt socialt liv, så bliver det ifølge King (2013) multipliceret i en kampsituation. På grund af de stærke følelser, som kan opleves i kamp, så er det meget tænkeligt, at det vil mislykkes for soldater som individer at skabe en kollektiv beskrivelse af deres situation. Hver soldat vil respondere på sin egen frygt alene: '(…) some fleeing, others freezing, a few becoming fighting mad' (ibid., 302). Men gennem forberedelse og særligt gennem træning, ordrer og øvelser vil soldaterne være i stand til at skabe en fælles beskrivelse og opfattelse af kamp, som de er i stand til at bevare under selve kampen. I lyset af træningens omhyggelige konstruktion af fælles professionelle definitioner af kampsituationer og soldaternes opgave i dem vil soldater ikke desto mindre være i stand til at bevare deres fællesskab og sammenhængskraft og derved kunne fortsætte med at arbejde sammen. King (2013, 305) argumenterer for, at disse definitioner '(…) inculcated through training regimes have effectively changed the way in which professional soldiers understand combat and, consequently, how they respond to it'.

2.8 Afslutning

Nyere forskning (fx King 2013) om enheders sammenhængskraft har peget på vigtigheden af træning, og undersøgelser af professionelle militære enheder synes at støtte dette fokus. Professionelle hære adskiller sig fra tidligere, især værnepligtige mobiliseringshære ved, at alle soldater nu gennemgår omfattende træningsforløb. Træning og forberedelse til kamp er i stigende grad blevet sofistikeret og forfinet, og nye trænings- og kampteknikker er blevet introduceret. Træning og forberedelse fokuserer ofte i dag på tilsyneladende trivielle, men i virkeligheden kritiske individuelle og kollektive detaljer og bagateller. Der fokuseres ikke kun på den fysiske præstation, men også holdning og mental tilstand ses som områder, der har betydning for den kollektive præstation. I et forsøg på at øge individuelle kompetencer og intern koordinering i teamet har træning grebet om sig, og de praktiske effekter af træning er indlysende. Som et resultat af træning kan soldater og enheder nu udføre komplekse øvelser (fx kamp i mørke i bebyggelse, se også eksempel 9 i bilag 6), og deres præstation er blevet dramatisk forbedret. Det er imidlertid vigtigt ikke at ignorere de intellektuelle effekter af træning, særligt på det kollektive niveau.

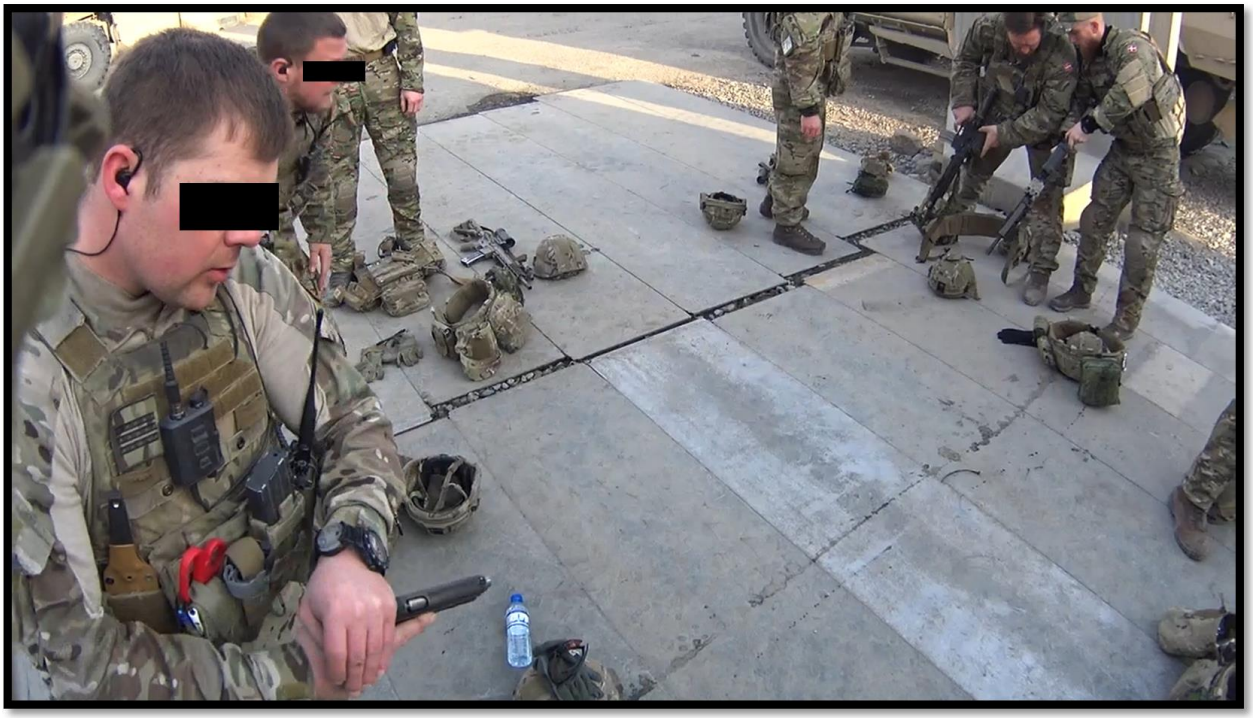


Foto 5. Danske soldater gør i en lejr i Afghanistan klar til kamp før indsættelse, i dette tilfælde makkervis kontrol af, at våben er klar til skud, dvs. at der er en patron i kammeret på soldatens riffel og pistol.

Det er afgørende, at træning skaber kompetence, men samtidig forener teams omkring et fælles sæt af forståelser og en fælles retning (Drath et al. 2008). Træning skaber en kollektiv bevidsthed i enheden og en fælles forståelse for kamppladsen i sig selv. Soldater i en veltrænet enhed definerer kampmiljøet på samme måde, og dermed bliver en koordineret, forenet social praksis instinktiv for dem. Da soldaterne forstår situationen på samme måde – de definerer den alle gennem reference til de samme professionelle termer og professionelle blik (Goodwin 1994) – så reagerer soldaterne nødvendigvis også på en ensartet og forudsigelig måde. Træningen så at sige normaliserer (Grint 2005b, 'tame problem') kamppladsen – ikke blot ved at formindske rædslen for den, men ved at skabe en fælles professionel og teknisk betydning af den, hvilket ville være umuligt uden den fysiske træningspraksis med fx nye træningsfaciliteter såsom bykampscentre. Uden fysisk at udføre træning og øvelser så vil meningen med disse være abstrakte, og selvom den fysiske dimension af træning er en forudsætning, så synes den kollektive, intellektuelle effekt af træning, som forener enheden omkring en fælles bevidsthed, at være lige så vigtig og at have stor indvirkning på præstationen. Træning er afgørende for professionalismen, ikke kun fordi den gennemsyrer soldater med vigtige kompetencer, men også fordi den skaber en fælles definition af kamp, og hvad der definerer en effektiv præstation i kamp. Denne fælles forståelse for kampeksercits eller standardfremgangsmåde er ikke kun en praktisk færdighed, den indeholder også en afgørende moralsk dimension. At have gennemgået træning i taktik eller at have gennemgået den specifikke proces, fx at gøre klar til kamp, betyder ikke kun, at soldaterne forstår deres rolle, men det er også med til at holde soldaterne moralsk ansvarlige for at udføre den. På denne måde genererer træning ressourcer og solidaritet i sig selv, fordi den forener tekniske og taktiske kompetencer med et moralsk imperativ (McCoy 2006) til at benytte dem, selv ved risiko for at miste livet. King (2013) argumenterer, at ved at forene kompetence og moral er træning '(…) critical to combat performance and to the generation of cohesion' (ibid., 337).

Verden er måske i dag ikke så simpel som i von Moltkes tid, men hvad angår små militære enheder ses der dog en overraskende grad af kontinuitet i udviklingen. Rigtig meget af det, der militært set var 'god latin' for århundreder siden, er stadig brugbart i dag. Der ses en stor grad af kontinuitet i soldaters arbejde, der alle tider har været præget af høj risiko. Meget forskning (fx Cakiroglu, Caetano, og Costa 2020) har en idé om, at det forholder sig helt anderledes, men det gør det ikke nødvendigvis, hvilket jeg vil komme ind på i litteraturgennemgangen i næste

kapitel. Der har ikke nødvendigvis været tale om det store paradigmeskift i militære teams – dét at stole på professionernes dømmekraft er stadig i højsæde.

Foto 5a: Forfatteren under et feltinterview i Afghanistan i 2018.

3 Kapitel 3. Litteraturreveiw

3.1 Indledning

I dette kapitel vi jeg skitsere og sammenfatte hovedtrækkene i de centrale strømninger af forskning, der angår mit forskningsprojekt. Da forskningsemnet handler om ledelse i teams i en risikofyldt og potentielt ekstrem og farlig militær kontekst, spænder det over flere overlappende teoretiske og empiriske felter, og min gennemgang vil følgelig være struktureret i forhold til dette. Jeg vil gennemgå udvalgte – især nutidige – dele af forskningslitteraturen på disse to felter: 1. ekstreme kontekster, 2. ledelse (der i den engelske litteratur omtales 'Leadership').

Kapitlet har tre formål. For det første er det hensigten at placere min forskning i ledelsesfeltet, hvor mit bidrag ligger i spændingsfeltet mellem ledelse, militær ledelse og ekstreme kontekster. For det andet vil jeg udfolde den tilgang til ledelse, som denne afhandling benytter, og belyse andre studier, der delvis er funderet i denne relationelle tilgang, idet jeg anskuer ledelse som noget, der opstår, konstrueres og samskabes i en dynamisk, asymmetrisk, interaktionel proces mellem organisationsmedlemmerne. For det tredje vil jeg udpege og diskutere mindre belyste områder og potentielle bidrag til forskningen. Målet med kapitlet er ikke at skabe et endegyldigt overblik over litteraturen i de felter, jeg beskæftiger mig med, men at placere mit forskningsprojekts relevans i de forskellige forskningsfelter. I sagens natur ses flere steder overlap mellem de forskellige emmer, fx kan en forskningsartikel nemt indeholde emner om både ledelse, militær og risikofyldt kontekst.

Ud over denne indledning er kapitlet er inddelt i tre overordnede afsnit. Først gennemgås ganske kort de særegne træk ved ledelse i den militære profession, hvor der tilbydes en baggrundsforståelse for den militære profession. Afsnittet adresserer kort, hvad jeg fokuserer på i relation til ledelse i den militære profession, og rammesætter derved, hvor i den militære profession forskningsprojektet tager sit afsæt.

Det andet afsnit gennemgår, især med inspiration fra Hällgren et al. (2018) forskningsstudiet, hvordan forskning i ekstreme kontekster kan opdeles. Formålet med afsnittet er bl.a. at pege på, hvor i denne opdeling mit forskningsprojekt kan yde et bidrag. Først gennemgås, hvornår noget kan italesættes som 'ekstremt' og i den forbindelse, hvordan en mulig kontekstuel kategorisering i tre områder (risikofyldte, akutte og disruptive kontekster) derved kan konstrueres. Herefter gennemgås, hvad der karakteriserer de tre områder, og hvilke emner forskningen særligt har været centreret om og optaget af. Her peges der på, at mit bidrag især ses at have relation til

risikofyldte kontekster. Formålet er at adressere teoretiske områder såsom ledelse, meningsskabelse og koordination, hvor mit forskningsprojekt kan supplere og bidrage.

Det tredje og mest omfangsrige afsnit har som sit fokus forskningslitteratur om ledelse, herunder fx teamledelse og militær ledelse. Den forskningslitteratur, der beskæftiger sig med 'ledelse', har en teoretisk bredde med afsæt i bl.a. socialvidenskab og psykologi, der gør det vanskeligt at adressere ledelsesbegrebet i en veldefineret og præcis ramme. Den bredde, jeg her refererer til, er kendetegnet ved mange teoretiske perspektiver og spænder fra fx et praksisorienteret management perspektiv, informeret af mange forskellige epistemologiske orienteringer, til mere individuelt orienterede psykologiske udlægninger af individets indflydelse på ledelse. Afsnittet tilbyder et overblik og en mulig opdeling af det multifacetterede landskab af studier i ledelse, hvor jeg fx peger på, hvordan det heroiske og postheroiske ledelsesparadigme repræsenterer to forskellige ontologiske tilgange. Jeg vil i gennemgangen af afsnittet lægge vægt på den sidste tilgang, der overvejende er relationelt og interaktionelt orienteret, og pege på, hvordan jeg i særlig grad i afhandlingen vil lægge mig op ad og bidrage til forskningsfeltet 'Leadership in Interaction'. Afsnittet vil endvidere pege på, hvilke dele af ledelsesfeltet, der bl.a. anvendes i forskning i kontekster med høj risiko. Denne gennemgang er relevant, da den er med til at positionere mit forskningsprojekt i den eksisterende ledelseslitteratur. Afsnittet vil også vise, hvordan ledelse og militær er meget tæt forbundne størrelser, og at det grundlæggende blot er den kontekst, ledelsen udføres i, der er forskellig fra anden forskning i ledelse. Afsnittet vil gennemgå studier af militær ledelse, som i forhold til mit forskningsspørgsmål især er centreret om risikofyldte kontekster. Her vil gennemgangen vise, at de anvendte forskningstilgange ofte er amerikansk inspireret, benytter amerikansk empiri og har fokus på den militære leder i en trænings- eller øvelseskontekst. Den hyppige individorienterede tilgang, der har fokus på fx soldaters tillid til lederen, inddrager sjældent nyere tilgange til ledelse såsom relationel ledelse. Afsnittet peger på, at forskningskontekster undtagelsesvist er internationale operationer, og at forskere typisk benytter sig af post hoc-interviews og kvantitative spørgeskemaundersøgelser. Det er derfor åbenbart, at mit forskningsprojekt kan bidrage væsentligt til feltet for militær ledelse. Der er tilsyneladende ingen studier, der grundlæggende er sammenlignelige med mit, hvorfor mit bidrag er både nødvendigt og centralt. Forankret i en stærkt relationel tilgang har postheroiske kvalitative forskere opfordret til flere empiriske studier af ledelse funderet i in situ metoder (se fx Baran og Scott 2010; Beyer 2010; Börjesson 2014; Campbell et al. 2010; Fisher et al. 2010; Halpin 2011; Hannah et al. 2009; Hannah et al. 2010; Porche 2009; Ramthun 2013;

Ramthun og Matkin 2014; Yammarino et al. 2010). Begrænsningerne i den forskning, der allerede er gennemført, er, at de fleste studier er konceptuelle og teoretiske, så man mangler empiriske studier. Derfor er det denne afhandlings teoretiske bidrag at udvide den bredere in situ- og postheroiske ledelsesforståelse – som bl.a. Drath et al. (2008) advokerer for – i et forsøg på at vise, hvordan handlinger koordineres igennem ledelse og praktiseres som et dagligdags fænomen. Ikke som det opleves af organisationsmedlemmerne (gennem fx interviews), men snarere ved gennem empiriske fund at pege på konkrete og detaljerede handlinger, der kan opfattes som ledelse (Sweeney, Matthews, og Lester 2011). Ved i udstrakt grad at benytte et empirisk fundament bidrager afhandlingen til et underudforsket område om ledelse i risikofyldte kontekster, og herigennem bidrager den med et mere nuanceret syn på, hvordan ledelse foregår i en militær praksis. Afhandlingen ses her primært som et bidrag til forskningsfeltet 'Military Leadership' og i mindre grad til 'Extreme Context Research' eller etnometodologi (se kapitel 6). Interviewstudier fokuserer typisk på det 'perifere' (Rost 1991), såsom interviewpersoners retrospektive oplevelse og subjektive historier om fx en leders adfærd. Et interaktionsstudie kan netop se ud over dette med et detaljeret og præcist proces- og relationsperspektiv, der konkret kan vise, hvordan fx ressourcer ('periferi') transformeres til ledelsesprocesser.

3.2 Ledelse i den militære profession

Ledelse i den militære profession gennemføres grundlæggende i to forskellige kontekster, der dog har mange sammenfald. Dette afsnit vil kort redegøre for de to kontekster, militær ledelse udøves i, og præcisere, hvordan fokus er lagt i denne afhandling.

Udgangspunktet for den militære profession er krig. Krig og krigsførelse – og dermed militær ledelse – er blandt menneskets ældst kendte aktiviteter og ses da også beskrevet i nogle af de ældste skrifter, der findes. De tidligste optegnelser over krigsførelse og militær ledelse er ikke teoretiske redegørelser, men beretninger om heltebedrifter, ofte dokumenteret på stenrelieffer. I Kina gjorde man sig for cirka 2.500 år siden overvejelser om, hvad krig er, hvilke principper den bygger på, og om man kan give nogle anvisninger for, hvordan krig kan føres for at opnå et givet mål. Det kendte værk *Krigskunst* af kineseren Sun Tzu stammer fra netop denne periode (Barfod 2017).

En af de mest indflydelsesrige beskrivelser af den militære professions opståen er Huntingtons (1957) epokegørende studie, *The Soldier and the State*. Det var under Napoleonskrigene 1799-1815, at militære officerer i Europa begyndte at udvikle teknikker, værdier og standarder, der gjorde militæret til en profession (Chan, Soh, og Ramaya 2011). Militære organisationer er ofte

bureaukratiske, hierarkiske og meget komplekse med flere kulturer og subkulturer. De har mange ansatte og spiller en primær rolle i højrisiko- og farlige situationer, hvorfor ledelse her ses som særligt centralt og udslagsgivende for effektivitet og succes (ibid.). En folkelig og almen opfattelse af kernekonteksten i den militære profession er netop, at militær ledelse primært er knyttet til den operative kontekst eller det ekstreme og involverer magt- og/eller våbenbrug under et varierende pres (Johansen, Fosse, og Boe 2019). Militær ledelse udøves dog ofte andre steder end i risikofyldte kontekster, og i en militær organisation bruges der også meget tid på uddannelse, administration i stabe, skoler og styrelser, under stor hensyntagen til andre offentlige og politiske rationaler, hvilket ikke vil være i fokus i denne afhandling.

Forsvarets opgaver løses således under vidt forskellige og ofte hastigt skiftende vilkår. Forsvarets Ledelsesgrundlag (FKODIR 121-5 2008, 11) beskriver, at Forsvaret på den ene side skal være i stand til at løse risikobetonede operative opgaver, og at Forsvaret på den anden side skal drives som enhver anden offentlig virksomhed i Danmark i overensstemmelse med de forvaltningsmæssige rammer, der er gældende i samfundet i almindelighed. I praksis medfører det, at ledelsen det ene øjeblik skal håndtere komplekse operative opgaver, der kræver militær risikoledelse, og i det næste øjeblik skal kunne håndtere optimering af forvaltningsmæssige opgaver, der kræver virksomhedsledelse og vedrører særlige administrative krav til ydre og indre effektivitet. Fælles for militær risikoledelse og virksomhedsledelse er antagelsen af, at ledelse handler om at skabe vilkår for god opgaveløsning, og at den altid foregår i et spændingsfelt mellem flere krav, interesser og behov (ibid., 15). Disse dobbeltsidede vilkår for militær risikoledelse og virksomhedsledelse lader sig vanskeligt adskille i tid og sted og vil ofte manifestere sig i dilemmaer og paradokser. Opgaveløsningen skal derfor håndteres ved en afvejning af uforenelige eller modsatrettede hensyn (ibid., 12), hvilket denne afhandling kun i begrænset omfang vil adressere. Uagtet, at en del af det operative arbejde har et administrativt præg,[35] så er jeg primært interesseret i det operative hverdagsarbejde, der foregår i den faktiske, risikofyldte militære kontekst.

Forskning i virksomhedsledelse eller generel ledelse er omfattende. Det, som især adskiller militær ledelse fra generel ledelse, kan knyttes til en kontekst karakteriseret af at være farlig eller ekstrem, og hvor en høj grad af tillid er påkrævet. Det er netop denne niche for ledelse i en

[35] Før og efter operationer er der en del administrativt arbejde. Inden en lejr i Afghanistan forlades, skal fx skemaer udfyldes med navne, rang, blodtype og medarbejdernumre på alle mennesker i køretøjerne, køretøjernes registreringsnumre, hvilke typer af våben, der medbringes mv.

militær højrisikokontekst, der er fokus i mit forskningsprojekt. Da denne afhandling handler om ledelse i højrisikokontekster, vil jeg i næste afsnit gennemgå forskningen på dette område og pege på, hvad forskningen særligt har været optaget af, herunder forskningen i forskellige ekstreme kontekster. Samtidig vil jeg pege på nogle særligt udvalgte teoretiske perspektiver, der har relation til min afhandling.

3.3 Højrisikokontekster

3.3.1 Overordnet problem – fleksibilitet i højrisikokontekst

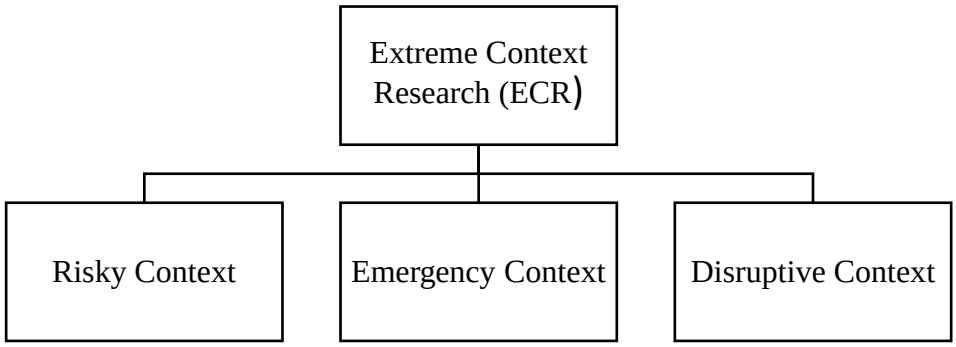
Dette forskningsprojekt handler om ledelse i en militær højrisikokontekst. Et overordnet problem i højrisikokontekster er, at der er brug for fleksibilitet: '(…) organizations that operate in risky contexts share a challenge in requiring flexibility and stability, simultaneously' (Hällgren, Rouleau, og Rond 2018, 118). Typisk omtales fleksibilitet i forbindelse med organisationsdesign, struktur eller komplekse teknologiske systemer som noget, der muliggør tilpasning til omgivelserne eller situationen. At kunne tilpasse sig indebærer også koordination, hvor man tilpasser sig sammen. Flere ting trækkes frem i litteraturen som vigtige for denne fleksibilitet. I et nyligt omfattende review af forskning i ekstreme kontekster peger Hällgren et al. (2018) bl.a. på koordinering og meningsskabelse, men peger forbavsende nok kun på ét studie, der bidrager til ledelse i en højrisikokontekst. At ledelse i ekstreme kontekster er et underudforsket område påpeges også af Hannah et al. (2009, 897): '(…) leadership in extreme contexts may be one of the least researched areas in the leadership field'. Min egen erfaring fra min empiriindhentning og mine data viser, at koordinering og meningsskabelse er væsentlige dele af den praktiserede ledelse, og det er de tre begreber, jeg tager med fra forskningen i ekstreme kontekster. For at give en forståelse og begrebsafklaring af, hvad vi taler om, vil jeg i det følgende tilbyde et overblik over feltet for forskning i ekstreme kontekster. Dette er vigtig for at rammesætte afhandlingen og identificere områder, hvor det er muligt at bidrage.

3.3.2 Forskning i ekstreme kontekster – ledelse, meningsskabelse og koordinering

Sammenligninger på tværs af studier i ekstreme kontekster er ifølge Hällgren et al. (2018) svære at foretage, og forfatterne anbefaler derfor at opdele konteksten i tre kategorier for at sikre et bedre fundament for fremtidig forskning. En opdeling i risikofyldte, akutte og disruptive[36]

[36] Disruptiv i forståelsen afbrydelse, forstyrrelse eller sammenbrud. Ordet, der er forholdsvis nyt (registreret af Dansk Sprognævn i 2014), bruges især om det fænomen, at noget, fx brugen af ny teknologi eller taktik, ændrer en given situation markant og eksempelvis medfører, at de hidtidige organisationer, procedurer og rutiner pludselig bliver overflødige eller stærkt mangelfulde.

kontekster (samlet i forskningsfeltet kaldet 'RED contexts')[37] vil gøre sammenligning på tværs af studier nemmere og mere præcis (se figur 2). Forskning i militære operationer i fx Afghanistan kan primært opfattes som værende omfattet af en risikokontekst, da taktiske opgaveløsninger næsten konstant er eksponeret for en potentiel ekstrem begivenhed såsom detonation af en IED.[38] Arbejdet i akutmodtagelsen på Rigshospitalet vil have karakter af en akut kontekst, og en indsættelse i forbindelse med fx Boston-maratonbombningen ville foregå i en disruptiv kontekst (ibid.).



Figur 2. Hällgren et al. (2018), forslag til opdeling af forskning i ekstreme kontekster.

Forskningen i både risikofyldte og akutte kontekster har fokuseret på, hvordan organisationen og individerne lærer af konteksten. I relation til mit forskningsprojekt er det særligt de risikobetonede og akutte kontekster, der har relevans. Der er imidlertid her tale om en teoretisk og analytisk distinktion, der ikke er særlig meningsfuld i praksis, hvorfor denne adskillelse ikke er praktisk anvendelig. Soldaterne i mit forskningsprojekt skal under opgaveløsninger konstant være 100 % klar til at agere i begge kontekster, da en forholdsvis rutinepræget opgave i en risikofyldt kontekst pludselig kan ændre sig til en livsfarlig opgave i en akut kontekst.

Hvad er en risikofyldt kontekst? Risikofyldte kontekster kan kategoriseres ved en næsten konstant eksponering for potentielt ekstreme begivenheder. Forskningen i dette felt har bl.a. været optaget af organisationsdesign og -kultur, og et tilbagevendende fokus har været på centralisering vs. decentralisering, og dennes indvirkning på risici, hvor en organisation i krisetider kan være nødsaget til at tolerere decentralisering. Generelt konkluderer forskningen, at

[37] Risky, Emergency and Disruptive Contexts. Golden, Chang, og Kozlowski (2018) taler tillige om 'extreme teams', der arbejder i ICE (Isolated, Confined and Extreme) omgivelser såsom rummet, Arktis eller Antarktis. Endelig tales der om, at organisationer skal kunne reagere i forhold til VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) forhold eller omstændigheder. Se fx Bennett og Lemoine (2014) eller Antonacopoulou et al. (2019). Et andet begreb, der har flere ligheder med højrisikoteams er Critical Action Organization (CAO) (Hannah, Campbell, og Matthews 2010).

[38] Improvised Explosive Device.

organisationer, der opererer i risikofyldte kontekster, kræver en høj grad af tillid mellem medarbejderne (Colquitt et al. 2011), og organisationerne er udfordret ved på samme tid at skulle være både fleksible og stabile. Derudover har forskningen været optaget af oplevelsen af at arbejde og tage operationelle beslutninger i en kontekst, hvor risikovurderinger er nøglen til beslutningstagning (Cannon-Bowers og Salas 1998). Her har fokus været på koordineringen af arbejde, tillid og kompetence samt vurderingen af risici i relation til gevinst (Hällgren et al. 2018). Forskningen har peget på et behov for en flydende form for teamarbejde, der giver en større mulighed for en fleksibel anvendelse af teammedlemmer på baggrund af deres kompetencer (Klein et al. 2006; Valentine og Edmondson 2015) i form af fx 'scaffolding' (Valentine og Edmondson 2015) eller 'dynamic delegation' (Klein et al. 2006). Klein et al. (2006) skriver, at de vil undersøge, hvordan ledere delegerer den aktive lederrolle til medarbejdere ved '(…) revealing the deep structures and the dynamic nature of extreme action team leadership (…)'. Deres undersøgelse efterlader imidlertid fortsat et spørgsmål om, hvad fx 'deep structure' er, og hvordan 'dynamic delegation' rent faktisk gennemføres.

Hvad er en akut kontekst? Soldater, der opererer i risikofyldte kontekster, er konstant udsat for, at situationen ændrer sig til en kritisk og akut kontekst, hvor der skal handles hurtigt og effektivt. Akutte kontekster er karakteriseret ved, at katastrofen allerede har fundet sted. I den akutte kontekst sker katastrofen i relation til en organisations kerneopgaver. Særligt oplevelsen af samt reaktionen på en akut situation har været tydeligt influeret af Weick og hans begreb om *sensemaking* eller meningsskabelse. Her er ét perspektiv, at fejl ikke kun skyldes teknologiske fejl, men også kan skyldes menneskelige og kommunikative fejl (Hällgren et al. 2018), samt at kriser og katastrofer udspilles gennem *agency* og de sociale processer (Weick 1988). Et andet perspektiv er en optagethed af følelser, særligt negative følelser såsom stress,[39] og hvordan disse påvirker adfærd, fortolkning og meningsskabelse. I den forbindelse peges der på, at social og organisatorisk støtte i form af ledelse kan moderere effekten af de negative følelser (Hällgren et al. 2018).

Hvad er en disruptiv kontekst? For fuldstændighedens skyld medtages her kort disruptive kontekster, uagtet at de ikke umiddelbart ligger inden for mit forskningsprojekts fokus. Disruptive kontekster bliver udløst af ekstreme begivenheder, som sker uden for organisationens

[39] Kortvarig stress er ikke som sådan en negativ følelse, men derimod afgørende for soldaters præstation og effektivitet. Kortvarig stress er en tilstand, der gør det muligt at reagere og handle hensigtsmæssigt i ekstreme situationer, hvorimod længerevarende stress kan udgøre en trussel mod helbredet (Grossman 2014).

kerneopgaver. Da organisationer ofte er dårligt forberedte i forhold til håndteringen af disruptive kontekster, så udløser de ofte en dannelse af midlertidige organisationer og grupper. Dannelsen af disse midlertidige grupper kan karakteriseres som handlingsorienteret og med opgaven i fokus. Således bringer disruptive kontekster ofte folk sammen, og disse midlertidige organisationer har vist at være mere effektive til at komme sig over den disruptive begivenhed – ofte fordi de kan være mere fleksible (Hällgren et al. 2018).

Yukl og Gardner (2020, 74–76) peger på, at der på verdensplan arbejder ca. 89 millioner mennesker med forbindelse til væbnede styrker, og at der kun findes et begrænset antal empiriske studier om især ledelse i ekstreme kontekster. I betragtning af det store antal mennesker, der arbejder i feltet, peger de på relevansen af mere forskning på området: '(…) [with] the increasing frequency of extreme events for many types of organizations, much more research is needed'. I relation til ovenstående gennemgang ses det, at jeg med mine empiriske data særligt kan bidrage til feltet om forskning i risikofyldte kontekster inden for især ledelsesområdet og gennem dette supplere områderne for koordinering og meningsskabelse.

3.4 Ledelse

I dette afsnit vil jeg først fokusere på forskellige tilgange til relationel ledelse og pege på, at der kun er få empiriske studier i højrisikokontekster. Dernæst vil jeg beskrive, hvordan ledelse opfattes i højrisikokontekster med et særligt fokus på fire perspektiver (teamledelse, fælles ledelse, koordinationspraksis og fleksibilitet), der foldes ud og identificerer mulige huller i forskningen. Så følger et afsnit om, hvordan meningsskabelse mange steder i litteraturen ses at hænge mere eller mindre uløseligt sammen med ledelse, og det dertil hørende spændende spørgsmål, om meningsskabelse sker i hovedet på folk eller opstår i relationen. Til sidst i dette afsnit vil jeg bl.a. gennemgå et antal studier af ledelse i en militær kontekst, herunder hvilke forskningstilgange der typisk anvendes. Afsnittet peger på, at forskningskontekster undtagelsesvist er militære internationale operationer, og at forskere typisk benytter sig af post hoc-interviews og kvantitative spørgeskemaundersøgelser. Formålet med afsnittet er bl.a. at identificere mulige underudforskede områder, hvor mit forskningsprojekt kan bidrage.

3.4.1 Generelt

Forskning i ledelse er et meget omfattende felt, og det har haft stor opmærksomhed på verdensplan (Northouse 2019). Ledelse er defineret på mange forskellige måder (Yukl 2013). DuBrin (2015) fandt 35.000 forskellige definitioner på ledelse i den akademiske litteratur. Tilsvarende undersøgte Rost (1993) ledelseslitteratur ud fra en række forskellige

videnskabstraditioner og fandt 200 forskellige definitioner. I tillæg viste Rosts undersøgelse, at ud af 587 gennemsete publikationer, indeholdt 386 ikke nogen definition. Dinh et al. (2014) har fundet ikke mindre end 66 forskellige domæner om ledelsesteori i deres review af ti topti akademiske tidsskrifter. Ledelsesforskningen har således været under dramatisk udvikling, og resultaterne understreger, at der er en bred variation af forskellige teoretiske tilgange til forklaring af kompleksiteterne i ledelsesprocesser. Nogle forskere konceptualiserer ledelse som træk eller adfærd, hvor andre anskuer ledelse ud fra fx et relationelt perspektiv, og peger sågar på, at ledelse er blevet en så diffus og modsigende størrelse, at de mener, at ordet slet og ret bør forsvinde: 'should we just do away with "the L-word"' (Carroll, Firth, og Wilson 2018, 1). Ledelse er primært studeret ved brug af kvantitative metoder (Dechurch et al. 2011), men også i mange kontekster ved brug af kvalitative metoder, inklusiv små grupper, terapeutiske grupper og store organisationer. Fælles for flere af mere nutidige studier er et billede af ledelse som en proces, der er langt mere sofistikeret og kompleks end det, der ofte præsenteres i den populære lufthavnslitteratur (Northouse 2019).

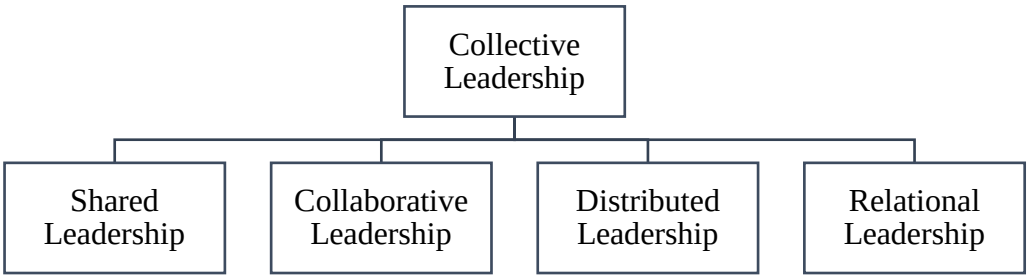
3.4.2 Dette studie – interaktion og relationel

Dette forskningsprojekt har fokus på interaktion og anskuer ledelse som et fænomen, der foregår i relationen. Min interesse er ikke så meget kognitive processer eller individuelle evner, men mere den praksis som ledelse udgør, når det foregår 'in action'. Herved kobler min interesse sig til på det relativt nye felt vedrørende praksisstudier af ledelse, og især studier af ledelse i interaktion. Vi har i de sidste årtier i ledelsesforskningen set en forøget interesse i at anskue ledelse som et socialt konstrueret (se fx Fairhurst og Grant 2010) og relationelt (Uhl-Bien 2006) fænomen, der foregår i interaktionen mellem mennesker, snarere end ledelse, der udgår fra et individ (se tillige Yukl og Gardner 2020). Fairhurst og Uhl-Bien (2012) argumenterer for, at ledelse ikke er forbundet med et individs træk eller adfærd, men et fænomen produceret i interaktioner mellem mennesker, der handler i en given kontekst (DuBrin 2016). Jeg er meget enig med Fairhurst og Uhl-Biens (2012) tilgang, og da jeg netop vil undersøge ledelse i en specifik (risikofyldt) kontekst, vælger jeg en kontekstspecifik tilgang, der anskuer ledelse som et emergerende fænomen, der konstrueres og samskabes i en dynamisk, asymmetrisk, interaktionel proces mellem organisationsmedlemmerne, eller mellem ledere og følgere som Burns (1978), Rost (1993) og Shamir (2007) ville kalde det. Ledelse handler ikke (kun) om (formelle) ledere (som dog – det anerkender jeg – har en særlig rolle, hvad angår fx tildeling af ressourcer og adgang til forskellige mødefora), men ledelse kan gå i alle retninger (fx fra følgere til leder og

omvendt, eller mellem følgere). Jeg vil især have fokus på selve konstruktionen af ledelsessituationer og produktionen og udfaldet af ledelse – og altså ikke på, hvem der 'gør det'. I den forbindelse vil jeg være særligt optaget af Grint (2005b) og Drath et al. (2008) perspektiverne på ledelse, hvilket jeg vil folde nærmere ud i næste kapitel. Med sådan en tilgang til forståelsen af ledelse vil jeg netop være i stand til at besvare mit forskningsspørgsmål, der jo netop handler om, hvordan handlinger koordineres igennem ledelse i et team, og ikke om (en leders) ledelse af et team.

Relationel ledelse bestræber sig på at fremme en forståelse af, at en leder ikke skal ses som en 'container' af ledelse (Barge 2012), men opfordrer til en mere nuanceret forståelse, hvor lederroller i en relation løbende er til forhandling (Ryömä og Satama 2019; Dachler og Hosking 1995; Uhl-Bien og Ospina 2012). Litteraturen har set bort fra '(…) the "small moments" in which leadership knowledge is created (…)' (Ryömä og Satama 2019, 697, se også Taylor 2013; Alvesson og Sveningsson 2003), hvilket Rost (1993) også peger på. Han argumenterer for, at der har været for meget fokus på det perifere ('periphery', som fx træk og personlighed) i ledelsens natur og på indholdet ('content', dvs. den viden ledere må have om fx det faglige, organisationen mv.) af ledelse. Proces- og relationsperspektivet har således ikke været prioritetet, og Rost (1993) anskuer ledelse '(…) as a process (…) of a dynamic relationship (…) among leaders and followers (…) whereby [they] relate to one another to achieve a purpose' (Rost 1993, 4-5). Uhl-Bien (2006) introducerer en 'Relational Leadership Theory', som – i modsætning til mange andre studier om ledelse, der har fokus på ledelseseffektivitet – fokuserer på relationelle processer, gennem hvilke ledelse muliggøres, produceres og kan gå i alle retninger. Uhl-Bien (2006, 664) beskriver relationel ledelse som uadskillelig fra kontekst og som en: '(…) iterative and messy social process that is shaped by interactions with others', og som nedbryder forskellen mellem ledere og følgere. I stedet introducerer hun – inspireret af Hosking (1988) – begrebet *deltagere* ('participants'), se også Shamir (2012). I stil med Uhl-Bien (2006) ser Cunliffe og Eriksen (2011) ikke relationel ledelse som en teori eller ledelsesmodel, men snarere som en måde at tænke om, hvad ledere er i relation til andre: 'Relational leadership means recognizing the entwined nature of our relationships with others' (ibid., 1434). Cunliffe og Eriksen (2011) har i deres forståelse af relationel ledelse et stort fokus på dialog, hvilket de kalder relationel dialog (ibid., 1436), men samtidig anerkender de, at relationel ledelse ikke kun handler om dialog, men også om at forstå den måde, hvorpå vi involverer os i verden (ibid., 1438). På trods af en efterhånden større opmærksomhed på vigtigheden af fælles ('shared'),

kollaborativ, distribueret og relationelle former af kollektiv ledelse (se figur 3), så er der imidlertid stadig kun relativt få studier, som viser en detaljeret forståelse af ledelse i en højrisikokontekst som en refleksiv praksis og som et hverdagsfænomen, hvilket bl.a. skyldes dets uhåndgribelighed og abstrakthed. Litteraturen om det processuelle i relationel ledelse i en risikofyldt kontekst er begrænset, og forskning her '(…) offers considerable potential for advancing process studies in ways other than to reduce them to a sequence of discrete episodes' (Hällgren et al. 2018, 144). Der er således tale om et ikke særligt afsøgt område, hvor jeg bidrager med både et anderledes ledelsesperspektiv og en anden forskningstilgang (se kapitel 6), idet forskning i ekstreme kontekster har '(…) much to offer in terms of exploring the multimodality of processes by which individuals, teams, and organizations respond, and adapt (…)' (ibid.).



Figur 3. En mulig måde at opdele den mere relationelt orienterede del af ledelsesfeltet.[40]

Med udgangspunkt i Shamirs (2007) idé om 'reversing the lens' peger Uhl-Bien og Carsten (2018) på vigtigheden af at udvide tilgangen og synet på konstruktionen af ledelse med et post ledercentreret (fx fælles, distribueret og relationelt) blik, der ser ledelse som en proces, der er samproduceret og skabt af individer, der handler i asymmetriske indflydelsesrelationer. Shamir (2007) formulerer det således: 'There is no leadership without leaders and followers because without leaders and followers, a leadership relationship does not exist' (ibid., xviii). Da ordet 'følger' eller 'følgeskab' for nogen (fx Drath et al. 2008) indikerer en form for undertrykkelse eller hjælpeløshed, prøver de helt at undgå brugen af disse ord og argumenterer i stedet for, at '(…) everyone is a leader and there are no followers' (Uhl-Bien og Carsten 2018, 196). I kontrast til en mere traditionel tilgang til ledelsesforskning, der er '(…) consistent with an epistemology of an objective truth (…) which considers relationships from the standpoint of individuals as independent, discrete entities (…)' (Uhl-Bien 2006, 655), så skriver mit

[40] Denne opdeling er inspireret af Ryömä og Satama (2019). Se også Denis, Langley, og Sergi (2012), der taler om 'Leadership in the Plural'.

forskningsprojekt sig især ind i Uhl-Biens (2006) forståelse. Hendes relationsfokus '(…) starts with processes and not persons (…)', og har et begrænset fokus på '(…) individuals (e.g., leaders and followers) and their perceptions, intentions, behaviors, personalities, expectations (…)' (ibid.), men stort fokus på, hvordan alle aktører aktivt kan deltage i en samskabelsesproces, og hvor aktørernes intentionalitet ikke er i fokus. Denne tilgang associerer Edmondson og Harvey (2017) til dels med deres begreb 'extreme teaming' (ibid., xviii). Forankret i en stærk relationel tilgang har postheroiske kvalitative forskere (Baran og Scott 2010; Beyer 2010; Börjesson, Österberg, og Enander 2015; Campbell, Hannah, og Matthews 2010; Fisher, Hutchings, og Sarros 2010; Halpin 2011; Hannah et al. 2009; Hannah, Campbell, og Matthews 2010; Ramthun 2013; Ramthun og Matkin 2014; Yammarino et al. 2010; Porche 2009) opfordret til flere empiriske studier af ledelse funderet i in situ-metoder. Udfordringen er dog her, at langt størstedelen blot taler om fx relationel ledelse i abstrakte vendinger uden reelt at undersøge fænomenet, som det udspiller sig i praksis. Fx skriver Uhl-Bien (2006, 671), at forskning skal '(…) truly capture a relational understanding (…)', men hun viser ikke, hvad det vil sige, hvilket generelt kun meget få studier gør (se dog Larsson og Lundholm 2013; Larsson og Nielsen 2017).

3.4.2.1 Leadership in Interaction

Et godt bud på, hvordan denne udfordring kan tages op, er ved at involvere ledelses- og forskningstilgangen 'Leadership in Interaction', der netop forsøger at gøre ledelse mere håndgribelig og mindre abstrakt.

Leadership in Interaction er en måde, hvorpå man empirisk studerer og udvikler ny viden om ledelse, og der er i de senere år set en forøget interesse i ledelse som et observerbart og rapporterbart fænomen (Clifton, Larsson, og Schnurr 2020). Fairhursts (2007) bog om diskursiv ledelse satte skub i den udvikling. Her argumenterede hun for, at forskning i ledelse baseret på spørgeskemaer med fordel kunne suppleres med anden forskning såsom analyse af situeret interaktion. Ved at gøre det argumenterede hun for, at forskere ville være i stand til at gøre måden, hvorpå ledelse udøves her og nu i en in situ, social praksis, synlig og analyserbar. I et nyligt særnummer om netop Leadership in Interaction skriver forfatterne dog, at forskning i emnet '(…) still remains somewhat fragmented (…)' (Clifton, Larsson, og Schnurr 2020, 2). Forfatterne peger på, at Leadership in Interaction grundlæggende involverer '(…) the analysis of the specific interactional processes through which leadership is accomplished at the micro level

of interaction(…)' (ibid.) med henblik på en bedre forståelse af den hverdagspraksis, der omtales som ledelse.

Ved anvendelse af en mikroanalytisk tilgang har flere forskere således allerede demonstreret, hvordan ledelse kan 'findes' og forstås i det almindelige hverdagsliv. Larsson og Lundholm (2013) viste detaljeret, hvordan ledelse har organiserende egenskaber i form af forhandling og tilbud om fælles, snarere end individuelle, identiteter. I en teamsetting har studier vist forskellige interaktionelle metoder ved at trække på fx humor (Schnurr 2009) og viden (Meschitti 2019) i udførelsen af ledelse. Flere studier har endvidere fokuseret på samspillet mellem vertikal og fælles ledelse (Holm og Fairhurst 2018; Van De Mieroop, Clifton, og Verhelst 2020) og vist nogle af de kompleksiteter og spændinger, dette medfører. En generel tendens inden for disse studier er, at det talte ord ikke er nok til at forstå ledelse, men at ledelse er dybt integreret i den aktuelle kontekst og materialitet. Med andre ord er sproget ikke tilstrækkelig for at opnå forståelse.

Selvom definitionerne på ledelse er flertydige, ser der grundlæggende ud til at være en bred enighed om, at ledelse kan defineres som en proces med interpersonel indflydelse (Parry og Bryman 2006) henimod et specifikt mål (Bryman 1996). Clifton, Larsson, og Schnurr (2020) konceptualiserer Leadership in Interaction som 'interpersonal processes' og peger på fire hovedtilgange til Leadership in Interaction. I denne afhandling vil jeg lægge mig tæt op ad den tilgang, der anskuer ledelse som en interpersonel indflydelsesproces. En hovedpointe her er, at interaktion langt fra er et epifænomen, men i stedet et omdrejningspunkt, hvor processerne, der kan teoretiseres som ledelse, produceres som løbende, ustabile og dialogiske bedrifter, der involverer både sociale og materielle praksisser.

Leadership in Interaction bygger på konversationsanalyse, interaktionel sociolingvistik og lignende tilgange. Lyd- og videooptagelser af arbejdsinteraktioner bruges til at undersøge, hvordan ledelse som en interpersonel indflydelsesproces gennemføres og produceres som en del af en løbende arbejdsinteraktion (Larsson og Lundholm 2013; Van De Mieroop, Clifton, og Verhelst 2020). Forskning inden for Leadership in Interaction sætter fokus på den praktiske gennemførelse af ledelsesrelationer, og hvad aktørerne sammen opnår, snarere end fx på egenskaberne hos de personer, der deltager i interaktionen (Raelin 2016; Rost 1993), eller på deres indre mentale processer (Fairhurst 2011).

Samlet set giver dette mig en nysgerrighed på, hvordan jeg yderligere kan øge forståelsen af ledelse ved at anvende dette blik med Leadership in Interaction. Det rejser spørgsmålet om, hvordan ledelse – forstået som en interpersonel indflydelsesproces – opnås i interaktionen i en højrisikokontekst, og videre om, hvilke processer ledelse anvender til at håndtere de aktuelle udfordringer i en højrisikokontekst.

Et vigtigt spørgsmål er i den forbindelse, hvordan jeg kan 'finde' ledelse i interaktioner, når jeg netop ønsker at dykke ned i interaktionelle situerede data? For at kunne operationalisere ledelse som et koncept på en måde, så jeg kan forbinde det teoretiske ledelsesfelt med mine empiriske data, læner jeg mig op ad forskere som Fairhurst (2007; 2011), Clifton (2006; 2019), Larsson og Lundholm (2013) og Larsson (2017), der alle på et eller andet niveau anskuer Leadership in Interaction som en empirisk drevet tilgang til ledelse. Når jeg analyserer situerede data som fx en befaling, så er der ingen soldater, der siger, ”dette er ledelse” eller ”se, hvordan vi opnåede ledelse her”. Der er således en opgave for mig i at tydeliggøre og forklare, hvordan ledelse eksempelvis kan se ud i en interaktionel proces. Jeg vil her tydeliggøre i hvert fald to vigtige argumenter.

Først og fremmest argumenterer jeg for, at ledelse ikke er noget, en person gør, eller noget, som en person gør med andre, men derimod noget, der forekommer mellem mennesker. Ledelse findes altså ikke inde i hovedet på mennesker. Hvis man ønsker at forstå ’ledelse’, bliver man nødt til at se på, hvad der sker mellem mennesker – i interaktionen. Det betyder ikke, at indflydelsesprocessen er symmetrisk og statisk, men snarere, at den ses som en asymmetrisk proces, hvor mening skabes (Clifton 2012; Smircich og Morgan 1982) med henblik på fx at udføre en opgave eller generere en beslutning. Ved at analysere situerede data får jeg mulighed for at forsøge at forstå de subtile forhandlinger, der foregår i interaktionen, og gennem hvilke, mening samskabes – eller, med andre ord, hvordan nogen influerer andre, og hvordan andre influeres.

For det andet vil jeg argumentere for, at ledelse skal ses i relation til et kontekstrelateret mål – udøvelsen af ledelse må nødvendigvis resultere i opnåelse af 'noget', og meget forskning i ledelse vil hævde, at dette 'noget' er at nå organisatoriske mål. Et organisatorisk mål kan imidlertid ikke ses i et mikroperspektiv, hvor det mere er kontekstrelaterede mål, der kan 'observeres'. Et kontekstrelateret mål er et mål, der er dybt forankret i den specifikke kontekst. Eksempelvis når soldaterne står i felten og sammen producerer en plan for den kommende

lokale retning for løsning af den aktuelle og specifikke opgave – fx hvordan løser vi opgaven på det her checkpoint, hvem gør hvad, hvor og hvornår – eller en beslutning under en befaling, hvor retningen for næste dags arbejde ændres på baggrund af soldaters input. Disse små 'lokale mål' er små brikker i et puslespil med henblik på at løse det større organisatoriske mål.

Sammenfattende ses denne afhandling som et væsentlig bidrag til dette forskningsfelt, der indtil videre primært har fokuseret på samtale og derved har '(…) largely overlooked the fine-grained analysis of in situ sociomaterial practice in and through which leadership is achieved' (Clifton, Larsson, og Schnurr 2020, 8).

I parentes bemærket ses dette forskningsfelt at have forbindelse til 'leadership-as-practice' (LAP)-bevægelsen ('movement'), der ikke har fokus på 'dyadic relationsship between leaders and followers' (Raelin 2016, 3). En LAP-tilgang har bl.a. som væsentlig formål at 'release leadership from a role-driven, entitative influence relationship (…)' (ibid., 5), og da jeg i afhandlingen argumenterer for, at der i ledelse netop foregår en eller anden form for indflydelsesproces, vil jeg – trods det store sammenfald med LAP-bevægelsen – ikke inddrage LAP yderligere i dette kapitel.

3.4.2.2 Hvordan opfattes ledelse i højrisikokontekst, og hvilke huller kan identificeres?

Ledelse i en højrisikokontekst opfattes forskelligt, og der fokuseres i litteraturen særligt på fire forskellige perspektiver, nemlig teamledelse, fælles ledelse og andre former for decentraliseret ledelse, koordinationspraksis og fleksibilitet, hvilket kort vil blive foldet ud i afsnittet.

Forskning i ledelse i højrisikokontekster har givet afgørende indsigt i, hvordan udførelsen af ledelse opfattes fra forskellige perspektiver såsom leder og medarbejder. Ledelse opfattes af mange som noget, en leder gør (Giannantonio og Hurley-Hanson 2013). Eksempelvis argumenterer Yammarino et al. (2010, S23) for, at det er ledernes visdom, der gør dem i stand til at udvikle planer: 'Capabilities such as wisdom and knowledge, perspective taking, creative problem solving, and social judgment skills enable leaders to (…) develop plans (…)'. Iszatt-White og Saunders (2017) peger på, at ledelse i ekstreme situationer, fx HRO,[41] konstant kræver opmærksomhed på fire emner for, at et team kan fungere optimalt ('the ability to "one" team'). Disse fire emner er teamledelse, teamsammensætning, omfattende træning og tydelige måder at

[41] High Reliability Organization (HRO). Porte (1996) definerede HRO som organisationer, der konstant må operere med et højt effektivitetsniveau ved brug af farlige og avancerede teknologier uden større fejl samtidig med, at de har kapacitet til at håndtere uforudsigelighed. Der er altså her ikke i udgangspunktet tale om, at teammedlemmet selv vil kunne være i fare, hvilket vil være et væsentligt omdrejningspunkt i dette projekt.

kommunikere på (Katzenbach og Smith 1993; McGrath 1991; Hackman 2002; Day, Gronn, og Salas 2006). Typiske teamledelsesmodeller er udviklet af fx Hackman (2012) og Hill (Northouse 2019, 373), der begge i en vis udstrækning idealiserer den hierarkiske leder. Eksempelvis skriver Hackman, at hvis en teamleder skal være effektiv, så er det nødvendigt, at han besidder syv 'execution skills' (fx 'interpersonal, teaching, decision-making skills') (Hackman og Walton 1986), og Hill (Northouse 2019, 374) peger på, at effektiv teampræstation '(…) begins with how the leader sees the situation that the team is experiencing (…)'. DuBrin (2016) peger desuden på, at det er lederen, der skal være ekspert i teamprocesser, i at være facilitator og i at opbygge tillid, og idealiserer med udgangspunkt i LMX-modellen,[42] at det er ledere, der udvikler unikke relationer med de underordnede – det går altså ikke den anden vej, eller begge veje for den sags skyld (ibid., 302). Både Iszatt-White og Saunders (2017) og Northouse (2019) peger på Hills Team Leadership model, der grundlæggende tager udgangspunkt i McGraths (1986) oprindelige funktionelle tilgang til teamledelse, hvor det især handler om, at teamet skal tilføres det, der mangler. Modellen tager sit udgangspunkt i lederens mentale model af situationen og anerkender måske ikke i tilstrækkelig grad andre end netop lederens forståelse af en given situation. Vi ved imidlertid kun lidt om, hvordan ledelse som en relationel proces skabes og vedligeholdes under selve udførelsen af ledelse. Tilsvarende, selvom tidligere forskning har fundet, at teamet er vigtigt, så er der stadig mange ubesvarede spørgsmål om, hvad og hvordan ting rent faktisk foregår i teamet.

Forskning i ledelse i højrisikokontekster har givet stor indsigt i, hvordan ledelse kan opfattes som et fælles anliggende for teamet: 'Because trauma team leadership resides in no single individual or position, extreme action team leadership is shared' (Klein et al. 2006, 601). Lindsay, Day, og Halpin (2011) og Yammarino et al. (2010) peger ligeledes på anvendeligheden af fælles ledelse i højrisikoteams, og Pearce og Conger (2003) argumenterer for, at i teams med fælles ledelse flyder indflydelsen både vertikalt, horisontalt og på tværs af ligestillede i det institutionelle hierarki. De peger eksempelvis på, at skabelsen af en organisations retning ikke er en opgave for kun en enkelt formel leder, men snarere et stykke arbejde for mange medarbejdere, der sammen skaber den fælles retning. De gør det tydeligt, at fælles ledelse ikke er en afstandtagen fra ledelse som en individuel aktivitet, men snarere et forsøg på at integrere

[42] Leader-Member-eXchange. LMX-teorien påpeger, at stærke relationer mellem leder og medarbejder har betydning for organisationens effektivitet. Ideelt set skal relationerne udvikle sig til en form for partnerskab mellem leder og medarbejder (Northouse 2019).

den individuelle leder i konceptet om ledelse som en social proces, der deles i organisationen. Alt dette svarer sådan set godt til min tilgang, men hvad fx angår Pearce og Congers (2003) forskning, der er gennemført under officerers uddannelse, så er vi stadig ikke blevet klogere på, hvordan ledelse som en relationel proces koordineres og produceres 'in action'.

Forskning i ledelse i højrisikokontekster har givet en vigtig indsigt i, hvordan koordinering er en central og kompleks del af ledelse (Bouty et al. 2012; Aubry og Lievre 2016). Bouty et al. (2012, 476) vil '(…) open up the black box of coordination (…)' ved at udføre deres forskning med en '(…) practice lens, examining people as they are engaged in coordination, what they do and the way they do it in specific situations (…)'. Hvordan koordinering udføres i praksis undersøger forfatterne gennem fire cases (fx en militær 'extreme case' fra Afghanistan), hvor de fokuserede på '(…) the doings of individuals in situation' (ibid., 477), og primært benyttede sig af observationer, interviews og arkivdata. Forfatterne ser dermed koordinering som noget, der primært er lokaliseret i individer – 'we concentrated on the doings of individuals in situation' (ibid., 477). Hvordan soldaterne konkret koordinerer – hvordan de er 'adaptable in real time', hvordan de 'build coordination in situ', eller hvordan og hvad 'perfect coordination' er og ser ud i praksis – står dog hen i det uvisse. Derudover har forfatterne i deres tilgang til dels fokus på lederen, og de vil med deres forskning tilbyde 'a useful framework for managers' (ibid., 475). I forhold til koordineringspraksisser argumenterer Bouty et al. (2012) for, at de vil vise '(…) what they do and the way they do it in specific situations'. Imidlertid tilføjer de ikke noget substantielt til praksisforskningen, da de rent faktisk ikke viser det, de skriver, at de vil vise, men i ret ukonkrete vendinger beskriver koordineringspraksisser i brede formuleringer såsom: 'The case highlights the importance of the expedition leader in coordination (…)' (ibid., 485). At de ser koordinering som noget især individuelt og noget, især ledere skal være opmærksomme på, efterlader spørgsmål som eksempelvis, hvordan koordinering samskabes som et relationelt fænomen. Mintzberg er en klassisk hovedkilde på feltet om koordination (Mintzberg 1983), men Mintzbergs tilgang er grundlæggende statisk. Koordineringen i et militært team sker især gennem gensidig tilpasning og standardisering af arbejdsprocesser (fx reglementer og standardfremgangsmåder) og færdigheder (fx våbenhåndtering og enkeltkæmperfærdigheder). Det er opgavernes kompleksitet og stabilitet, der er afgørende for, hvilke koordinationsmekanismer, der skal anvendes. Simple og stabile opgaver kan koordineres gennem standarder, mens ustabile og komplekse opgaver bør løses gennem gensidig tilpasning. Koordinering forstår jeg i denne afhandling ikke som en overordnet arbejdstilrettelæggelse (fx

Mintzberg 1992), men som et løbende procesarbejde. Mintzbergs koordinationsmekanisme 'gensidig tilpasning' lægger meget op til uformel kommunikation, og han opfatter 'gensidig tilpasning' som 'such a simple coordinating mechanism' (Mintzberg 1979, 3), og derved overser han det komplicerede i fx den kropslige interaktion. Mintzberg argumenterer noget forsimplet, at når 'organizational work' (Mintzberg 1983, 7) bliver mere kompliceret, så træder gensidig tilpasning i baggrunden til fordel for de andre koordinationsmekanismer, men hvordan skal dette brede, ukonkrete og abstrakte begreb 'organizational work' forstås? Hvad er det for et kompliceret arbejde, der foregår? Dette detaljerede koordinationsarbejde beskriver teorien ikke i detaljer, men den beskriver ofte arbejdet i et par sætninger, som beskrevet oven for. Arrow, McGrath, og Berdahl (2000, 107) skriver fx om teammedlemmers synkronisering af deres aktiviteter, at det kræver '(…) close coordination and split-second timing by teammates (…)', men hvordan skal man forstå det? Hvordan ser det ud i praksis, og hvilken rolle spiller træning i denne koordinering? Vi ved altså mindre om, hvordan koordinering skabes og vedligeholdes under udførelse af ledelse, og selvom tidligere forskning har argumenteret for, at man vil åbne 'the black box' hvad angår koordinering i højrisikoteam, så er der stadig mange ubesvarede spørgsmål om, hvordan denne koordinering rent faktisk foregår (Feldman og Pentland 2003; Pentland og Feldman 2008).

Forskning i ekstreme kontekster har givet stor indsigt i vigtigheden af fleksibilitet i forbindelse med ledelse[43] (Yammarino et al. 2010; Klein et al. 2006), og der argumenteres for, at højrisikokontekster stiller særlige krav til ledelse forstået som såvel proces (fx Bangari 2014) som position (fx Heldal og Antonsen 2014). Holmes' (2009) forskning tager udgangspunkt i arbejdet på skadestuer og personalets nøje overholdelse af regler og protokoller i disse risikofyldte og akutte situationer, og han argumenterer, at rutiner og træning er afgørende for fleksibilitet. Dette ses til dels at være i modsætning til fx Weick (2001), der argumenterer mod at stole på rutiner og mod at man i kritiske situationer skal '(…) do things by the book (…)' (ibid., 111). Fleksibilitet fremhæves som værende essentiel både for lederen (Yammarino et al. 2010) og for selve lederrollen (Klein et al. 2006; Campbell, Hannah, og Matthews 2010), og flere fokuserer på muligheden for at gå ind og ud af rollen som leder: '(…) leaders' rapid and repeated delegation of the active leadership role to (…) more junior leaders of the team in response to challenging task demands' (Klein et al. 2006, 598). Denne fleksibilitet, der kan

[43] Hvilket af nogle forskere kaldes 'IEL' – *In Extremis Leadership*. Se fx Kolditz (2007) og Fisher, Hutchings, og Sarros (2010).

kategoriseres som en væsentlig del af fælles ledelse og have bredt sammenfald med koordinationspraksisser, kaldes også 'dynamic delegation' og er med til at give en sikker opgaveløsning. Eksempelvis skriver Klein et al. (2006, 590, min understregning), at '(…) extreme action teams (…) may achieve swift coordination (…) with flexibility-enhancing processes'. Yammarino et al. (2010, S23) vil skabe en 'interdisciplinary, multilevel model of leadership and team dynamics for dangerous military contexts', der skal være nyttig til udvikling af ledere, der ifølge dem er afhængig af andre: '(…) when the leader depends on the efforts of others for making proposed solutions happen'. Andre er altså ifølge Yammariono et al. (2010) til for at hjælpe lederen – og ikke omvendt eller i et samarbejde. Mange af studierne om fleksibilitet i forbindelse med ledelse i højrisikokontekster er teoretiske og post hoc-orienteret, og vi ved mindre om, hvordan fleksibilitet skabes og vedligeholdes under udførelsen af ledelse. Selvom tidligere forskning har fundet, at '(…) flexibility (…) may well determine not only mission success (…) but, more importantly, keeping military personnel alive' (Yammarino, S23), så er der fortsat også mange ubesvarede spørgsmål om, hvordan fleksibilitet skabes, udvikles og vedligeholdes i praksis.

3.4.3 Ledelse og meningsskabelse

Jeg vil nu fokusere på, hvordan meningsskabelse af mange ses at hænge uløseligt sammen med ledelse, og adressere spørgsmålet om, hvorvidt meningsskabelse sker i den enkeltes hoved eller opstår i relationen.

Forskning i ledelse har givet afgørende indsigt i, hvordan mening skabes fx i teams. Her ses en tendens til, at meningsskabelse er noget, der især forgår inde i hovedet på aktørerne. I denne kontekst har Cornelissen, Mantere, og Vaara (2014) studeret meningsskabelse i forbindelse med en antiterroroperation og argumenterer i deres dokumentanalyse af transskriptioner for, at 'Sensemaking under pressure relates to (…) individual actors [who] need to make timely and swift decisions (…)' (ibid., 700). Tilsvarende peger Maitlis og Sonenshein (2010, 511) i deres review af meningsskabelse på, at 'Sensemaking is the process of social construction that occurs when discrepant cues interrupt individuals' ongoing activity (…)'. Andre har et mere relationelt orienteret blik på meningsskabelse, og Baran og Scott (2010, S44) peger i deres non situ undersøgelse af rapporter om brande på, at meningsskabelse er en fælles proces: '(…) sensemaking describes the process by which leaders and those with whom they interact develop fundamental assumptions (…)'. Flere studier har undersøgt, hvad der har indflydelse på meningsskabelse (Cornelissen, Mantere, og Vaara 2014; Weick 1988; 2010; Dunbar og Garud

2009; Stein 2004), og Stein (2004) peger fx på, at meningsskabelse påvirkes af den grad, hvormed angst tolereres, samt af forventninger, kapacitet og engagement. Weick (1988, 306) argumenterer for, at 'People who act in organizations often produce structures, constraints, and opportunities that were not there before they took action', og med begrebet 'Enactment' skabes ifølge Weick (1988) en kontekst, hvor folk handler under indflydelse af deres individuelle forforståelser. Vi ved imidlertid mindre om, hvordan mening skabes og vedligeholdes i praksis, og fx svarer Weicks begreb ikke på spørgsmålet om, hvilken indflydelse det kollektive har. Weick (1995, 133) argumenterer fx for, at 'Sensemaking is about the enlargement of small cues', men hvordan denne proces med forstørrelse af små ledetråde foregår, er stadig et ubesvaret spørgsmål.

3.4.3.1 Ledelse som meningsskabelse

Meningsskabelse og ledelse er to teoretiske perspektiver, der som tidligere beskrevet i særlig grad har relation og relevans til forskning i risikofyldte kontekster. Linda Smircich og Gareth Morgan var blandt de første organisationsteoretikere, der seriøst overvejede meningsskabelsesfunktionen i ledelse (Smircich og Morgan 1982). Deres artikel *'Leadership: the management of meaning'* fra 1982 fremhæver det centrale i det at rammesætte og definere situationer, én af lederens nøglefunktioner. Faktisk foreslår de, at i grupper ses ledere typisk som de mennesker, der rammesætter oplevelser på en måde, der giver et realistisk grundlag for handling ved at mobilisere mening, udtrykke og definere, hvad der tidligere har været implicit eller usagt. Derved inspireres til fokus for ny opmærksomhed. Om end de klart identificerer meningsskabelse som afgørende i forbindelse med ledelse, undersøger de i deres artikel *ikke*, hvordan sådanne meningsskabelsesprocesser rent faktisk foregår. Endelig efterlader deres forskning andre end lederen som forholdsvis ubetydelige i meningsskabelsesprocessen, hvilket korresponderer mindre godt med min forskningstilgang.

I modsætning til Smircich og Morgans (1982) fokus på lederens rolle i forbindelse med meningsskabelse fokuserer Joe Raelins (2006) artikel *'Finding meaning in the organization'* ligeledes på meningsskabelsesaspektet i ledelse. Raelin tilbyder dog en lidt anden forklaring af lederens rolle i meningsskabelse. I stedet for at antyde, at succes ligger i lederens tilkendegivelse af dennes individuelle vision, argumenterer Raelin for, at der er tale om en dialogisk proces, når mening effektivt skabes mellem ledere og følgere. Et lignende argument findes hos Cunliffe og Eriksen (2011), der i deres tilgang til ledelse bl.a. er inspireret af Bakhtins begreb om dialogisme, hvor pointen bl.a. er, at aktører taler med hinanden og ikke til

hinanden, og at mening i ledelsesprocesser emergerer i specifikke momenter i samtaler mellem mennesker (ibid., 1434). For så vidt angår ledelse som en dialogisk proces er dette i god tråd med min relationelle tilgang, med mere beskedent fokus på lederen som en omnipotent heltefigur.

I tråd med Smircich og Morgan (1982) opfatter jeg ledelse som noget, der ikke blot handler om at koordinere handlinger, men centralt også er med til at påvirke den meningsskabelse, som er tilstede, som ligger til grund for handlinger (Weick 1995, 134), og som er et perspektiv, der i særlig grad har relation til, og betydning for, ledelse i risikofyldte kontekster (Hällgren et al. 2018). Her giver Grint (2005b) et brugbart bud og tilbyder nogle anvendelige begreber (se også Grint 2008). Grint er optaget af lederens sociale konstruktion af et problem eller en situation, og han tilbyder et perspektiv, som netop fokuserer på, hvordan en situation konstrueres i relation til den type problem, den indebærer. Dette vil jeg uddybe i næste kapitel.

3.4.3.2 Hvilke forskningsmæssige problemer ses der i denne kobling?

Det primære problem ved koblingen mellem ledelse og meningsskabelse er, at meningsskabelse langt overvejende opfattes som noget kognitivt: Dermed ved vi ikke så meget om, hvordan meningsskabelse påvirkes i praksis (vi ved, hvilken mening der bliver skabt (retrospektivt), men ikke hvordan), og hvordan meningsskabelse spiller en rolle efterfølgende. Meningsskabelsesperspektivet mangler begreber til at problematisere og undersøge praksis som sådan, men også selve den proces, hvori mening skabes. Det primære er studier af, hvilken mening der er skabt (fx Weicks (2007) meget benyttede eksempel om Mann Gulch-skovbranden), ikke hvordan den bliver skabt. Yderligere har meningsskabelsesperspektivet en tendens til dels at individualisere og dels at vende blikket imod *outcome* (altså hvilken mening, der er skabt retrospektivt) og væk fra produktionen af mening i nuet i den sociale interaktion.

3.4.4 Ledelse i militær kontekst

Dette afsnit vil bl.a. gennemgå et antal studier af ledelse i en militær kontekst, herunder hvilke forskningstilgange der typisk anvendes. Afsnittet peger på, at forskningskontekster undtagelsesvist er militære internationale operationer, og at forskere typisk benytter sig af post hoc-interviews og kvantitative spørgeskemaundersøgelser. Formålet med afsnittet er bl.a. at identificere mulige underudforskede områder, hvor mit forskningsprojekt kan bidrage.

Ledelse og militær er næsten uadskillelige (Wong, Bliese, og McGurk 2003). Udfordringerne i ledelse i moderne militære organisationer er ifølge Chan, Soh, og Ramaya (2011), at der grundlæggende er tale om traditionelle, klassiske og hierarkiske organisationer, hvor det

samtidigt er nødvendigt at kunne operere som lærende organisationer. Fra et traditionelt, hierarkisk perspektiv må militære ledere kunne forstå de forskellige opgaver og udfordringer i at lede på forskellige organisatoriske niveauer (typisk italesat som taktisk, operativt og strategisk), men må også kunne forstå udfordringerne i at lede i en formel organisatorisk kontekst (Chan et al. 2011). For netop at kunne balancere i dette krydspres peger det danske Forsvarets Ledelsesgrundlag fx på vigtigheden af ledelsesudøveres opmærksomhed på både risiko- og virksomhedsledelse.[44]

Militær ledelse er blevet undersøgt gennem århundreder af tænkere som Aristoteles, Sun Tzu, Machiavelli og Clausewitz (Nice 1998). Før den Anden Verdenskrig var den dominerende ledelsesmodel ideen om den militære leder som 'the Great Man' (Carlyle 1840) og fokuserede på store lederes egenskaber, som andre ledere kunne efterligne. Ideen om, at lederens påvirkning på den militære enheds moral, sammenhængskraft og korpsånd kunne forbedre enhedens kamppræstation, understøttes af undersøgelser, der blev udført under den Anden Verdenskrig (Shils og Janowitz 1948) og de arabisk - israelske konflikter (Solomon, Mikulincer, og Hobfoll 1986; Beyer 2010). Meget er dog ændret i de sidste årtier, hvilket Antonacopoulou og Bento (2018, 630) meget rammende formulerer således: 'In the VUCA[45] world of the 21st century, however, the pursuit of this one-size-fits-all model of leadership eventually yields to the realization that one-size-fits-none.'

Undersøgelser af militær ledelse er lige så gammel som krigsførelse i sig selv og er intensiveret med den skiftende karakter af krige og den ændrede verdenssituation, der er skabt af globaliseringen (Wong, Bliese, og McGurk 2003). Militær ledelsesforskning adskiller sig som sådan kun fra traditionel ledelsesforskning ved den kontekst, som lederen fører i (Hunt og Blair 1985). Her ses en organisation, hvor ledere er nødt til at føre deres underordnede i farlige situationer – vel vidende, at liv kan gå tabt.

3.4.4.1 Hvad er studeret?

Traditionelt og historisk er militær ledelse især beskrevet og analyseret i forbindelse med operative indsættelser – der alt andet lige udgør en forsvindende lille, men meget afgørende del af den gennemsnitlige militære leders hverdag, og ud fra en forståelse af, at militær ledelse

[44] Også i amerikansk litteratur kaldet 'Battlefield og Garrison Leadership' (se fx Wong et al. 2003, 668).

[45] VUCA er et begreb, som stammer fra den amerikanske hær i begyndelsen af 90'erne. Forkortelsen dækker over ordene 'Volatile' (omskiftelig), 'Uncertain' (usikker), 'Complex' (kompleks) og 'Ambiguous' (tvetydig). VUCA er et udtryk for, at vi lever i en verden, hvor forandringer sker pludseligt og ofte med dramatiske konsekvenser.

handler om feltherrers ledelse og føring af enheder i mere eller mindre kendte slag (Grint 2005b; Creveld 1985; Chan, Soh, og Ramaya 2011; Barfod 2017; Beevor 2009; Laver og Matthews 2008; Taylor og Rosenbach 2009; Wood 2009).

Det første årti i det 21. århundrede så man en stor stigning i forskellige militære styrkers opmærksomhed på ledelse og lederudvikling. Fra 2001 til 2005 etablerede forskellige landes militære styrker i fx Storbritannien, Canada, Australien og Singapore ledelsescentre (MacIntyre og Horn 2006), og landene introducerede deres militære ledelsesgrundlag, -modeller eller -doktriner. Det danske Forsvarets Center for Lederskab (nuværende Institut for Ledelse og Organisation) blev oprettet allerede i 1980.[46] Ser man på tværs af de militære styrkers ledelsestilgange og definitioner på ledelse i forskellige lande, der ofte er meget enslydende med de civile definitioner, beskriver de næsten alle ledelse som en indflydelsesproces (Chan et al. 2011). I Danmark udkom Forsvarets Ledelsesgrundlag i 2008 og erstattede Ledelsesprincipper for Forsvaret fra 1982 (*Ledelsesprincipper for Forsvaret: Kommenteret Udgave* 1983), der var et ledercentreret direktiv bestående af 14 principper, der alle indeholdt sætninger startende med 'Lederen skal (…)'. På baggrund af et relativt stort dansk militært forskningsprojekt erstattede man i 2008 de primært ledercentrerede ledelsesprincipper med Forsvarets Ledelsesgrundlag, der i langt højere grad har fokus på ledelse som en relationel proces, hvor 'ledelse udøves af enhver, som er i stand til at påvirke en gruppe, formelt som uformelt, dvs. af alle, der bidrager til opgaveløsning' (FKODIR 121-5 2008, 15).

Der forskes generelt set i militær ledelse med enten en kontekstuafhængig eller en kontekstafhængig tilgang (Wong et al. 2003). Studier med en kontekstuafhængig tilgang genererer viden ved at bruge fx kvantitative, randomiserede kontrollerede forsøg i militære organisationer til at teste generelle ledelsesteorier, der er anvendelige i alle typer af organisationer. Eksempelvis er der adskillige studier af transformationsledelse (Bass 1998). Gennem denne forskning er der udviklet og testet forskellige hypoteser og modeller knyttet til teorien om transformationsledelse, som er generaliserbare i alle kontekster. Studier med en kontekstafhængig tilgang genererer derimod viden på basis af teorier eller undersøgelser, der fokuserer på den militære konteksts unikke karakteristika, fx organisationens struktur, kultur, teknologi, mission osv. Udvikling af teorier eller gennemførelse af sådan forskning kræver en

[46] I 1972 samlede man de tre værns kursusinstitutioner, hvilket fra 1980 blev benævnt Forsvarets Center for Lederskab. Kilde: https://server18.chosting.dk/~krigsvid/emne/den-militaere-leder-efter-ar-2000-forsvarschefens-indledning. Tilgået 16-10-2020, 09:21.

udvidet forståelse af militæret og de problemstillinger, militæret står overfor i forskellige typer af kontekster (Chan et al. 2011). Wong et al. (2003, 658) peger på, at denne forskning er '(…) likely to capture more of the true essence of what constitutes military leadership'. Jeg mener dog ikke, at man kan argumentere for, at der findes en 'true essence' vedrørende ledelse, men at der findes mange kontekstspecifikke 'sandheder' om ledelse.

Forskning i militær ledelse gennemføres ofte i en eller anden form for træningskontekst, fx i relation til militære uddannelser (Holenweger, Jager, og Kernic 2017). Forskning i disse kontekster muliggør '(…) excellent experimental control', og det er her muligt '(…) fairly predictably to plan such research (…)' (Wong et al. 2003, 676). I et forskningsprojekt om transformationsledelse (der handler om, at lederen skal øge medarbejdernes motivation og ændre deres værdier, så de stemmer overens med organisationens, se fx Burns 1978) målte man fx i forbindelse med øvelsesaktivitet ledelse i 72 amerikanske delinger og fandt, at lederes anvendelse af transformationsledelse forøgede enhedernes præstationer (Bass et al. 2003). Det meste af forskningen er amerikansk og har undersøgt militære lederes adfærd i fredstid (White og Wooten 1986; Dorfman et al. 1992). Kun få studier har undersøgt officerers ledelse i simulerede kampøvelser (fx Fox 1975; O'Mara 1989; Havron og McGrath 1961), og relativt få empiriske studier har undersøgt sammenhængen mellem lederes færdigheder og adfærd og enheders præstation i faktiske kampoperationer. Tilsvarende har alle studierne lederen i fokus, og der er typisk tale om officerer af lidt højere rang såsom oberster (fx Stouffer 1949; Hunt, Dodge, og Wong 1999; Clark 1955; Jones 1986; Knight 1992). Et af de få studier, der ikke er foretaget i en fredstids-, trænings- eller laboratoriekontekst, er Ben-Shalom, Klar, og Benbenisty (2012) interviewundersøgelse af den israelske hærs indsættelser i perioden 2000-2009. Her skriver Ben-Shalom et al. (2012, 228) på baggrund af 'empirical evidence', at førernes evne til at skabe mening i kampsituationer hjalp dem i deres ledelse '(…) served their leadership role by enabling them to motivate and provide meaning for their fellow officers and subordinates'. Dette studie efterlader os dog med spørgsmålet om, hvordan førerne konkret gjorde det, og hvilken indflydelse soldaterne havde i denne meningsskabelsesproces.

Der er bred konsensus om, at fælles ledelse er centralt for militære teams. Lindsay, Day, og Halpin (2011) undersøger fælles ledelse i det amerikanske militær ved at studere dokumenter og finder, at militæret tenderer til at fokusere på udviklingen af den individuelle leder. De konkluderer, at '(…) shared leadership is not yet a reality in all reaches of the military, it is not a complete pipedream either' (ibid., 546). Andre peger på, at fælles ledelse kan være et effektivt

supplement til anden klassisk ledelse, der kan give bedre præstationer, og at militære teams netop derfor ofte anvender fælles ledelse i farefyldte situationer:

> Military teams in dangerous situations use mutual influence and leadership emergence to share leadership and achieve high performance (…). Facing threats of harm or death in challenging situations integrated with uncertainty, rapid change, and imperfect information, we found military teams often turn to shared leadership, through mutual influence and leadership emergence, to achieve high performance (…) shared leadership may act as an effective compliment or substitute for traditional forms of vertical leadership (Ramthun og Matkin 2014, 252).

Lindsay et al. (2011) studiet er ret meget lovende, idet de vil '(…) examine the viability of shared leadership in the military environment (…)' og – hvilket jeg mener er helt korrekt – peger på vigtigheden i forskellen '(…) between the leadership *of* teams and leadership *in* teams' (ibid., 529). Imidlertid er udfordringen, at vi igen ikke bliver klogere på fx spørgsmålet om, hvordan fælles ledelse konkret udføres, og vi efterlades i en abstrakt og teoretisk diskussion. Det samme gør sig gældende med Ramthun og Matkin (2014), der i deres interviewstudie argumenterer for, at de kommer med '(…) compelling insight for how effective military teams share leadership while facing danger' (ibid., 245). Hvordan soldaterne konkret 'share' ledelse i deres team er dog stadig uklart.

Et antal studier argumenterer for kontekstens indflydelse på militær ledelse. Skiftet fra primært kampoperationer til en blanding af kamp, fredstøttende og asymmetrisk krigsførelse har ført til ændringer af militære lederes kompetencer, og skiftende kontekster for militære aktiviteter hæmmer forudsigeligheden i lederes kompetencer i fremtiden. Fx argumenterer Spreitzer, McCall, og Mahoney (1997, 6) for, at evnen '(…) to learn from experience may prove to be more important in the long run', og flere peger på, at i stedet for at jagte forudsigeligheden er det bedre at uddanne og fremelske lederkompetencer såsom tilpasning, innovation og evnen til at lære af erfaring (Whiffen 2007; Halpin 2011). Wong (2004, iii) argumenterer på baggrund af et interviewstudie foretaget i Irak i 2004 for, at '(…) officers are being developed into creative, innovative, and independent leaders'. Dog forholder ikke alle nævnte studier sig specifikt til, på hvilke konkrete måder ledelse og læring situeret tilpasses den aktuelle situation, og hvordan soldaterne faktisk lærer af deres erfaringer gennem fx *after action reviews.*

Nogle studier er optaget af paradokserne og udfordringerne i militær ledelse. Typiske paradokser, der nævnes, er fælles kontra hierarkisk ledelse, krav om kreativitet og fleksibilitet kontra konformitet og disciplin eller kompleksitet og kaos kontra simplicitet og linearitet (Kark, Karazi-Presler, og Tubi 2016; Fraher og Grint 2016). Eksempelvis argumenterer Kark et al. (2016, 161) i deres interviewstudie om ledelse i den israelske hær for, at de med deres forskning vil '(…) explore and uncover the nature, dynamics, processes, management tensions (…)'. Med nogle få (14) citater fra interviews forsøger forfatterne at 'uncover' dynamikken og spændingerne i ledelsesprocesserne. De argumenterer for, at det i forbindelse med de ofte modsatrettede paradokser er vigtigt, at militære ledere '(…) allow for investigation rather than automatic, dogmatic action, that is occasionally perceived as the typical action of military leadership' (ibid., 183). Desværre viser forfatterne aldrig, hvordan lederne konkret inviterer soldaterne ind i denne interaktionelle proces med 'investigation', der måske kan forstås som spørgsmål eller inddragelse af aktørerne. Et andet perspektiv inden for forskning i paradokser viser noget af den kompleksitet, som er til stede i den militære praksis. Her peger Kark, Karazi-Presler, og Tubi (2016) på, at i nogle situationer er vertikal ledelse vigtigst, og i andre er fælles ledelse vigtigst. Derimod siger disse studier ikke så meget om, hvordan dette spørgsmål afklares, dvs. hvordan der bliver skabt en forståelse af, hvornår det er vertikal ledelse, og hvornår det er fælles ledelse. Desuden giver fælles ledelse i sig selv koordineringsproblemer (Holm og Fairhurst 2018), idet man er nødt til at forhandle sig frem til, hvem der udøver ledelse over hvad, mens man handler. Hvordan dette konkret håndteres i praksis er stadig uklart.

Mange empiriske studier om militær ledelse er ifølge Hunt, Dodge, og Wong (1999) beskrevet i forsknings- og tekniske rapporter, der ikke som sådan er udgivet, men kan downloades fra ofte amerikanske internetsteder såsom https://discover.dtic.mil/.[47] Yderligere indsigt i militær ledelse kan findes i biografier og autobiografier. Brugbarheden af disse kilder er imidlertid begrænset i forskningsmæssig henseende på grund af forfatterens bias og mangel på detaljeret beskrivelse af fx leder- eller ledelsesadfærd og kontekst (Yukl og Van Fleet 1982). Endelig findes der mange bøger (fx Keegan 1976; Woodward 1991) og artikler fra militære tidsskrifter (fx Military Review, Army Times, Armed Forces Journal International), der på et ofte spinkelt grundlag

[47] Eksempelvis er DTIC (The Defense Technical Information Center) det amerikanske forsvars delvist offentlige forskningsdatabase, der de sidste 70 år har indsamlet og opbevaret forskning, der '… aggregate and fuse science and technology data to rapidly, accurately and reliably deliver the knowledge needed to develop the next generation of technologies to support our Warfighters and help assure national security' (https://discover.dtic.mil/ Tilgået 27-01-2020, 14:15.

præsenterer analyser og teorier. En del af disse indeholder vigtige indblik, forståelser og brugbare anbefalinger, men som Hunt, Dodge, og Wong (1999, 256) formulerer det '(…) most express the opinions of a single individual with little if any supporting evidence'.

Som nævnt er en meget stor del af forskningen i militær ledelse amerikansk inspireret med fokus på især den amerikanske hær (Fallesen, Keller-Glaze, og Curnow 2011). Eksempelvis undersøgte Beyer (2010) amerikanske militære ledere med *in-extremis* erfaring fra Afghanistan og Irak for at afgøre, om der er korrelationer mellem autentisk lederudvikling og ledernes præstationer. Forskningen i autenticitet siger derimod ikke meget om, hvorfor autenticitet skulle spille en rolle i den militære praksis, dvs. hvordan denne praksis kan påvirkes af den formelle leders autenticitet. Det rejser fx spørgsmål om de situationer, i hvilke autenticitet kan spille en rolle, og hvordan den påvirker det militære teams praksis? Set i et EMCA perspektiv er forskning i militære kontekster meget begrænset og har ikke fokus på ledelse. Typisk refereres til *ét* EMCA studie om en tragisk hændelse under Irakkrigen i 2003, hvor to amerikanske fly fejlagtigt beskød to britiske køretøjer, og hvor cockpit-videooptagelser med lyd fra kampfly transskriberes og analyseres (Williams et al. 2016; Rycker og Don 2013; Nevile 2013).

3.4.4.2 Kontekster og tilgange til forskning i militær ledelse

Typiske forskningskontekster ses at være øvelser eller kamperfaringer fra fx Vietnam (Chan, Soh, og Ramaya 2011). Olsen, Eid, og Larsson (2010) undersøgte militær ledelse i forbindelse med øvelsesaktivitet med norske kadetter, ligesom uddannelsespraksis og læringskultur på den norske officersskole er blevet undersøgt (Antonacopoulou et al. 2018). Laurence (2011) diskuterer forskellige ledertyper og Aubry og Lievre (2016) argumenterer for, at især autentisk ledelse er anvendelig i COIN-operationer[48] i Irak og Afghanistan, og observerede øvelser i flysimulator med franske militære flybesætninger.

I forskningstilgangen er der metodisk typisk tale om interviews og spørgeskemaundersøgelser, mens der meget sjældent er tale om in situ-metoder. Eksempelvis gennemførte Kark, Karazi-Presler, og Tubi (2016) 'face-to-face' interviews med israelske styrker, Ramthun og Matkin (2014) gennemførte 'face-to-face' interviews med amerikanske militære ledere, og Dixon et al. (2017) gennemførte telefoninterviews med amerikanske officerer. Fisher, Hutchings, og Sarros (2010) gennemførte i deres forskningsprojekt om Vietnam-krigen arkivsøgning og interviews med tidligere australske militærrådgivere, og Wong, Bliese, og McGurk (2003) og Wong (2004)

[48] Counter-insurgency – kamp mod irregulære styrker, fx ISIS.

gennemførte en hypotesedrevet spørgeskemaundersøgelse (Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)) under en amerikansk taktisk træningsøvelse for at undersøge autentisk ledelse.

Samlet set er konteksten for studierne langt overvejende trænings- og øvelsesscenarier. Konteksten, hvor der har været mindst forskning i militær ledelse, er under udsendelser i internationale operationer, hvor uforudsigeligheden er stor og adgangen til empirien begrænset (Wong, Bliese, og McGurk 2003; Wong 2004). Metodisk er der næsten udelukkende tale om post hoc-undersøgelser af militære enkeltpersoners og gruppers oplevelser af ledelse i en militær kontekst. Mit forskningsprojekt adskiller sig fra størstedelen af tilsvarende studier ved, at der netop er tale om en ikke post hoc-undersøgelse – med en andet ledelsesfaglig tilgang, i dansk kontekst og i en international operation. Med andre ord forholder forskningen sig yderst begrænset til interaktionel in situ-forskning af militær ledelse i højrisikokontekster.

3.4.4.3 Hvilke forskningsmæssige problemer kan identificeres?

I forhold til mit forskningsspørgsmål er problemerne med den tidligere forskning, at 1. mange studier er ikke kontekstspecifikke, 2. mange forskere ser ledelse fra et ledercentreret perspektiv, 3. forskningen er post hoc, og 4. forskningen er interaktionel detaljeløs, men gør fx brug af laboratorieundersøgelser. Forskningen overser, at ledelse er *messy* og vigtigheden af at være konkret i sine undersøgelser, hvis man vil forsøge at udsige noget om ét af de mange forskellige perspektiver på ledelse. I modsætning til fx Wong et al. (2003) vil jeg argumentere for, at der ikke findes en 'true essence' af militær ledelse, men at man altid skal ses den i den aktuelle kontekst. Derudover har der i langt de fleste studier været begrænset empirisk opmærksomhed, og de centrale elementer af ledelsespraksis på teamniveau i form af fx koordinering er stadig ikke undersøgt. Eksempelvis skriver Bouty et al. (2012), at de vil '(…) open up the black box of coordination (…)', men de viser i deres studie blot den abstrakte karakter af begrebet og efterlader spørgsmål om, hvordan denne koordinering foregår detaljeret i praksis. At forskningen har overset disse elementer afføder bl.a. spørgsmål om, hvordan situeret ledelse forstås, og hvordan ledelse foregår og ser ud i en konkret praksis.

Den dominerende tendens i ledelsesforskningen er at fokusere på et 'mental theater', hvor det '(...) essential phenomena are cognitive, affective or behavioral processes that are internal to the actor(s)' (Larsson og Nielsen 2017, 174). Herved ses multimodalitet som noget sekundært, der i bedste fald er med til at indhente information om det kognitive fænomen. I modsætning hertil tillader interaktionsstudier som mit at inddrage multimodalitet og involvere '(…) the social

arena as a distinct ontological and empirical field in its own right (…)', hvilket gør det muligt at anskue dette felt som stedet, hvor ledelse '(…) more generally is shaped and realized' (ibid.).

3.5 Afslutning

I dette forskningsprojekt vil jeg undersøge, hvordan handlinger koordineres gennem ledelse i militære højrisikoteams. Efter gennemgangen af den forskningslitteratur, der har relation til mit forskningsspørgsmål, har jeg nu skabt et afsæt for afhandlingens videre forløb. Gennemgangen peger på, at mit forskningsprojekt primært kan bidrage til forskningsfeltet 'Military Leadership', men også til 'Leadership in Interaction' og i mindre grad til 'Extreme Context Research'. Klassiske interviewstudier fokuserer typisk på det 'perifere' (Rost 1991) som fx interviewpersoners retrospektive oplevelser og subjektive historier om fx en leders adfærd. Et interaktionsstudie som mit kan netop se ud over dette fra et detaljeret og præcist proces- og relationsperspektiv, der konkret kan vise, hvordan fx ressourcer ('periferi') transformeres til ledelsesprocesser. I mine analyser vil jeg være mest optaget af at anskue ledelse som et processuelt fænomen, der samskabes i en gensidig indflydelsesproces i interaktionen mellem soldaterne, og hvor konteksten har stor indflydelse. Til konstruktionen af mine analytiske værktøjer har jeg fundet stor inspiration i Grint (2005b) og Drath et al. (2008). Grint (2005b, 1470-1471) er optaget af kontekstens betydning, og han definerer ledelse således: 'Leadership involves the social construction of the context that both legitimates a particular form of action and constitutes the world in the process.' Ledelse kan således ikke blot ses som en respons på situationen, men handler om at konstruere situationen, så den legitimerer særlige handlinger. Det handler ikke om, hvad situationen er, men hvordan den bliver situeret. Konteksten eller situationen, som ledelse skal respondere på, er dermed ikke uafhængig af menneskelig handling. Drath et al. (2008) argumenterer for, at ledelse er alt det, der er rettet mod at sikre retning, koordinering og forpligtelse. Drath et al. (2008) anskuer ledelse som alle former for social praksis, der har til hensigt at sikre retning, koordinering og forpligtelse, og alle individer – og ikke kun ledere i en organisation – har således mulighed for at udøve indflydelse på ledelse og ledelsespraksisser.

I næste kapitel vil jeg redegøre for og konstruere de teoretiske værktøjer, jeg vil anvende i mine analysekapitler. Jeg vil beskrive, hvordan teorien tænkes operationaliseret i analyserne, ligesom andre relevante teoretiske begreber til brug i analyserne vil blive inddraget. Det næste kapitel bidrager således til grundlaget for strukturen og metodikken i de efterfølgende analyser.

4 Kapitel 4. Teoretiske koncepter

4.1 Introduktion

Dette kapitel vil redegøre for de teoretiske begreber, der vil blive anvendt i analyserne. Intentionen med kapitlet er at introducere, definere og operationalisere teorierne i forhold til, hvordan de tænkes anvendt i analyserne. Først vil jeg definere min forståelse af ledelse i mine datasæt. Dette vil spore mig ind på to teoretiske koncepter, der viser forskellige perspektiver, men er forankret i den samme konstruktionistiske grundforståelse af, hvordan ledelse kan forstås, nemlig Grints (2005b) teori om lederens sociale konstruktion af et problem eller en situation og Drath et al. (2008) teorien om ledelse anskuet som aktørernes samarbejde om tre udfald af ledelse. Dernæst vil jeg udfolde Goodwins (1994) begreb om professionelt blik som en praksis. Goodwins (1994) tanker om især fremhævning, grafisk repræsentation og kodesystemer har inspireret mig til at åbne mine tætte datasæt og gøre dem mere tilgængelige for analyse. I forlængelse heraf vil jeg også inddrage Goodwins (2007) tanker om deltagelsesramme og lamination, da det analytisk set giver god mening at bruge disse tanker sammen med professionelt blik.

4.2 Definition

I dette forskningsprojekt anlægges en særlig forståelse af begrebet militære højrisikoteams. Med militære højrisikoteams mener jeg militære teams fra det danske forsvar, der gennemfører opgaver i forskellige kontekster, der er karakteriseret af et højere risikoniveau end normalt. Den måde, hvorpå risiko ses og behandles, er ikke objektiv eller neutral: kombinationen af sociale handlinger og kultur ser ud til at danne grundlag for den måde, hvorpå forskellige risikoniveauer tolereres – niveauer som risikoundgåelse, risikoaccept, risikotagen eller risikosøgning (Sookermany, Sand, og Breivik 2015). Samtidig forstår jeg også militære højrisikoteams som professionelle teams, der med stor ekspertise udfører et professionelt stykke arbejde.

I dette forskningsprojekt opfattes ledelse groft sagt som en gensidig indflydelsesproces mellem to eller flere mennesker – gensidig, fordi mennesker kan udtrykke sig kropsligt og sprogligt både fra formelle og uformelle hierarkiske positioner og derved i en eller anden udstrækning er i stand til at påvirke interaktionsprocesser. En indflydelsesproces forstås således som et stykke interpersonelt arbejde, der udføres for at opnå mål, der er relevante for organisationen, i dette tilfælde det militære højrisikoteam. I interaktion fører indflydelse til vigtige organisatoriske resultater og effekter, hvor bl.a. beslutninger træffes, kontrol opnås, og aftaler forhandles. Indflydelse er således resultatet af en dynamisk interaktionel proces, og at studere ledelse som

en interpersonel præstation er fordelagtig, da det netop fokuserer direkte på området, hvor kerneprocessen i interpersonel indflydelse folder sig ud (Larsson og Lundholm 2013). Rost taler også om 'influence relationship among leaders and followers' (Rost 1993, 102) og ser således ledelse som en indflydelsesrelation mellem ledere og følgere. Indflydelse definerer Rost som brug af overtalelse til at have effekt og indvirkning på andre mennesker i en relation, og han argumenterer for, at ledelse som en indflydelsesrelation har to karakteristika. Indflydelsen kan gå flere veje, forstået på den måde at indflydelse kan flyde i alle retninger og ikke kun fra toppen og ned. Indflydelse er derimod baseret på en overtalende adfærd, hvilket muliggør, at alle deltagere i relationen frit kan udtrykke enighed eller uenighed og i den sidste ende vælge at være en del – eller ikke være en del – af relationen. I en militær relation er der naturligvis i yderste konsekvens et kommandoforhold, og Rosts ide om overtalelse kan diskuteres. Jeg oplever mere, at der i den militære relation er tale om forhandling og meningsskabelse og – forståelse, der ultimativt giver det nødvendige følgeskab i relationen, uanset om man er leder eller følger (Rost 1993).

I dette forskningsprojekt opfattes ledelse som en proces, hvor individer i interaktion skaber retning og koordinerer handlinger. I denne proces påvirker individerne hinanden. Den, som udøver størst indflydelse, uanset om det kun er et øjeblik, får en midlertidig og lokal lederposition i interaktionen. Den, som lader sig påvirke, får en følgerposition (Uhl-Bien og Carsten 2018). Med det mener jeg, at alle aktører situeret og kort- eller langvarigt kan indtage forskellige positioner og påvirke processer, der fx fører til en anden beslutning end oprindelig planlagt. Disse lokale input kan afstedkomme en koordinationsproces, hvor resultatet fx kan være en ændring af en patruljes marchvej, formation eller afgangstidspunkt. Min forståelse ligger således tæt op ad flere andres (fx Northouse 2019; Iszatt-White og Saunders 2017; McGrath 1986) forståelse af teamledelse og -samarbejde. En person, der influerer andre, kan siges at handle som en leder eller påtage sig en lederrolle, uanset hvor kort tid der er tale om. Et teams evne til fælles og delt ledelse kan forstås som teammedlemmernes evne til let at skifte mellem leder- og følgerroller i forhold til skiftende omstændigheder. Som Drath et al. (2008, 650) skriver: 'A person asymmetrically influencing others is understood to be acting as a leader, or to be taking on a leader role, no matter how briefly'.

I dette forskningsprojekt anlægges der ikke noget skarpt skel mellem teamsamarbejde og teamledelse. Tværtimod opfattes ledelse som et asymmetrisk fænomen, der ikke er ligestillet med teamsamarbejde. Et ensidigt syn på fx teamsamarbejde giver ikke blik for asymmetri. I min

forståelse af ledelse produceres positioner med ledere og følgere, og relationen i disse lokale positioner indebærer en asymmetri, der gør, at nogen kan tage initiativ og gøre noget, hvorved de lokale, situerede og forskellige bidrag fra ledere og følgere får betydning. Jeg er optaget af den asymmetriske påvirkning, hvor teamsamarbejde ikke har samme blik mod asymmetri. I modsætning til teamsamarbejde opfatter jeg ledelse mere agentisk. Denne agens ligger i den asymmetriske relation, og at bruge et ledelsesperspektiv indebærer netop en opmærksomhed på den asymmetriske indflydelse. Den person, soldaterne vælger at følge, bliver (asymmetrisk) til en leder i interaktionen. I den klassiske litteratur om teamledelse (fx Northouse 2019; Iszatt-White og Saunders 2017; McGrath 1986) opfattes ledelse som en teamfunktion, hvilket ligger tæt på min forståelse, en forståelse, hvor en del af teamsamarbejdet er at håndtere ledelse, herunder at udfylde de behov, der ikke udfyldes og håndteres pr. automatik. Eksempelvis er den funktionalistiske Hill model for teamledelse baseret på, at lederens opgave er at monitere teamet og 'then take whatever action is necessary to ensure team effectiveness' (Northouse 2019, 374). Diskussionen af, hvad ledelse er, vil jeg tage yderligere op i kapitel 10.

4.3 Grint – ledelse som den sociale konstruktion af et problem eller en situation

I tråd med Smircich og Morgan (1982) opfatter jeg ledelse som noget, der ikke blot handler om at koordinere handlinger, men mere centralt om at påvirke den meningsskabelse, som er tilstede, og som ligger til grund for handlinger (Weick 1995). Her giver Grint (2005b) et brugbart bud og nogle brugbare begreber (se også Grint 2008). Grint (2005b) tilbyder et perspektiv, som fokuserer på, hvordan en situation konstrueres i henhold til, hvilken slags problem den indebærer. Grint (2005) har som sådan ikke udviklet særligt mange begreber – især ikke for selve konstruktionsprocessen af ledelse – men det er bl.a. proces, jeg i dette afsnit om Grint (2005b) vil præcisere og derefter udforske. At der er et problem i en situation implicerer, at der må ske en form for handling, som er relevant for at håndtere problemet. Problemkonstruktionen indebærer derfor en konstruktion af mulige typer af handlinger, og hvad Grint (2005b) kalder autoritetsformer.

Grint (2005b) ønsker at fokusere mere på lederens rolle i konstruktionen af konteksten, og hvordan denne konstruktion kan være legitimerende for de intenderede eller udførte handlinger. Med afsæt heri giver Grint (2005b) et bud på en alternativ model med afsæt i den socialkonstruktivistiske tradition. Grint (2005b) argumenterer for, at contingency-modellerne fastlåser lederen og fratager lederen agens, da lederen her blot skal reagere passende på situationen. Forskellen mellem contingency-modellerne og Grints (2005b) alternative bud på en

model ligger dermed i forståelsen af samspillet mellem leder og kontekst, hvor Grint ser konteksten som noget formbart, der kan konstrueres til at støtte handlinger. Denne konstruktion af kontekst muliggør visse handlinger og gør andre handlinger mindre realistiske. Ved at definere problemet skabes legitimitet for særlige handlinger. Omvendt kan handlinger skabe problemet og konteksten på en særlig måde, som kan anerkendes eller ej og bliver derved mere eller mindre legitimt.

I sin alternative model, der adapterer Rittel og Webbers (1973) typologi om 'tame and wicked problems' (efterfølgende oversat til medgørlige og komplekse problemer), tilføjer Grint en ekstra situationstype, som han kalder kritisk ('critical'). Derudover opererer Grint (2005b) med tre former for ledelse eller autoriteter, som han kalder Leadership, Management og Command (føring). Grint (2005b) beskriver, at forskellen mellem ledelse og management skal findes i distinktionen mellem det kendte og det ukendte eller det sikre og det usikre. Distinktionen mellem det sikre og det usikre forbinder Grint (2005b) til typologien over medgørlige og komplekse problemer. Medgørlige problemer er komplicerede, men de kan løses gennem enkle, stabile og mere eller mindre lineære handlinger. Problemet kan løses, har med stor sandsynlighed været behandlet før og indeholder en lille grad af usikkerhed. Grint relaterer det til Management, hvis rolle dermed er at sørge for passende processer til at løse problemet. Komplekse problemer er mere vanskelige og kan opleves som umedgørlige. Disse dårligt afgrænsede, socialt komplekse og konfliktende problemfelter kan virke forheksede (Fraher og Grint 2016, 222; Ingerslev 2012) og vil typisk være nye, og løsningerne vil ofte generere andre problemer, hvorfor der ikke findes 'rigtige' eller 'forkerte' løsninger, men kun bedre eller værre alternativer. Disse problemer kan dermed beskrives som indeholdende en stor del usikkerhed, hvorfor Grint (2005b) relaterer det til Leadership. Lederens rolle bliver dermed at stille de rigtige spørgsmål, da løsningen ofte kræver en større kollektiv proces for at give fremdrift. Som Grint (2005b, 1478) skriver: 'Where no one can be certain about what needs to be done to resolve a Wicked Problem then the more likely decision-makers are to seek a collective response'. Leadership kan her ses som den vanskeligste ledelsesstil, der anerkender problemets kompleksitet og vigtigheden af kollektivets inddragelse, hvilket kræver, at den formelle leder gennem ydmyg interaktion anerkender eventuelt manglende viden eller manglende kompetencer til at løse det komplekse problem. Som Fraher og Grint (2016, 222) formulerer det:

> Leadership (…) is the most difficult to operate because it implies a decision-making mode that acknowledges the complexity of the problem, the difficulty of resolving it, and the pre-

> requisite for collaborative effort. Leadership thus requires the formal leader to acknowledge their own ignorance and to engage the collective in addressing, if not resolving, the Wicked Problem.

Grint (2005b) tilføjer en tredje type problem, kritiske problemer. Ifølge Grint er føring eller ordregivning ('Command') den mest almindelige beslutningsstil i forhold til kritiske problemer, hvor tiden er knap og faren eller risikoen åbenlys. Den udgør én af de tre former for (ledelses-) autoritet, der på skift legitimerer (ledelses-) magt. Kritiske problemer som fx en krise bliver præsenteret som indlysende i deres natur, og de overlader meget lidt tid til beslutningstagen og handling. Denne type problem indeholder meget lidt usikkerhed, og her bliver lederens rolle at tage handling og give svar eller løsninger på problemet.

Med de tre typer af problemer opstiller Grint (2005b) en typologi, der beskrives som et heuristisk værktøj, der skal gøre os i stand til at forstå, hvorfor beslutningstagere handler, som de gør. Grint (2005b) peger på, at medgørlige problemer vil legitimere brugen af Management som ledelsestype, hvormed løsningen sker i form af processer. Komplekse problemer vil legitimere brugen af Leadership, hvis primære ressource er spørgsmål, og kritiske problemer legitimerer brugen af føring ('Command'), som giver svar. Dette er dog ikke så firkantet i virkeligheden, og fx kan førere godt benytte sig af ressourcer, som oftere benyttes af ledere og managere. I teorien skal der dog være overensstemmelse mellem situationstype, ledelsestype og ressourcer eller handlinger, for at lederen/manageren/føreren kan fremstå som succesfuld eller legitim. Hvordan en leder konstruerer et problem og definerer situationen (snarere end at reagere på en situation) vil dermed legitimere brugen af en særlig form for autoritet eller ledelsestype. Som Grint (2005b, 1477) formulerer det: 'In other words, success is rooted in persuading followers that the problematic situation is either one of a Critical, Tame or Wicked nature.'

Grint (2005b) har overordnet set fokus på konteksten og lederens relation og samarbejde med denne, og i den forbindelse opstiller han en model, der viser, hvordan ledere håndterer konteksten og arbejder aktivt med den. Hermed ses konteksten hos Grint (2005b) som noget formbart, der kan konstrueres. Det handler om at rammesætte, hvordan ledere kan konstruere konteksten til at støtte deres handlinger. Grint (2005b) konkluderer, at vi ikke kan adskille ledelse og kontekst. Lederes handlinger legitimeres dermed ikke ud fra en objektiv kontekst. I stedet kan ledere konstruere situationen med henblik på at legimitere deres intenderede handlinger og valg af autoritet. Skønt Grint (2005b) skriver meget om 'lederen' og er optaget af

processen, hvor beslutningstageres følgere overtales til at anskue en problematisk situation på en særlig måde (Grint 2005b, 1469), opfatter jeg hans syn på lederens stemme som værende blot én af de mange stemmer, der indgår i interaktionelle processer, hvilket korresponderer godt med Uhl-Biens (2006, 662) perspektiv på relationel ledelse: 'It sees an appointed leader as one voice among many in a larger coordinated social process'.

Ifølge Grint (2005b) er det ofte tilfældet, at samme fører eller team vil skifte mellem de forskellige ledelsesstile i takt med, at de opfatter situationen som kritisk, medgørlig eller kompleks og i takt med, at deres handlinger konstruerer (enact) konteksten på en sådan måde. Her kommer en foretrukken handlingsstil ind som en af de ting, træningen afstedkommer, nemlig at teamet har en foretrukken handlemåde, som er trænet under flest mulige forskellige situationer (i mørke, under beskydning, med sårede osv.), og denne foretrukne handlemåde er at håndtere enhver situation som medgørlig – tame. Som Grint (2005b, 1475) formulerer det:

> Moreover, it is often the case that the same individual or group with authority will switch between the Command, Management and Leadership roles as they perceive – and constitute – the problem as Critical, Tame or Wicked, or even as a single problem that itself shifts across these boundaries.

Grint forholder sig primært til lederen, men i foregående citat åbner han netop for, at ledelse kan udøves af alle ('individual or group') i forhold til, hvordan et problem opfattes.

Flere steder i mine 'real time' datasæt er det muligt konkret at pege på, hvor og hvordan en given situation eller et problem konstrueres i interaktionen som et af de tre problemer. En situation bliver fx kun kritisk, hvis den italesættes og defineres som sådan af aktørerne. Soldaternes gøren og laden er i mine datasæt især karakteriseret ved medgørlige problemer – gennem rutiner, standarder og koordination løser soldaterne deres opgaver, og ofte er der tale om ting, der er prøvet/trænet/ oplevet/erfaret før.

Der er således tale om begrænset usikkerhed, hvilket Grint (2005b) associerer med Management og proces. Det vigtige i en sådan kontekst er især, at soldaterne igennem deres træning har en evne til at opfatte farlige situationer som 'tame'/medgørlige, fordi der findes en genkendelighed i situationerne (fra træningen), og en gensidig forventning om, hvilken proces som skal foretages (fx besvare ild). Den omfattende træning skaber dermed en ressource til at håndtere situationer, der hurtigt udvikler sig – og som for en lægmand typisk opfattes som kaotiske eller, i Grints (2005b) forståelse, som et 'critical problem' – som 'tame'/medgørlige problemer.

Selvom den foretrukne handlemåde som beskrevet er at håndtere enhver situation som medgørlig, så er det afgørende, at soldaterne i et *worst case* scenarie hurtigt og smidigt kan transformere et kritisk problem til et medgørligt problem. For at kunne være i stand til det må det imidlertid ikke være uvant at håndtere og øve handling i kritiske situationer. Hvordan soldaterne situeret evner at kombinere de tre forskellige typer af problemer kan italesættes som små ledelseshandlinger og vil flere steder fremgå af mine analyser af mikroprocesser.

4.4 Drath – ledelse anskuet som et samarbejde om tre udfald af ledelse

Drath et al. (2008) tilbyder en begrebsramme, som yderligere præciserer denne proces, og fokuserer den analytiske opmærksomhed på, hvordan der skabes forudsætninger for handling (imens Grint 2005b fokuserer på forudsætninger for autoritet). Drath et al. (2008) er mere fokuseret på handling, og at der skabes forudsætninger for handling.

Drath et al. (2008) beskæftiger sig med ledelse, og hvordan dette begreb kan forstås, og fokuserer særligt på ontologien om ledelse, hvor de ønsker at undersøge de helt basale og essentielle dele af, hvad ledelse eller lederskab er. Ærindet for Drath et al. (2008, 636) er at skabe og præsentere en ny forståelse og et nyt rammeværk for ledelse, der passer bedre ind i kontekster, der i stigende grad er præget af at være 'peer-like and collaborative'. Drath et al. (2008) argumenterer for, at den tidligere ledelsesontologi, der især bestod af ledere, følgere ('followers') og et fælles mål, stadig er brugbar og kan bidrage til forskning, teori og praksis, men at feltet har behov for en mere inkluderende og integrerende ontologi. Den gamle ontologi fokuserede i høj grad på, hvad der karakteriserede en leder, og hvordan denne influerede sine følgere. Drath et al. (2008) argumenterer i stedet for en mere pragmatisk ontologi, som fokuserer på selve udfaldet ('outcome') af ledelse – et udfald, der ifølge dem handler om at skabe fælles retning, koordinering og gensidig forpligtelse[49] ('DAC: Direction, Alignment og Commitment'), og hvor de ønsker et fokus på, hvordan de tre ledelsesudfald (DAC) produceres af individer, der samarbejder.

Ontologien i DAC er pragmatisk og funktionalistisk, hvilket bl.a. kan ses i dens fokus på effekter og den praksisorienterede tilgang. DAC's fokus på effekt eller ledelsesudfald er ifølge

[49] I denne afhandling vælger jeg at oversætte det engelske ord *Direction* til 'retning'. Det handler om at skabe en fælles kurs, retning og enighed for teamet i forhold til bl.a. mål, vision og mission for det fælles arbejde. *Alignment* oversættes til 'koordinering', der handler om koordinering af viden og arbejde af de mange indsatser, forståelser og projekter, der er i et team, så det samlet set trækker i samme retning. Commitment handler om en kombination af engagement og forpligtigelse i forhold til fælles mål og opgaver, som derved skaber følgeskab og en forpligtende praksis blandt alle teamets medlemmer – ledere som medarbejdere – hvilket jeg vælger at oversætte til 'forpligtelse' (se også Frimann og Keller 2016; Trillingsgaard 2015)

Drath et al. (2008) en fordel, der skaber potentiale for at integrere på tværs af flere niveauer, hvorved teorien kan bruges på flere forskellige organisatoriske niveauer. Et eksempel på dette fra mine data er aftensamlinger, hvor hele enheden fra menig til officer mødes – ganske vist under en given struktur – men alle deltagere har mulighed for med input, spørgsmål, bemærkninger eller historier fra dagen at påvirke og producere kommende retning og handlinger. DAC bygger på en grundlæggende antagelse af, at ledelse involverer individer, der arbejder sammen, og dette samarbejde har til hensigt at producere de tre nævnte ledelsesudfald, der produceres på alle interpersonelle niveauer fra dyade til team til organisation til samfund.

Individuelle og fælles ideer kalder Drath et al. (2008) ledelsesopfattelser ('leadership beliefs'), og disse ledelsesopfattelser er den grundlæggende faktor bag praksis, idet praksis er ideerne, der bliver til handling: '(…) leadership beliefs are framed as beliefs about how to produce DAC' (ibid., 644). Eksempelvis var ledelsesopfattelsen i enheden i Afghanistan, at efterhånden som arbejdet blev mere og mere rutinepræget, og soldaterne blev mere vant til og erfarne i deres opgaveløsninger, så blev de menige soldater mod slutningen af missionen inviteret til på skift at træde ind i teamlederens rolle under dennes supervision. Denne ledelsesopfattelse påvirkes således gennem træning af den menige soldats lederrolle, og denne træning bliver en ressource, der meningsfyldt kan anvendes i teamets ledelsespraksis. Som Drath et al. (2008, 644) formulerer det (min understregning):

> The individual and collective beliefs about how to produce DAC comprise a shared resource for producing DAC. From the perspective of the DAC framework, leadership beliefs as a shared resource for producing DAC is a basic and necessary element of leadership.

Praksisser, der stiler mod at sikre DAC, kaldes ledelsespraksisser ('leadership practices'), og inden for denne ontologi ses alle interaktioner, systemer og al adfærd i fællesskabet, der har som mål at producere DAC, som ledelsespraksisser. Som Drath et al. (2008, 643) skriver: 'The framework treats all of the behaviors, interactions, and systems in a collective aimed at producing DAC as aspects of leadership practice'. Dette er ifølge Drath et al. (2008) et resultat af ontologiens pragmatiske tilgang, hvilket både kan være en fordel og som en ulempe: En fordel, da ontologien på denne måde bliver mere integrerende, hvorved flere typer af social interaktion kan ses som ledelse, og en ulempe, da det samtidig bliver sværere at skelne mellem strukturerer og praksisser, hvilket kan være problematisk. Drath et al. (2008) fremhæver dog, at det er essentielt i deres teori, at interaktionen har til hensigt at producere DAC, så det ikke kun

sker ved et tilfælde, og sammenfatter det på følgende måde: 'This links beliefs tightly to practices: a belief is a disposition to behave; a practice is the playing out of that disposition' (ibid., 644).

DAC kan med afsæt i ovenstående beskrives som et relationelt perspektiv på ledelse, hvor ledelsesudfaldene, som er essensen i DAC, produceres i relationerne mellem individer. Dette ses særligt tydeligt i relation til individets adfærd og handlinger, som altid fortolkes i relation til dets plads og betydning inden for ledelsesopfattelser og ledelsespraksisser og de relationer, der vedligeholder og opretholder disse. Herved bliver de traditionelle roller – leder og følger – mindre nyttige, da alle individer, der udfører praksisser sigtet mod DAC, deltager i ledelsespraksisser og dermed kontribuerer til ledelse, dvs. at Drath et al. (2008) faktisk forsøger at kommer af med begreberne ledere og følgere, hvorved ledelse bliver relationelt, da alle individer kan bidrage gennem deres interaktioner med konteksten. Drath et al. (2008) argumenterer fx for, at det at give og modtage ordrer kan opfattes som en relationel praksis. Begge kan lede til DAC, fordi alle individer i fællesskabet inden for DAC ses som deltagere i ledelsespraksisser, hvorved udstedelsen af ordren og det at følge den begge bliver ledelsespraksisser.

Drath et al. (2008) skaber dermed et perspektiv, hvor ledelse kan beskrives som dialogisk og meningsskabende, og hvor individer i dynamisk interaktion med hinanden gensidigt transformeres. Samtidig fremhæver Drath et al. (2008), at ledelse ikke kan begrænses til rollerne leder og følger, men derimod eksisterer i samarbejdet hen mod de tre ledelsesudfald: retning, koordinering og forpligtelse. Ledelse kan dermed anskues som alle former for social praksis, der har til hensigt at producere DAC, hvorved alle individer, og ikke kun ledere i en organisation, har mulighed for at bidrage til ledelse og ledelsespraksisser. Denne tænkning om ledelse ligger tæt op ad Uhl-Bien og Carsten (2018, 218), der beskriver den samskabende ledelsesproces som (min understregning): '(…) a co-creation involving some people leading and some people following. While many may think this is simplistic, the reality is that if you look at the literature, even today, you will find <u>that this process is overlooked</u>.'

Flere steder i mine 'real time' datasæt er det muligt konkret at pege på, hvor og hvordan i interaktionen retning, forpligtelse og især koordinering samskabes og produceres i en dialogisk proces mellem aktørerne, der består af både formelle ledere og menige soldater. De praksisser, der producerer DAC, hænger nøje sammen med ledelsesopfattelsen, og Drath et al. (2008, 644)

peger netop på, at denne proces er observerbar: ’(…) observable practices can be assumed to be the instantiation of some belief or beliefs’.

4.5 Goodwin – det professionelle blik

Til at studere social handling, og især professionel handling, har jeg brug for begreber, som kobler Grint (2005b) og Drath et al. (2008) tættere på mit empiriske materiale, og her tilbyder den multimodale interaktionsanalyse og især Goodwins (1994) konceptualisering af det professionelle blik brugbare værktøjer.

Goodwin (1994) beskæftiger sig med begrebet ’Professional Vision’ eller professionelt blik (se også Samuel, Williams, og Gardner 2017; Stürmer, Seidel, og Schäfer 2013; Lefstein og Snell 2011; Broth, Laurier, og Mondada 2014). Goodwin (1943-2018) undersøger i sin skelsættende artikel fra 1994, hvordan professionelle faggrupper lærer at se på fænomener inden for deres område af ekspertise – altså hvordan de udvikler deres professionelle blik, samt hvordan disse praksisser bliver socialt anerkendt og set som hævet over almindelige mennesker. Pointen er, at det professionelle blik skal ses som en praksis, der foregår i relationen, og ikke noget, der foregår mentalt i individet ’(…) limited to the psycho-physiology of individual vision and cognition’ (Tolmie og Rouncefield 2016, 93)

Et professionelt blik består ifølge Goodwin (1994) grundlæggende af tre situerede praksisser: 1. kodesystemer (’Coding schemes’), 2. fremhævning (‘Highligting’) og 3. grafiske repræsentationer (‘Graphic Representation’). Kodesystemer kan beskrives som en systematisk praksis, som bruges til at omdanne verden til kategorier og begivenheder, som er relevante for professionens arbejde, fx hvordan soldaterne fortolker og organiserer information ved at benytte sig af forkortelser eller indforståede taktiske begreber hvorved de ‘transform the world into the categories and events that are relevant to the work of the profession’ (Goodwin 1994, 608). I praksis betyder det, at veletablerede kategorier bruges til at beskrive og konstruere det undersøgte objekt, og ved at benytte kodesystemer kan disse afgrænses på baggrund af professionen, da verden inddeles i kategorier, som allerede eksisterer i professionen. Kodesystemer er dermed et udtryk for en særlig orientering mod verden. Et eksempel på et kodesystem fra mine data fremgår af følgende og behandles mere indgående i et af analysekapitlerne.

18.	Janus	no RGM at the moment in effect so that's that good
19.	Janus	but the PTDS are still down but we will probably see them when ehh whenever they come up
20.	Sir	yea
21.	Janus	øhhh Task Org

Eksempel på et uddrag af mine data, hvor forskellige kodesystemer anvendes af to soldater.

Fremhævning ('Highlighting') handler om at udvælge og fremhæve de dele, der er relevante for professionen. Fremhævning kan ifølge Goodwin (1994) beskrives som praktiske strukturer, der omhandler relevans. Ved at fremhæve relevans kan man derved være med til at forme ikke kun sin egen perception, men også andres. Goodwin (1994, 610) argumenterer for, at fremhævning og kategorisering kan have 'powerful persuasive consequences', da de påvirker aktørernes opfattelse. Et eksempel på en kropslig fremhævning fra mine data fremgår af følgende foto og behandles mere indgående i et af analysekapitlerne.

Foto 6. Eksempel på, at et særligt område i terrænet fremhæves.

En grafisk repræsentation ('Graphic Representation') tydeliggør, at verden ikke kun består af det talte sprog. Grafiske repræsentationer er med til at komplimentere sproget og er dermed en essentiel del af teorien om professionelt blik. Med grafiske repræsentationer mener Goodwin (1994) både produktionen og artikulationen af disse repræsentationer. Eksempelvis beskriver Goodwin (1994), hvordan arkæologer laver et kort over deres udgravning, hvor de producerer en grafisk repræsentation af deres objekt. Et eksempel på en grafisk repræsentation fra mine data fremgår af følgende foto og behandles mere indgående i et af analysekapitlerne.

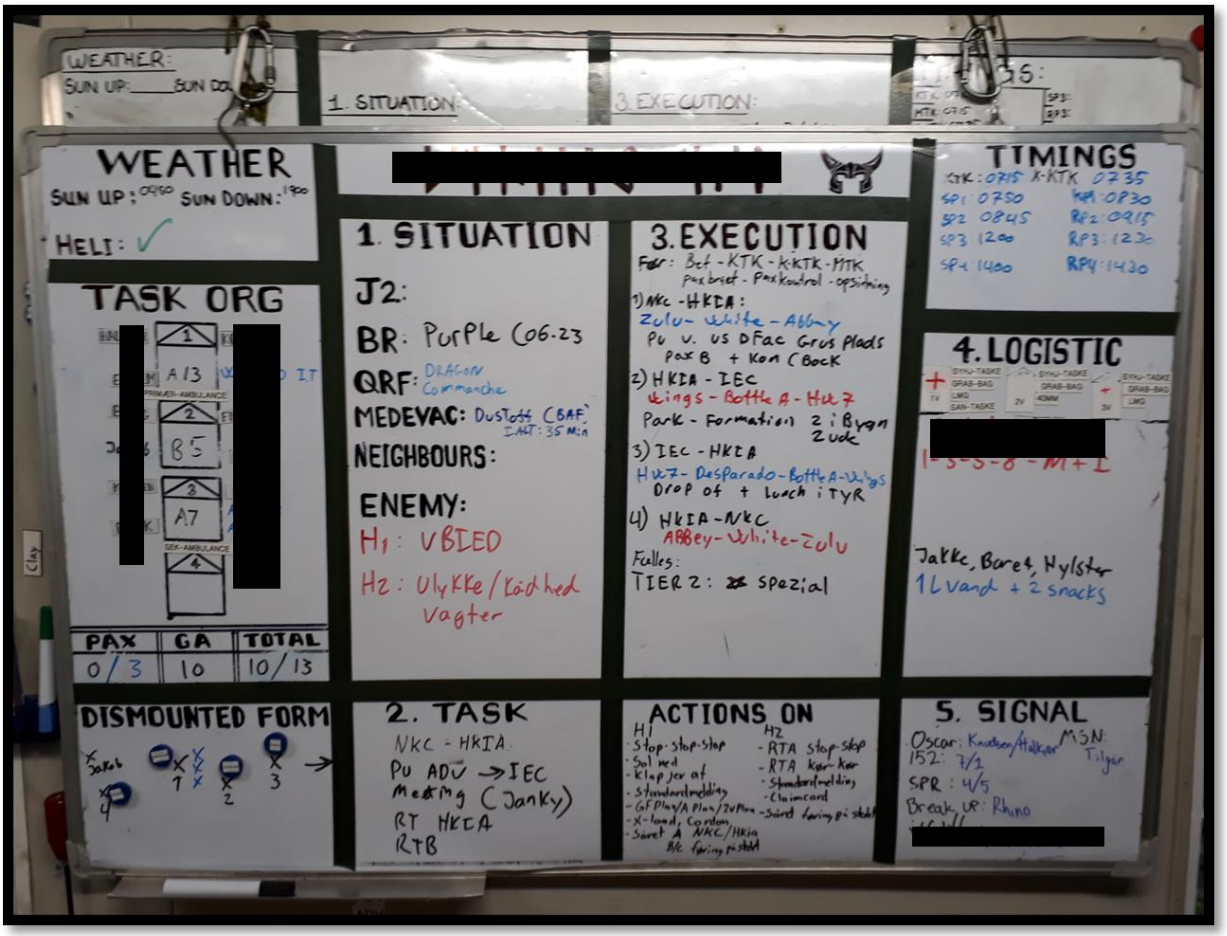


Foto 7. Eksempel på en grafisk repræsentation af forskellige taktiske delelementer på et whiteboard.

Goodwin (1994) peger dermed på, at perception altid afhænger af perspektivet, hvilket han illustrerer i artiklen i relation til King-sagen,[50] hvor politiets opfattelse af begivenheden er anderledes end ofrets. I den forbindelse argumenterer Goodwin (1994) for, at autoriteten til at organisere perceptionen er distribueret uens. Dette ses særligt tydeligt i King-sagen, hvor politiets perspektiv kan fremlægges som bevis, men ofrets ikke kan. De professionelle perspektiver og autoritet konstitueres og pålægges således ved hjælp af en magt, som ses manifesteret i sociale processer. Dette perspektiv foldes yderligere ud af Lefstein og Snell (2011), som beskriver den mere politiske del af det professionelle blik. Lefstein og Snell (2011)

[50] Goodwin (1994) refererer til en retssag i 1992, hvor fire amerikanske politibetjente var under anklage for at have skudt og gennembanket en afrikansk-amerikansk bilist, der var blevet standset for en hastighedsovertrædelse. Uden politiets vidende blev episoden videooptaget, og den efterfølgende retssag blev årsag til voldsomme raceuroligheder i Los Angeles, USA.

argumenterer for, at magtrelationer nødvendigvis er impliceret i udviklingen af et professionelt blik. De er en social aktivitet, som involverer, at visse praksisser – såsom at se og forstå – ses som mere privilegerende og rigtige end andre. Ifølge Lefstein og Snell (2011) er magt og viden bundet uløseligt samme i praksisser, der konstituerer et professionelt blik. De beskriver bl.a., hvordan aktiviteter på en arkæologisk skole i høj grad er formet af 'professoren' på grund af den autoritet, han besidder. På denne måde har 'professoren' magt til at forme de studerendes professionelle blik og dermed også, hvordan det professionelle blik vil se ud i fremtiden.

Et andet relevant begreb Goodwin (1994, 613) nævner i forbindelse med et professionelt blik er opmærksomhed ('attention'). En analyse af fx gestik kan ikke fokusere på gestikken alene eller på aktørens mulige mentale tilstand, men kræver en samtidig opmærksomhed på det miljø, hvor kroppene bevæger sig, de sproglige ytringer, hvori kodesystemer kan høres, og den aktivitet, aktørerne samarbejder om at udføre. Denne fokusering på opmærksomhed organiserer det perceptuelle felt, der produceres under fx en befaling, hvor særlige ting fremhæves af aktørerne. Det perspektiv, der produceres af fx et professionelt kodesystem, udgør objekterne, der skal undersøges grundigt og derved er fokus for opmærksomheden. Som Goodwin (1994, 622) formulerer det: 'The perspectival framework provided by a professional coding scheme constitutes the objects in the domain of scrutiny that are the focus of attention'.

Samlet set beskriver det professionelle blik altså en socialt organiseret og situeret relationel praksis, hvor de professionelle aktører på baggrund af bl.a. samme træning er i stand til situeret at skelne det væsentlige fra det uvæsentlige og derved øge koordinationshastigheden og følgeligt opgaveløsningen. Et underudviklet professionelt blik vil give en langsommere forståelse af, hvad der sker i den taktiske situation, hvilket vil give en forsinket handling. Som Goodwin formulerer det (min understregning): 'Surplus of meaning in indexical and iconic signs systematically delays movement to a next action'.[51]

4.5.1 Goodwin - deltagelsesramme og lamination

Goodwin (2000) fokuserer på menneskelig interaktion, og hvordan handlinger konstrueres og forstås. Han argumenterer for, at en handlingsteori skal have fokus på både sprogbrug og det miljø, handlingen foregår i. Social handling kræver, at den ene aktør udfører en handling, men kræver samtidig, at andre aktører systematisk kan genkende denne handling og dermed kan reagere på handlingen på relevant måde og ikke blot med en anden uafhængig handling.

[51] Charles Goodwin, *keynote* præsentation på Tredje Multimodalitetsdag, Københavns Universitet, 6. oktober 2017. Se https://tidsskrift.dk/socialinteraction/article/view/110394/159688. Tilgået 23-05-2019, 22:30.

Goodwin (2007) analyserer handling som et multipelt interaktivt fænomen, der udgøres af både tale, gestik, blik osv. og undersøger, hvordan handling, kognition, holdning og affekt organiseres. Med udgangspunkt i Goffman (1979) benytter Goodwin sig af begrebet deltagelsesramme ('participation framework') og introducerer selv (bl.a. Goodwin 2007) begrebet lamination, der begge ses som anvendelige begreber, der kan anvendes i mine analyser.

4.5.2 Deltagelsesramme

Goffman (1979, 11) introducerede begrebet deltagelsesramme ('participation framework'), dvs. rammen for den sociale situation, og beskriver den samlede organisering af relevante deltagere på et specifikt tidspunkt. Den samlede deltagelsesramme er den fælles situationsdefinition, der er samkonstrueret i situationen af deltagerne og er dermed til forhandling (Due 2017).

Begrebet deltagelsesramme har tæt forbindelse til Goffmans begreb om 'framing', der betegner en interaktiv proces, hvor forskellige aktører bidrager til at etablere en bestemt tolkningshorisont. I fremstillingen af en sag lægges der vægt på visse aspekter, mens andre fravælges. Goffman (1974) lægger vægt på, at al menneskelig kommunikation er afhængig af en referenceramme, som hjælper os med at lokalisere, identificere og karakterisere det, som sker rundt om os og bliver sagt til os (Goffman 1974, 21). Framing af et fænomen 'guider' derved individet til at placere den nye information (om fænomenet) i en bestemt 'kasse'. Framing kan altså ses som et overordnet begreb, der påpeger, at folk har nogle rammer for forskellige situationer, som de forstår deres handlinger ud fra. Deltagelsesramme er et begreb, der peger på den specifikke konstellation i en given situation, dvs. beskriver hvordan deltagerne skifter mellem roller og forskellige ståsteder i interaktion.

En deltagelsesramme organiseres gennem interaktion. Disse rammer er dynamiske og under evig forandring, da udformningen af dem afhænger af medlemmerne i rammeværket og deres handlinger, tale og gestik. Deltagelsesrammer opretholdes og skabes således løbende gennem interaktionen mellem de forskellige aktører og er ikke kontrolleret af et enkelt individ. Det enkelte individ kan højst komme med forslag til strukturen på deltagelsen, og en deltagelsesramme kan derved give mulighed for at analysere de varierende interaktionelle roller, som indtages af aktørerne i en gruppe.

Foto 8. Eksempel på et håndtegn, der uddyber talen i en deltagelsesramme.

Deltagelsesrammer er på denne måde ifølge Goodwin med til at give tale og gestik magt som social interaktion. Deltagelsesrammer kan således til dels forstås som den platform, hvorfra handlinger udspringer, til dels som det miljø, handlinger er situerede i. Deltagelsesrammer afhænger af aktørernes tale og gestik, men er samtidig afhængig af de fysiske og materielle rammer eller omgivelser, det udformer sig i, samt tidsperspektivet.

4.5.3 Lamination

Et andet relevant Goodwin (2013)-begreb er *lamination*, ikke forstået som noget, der er limet sammen og udgør en usmidig, fast og stabil struktur som fx et surfbræt, der er svært at skille ad – i social interaktion skal *lamination* skal snarere opfattes som noget, der er '(…) constantly and contingently moving, running along in vast resourceful fields of semiotic substrates (ibid., 14). Gestik og kropslig orientering er afgørende for organisering af de handlinger, vi skaber, og begrebet *lamination* beskriver et sæt forskellige semiotiske felter[52] organiseret som lag af

[52] Semiotiske felter er fx krop, sprog, gestik, ansigtsudtryk, brug af objekter og omgivelser. Alle indgår på lige fod i denne afhandlings analyser af social interaktion.

diverse ressourcer – altså en række lag organiseret med reference til hinanden, som '(…) work co-operatively with each other simultaneously to build evanescent action that might endure for only a few seconds, but which have rich, analytically interesting complex internal structure' (ibid., 12, min understregning). Disse specifikke semiotiske felter eller ressourcer er 'crucially important to consider' (Haddington, Mondada, og Nevile 2013, 15), da de bidrager til forskellige meningsskabelsespraksisser, og *lamination* kan jeg bruge som en produktiv ressource til analytisk at separere de forskellige former for strukturer, som deltagerne i interaktion trækker på for at skabe handling 'in concert with each other' (Goodwin 2013, 12) – en social harpiks som bagsiden på en Post-It, der holder lige netop tilstrækkeligt under anvendelse, og som forholdsvis nemt kan fjernes igen.

Handlinger indeholder en lamineret organisering, der tilbyder en systematisk indgang for ikke kun sprog og krop, men også historier og objekter. Denne laminering, der er skabt af vores 'forfædre' over tid, gør det muligt at konstruere nye handlinger, der både er historisk sedimenterede – ved at bruge løsninger på problemer nedarvet fra forgængere – og præcis relevante for '(…) the task of the moment' (Goodwin 2018, 441), hvilket Goodwin (2018) også kalder 'co-operative action' eller sam-skabelse.

Samlet set er deltagelsesrammer og lamination begge begreber, som er med til at vise, hvordan aktører skaber mening og derigennem relevant handling i deres interaktion med hinanden. I disse interaktioner fremhæver begge begreber vigtigheden af at integrere sprog, kropssprog, miljøet samt de handlinger, der finder sted. Goodwin har formuleret det således: 'Human action is a diverse knot of intertwined resources'.[53]

4.6 Operationalisering af teori til teoretiske værktøjer

Så hvordan kan man identificere retning, koordinering og forpligtelse i konkrete empiriske data, og hvordan kan man empirisk identificere de forskellige problemkonstruktioner, som Grint er optaget af? Her handler det om at skelne imellem, hvad en udenforstående observatør opfatter, og hvad aktørerne selv opfatter. Med andre ord, selvom en udenforstående observatør opfatter en situation som kompleks ('wicked'), så påvirker det ikke aktørernes handlen. Dét, der spiller en rolle for dem, er, hvordan de selv opfatter det.

[53] Charles Goodwin, *keynote* præsentation på Tredje Multimodalitetsdag, Københavns Universitet, 6. oktober 2017. Se https://tidsskrift.dk/socialinteraction/article/view/110394/159688. Tilgået 23-05-2019, 22:30.

Her vil det etnometodologiske princip om, at aktører skaber interaktion refleksivt, være afgørende i mine analyser. I denne forståelse udformes en handling (sproglig eller kropslig ytring) på baggrund af, hvordan aktørerne forstår situationen og det, som foregår lige før situationen, dvs. den handling, aktørerne responderer på. Etnometodologi, konversationsanalyse og multimodal interaktionsanalyse tilbyder nogle begreber, der især kan fungere som hjælpemidler for at operationalisere Grints og Draths begreber og koble dem til konkret data i form af mine videooptagelser af handlinger. De begreber, jeg i denne afhandling særligt vil benytte, er især følgende:

Retning. Med retning mener jeg, hvordan aktørerne sammen skaber, udvikler, justerer og forpligter sig til en grundlæggende fælles forståelse af fx teamets taktiske opgave. Dette vil jeg i mine data forsøge at identificere ved at være opmærksom på, hvordan retningen opfattes og forstås forskelligt i teamet, og hvordan retningen, fx ved kropslige eller sproglige handlinger, løbende forandres under opgaveløsning i felten. Eller det kunne være ved under en befalingsudgivelse at stille et spørgsmål, der inviterer til at skabe en (anden) fælles retning for det, der nu skal til at ske.

Koordinering. Med koordinering mener jeg, hvordan viden og arbejde organiseres, samordnes og koordineres i teamet. Konkret kan det handle om overordnede emner som struktur, planlægning eller styring og mere specifikt om, hvordan koordinering produceres gennem gensidig tilpasning og justering under ansigt til ansigt forhold. Dette vil jeg i mine data forsøge at identificere ved at være opmærksom på, hvordan soldaterne fx ved nik eller gentagelse af ord bekræfter, at de er enige i og har forstået en given besked. Eller hvordan en opgaves løsning forsøges koordineret og samordnet ved hjælp af en tavle, der i detaljer og på en struktureret måde grafisk viser, hvordan opgaven er organiseret, og hvor relevant viden kan koordineres.

Forpligtelse. Med forpligtelse mener jeg, hvordan soldaterne fx er villige til at prioritere teamets interesser og strukturer over deres egne. Dette vil jeg i mine data forsøge at identificere ved at være opmærksom på, hvordan fx kropslige ytringer – som en markering med en arm eller en hånd – kan opfattes som en aktørs opmærksomhed på sin forpligtelse til ikke at tale, før man er tildelt retten til at tale af anden aktør.

Problemkonstruktion. Med problemkonstruktion mener jeg, hvordan en leder – eller for den sags skyld aktører i fællesskab – konstruerer et problem og definerer situationen (snarere end reagerer på en situation) og derved legitimerer brugen af særlige former for autoritet eller

ledelsestyper. Som Grint (2005b, 1477) formulerer det: ’In other words, success is rooted in persuading followers that the problematic situation is either one of a Critical, Tame or Wicked nature.’ Dette vil jeg i mine data forsøge at identificere ved at være opmærksom på aktørernes konkrete handlinger – i sproglige eller kropslige ytringer – der kan indikere en eller flere aktørers opfattelse af en situation. Det kan fx være en situation, hvor en eller flere aktører i felten pludselig udgiver flere og supplerende meldinger om, hvordan soldaterne skal forholde sig ved kamphandlinger, hvilket kan pege på en opfattelse af en ’tame’ situation, der er ved at udvikle sig, og i handlinger konstrueres som noget, der nu kan tendere til at være en ’kritisk’ situation.

Professionelt blik. Med professionelt blik mener jeg, hvordan de professionelle aktører ser på fænomener inden for deres ekspertiseområde, og hvordan disse praksisser (kodning, fremhævning og grafisk repræsentation) bliver socialt anerkendt i teamet. Det professionelle blik skal ses som en praksis, der foregår i en relation, og ikke som noget, der foregår mentalt i individet. Dette vil jeg i mine data forsøge at identificere ved at være opmærksom på, hvordan særlige dele som fx sikringsretninger i felten fremhæves og udvælges som relevante, eller hvordan aktører sammen skaber et professionelt blik for, hvordan de kan opfatte en potentiel kaotisk situation som ’business as usual’.

Deltagelsesramme og lamination. Med deltagelsesramme mener jeg, hvordan aktører sammen skaber en forståelse af, hvilken situation de er i, og hvilke slags næstehandlinger, som passer til situationen. Hvis man fx opfatter en samtale som et nyhedsinterview, så fordeles taleturen typisk af journalisten, der stiller spørgsmål, og en anden person, der besvarer disse. Dette er anderledes end i en ’hverdagssamtale’, hvor spørgsmål og svar typisk fordeles mere symmetrisk. I en militær situation i felten kan en deltagelsesramme fx være en befalingsudgivelse, hvor nogen informerer andre, og disse lytter og kvitterer, at de har hørt og forstået informationerne. Overordnet kan situationen forstås som handleforberedelse til forskel fra fx en diskussion, debat eller et nyhedsinterview. Dette vil jeg i mine data forsøge at identificere ved fx at være opmærksom på, hvordan man på én og samme tid kan indgå i forskellige lokale og midlertidige deltagelsesrammer, hvor en aktør fx orienterer sig mod sin situerede rolle som ordstyrer i en deltagelsesramme med retten til at beslutte, *hvem* der har taletid *hvornår*, og samtidig kan orientere sig mod en anden deltagelsesramme som fx et radionet, hvor man ikke kan se, men høre hinanden gennem en øresnegl i øret. Den laminerede organisering skaber handling ved at trække på træningen, der er historisk forankret. For at løsne denne ’diverse knot’ i laminationen

vil jeg i mine detaljerede analyser forsøge at adskille og synliggøre de sammenvævede ressourcer, soldaterne benytter sig af, og som bl.a. består af sproglige og kropslige ytringer, samt materielle objekter.

Foto 8a. Empiriindhentning i Nordøstgrønland. Bjergflyvning i Stauning Alper.

5 Kapitel 5. Enheder, adgang og operativ kontekst

5.1 Introduktion

Dette kapitel vil bl.a. redegøre for de typer af militære enheder, hvor der er indhentet empiri, og den kontekst, i hvilken empiriindhentningen er foregået. Endvidere vil jeg komme ind på udfordringer og muligheder i forbindelse med adgang og ophold ved enhederne.

Der er udvalgt to enheder til dataindsamling i dette forskningsprojekt. Begge enheder er indledningsvis valgt med udgangspunkt i muligheden for reelt at kunne besvare mit forskningsspørgsmål. Kriterierne har således været, at det skulle være danske militære enheder, der opererer på teamniveau, og at deres arbejde i en eller anden strækning skulle være forbundet med risiko, jf. diskussionen om risikobegrebet i kapitel 1 og 3.

Med min militære baggrund har det været forholdsvis nemt at få adgang til enhederne, men det har krævet en del supplerende uddannelse og træning. Nedenfor vil jeg beskrive de to udvalgte enheder, forudsætningerne for overhovedet at få adgang til enhederne samt konteksten, hvori empiriindhentningen er foretaget.

5.2 Empiriindhentning i Nordatlanten

Empiriindhentning i Nordatlanten er foregået primært *embedded* i et helikopterteam fra Flyvevåbnet, der opererer fra et af Søværnets inspektionsskibe. Flyvevåbnets helikopterkapaciteter er samlet i tre eskadriller under Helicopter Wing (HW) i Karup, og eskadrille 723 er særlig udrustet og uddannet til at operere under de til tider ekstreme arktiske forhold. Under normale omstændigheder har Flyvevåbnet altid afgivet en helikopter til Søværnets største inspektionsskibe, der opererer i farvandene omkring Grønland, Island og Færøerne.

Helikopterens besætning består normalt af tre personer: en pilot og to teknikere. Helikopterteamet bestod under mit ophold af otte personer, idet der var ekstra folk med under uddannelse. Besætningen er normalt ombord på skibet i seks uger, hvorefter de afløses af et andet team fra eskadrillen. Teamet indgår som en operativ kapacitet i inspektionsskibets besætning, der er på ca. 70 mand. Alle medlemmer i teamet kender ikke nødvendigvis hinanden særligt godt, men flere vil ofte have arbejdet sammen i årevis. Af særlig interesse for forskningsprojektet indgår der i inspektionsskibets besætning et antal gummibådsteams, der ofte arbejder under endog særdeles risikofyldte forhold, fx om natten i oprørt hav.

For at få adgang til operativ deltagelse i et togt i Nordatlanten var det nødvendigt at få opholdet godkendt, dels af Flyvevåbnet og dels af Søværnet. Efter samtaler med chefen for Helicopter Wing Karup og for eskadrille 723 blev et træningsprogram fastlagt, der ville sætte mig i stand til at medflyve i helikopteren som overtalligt besætningsmedlem. Denne træning bestod dels i flyvermedicinske undersøgelser og dels i overlevelsestræning i forbindelse med styrt med helikopteren over vand. Tabel 1 giver et overblik over den tid, der blev brugt på de forskellige elementer af træningen, bl.a. sammen med den aktuelle helikopterbesætning. Denne træning kan anskues som sekundær empiri, hvor jeg fik indblik i den kommende opgave i Nordatlanten, og hvor jeg fik lejlighed til at afprøve forskellige koncepter, fx muligheden for at optage lyd fra den interne radiokommunikation under flyvning. Som primær empiri tilbragte jeg i efteråret 2018 en måned sammen med helikopterteamet ombord på et inspektionsskib. I denne periode opererede skibet fra omkring det sydligste punkt af Grønland og op langs østkysten til Nordøstgrønland, ca. 500 km syd fra Nordpolen – en strækning på ca. 2500 km.

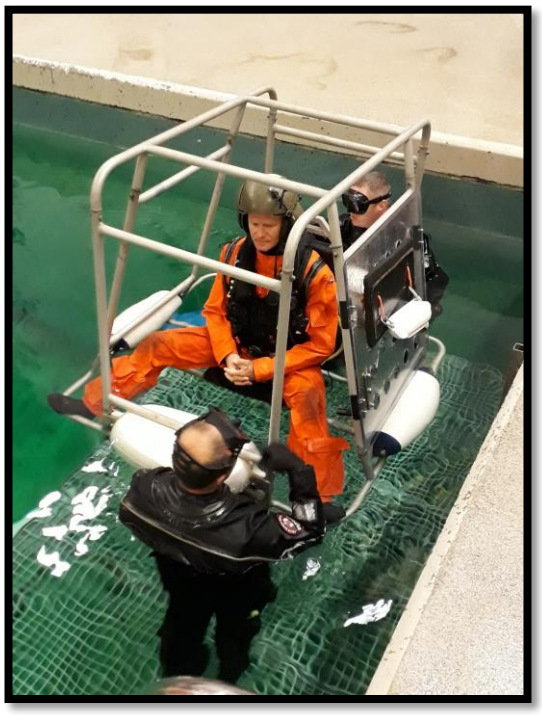


Foto 9. Forfatteren under HUET[54] træning.

Kort 1. Skibets rute i efteråret 2018.

Skibet, og dermed helikopteren ombord, anvises opgaver fra Arktisk Kommando i Nuuk, og perioden var præget af uddannelses- og træningsopgaver for skibets og helikopterens besætninger samt mere operativt orienterede opgaver med bl.a. støtte til depotudlægning til

[54] Helicopter Underwater Escape Training.

Slædepatruljen Sirius, støtte til Grønlands Naturinstitut i forbindelse med videnskabelig bøjeudlægning og –optagelse og støtte til et dansk filmhold. Inspektionsskibet er 112 m langt og har – inkl. helikopterteamet – en besætning på ca. 70 personer. Helikopteren er placeret i en meget lille hangar bagerst i skibet og kan herfra køres ud på en lille platform bag på skibet. Helikopterpiloten indgår i skibsledelsen, hvor opgaver bl.a. planlægges og koordineres. Fra ombordstigning på inspektionsskibet i Narsarsuaq til afmønstring på Island var skibet ikke til kaj i en måned. På skibet lever man tæt sammen, og flere deles om lukaf. Jeg boede i det meste af perioden i lukaf sammen med en forsker fra Grønlands Naturinstitut.

Foto 10. Helikopterens placering i skibets hangar.

Foto 11. Skibets landingsdæk til helikopteren.

Jeg fulgte helikopterteamet fra morgen til aften med fokus på helikopterens besætning og dens arbejde, fx deltagelse i morgenbriefinger, vedligeholdelse, planlægning af opgaver, *after action reviews* og sociale aktiviteter (fx fysisk træning, se film, spille spil mv.). Arbejdsforholdene er ekstreme, isolerede, begrænsede og anderledes end mange andre militære kontekster, da skibet i sagens natur er stærkt påvirket af vejret. Skibet opererer selvstændigt ofte flere hundrede kilometer fra land og civilisation og i et aflukket, begrænset og trangt miljø. Når det var muligt, deltog jeg i træningsflyvninger (fx nat- og bjergflyvning, landing på dæk, redningsøvelser til havs) og mere operativt orienterede opgaver (fx depotudlægning til Slædepatruljen Sirius).

Emne	Tid (dage)
Diverse møder med HW	1
Lægeundersøgelse	½
Tandlægeundersøgelse	½
Røntgenundersøgelse	½
Udlevering, afprøvning af udstyr	1
HUET overlevelsestræning	2
Simulatortræning og øvelsesflyvning med besætningen	2
Tid i alt	**7,5**

Tabel 1. Tid brugt på aktiviteter, der giver adgang til empiriindhentning i Nordatlanten.

Dette ophold i Nordatlanten viste sig at bidrage til min erkendelsesproces omkring ledelse og risici samt udvikling af mit forskningsspørgsmål. Opholdet har bidraget til både min problemforståelse og den metodologiske fokusering, hvilket vil blive uddybet yderligere i næste kapitel.

5.3 Empiriindhentning i Afghanistan

Empiriindhentning i Afghanistan er foregået *embedded* i en opklaringsenhed. Enheden, der er garnisoneret et forholdsvis isoleret sted, er primært uddannet og trænet i at søge ind bag en fjendes linjer og indhente informationer om denne. Opgaven for enheden i Afghanistan under NATO-operationen Resolute Support Mission (RSM) var primært at sørge for personbeskyttelse af NATO-rådgivere i forbindelse med uddannelse og mentorering af den afghanske hær. Især på grund af sin professionalisme og omstillingsparathed har enheden i årtier været politikernes foretrukne redskab i forbindelse med dansk deltagelse i landoperationer i såvel NATO- som FN-regi. Det var således denne enhed, der fra dansk side først blev indsat i konflikterne i fx Kroatien, Albanien, Kosovo, Irak og Afghanistan.

I forbindelse med RSM var enheden organiseret med en chef (major) og to delinger med en premierløjtnant som leder. Delingen er organiseret i fire teams med ni soldater i hvert team med en fører for teamet, typisk en sergent eller en oversergent, og otte konstabler og overkonstabler. Enheden er udsendt til Afghanistan i et halvt år med en orlovsperiode på tre uger ca. halvvejs i

missionen. Enheden er underlagt et NATO-hovedkvarter og anvises opgaver af dette. Alle medlemmer i teamet kender i udgangspunktet hinanden rigtig godt og vil have trænet indgående sammen – nogen i op til flere år.

For at få adgang til operativ deltagelse i opgaveløsningerne i Afghanistan var det nødvendigt at få godkendelse fra chefen for Hæren. Efter samtaler med den overordnede chef og den direkte chef for opklaringsenheden blev der indgået aftaler om, hvad der skulle til, for at jeg kunne indgå som menigt medlem i et team og følge dette i længere tid under dets indsættelser.

Foto 12. Situation fra feltøvelse på Sjælland i december 2017.

Ud over disse lokale aftaler var der andre formelle mere overordnede krav, der skal honoreres i det danske forsvar for overhovedet at få adgang til et missions(krigs-)område. Tabel 2 giver et overblik over tiden, der blev brugt på de forskellige elementer af træning, bl.a. sammen med enheder fra opklaringsenheden. Denne træning kan anskues som sekundær empiri, hvor jeg fik indblik i den kommende opgave i Afghanistan og fik lejlighed til at afprøve forskellige koncepter, fx muligheden for mere eller mindre samtidigt at kunne håndtere mine våben, radio, hjelmkamera og mikrofon.

Som primær empiri tilbragte jeg i første halvår af 2018 samlet set ca. halvanden måned sammen med enheden i Afghanistan. I denne periode opererede enheden i og i udkanten af Kabul med henblik på at løse sikrings- og rekognosceringsopgaver. Jeg deltog i opgaveløsninger med alle otte teams, men primært i to af de otte teams.

Emne	Tid (dage)
Diverse møder med opklaringsenheden	1
Lægeundersøgelse	½
Tandlægeundersøgelse	½
Udlevering, afprøvning af udstyr	½
Feltøvelse I, herunder skarpskydning	2
Taktisk sanitetstjeneste for enkeltmand[55]	1
Feltøvelse II, herunder skarpskydning	2
Feltøvelse III	2
CAC-A[56] træning	1
Fysisk træningstilstandsprøve	½
Tid i alt	**10**

Tabel 2. Tid brugt på aktiviteter, der giver adgang til empiriindhentning i Afghanistan.

Enheden var placeret i NATO-lejren New Kabul Compound (NKC), hvor der er udstationeret ca. 2.000 NATO-soldater. Lejren ligger ca. 3 km syd for lufthavnen i Kabul ganske tæt på det, der hedder Green Zone, som er mere sikret end resten af Kabul. Kabul ligger på Kabul-sletten ca. 1.800 m over havets overflade i Hindu Kush-bjergkæden, og der bor ca. 4 millioner i byen. Lejren er totalt omringet af T-walls (se foto 42) og pigtråd, og inde i lejren er der også T-walls og beskyttelsesrum overalt. På grund af truslen for *insider attack* går alle soldater rundt bevæbnet med enten pistol og/eller automatriffel. Når man løbetræner på vejen, der går inderst i lejren, er der ca. en km rundt.

Hver dag fulgte jeg normalt et eller to teams i deres planlægning og gennemførelse af taktiske opgaver uden for NKC. Med mit forskningsspørgsmål i baghovedet prioriterede jeg især

[55] Uddannelse i taktisk førstehjælp.
[56] Conduct After Capture, niveau A. Træning i, hvordan man kan overleve gidseltagning mv.

situationer, hvor ledelse (jf. diskussionen i kapitel 3 om, hvad ledelse er) var synlig og muligt konkret at dokumentere med især mit hjelmkamera. Disse situationer spændte i grove træk over en 24-timers periode: varsel om opgave – forberedelse af opgave – befalingsudgivelse – klargøring til afgang – gennemførelse af opgave – *after action review*. Arbejdsforholdene var til tider ekstreme med høje temperaturer, tung udrustning, støv, begrænset plads i pansrede køretøjer og højt lydniveau fra bl.a. helikoptere. Med min militære baggrund fra samme type af enhed var der var ingen begrænsninger overhovedet i min deltagelse i opgaver, og i den forbindelse var mine militære faglige kompetencer af stor betydning for teamets tillid til mig som aktivt deltagende forsker og soldat. I modsætning til helikopterteamet i Grønland var de teams, jeg fulgte i Afghanistan, i langt større udstrækning afhængige af en stor grad af tillid til mig som kompetent soldat, idet jeg hele tiden skulle være i stand til at støtte og løse fx kamp- og førstehjælpsopgaver med sekunders varsel. Det var således i udgangspunktet muligt at filme interaktionen i næsten alle situationer, og jeg følte mig kun begrænset af etiske overvejelser. Konkret filmede jeg fx ikke, når jeg deltog i talsmandsmøder for de menige soldater.

Under mine to ophold i Afghanistan var det muligt at komme meget tæt på, hvordan handlinger koordineres igennem ledelse i risikofyldte kontekster og ikke mindst dokumentere det med især videooptagelser. Det har vist sig, at mine videooptagelser er meget velegnede til at besvare mit forskningsspørgsmål, og derfor udgør de den primære og substantielle del af mine data, hvilket vil blive uddybet yderligere i kapitel 6 om metode. Se bilag 1 for et tidsmæssigt overblik af hele forskningsprojektet.

Den operative kontekst er i begge typer af enheder præget af, at arbejdet som sådan ikke er 'farligt', men risikoen for, at en hændelse med sekunders varsel pludselig udvikler sig til en meget farlig situation, er i den operative opgaveløsning konstant og potentielt til stede som skitseret i øvelsessituationen i prologen. Det kan fx være et teknisk nedbrud, der gør, at helikopteren med det samme må forsøge at nødlande på indlandsisen eller i Nordatlanten, eller en forholdsvis ukompliceret opgave i Kabul med beskyttelse af en rådgiver, der pludselig ender i et *insider attack* eller et angreb med en vejsidebombe på køretøjet på vej hjem til lejren. Det betyder, at fra det øjeblik, at man letter med helikopteren fra inspektionsskibet, og til man lander igen, er risikoen potentielt konstant til stede. Eller i det øjeblik, man forlader lejren i Kabul for at køre ud og løse en opgave, så er man konstant sekunder fra en situation, der fra at virke ganske tilforladelig kan udvikle sig til en situation, der måske har dødelige følger.

5.4 Demografi

Tabel 3 giver et overblik over soldaternes demografi. Der er tale om 68 soldater i opklaringsenheden og syv soldater i helikopterenheden. De demografiske data anvendes ikke som sådan i denne afhandling, men er her alene tiltænkt at give læseren lidt baggrundsinformation og et indblik i, hvilken baggrund soldaterne har i de højrisikoteams, jeg har været en del af.

		Total
Køn	Kvinde	2,7
	Mand	97,3
Alder	Under 24	49,3
	25-30	38,7
	31-40	8
	41-50	1,3
	Over 51	2,7
Antal udsendelser	Dette er den første	70
	En	7
	To	11
	Mere end tre	12
Rang	Konstabel	39
	Overkonstabel	34
	Korporal	7
	Sergent	16
	Officer	5
Antal års militærtjeneste	Under 2 år	9
	3-4 år	64
	Mere end 5 år	27
Uddannelsesmæssig baggrund	Folkeskole	27
	Gymnasium	50
	Bachelor	9
	Andet	14
Gift	Ja	27
	Nej	73

Note: Tal er angivet i procent. N=75. Gennemsnitsalder: 26,3.

Tabel 3. Deltagerdemografi for begge enheder.

6 Kapitel 6. Metode- og analysestrategi

> *'It's a little disconcerting that you talk about "in my experience" and are intending to put yourself at the center of data collection in this way—not sure how you could rid yourself of preconceived notions, remain objective, not arguably influence what you are seeing, and turn out a valid dissertation'*.[57]

6.1 Introduktion

I dette kapitel vil jeg gennemgå mine metodologiske overvejelser og de udfordringer, der er forbundet med et kvalitativt studie. Min forskningsstrategi er datadrevet og induktiv inspireret (Timmermans og Tavory 2012) forstået på den måde, at jeg stort set ikke er optaget af at udvikle eller teste generelle love, og jeg følger ikke nødvendigvis en særlig serie af forudbestemte trin. Derimod prøver jeg at fokusere på de kontekster, der aktiverer eller resulterer i årsagerne til min undren. I kapitlet vil jeg starte med det ret abstrakte og forsøge at gøre rede for, at jeg på mange områder bedst besvarer mit forskningsspørgsmål inspireret af tilgange forankret i symbolsk interaktionisme, in casu etnometodologi, samtaleanalyse og multimodal interaktionsanalyse.[58] Herefter vil jeg i kapitlet forsøge at blive mere og mere konkret og forklare, hvordan mit fokus og min metode undervejs har ændret sig, og hvilke fra- og tilvalg jeg har måtte foretage, herunder hvordan data er udvalgt. Jeg beskriver, hvordan min analysestrategi er udviklet som en iterativ proces, og hvordan hver analyse i afhandlingen er udvalgt som små dele af det empiriske materiale. Endvidere diskuterer kapitlet bl.a. overvejelser og valg i forhold til transskribering samt min egen rolle som *insider* og aktivt deltagende observatør, herunder hvilke etiske overvejelser, der har været styrende.[59]

Som nævnt i introduktionskapitlet er jeg optaget af, hvordan soldater reelt koordinerer handlinger gennem ledelse i kontekster, hvor der er risiko for at komme især fysisk (men også mentalt) til skade. For at undersøge dét er det naturligvis en mulighed at spørge aktørerne –

[57] Email korrespondance mellem professor og general Thomas A. Kolditz og mig den 20. december 2017.
[58] Kaldes *'embodied interaction analysis*'. Se Luff og Heath (2015) og Mondada (2007).
[59] Dele af dette kapitel indgår i et kapitel i en tysk bog om forskning i militære organisationer. Se Elbe, Martin/Biehl, Heiko/Steinbrecher, Markus (2020) (Hrsg.): Empirische Sozialforschung in den Streitkräften. Positionen, Erfahrungen, Kontroversen. Berlin: Berliner Wissenschaftsverlag.

interviewe dem, hvilket udgør en del af mine omfattende datasæt fra Afghanistan og Grønland. Med interviews får jeg fortællinger om fx ledelse. Jeg vælger dog en anden strategi, da jeg er interesseret i, hvordan handlinger koordineres igennem ledelse som en observerbar interaktion her og nu og ikke blot som et italesat perspektiv. Da jeg tillige har indhentet helt enestående og unikke data fra mine in situ hjelmkameraoptagelser især fra Afghanistan, forekommer det oplagt primært at anvende disse unikke data. I den sammenhæng fremstår anvendelsen af mine interviews således ikke som den optimale metode. Det skyldes for det første, at et interview er en retrospektiv konstruktion af en situeret oplevelse, en rekonstruktion, der finder sted i et andet og anderledes socialt rum og på et andet tidspunkt, og som derfor ikke er sammenfaldende med den situerede oplevelse. For det andet skyldes det, at det talte sprogs måde og evne til at formidle det praktiserede er begrænset. Denne retrospektive konstruktion vil ifølge Järvinen og Mik-Meyer (2005) typisk have intentionelle elementer af motiv og formål, og dele vil udelades, mens andre dele vil tilskrives mening, der ikke nødvendigvis var til stede i handlingsøjeblikket. Det betyder dog ikke, at jeg slet ikke har anvendt fx mine interviews som delvis analytiske og perspektiverende ressourcer.

For fyldestgørende at kunne analysere den militære ledelsespraksis på teamniveau har jeg fundet stor inspiration i begreberne symbolsk interaktionisme, etnometodologi, konversationsanalyse og multimodal interaktionsanalyse, der kan anskues som perspektiver, teorier og analytiske tilgange, hvilket jeg i det efterfølgende vil præsentere i nævnte rækkefølge. Med udgangspunkt og inspiration i disse tilgange vil det netop være muligt at give flere detaljerede eksempler på, hvordan denne praksis reelt foregår i et militært højrisikoområde. Et fokus på oplevelser, følelser og motiver er ifølge Järvinen og Mik-Meyer (2005) ikke relevant for forskning, der opererer med et interaktionistisk perspektiv, som jeg gør. Jeg vil flytte opmærksomheden væk fra enkeltpersoners private oplevelser og rette blikket mod, hvordan aktørerne interagerer, og hvordan den specifikke kontekst påvirker denne interaktion (Rawls 2008).

6.2 Symbolsk interaktionisme

Dette afsnit vil byde på en kort historisk overflyvning af symbolsk interaktionisme og adressere nogle grundelementer i tænkningen, fx fokus på kontekst, hverdagsliv, meningsskabelsesprocesser og den sociale ordens struktur. Disse elementer viser, at denne tilgang korresponderer godt med min tilgang og kan tilbyde en ramme, der kan hjælpe til besvarelse af mit forskningsspørgsmål, hvorved afsnittet skaber trædestenene til de næste afsnit.

Symbolsk interaktionisme har fokus på hverdagslivet, dvs. den måde, fx ledere og kolleger faktisk taler om noget, og dét, de faktisk gør på deres konkrete arbejdsplads (Blumer 1986/1969). Den symbolske interaktionisme sætter interaktionen og konteksten i centrum i analyser af menneskers handlinger: '(…) people construct selves, social worlds and societies through interaction' (Smith 2015, 57). Fokus i denne tradition er således på både sproglige og kropslige handlinger og på konteksten for disse. I sociologien var det den såkaldte Chicagoskole, der fik sat begrebet interaktion på den sociologiske dagsorden. Denne skole udspringer af den amerikanske pragmatisme, dvs. den filosofiske skole, der tager som sit afsæt, at erkendelse ikke skal forstås som en objektiv afspejling af virkeligheden, men at enhver erkendelse er bundet til praksis. Det er således en tilgang, der fokuserer på praksis og de praktiske virkninger af ideer, teorier, metoder eller hypoteser. Helt centralt i den symbolske interaktionisme er praksis og handlinger mellem mennesker, og hvordan denne praksis kan ses som en effekt af forskellige ideer og teorier i samfundet.

Et af den kvalitative sociologis arnesteder var netop den klassiske Chicagoskole repræsenteret ved bl.a. George Herbert Mead (1863-1931), Robert Park (1864-1944) og William Thomas (1863-1947). Meads tidlige tekster fra starten af 1900-tallet blev senere kaldt symbolsk interaktionisme af Herbert Blumer (Blumer 1986/1969). Blumer (1900-1987) var på mange områder den, der udviklede Meads filosofiske ideer til sociologiske analysetraditioner, og Howard Becker (1928-) og hans studiekammerat Erving Goffman (1922-1982) var to centrale personer i anden generation af Chicagosociologerne.

Blumer (1969) nævner tre præmisser for symbolsk interaktionisme. For det første forholder mennesker sig til fysiske, psykiske og sociale ting på basis af den mening, tingene har for dem. For det andet er denne mening skabt og genskabes konstant gennem menneskelig interaktion. Mening er ikke iboende i ting, men udspringer af menneskelige møder, og mening er således et produkt skabt gennem sociale definitionsprocesser. For det tredje er mening på det individuelle niveau filtreret gennem en fortolkningsproces, da mennesker er reflekterende væsener, der ikke automatisk overtager sociale definitioner af virkeligheden. Mennesker vælger, foretrækker, transformerer, organiserer og modsætter sig mening i lyset af den situation, de befinder sig i, og de handlinger, de er engageret i. Enhver social begivenhed må ifølge Järvinen og Mik-Meyer (2005) forstås som en proces, hvor de involverede aktører kontinuerligt tilpasser deres handlinger til hinanden. Ved at inkorporere andre aktørers aktuelle og forventede handlinger i

egne handlinger bliver handlingen synlig – og symbolsk – da handlingen bliver et symbol på det, der kan forventes i en given social og kulturel kontekst.

Ikke-symbolsk interaktion er en form for gestus-interaktion, som når fx dyr kommunikerer med hinanden. Det ene dyrs gestus fremkalder en modgestus hos det andet dyr (fx en hund gør, og en anden hund gør igen), og denne udveksling kræver hverken selvbevidsthed eller tænkning (Blumer 1969). Symbolsk interaktionisme indebærer derimod ifølge Järvinen og Mik-Meyer (2005), at aktørerne reflekterer over den mening, deres handlinger har, og inkluderer modpartens (formodede) opfattelse af handlingerne i disse refleksioner. Dermed foregribes det, der sandsynligvis vil ske. En handlende aktør træder så at sige ud af sig selv og prøver at se sig selv og sine handlinger, inklusive sproghandlinger, fra den andens perspektiv. En aktør reflekterer således over sig selv og andre og over baggrunden for og udviklingen af den interaktion, han eller hun indgår i.

'Thomas-teorem' (en læresætning 'opfundet' af sociologen William Thomas (1863-1947)) er et sociologisk grundteorem og var en del af Howard Beckers videreudvikling af symbolsk interaktionisme i 1950'erne og 1960'erne (Becker 2008). Hvis mennesker definerer ting som virkelige, bliver tingene virkelige i deres konsekvenser. Mening er altså ikke et i tingene iboende fænomen, men et fænomen, der bliver skabt gennem sociale definitionsprocesser. Hvor der er menneskelig interaktion, er der også definitioner af situationen, dvs. forestillinger om formålet med interaktionen og om, hvilke roller deltagerne indgår i, og om de muligheder og forpligtelser, der er knyttet til disse roller.

Meads tidsteori (Mead 2018) beskriver, hvordan vi kontinuerligt skaber og genskaber fortiden som fænomen. Menneskers livshistorie eksisterer ikke som en sandhed – 'There is no Truth, only local truths' (Alvesson og Sköldberg 2017, 37) – der kan afsløres gennem udforskning, men derimod som fortolkninger og fortællinger forankret i nutiden. Der findes naturligvis ting i et menneskes liv, der kan verificeres (fx fødsels, dåbs-, bopæls- og andre attester), og der findes i de fleste personers liv andre mennesker, der kan bekræfte eller sætte spørgsmålstegn ved en persons fortælling. Det ændrer dog ifølge Järvinen og Mik-Meyer (2017) ikke ved, at store dele af en persons fortid er 'til forhandling', og der er mange måder at forstå og berette om et liv, fx i en interviewsituation. Mead slog fast, at mennesket er et socialt væsen, hvis handlinger, meninger og selvopfattelse nødvendigvis skal analyseres med inddragelse af konteksten.

Selvet bliver i symbolsk interaktionisme betragtet som et produkt af en social proces og antages at blive skabt og genskabt i den sociale interaktion (Blumer 1969). Mead (1964) så selvet som socialt skabt og som proces snarere end substans. Fokus i symbolsk interaktionisme er i særdeleshed på, hvordan forskellige aktører forhandler bestemte udlægninger af virkeligheden, da antagelsen er, at disse udlægninger har virkelige konsekvenser for disse aktører, for deres interaktion og identitetsdannelse.

Erving Goffman, der også er en central figur i symbolsk interaktionisme, undersøger bl.a., hvordan en person bruger og tolker symboler for at skabe og bevare bestemte indtryk af sig selv (Goffman 2009). I en Goffman inspireret tilgang til fx identitetsprocesser vil man typisk holde sig fra et ønske om primært at forklare, hvordan mennesker føler eller faktisk har det. Fokus vil i højere grad være på 'overfladen', dvs. nøjes med at forholde sig til det, folk siger og gør, og relatere disse både verbale og kropslige udsagn til den kontekst, handlingen foregår i.

Goffman introducerede begrebet 'social orden'. Med det mente han, at menneskers møder og handlinger ikke er tilfældige og uforudsigelige, men relaterer sig til en given social ordens struktur (Goffman 2009). Det er især disse mikroprocesser, der påvirker menneskers møde med hinanden, der er i fokus i symbolsk interaktionisme. Et andet Goffman-begreb er 'facework' (Goffman 2003/1955), der knytter sig til en interaktions rituelle aspekter. Mennesker søger at undgå tab af ansigt og styrer de indtryk, vi giver af os selv. Aktørernes orientering mod hinanden vil inddrage situationen i deres interaktion og i deres beskrivelse af et fænomen, hvilket giver situationen en helt afgørende plads i symbolsk interaktionisme, der har meget til fælles med etnometodologi (Järvinen og Mik-Meyer 2017).

6.3 Etnometodologi (EM)

Dette afsnit vil dykke ned i et af den symbolske interaktionismes elementer, der især er inspireret af Harold Garfinkel (1917-2011), og tydeliggøre relevansen af etnometodologien i forhold til mit projekt, der har fokus på den konkrete og naturlige situation – '(…) "natural" not "artificial" settings, like experiments or formal interviews, should be the primary source of data' (Hammersley og Atkinson 2007, 7). Etnometodologien ser fx betydning som et relationelt fænomen, der kun kan bestemmes situationelt med inddragelse af konteksten.

Etnometodologien er som sagt Garfinkels opfindelse, og han omtales som 'the founder of ethnomethodology' (Becker 1998, 75). Tilgangen har ikke nogen speciel forkærlighed for det talte sprog, og mange af de første studier fokuserede netop på sociale praksisser, der involverede

andet end sprog, fx Garfinkels studier af køkultur. Konversationsanalyse – også kaldet CA (Conversation Analysis) – udviklede sig ifølge Due (2017) i en mere teknisk retning, hvor det blev vigtigt med især (lyd-) båndoptagelser af interaktion, og hvor der blev skabt et voksende veludviklet teoretisk vokabular. Etnometodologi og konversationsanalyse har altså i udgangspunktet den samme interesse i naturligt forekommende social interaktion og den måde, interaktionen er organiseret på, men metoderne til at indsamle data har været forskellige (Arminen, Koskela, og Palukka 2014).

Garfinkel ville vise, hvordan mennesker kontinuerligt skaber og vedligeholder social orden gennem deres handlinger: 'Ethnomethodology is the study of methods people use for understanding and producing the social order in which they live' (Garfinkel 1974, 15–18). Garfinkel tog i sin udvikling af etnometodologien afstand fra mere ekstraordinære begivenheder og filosofiske perspektiver på analyse af hverdagspraksisser, hvor fortolkning knyttes til perception og kognition. Som han argumenterede: 'However, and in line with ethnomethodology, we aim to give "the most commonplace activities of daily life the attention usually accorded extraordinary events (…) to learn about them as phenomena in their own right"'(Garfinkel 1991/1967, 1). I stedet for at betragte fortolkning som noget, der kun sker skjult i det enkelte menneskes hoved, betragter Garfinkel fortolkning som en fælles meningsskabelse, der sker i handlinger mellem mennesker, og som derfor er overførbar og offentlig tilgængelig: 'Garfinkel holds that meaningful events are entirely and exclusively events in a person's behavioral environment (…). Hence there is no reason to look under the skull since nothing of interest is to be found there but brains' (Garfinkel 1963, 190). Fokus i etnometodologi er således, hvordan mennesker gennem ofte subtile handlinger viser hinanden, hvordan de forstår verden og sammen skaber mening. Meningsskabelsen er dermed situationsbestemt (indeksikal). Det sker her og nu, og i den proces bruges ikke kun sproget, men også andre kropslige modi og omgivelsernes materialitet som ressourcer.[60]

Garfinkel argumenterede for, at mennesker kategoriserer og klassificerer for at gøre fænomener meningsfulde. Dette indebærer intersubjektive fortolkningsprocesser, der fører til skabelse af en social orden, dvs. at mennesker gør forståelse synlig gennem sociale handlinger imellem hinanden. Som LeBaron et al. (2016, 517) formulerer det: '(…) people use a machinery of expectations as they choose and coordinate their actions'. Forståelse bliver mulig, fordi

[60] Se senere i dette kapitel om multimodal interaktionsanalyse, hvordan en ressource i denne afhandling forstås.

mennesker konstant handler og orienterer sig mod hinanden ud fra nogle erkendte, men ofte ubemærkede baggrundsfaktorer som viden om normer, praksisser osv. Interaktion og forståelse er således mulig, fordi mennesker orienterer sig mod stabilt organiserede handlemønstre.

Grundlæggende for den etnometodologiske forståelse af, hvordan mennesker i fællesskab formår at gøre ting, er, at de former deres handlinger, så de er umiddelbart forståelige. Det betyder også, at de i udformningen af deres handlinger forholder sig til samfundets moralske opfattelser og normer.

Etnometodologiens interesse i situationens lokale sammenhæng inkluderer ifølge Davidsen og Kjær (2018) også de materielle rammer, inden for hvilke den finder sted, og de materielle ressourcer, som deltagerne trækker på. En aktør er altid situeret kropsligt et konkret sted. Derfor er sprogbrug og andre handlinger relateret til lokale omgivelser, som bør inddrages i analysen. På lignende vis betragtes kontekst ikke som en stabil størrelse, der kan beskrives, men som en relevans, der kontinuerligt formes af aktørernes handlinger.

Fra et etnometodologisk perspektiv er betydningen fikseret i selve interaktionen, og forskeren må undersøge de detaljer, der viser, hvordan mennesker i fællesskab formår at gøre ting sammen (Jefferson 1985). Men de enkelte situerede handlinger konstituerer også som nævnt samfundsmæssige og kulturelle fænomener, som aktører på sofistikeret vis trækker på i deres udformning af handlinger. I den forbindelse afviser Garfinkel (1967) at anvende en terminologi med mikro- og makroperspektiver, da han anskuer de to som uløseligt forbundne og gensidigt afhængige. I hans optik er det derfor udtryk for en meningsløs polarisering at forsøge at skelne mellem de to.

Med afsæt i etnometodologien er det således ikke muligt at have prædefinerede opfattelser af handlingers betydning, uanset hvor rutinerede handlingerne er (Rawls 2008). Betydning er ifølge Järvinen og Mik-Meyer (2005) ikke noget i fænomener iboende eller en uafhængig størrelse, der kan afdækkes, men derimod et relationelt fænomen, der kun kan bestemmes situationelt med inddragelse af konteksten. Betydning skabes gennem konkret social interaktion, og forskeren må i hver enkelt situation analysere, hvordan handlingen anvendes og tilskrives mening af deltagerne selv med udgangspunkt i, hvordan deltagerne i deres sekventielle fortolkning viser hinanden deres forståelse af forudgående handlinger. Skulle der være problemer med den gensidige forståelse, har aktørerne i interaktionen mulighed for at reparere denne fx ved at bede om at gentage, uddybe, forklare eller vise det på en anden måde. Som

Boden (1994, 46) argumenterer: 'To study organizationel life "in flight" or "as it happens" has been a feature of ethnomethodological studies from the outset'.

6.4 Samtaleanalyse (CA, konversationsanalyse)

Konversationsanalyse er en væsentlig del af mine analyser.[61] Dette afsnit vil give et kort historisk overblik og en introduktion til konversationsanalyse, der tilbyder konkrete værktøjer til arbejdet med mine data.

Konversationsanalyse er en specialiseret variant af etnometodologi og har fokus på detaljerede analyser af de mindste kommunikative (sproglige) enheder i fintransskriberet materiale (Hutchby og Wooffitt 2008). At sige noget er ikke bare en aflevering af et kognitivt forudgående arbejde, men en interaktionel præstation (Nielsen og Nielsen 2013). I min situation som '*insider*' (Gioia 1991; Alvesson 2009) i organisationen er brug af konversationsanalyse som analytisk værktøj væsentlig, da denne analyseform (sammen med den multimodale interaktionsanalyse, jf. næste afsnit) kan fastholde mit fokus på, hvad der rent faktisk sker, hvilket kan være svært at se udelukkende fra et etnografisk perspektiv, da der netop er et stort overlap mellem mine egne og deltagernes forforståelser.

Harvey Sacks (1935-1975), der var elev af Garfinkel, er en af konversationsanalysens grundlæggere. I en af Sacks's (1984) artikler om konversationsanalysens metodologi præsenteres konversationsanalyse som et forskningsprogram, der ved at se på faktisk interaktion – og på den faktiske interaktion i et mikrosociologisk perspektiv – vil kunne identificere den systematik, der organiserer interaktionen. Sacks ville vise denne orden og denne systematik og ikke blot begrunde, at den må være der, eller antage, at den må være der, hvilket han kritiserede store dele af sociologien for at have stillet sig tilfredse med. For Sacks og andre, der arbejder med konversationsanalyse, er det vigtigt at arbejde empirisk, at arbejde med faktiske hændelser og at arbejde med mikrodata, der kan indfanges, lagres og dermed gentages via fx optagelser af samtaler (Järvinen og Mik-Meyer 2005; Have 2007). Som Sacks (1984, 26) formulerer det: 'Other things, to be sure, happened, but at least what was on the tape had happened'. Det er bl.a. disse 'andre ting', der i mit forskningsprojekt får mig til at vende blikket mod multimodal interaktionsanalyse, der åbner muligheden for at integrere andet end blot det talte og lydoptagne sprog, jf. næste afsnit.

[61] En del forskere i samtaleanalyse er gået bort fra at tale om 'conversation', men benytter sig nu mere af begrebet 'talk-in-interaction' (Nielsen og Nielsen 2013).

Sacks og hans kolleger udviklede ifølge Due (2017) konversationsanalysen ved at bemærke, hvordan interaktionen følger et detaljeret såkaldt turtagningssystem, hvor deltagerne løbende orienterer sig mod hinanden, hvorved de skaber en tilsyneladende universel turtagningsmodel. Turtagning betyder blot, at mennesker skiftes til at tage en taletur, og pointen er, at der typisk er meget ordnede forhold for, hvordan man tager og får taletur i interaktion. Konversationsanalyse indeholder en omfattende terminologi, der anvendes analytisk til at beskrive, hvordan deltagerne skaber mening lokalt gennem den måde, de tager taleture, allokerer ture, reparerer fejl i interaktionen mv.

En grundlæggende diskussion inden for konversationsanalyse er, hvor meget kontekst og etnografisk viden, der skal indhentes og anvendes i analyser af givne fænomener. Ren (og den tidlige) konversationsanalyse har ofte afholdt sig fra at forholde sig til konteksten rundt om fænomenet, og i senere anvendt konversationsanalyse tages der mere kontekstforståelse med ind i analysen, da analysen ofte kræver et minimum af forståelse af fx en organisation eller en situation (Sidnell 2012). Når man arbejder med mere interventionistisk konversationsanalyse, er det afgørende med en bred kontekstforståelse og anvendelse af flere etnografiske metoder.

Konversationsanalyse adskiller sig fra mange andre former fra videnskab ved, at den ikke begynder med en hypotese eller et præcist forskningsspørgsmål, men mere er en opdagende videnskab. Som Silverman (2015, 112) formulerer det: ’(…) a hypothesis related to predefined variables makes a great deal of sense when you are using a statistical logic’ (se også Flick 2013, 130). Meget ofte er det ikke helt klart for forskeren, hvilke erkendelser, der kommer ud af analysen, og mit projekt kan opfattes som et meget induktivt og datadrevet projekt. Konversationsanalytisk inspirerede forskere går ofte til deres data i et forsøg på et ’unmotivated look’ (Sacks 1984; Psathas 1995), dvs. at de prøver at forstå en interaktion så godt som muligt uden at formulere hypoteser. Forskningsspørgsmål vokser så at sige ud af data, når man intensivt beskæftiger sig med dem, hvilket for kolleger fra andre videnskabsgrene ofte er et videnskabsteoretisk mareridt.

Konversationsanalyse beskæftiger sig ikke med personers intention, motivation, strategi og indre kognitive processer, men kun med deres ageren i den fysiske og sociale verden. Konversationsanalyse og multimodal interaktionsanalyse deler ikke blot en række grundlæggende antagelser, der er funderet i deres fælles teoretiske ophav i etnometodologi. De to tilgange deler også interessen for at undersøge handlinger som sproglige og kropslige

fænomener. Dog vægter konversationsanalysen fortsat meget detaljerede analyser af det talte sprog, hvorimod multimodal interaktionsanalyse i højere grad vægter, at alle modi inddrages symmetrisk i en analyse.

6.5 Multimodal interaktionsanalyse

Dette afsnit vil pege på nogle af hovedargumenterne for brugen af multimodal interaktionsanalyse, bl.a. at interaktion er observerbar i modsætning til intentionalitet, der skal fortolkes. Brug af video giver en særlig analytisk tilgang uden gæt og fortolkninger, og i forhold til mit forskningsspørgsmål omkring ledelseskoordinering i militære teams betyder de to tilgange netop, at det bliver muligt for mig at identificere observerbare detaljer, der kan give svar på mit spørgsmål.

Multimodal interaktionsanalyse er en metode og teoretisk forklaringsramme til empirisk analyse af menneskelig interaktion og er vokset ud af et interdisciplinært felt, omfattende bl.a. etnografi, sociolingvistik og konversationsanalyse. Med udgangspunkt i etnometodologien opfattes sociale interaktioner som sekventielt opbyggede, og analysen fokuserer ikke på intentionen bag dét, aktører gør eller siger, men på medaktørernes fortolkning af deres handlinger. Medaktørernes fortolkning af den foregående handling bliver synlig i deres næste handling, og aktørerne kan acceptere eller korrigere fortolkningen i næste handling (Streeck, Goodwin, og LeBaron 2011). Multimodal interaktionsanalyse forstår intersubjektivitet som en kontinuerlig proces, hvor aktørerne i en interaktion viser deres forståelse af situationen til hinanden: '(…) intersubjectivity is maintained (…) by the parties' visual perception of one another (…)' (Streeck 2013, 69). Intersubjektivitet skabes således i en gensidig situationsbestemt proces, hvor aktørerne kontinuerligt viser deres forståelse af den foregåede handling.

I min tilgang til multimodal interaktionsanalyse er jeg inspireret af etnometodologi og konversationsanalyse som kort beskrevet ovenfor. Etnometodologi og konversationsanalyse (også kaldet EMCA) har samlet set fokus på at analysere, hvordan mennesker gennem minutiøse handlinger skaber gensidig forståelighed i den sociale verden, de er en del af. En EMCA-inspireret multimodal interaktionsanalyse har særligt fokus på, hvordan dette sker gennem deltagernes opmærksomhed og anvendelse af mange forskellige kommunikative ressourcer (modaliteter), såsom sprog, krop og ting i det fysiske rum. Som Rawls (2008, 702) argumenterer: 'Garfinkel insists that mutual intelligibility (or sensemaking) in all situations from ordinary conversation through work in the most highly structured organizations (…)

requires constant attention and competent use of shared methods of organizing action for its achievement'.

En af forskellene mellem ren etnometodologi og konversationsanalyse er ifølge Due (2017), at man i etnometodologien typisk vil arbejde mere dybdegående med etnografiske beskrivelser af enkelte situationer, hvor man i ren konversationsanalyse typisk vil arbejde med mere isolerede og ofte sproglige fænomener i kollektioner (se også Mondada 2018). Derfor anvendes begrebet EMCA ofte til at indikere, at begge arbejdsmetoder er relevante, når man ønsker at foretage multimodale interaktionsanalyser af videoetnografisk materiale (Whalen, Whalen, og Henderson 2002). Med interessen i multimodalitet flyttes fokus væk fra et isoleret fokus på sproget til fordel for et bredere billede af kommunikationshandlingerne som andet og mere end blot sproget.

Mennesker skaber hele tiden mening gennem multimodale handlinger i konkrete situationer og tillægger disse handlinger og situationer betydning: 'Claiming that (…) meaning are 'constructed' requires that we provide convincing accounts of what this means in practice, e.g. by specifying the methods and devices used to obtain such effects (Nicolini 2009, 1393). Multimodalitet betyder flere måder (modaliteter), og netop studiet af multimodal interaktion er således 'convincing accounts' af menneskers anvendelse af flere forskellige måder til at udtrykke mening i konkrete situationer. Når mennesker taler sammen, vil de typisk anvende forskellige sproglige ressourcer som fx valg af ord og betoninger af ord, samtidig med, at de anvender kropslige ressourcer som fx hænder, der peger, eller blik, der sikrer øjenkontakt (Duranti og Goodwin 1992). Det sker samtidigt med, at de er placeret i en konkret fysisk verden som fx et briefingrum, hvor en række andre genstande såsom kort, våben, hjelme eller notesblokke anvendes på forskellige måder, der muliggør eller begrænser interaktionen.

Menneskelig interaktion er således altid multimodal, dvs. sammensat af flere modaliteter som fx sprog, krop og ting, der tilsammen og samtidig skaber et helhedsbillede her og nu. Hver for sig er alle de forskellige modaliteter interessante, men at analysere dem som en helhed med analytisk opmærksomhed på de enkelte modaliteter set i sammenhæng kan være særligt spændende og interessant (Drew og Heritage 2006). Når man gerne vil forstå en praksis bedre, eller man måske vil forsøge at bidrage til en udvikling og forbedring af en praksis, er det ifølge Due (2017) netop vigtigt at skabe viden om detaljerne i disse praksisser. Den erhvervede viden er selve grundlaget for, hvad man kan gøre noget ved.

Med et videokamera kan dele af den sociale verden indfanges og fastholdes, og dermed er det muligt at tilnærme sig nogle ret præcise beskrivelser af social interaktion (Hassard et al. 2018). Man kan observere, tage noter og måske forsøge at tegne skitser af social interaktion, men dét, man dokumenterer på denne vis, vil altid være post hoc, dvs. beskrevet *efter* det faktisk er sket, og vil således i udgangspunktet være baseret på rekonstruktioner (Broth, Laurier, og Mondada 2014). Man kan også som en glimrende metode fx gennemføre interviews af den ene eller anden slags, hvor der mest produceres viden om, hvordan deltagerne italesætter og konstruerer deres gennemlevede erfaringer, holdninger, følelser osv. Da alle situationer er konstitueret i tid og rum, vil noter og observationer altid opnå en eller anden rekonstrueret mening, som ikke er in situ, men post hoc.

En lydoptager opfanger selvsagt kun lyd og ikke de andre modaliteter, der medskaber mening. Har man kun lyd til rådighed som data, vil man ofte skulle gætte sig til en del i analyseprocessen for at forsøge at forstå, hvad der foregår. Der er følgelig stor risiko for, at man udfører 'fejlagtige' analyser, fordi man fx fortolker en pause som mangel på handling i en situation, hvor der måske reelt foregår vigtige kropslige handlinger i den sproglige pause (Heath, Hindmarsh, og Luff 2010). Hvis man ønsker at foretage multimodale interaktionsanalyser af social interaktion, er videokameraet derfor et uundværligt metodisk redskab. Med dét kan man ret præcist dokumentere de ressourcer, deltagerne selv har til rådighed, når de kommunikerer med hinanden.

En multimodal interaktionsanalyse forsøger ifølge Due (2017) at tilgå social interaktion så nøgternt, neutralt og symmetrisk som muligt. Man går som undersøger ikke ud fra, at det, der *siges*, er vigtigere end det, der *gøres*, men forfølger i stedet den handling eller orientering, som deltagerne selv gør relevant. Om en sproglig handling, en kropslig handling eller handlinger udført med fysiske materialer som ting eller objekter er vigtigst i meningsskabelsesprocesser, kan ikke afgøres *a priori*, men må underkastes en minutiøs analyse i hvert enkelt tilfælde.

En multimodal interaktionsanalyse vil tillige have fokus på de ressourcer, deltagerne anvender for at gøre det, de gør. En ressource er i den forbindelse noget, aktørerne kan bruge til at handle og skabe mening. En sproglig ressource (sprog og lyd) som fx at sige noget med højt volumen kan bruges til at udstede en ordre om at undvige en bil, en kropslig ressource (kropslige handlinger, der er visuelt tilgængelig for andre) som fx en armbevægelse kan bruges til at indikere en ændring i en taktisk formation, og en visuel ressource (kontekstuelle ting fx i form af

tekster, symboler, objekter og materielle strukturer) som fx et kort kan bruges til at finde vej. De ressourcer, der står til rådighed i en given situation betinger den type interaktion, der er mulig i en bestemt situation.

Jeg favoriserer således et detaljeret og mikroanalytisk perspektiv. Studier har ifølge Davidsen og Kjær (2018) vist, at alt fra et 'øhm' til en særlig håndbevægelse har betydning for, hvordan vi forstår hinanden og sammen skaber mening i forskellige situationer. Jeg er særlig optaget af, hvordan videoanalyse kan give indblik i praksis og derved stille skarpt på, hvad der rent faktisk sker mellem mennesker i forskellige situationer. Jeg går således ikke som sådan psykologisk til værks og koncentrerer mig om, hvad der (måske) kan være på spil for aktørerne i situationen, eller hvorfor deltagerne ændrer en beslutning. Er man interesseret i interaktionen, er man ikke interesseret i menneskers intentionalitet, da den ikke kan observeres. Intentionalitet er en attribution. Jeg vil i højere grad forsøge at analysere, hvad man kan se i netop interaktionen. Hvordan kan man se sprogligt og kropsligt, at aktørerne har forstået eller ikke forstået en opgaveanvisning? Jeg arbejder derved ud fra en sociologisk antagelse om, at vi ikke ved, hvad der sker inde i folk, men vi kan se, hvad de gør, og dét er interessant. Som Garfinkel (1991/1967, 41) siger, så kan man sætte sprog og iagttagelser på 'the seen, but unnoticed'.

Et vigtig koncept inden for videoanalyse er sekventialitet og at analysere sekventielt. Sekventialitet er de fundamentale organisatoriske principper i social interaktion og menneskelige handlinger, og samtaler er bundet sammen af handlinger, der følger efter hinanden (Due 2017; Mondada 2016; Mondada 2018). Hvis to soldater har en samtale, ved vi ikke, hvad soldat A mener med en given ytring set fra hans synspunkt. Vi kender ikke intentionen med ytringen, men vi kan observere, hvordan soldat B reagerer. Dét kan sige noget om, hvordan de to aktører samskaber mening i deres interaktion, og er spændende, da det viser os, hvor og hvordan de mødes, hvor de eventuelt går fejl af hinanden, hvordan de afklarer misforståelser, forsøger at lære hinanden noget osv. Mening er således proces snarere end stabilitet (Järvinen og Mik-Meyer 2005). Som Mondada (2016, 361) argumenterer: 'Sequentiality remains the fundamental principle on which the organization of human action is based'.

At analysere video handler meget om at arbejde på dataenes præmisser og arbejde etisk forsvarligt. Man må spørge sig selv, hvad det egentligt er, man kan se udspille sig – hvad siger og gør aktørerne? Dette kan vi pause, spole tilbage, gense og udvælge igen og igen, og denne granskning af andres praksis og levede liv pålægger os et stort ansvar, da vi kan forelske os i en

detalje, der kan synes meget mere problematisk, end aktørerne i interaktionen egentlig viste hinanden.

Video giver adgang til et andet blik ind i praksis end fx feltnoter (Tracy 2012), statistik, spørgeskemaer og interviews. I modsætning til disse metoder kan video tilbyde et konkret og detaljeret perspektiv, hvor aktørerne viser os, hvordan de forstår situationen gennem deres interaktion med de andre tilstedeværende aktører, rummet og tingene. Aktørernes ofte rutineprægede handlinger er ifølge Davidsen og Kjær (2018) typisk langt mere komplekse, end hvad der umiddelbart kommer frem under et interview.

Med video får vi ifølge Mondada (2016) og Heath og Hindmarsh (2002) adgang til en virkelighed, vi ellers ikke ville være i stand til at udtale os om, og det er væsentligt som organisation og samfund, at vi løbende får sat spot på, hvordan forskellige praksisser fungerer. Vi kan bedst ændre praksisser til det bedre, hvis vi ikke gætter og kommer med egne fortolkninger ud af mere eller mindre ingenting, men faktisk har set på praksis, observeret den nøje, fastholdt den, analyseret den og givet en tilbagemelding om vores analytiske fund.

Når videooptagelser analyseres ud fra et etnometodologisk og multimodalt perspektiv er forskeren altså interesseret i at undersøge, hvordan aktørerne selv forstår situationen, og hvordan de forholder sig til hinanden, fordi interaktionen ikke kun handler om, at en aktør skal forstå situationen. De skal også gøre deres egne handlinger forståelige for medaktørerne. Denne måde at anskue empiri fra et deltagerperspektiv og med udgangspunkt i den specifikke situation betegnes som en emisk synsvinkel. Med et emisk blik på interaktionen er ifølge Davidsen og Kjær (2018) netop deltagernes forståelser i fokus, mens egne forudantagelser søges parkeret, og en forholden sig til reel ageret praksis tilstræbes. Det er altså afgørende 'nøgternt' at forsøge at påvise i dataene, hvad der egentligt sker, og dermed fra en analytisk vinkel se på dataene udefra og tilskrive de analytiske observationer dét, der ligger mellem aktørerne. I modsætning hertil står den etiske synsvinkel, hvor forskerens egen forståelse af situationen og på forhånd definerede begreber bliver styrende for analysen, og hvor det er analytikeren, der tilskriver den primære mening.

Aktørernes intentioner med givne handlinger og sproglige ytringer kan vi ikke se (man kan ikke kigge ind i folk, og vi kan ikke mærke det i os selv). I stedet for at forsøge at prøve at forstå, hvad der psykologisk sker inde i folk, vil man i videoanalyse i denne tradition stille spørgsmål om, hvad der sker mellem aktørerne. Hvordan danner de mening sammen? Hvordan kan vi i

data se, at de forstår eller ikke forstår hinanden (fx nikker eller afbryder og spørger ind). Ethvert verbalt udsagn har ikke alene pauser, rytme, stemmeleje og intonation indlejret. Det kommer frem med tilknyttede ansigts- og kropsbevægelser, der ligesom kroppens holdning og orienteringer udgør integrerede og væsentlige komponenter i betydningsdannelsen.

Afslutningsvis kan fokus i multimodal interaktionsanalyse kort skitseres som aktørernes brug af sprog og krop med alle sanser i brug og i samspil med de materielle omgivelser, aktørernes ageren som meningsfuld handling orienteret mod medaktører og omgivelser og endeligt aktørerne som situerede, forståelige og forklarlige. Mondada (2016, 340) formulerer det sammenfattende således:

> Throughout its history, linguistics has been heavily based on the idea of the autonomy of language and has largely limited communication to language: this has produced a logocentric view of language. In contrast to this view, it is possible to see language and talk as fundamentally embodied: producing talk involves visible breathing and articulating movements not only of the face and the mouth, but of the entire body (…). Under this view, no aspect of language escapes a multimodal perspective.

6.6 Udvælgelse af data og udvikling af den analytiske tilgang

I dette afsnit vil jeg beskrive, hvordan min deltagelse har påvirket mine unikke data, mine typer og mængden af data, mine feltopholds betydning for udvælgelse af data samt processen i projektets forløb med yderligere udvælgelse af data. Afsnittet slutter med en redegørelse for min analysetilgang. Hensigten med afsnittet er bibringe læseren en forståelse for mine valg, herunder bidrage til en generel forståelse af sammenhængen i projektet.

Af især to årsager er de data, der er udvalgt og anvendt i denne afhandling, ret unikke sammenlignet med lignende forskningsdata fra andre militære kontekster med fokus på ledelse. For det første deltog jeg selv personligt som observatør (’Participant-as-observer’; Bryman og Bell 2003, 324) i al den indsamlede data, hvilket betyder, at det ikke kan udelukkes, at min tilstedeværelse i en eller anden udstrækning har påvirket det skete. For det andet er hovedparten af dataene indsamlet i en ’naturlig’ forekommende højrisikokontekst snarere end i et arrangeret miljø som fx et forsøg, eksperiment, øvelse eller interview. Som Hindmarsh og Llewellyn (2018, 416) argumenterer: ’The term naturally occurring is used as a contrast to experimental or other forms of researcher-contrived encounters (…) which presents some severe limitations for the study of interactional phenomena’ (min understregning). De potentielle implikationer af

dette adresseres senere i dette kapitel (bl.a. hvad angår de etiske overvejelser). Citatet (som jeg har fået tilladelse til at bruge af professor og general Kolditz) i starten af dette kapitel illustrerer på glimrende vis paradokset, nemlig på den ene side at være meget tæt på praksis og på den anden side evne at kunne distancere sig og være 'neutral'. Kolditz, en af de førende forskere på området om ledelse i ekstreme kontekster, mener, at jeg med min metodologiske tilgang vil have udfordringer med at udarbejde en – i hans forstand – gyldig ph.d.-afhandling.[62] Man kan ikke observere uden at påvirke (Hasse 2003), hvilket kan ses som et paradoks (Labov 1972), eller som Fetterman (2010, 1) formulerer det: 'The ethnographer enters the field with an open mind, not an empty head', og mit ideal er ikke at indhente 'ubesmittede' data. Reaktivitet[63] (Timmermans og Tavory 2012) er i min type forskning et grundvilkår, hvor jeg netop opnår dybe, fyldige og meningsmættede beskrivelser af praksis. Jeg får netop de bedste data, når jeg er så meget en del af mine omgivelser, at soldaterne glemmer, at mit ærinde faktisk er forskning. Med andre ord, jo mere trygge soldaterne føler sig ved mig, jo bedre empiri er det muligt for mig at indhente. Som en soldat på et tidspunkt sagde til mig på våbenkammeret i Afghanistan: 'Jamen Jakob, vi lægger jo slet ikke mærke til dig. Du er blot som en del af teamet'. Ved flere lejligheder har jeg pludselig fået udstukket konkrete opgaver i felten og er fx indgået 100 % som soldat i en formation. Det interessante spørgsmål er her, hvordan min tilstedeværelse har påvirket interaktionen, og hvilke analytiske skridt jeg bør tage for i mulig udstrækning at forhindre afsporet inferens eller logisk slutning. Dette vil jeg komme ind på i næste afsnit vedrørende overvejelser om transskribering, der i øvrigt er en væsentlig del af en multimodal interaktionsanalyse.

Der er som beskrevet tidligere udvalgt to enheder til dataindsamling i dette forskningsprojekt, men kun data fra den ene anvendes. Begge enheder er indledningsvis udvalgt med udgangspunkt i muligheden for reelt at kunne bevare mit forskningsspørgsmål. Det vil bl.a. sige, at kriterierne har været, at det skulle være danske militære enheder, der opererer på teamniveau, og at deres

[62] Interessant er det, at Kolditz senere skriver følgende i et review af bogen Leadership in Extreme Situations (Holenweger, Jager, og Kernic 2017): *'Although access to extreme or dangerous settings has increased, this book is much like previous edited books on the topic in that the authors have spent little time, and have gathered little data, in the actual settings of interest. Most of the work is based on first- or second-hand historical accounts, surveys or interviews of returnees from dangerous settings, and other indirect methods. Thus, readers who are thirsty for data or research findings taken in situ may be left wanting; social and behavioural scientists and historians lag somewhat behind journalists in terms of professional access to dangerous settings for the purposes of their research'* (min understregning).

[63] Reaktivitet ('reactivity') er et fænomen, der opstår, når aktører ændrer deres adfærd på grund af opmærksomheden på, at de bliver observeret (Heppner et al. 2015).

arbejde i en eller anden strækning skulle være forbundet med risiko, jf. diskussionen om risiko i kapitel 3.

Centralt for besvarelsen af forskningsspørgsmålet – hvordan ledelse sker, og dermed udvælgelse af data – er for det meste befalingsudgivelser, *after action reviews* og den praktiske gennemførelse af taktiske opgaver. Det er især her, at ledelse som sådan konstrueres, koordineres og samskabes. Det er især her, at deltagerne[64] har mulighed for at være en del af ledelsen, blive inddraget i den og påvirke den, herunder de beslutninger der træffes. Et typisk fokus i etnometodologisk inspireret forskning er møder. Fx kan en befaling eller en kort briefing kategoriseres som et møde, hvilket kan ses som et centralt element i ledelse. Som Boden (1994, 81) formulerer det: 'They [meetings] are, in other words, *the* interaction order of management, the occasioned expression of management-in-action, that very social through which institutions produce and reproduce themselves'. Deltagere, der fx har taget ansvar for udarbejdelse af dele af befalingen, vil her blive involveret og tage ansvar for deres engagering, og de optagne interaktioner kan have håndgribelige konsekvenser for deltagerne, hvilket må forventes at kunne ses i deres handlinger under løsningen af de taktiske opgaver i felten.

Dataindsamling i denne afhandling er foretaget i to forskellige former for højrisikoområder. Efter deltagelse i fem øvelser i Danmark med de to enheder beskrevet i foregående kapitel og efter tre feltophold i Afghanistan og Grønland med samme enheder havde jeg med min eksplorative tilgang indhentet mange forskellige typer kvalitative data og i store mængder. Se tabellen nedenfor. I et forsøg på ikke at træde ind i min dataindsamling med forudindtagne svar var mit udgangspunkt en meget åben indstilling og at indhente så mange og så forskellige data som muligt. Som Becker (1998, 83) argumenterer: 'A major obstacle to proper (…) analysis of social phenomena is that we think we know most of the answers already'. Som novice udi at skrive feltnoter sparrede jeg under mine feltophold meget med min vejleder og fik derved skærpet min forståelse og mine kompetencer. Efterhånden accepterede jeg, at '(…) there is no one "natural" or "correct" way to write about what one observes' (Emerson, Fretz, og Shaw 2011, 6).

[64] I denne afhandling anvendes det samlende begreb 'deltager' om alle de soldater – såvel menige, befalingsmænd som officerer – der qua deres tilstedeværelse i det miljø, der forskes i, i en eller anden udstrækning deltager i forskningsprojektet.

Emne	**Minutter**	**Bemærkninger**
Mundtlige befalinger	1.124	35 mundtlige befalinger for taktiske opgaver.
Feltinterviews	2.135	21 interviews. Ikke alle minutter direkte kvalitative, fx perioder uden tale under kørsel i vanskeligt terræn eller trafik.
After Action Reviews	320	15 *after action reviews*. Alle opgaver afsluttes med et *after action review*.
Instruktioner	140	Fx foreløbige befalinger, når tiden er knap.
Briefinger	256	En kombination af generel information and opsummering af mindre, forskellige emner.
Møder	329	Fx spontane samlinger om forskellige ting.
Delingsmøder	212	Normalt gennemført af delingsføreren, og hvor alle soldater og befalingsmænd deltager.
Befalingsmandsmøder	48	Fx koordination mellem befalingsmændene i delingerne med henblik på at standardisere procedurer, hvor delingerne deles om fx våben og udrustning.
'Klassiske' interviews	1.230	18 individuelle og fokusgruppeinterviews.
Videooptagelser	1.391	Fx befalinger, *after action reviews*, patruljer og rekognosceringsopgaver.
	(7.185)	
Totalt antal minutters observation (1.000 timer)	60.000	(Deltagelse i fx skarpskydning, trænings- og feltøvelser i Danmark inden udsendelse er ikke medtaget).
Feltnoter		Over 200 maskinskrevne sider.
Total antal minutter	**67.185**	**(Ca. 1120 timer)**

Tabel 4. Forskningsprojektets datatyper og samlede datamængde.

Efter første dataindsamling i Afghanistan og i forbindelse med udarbejdelse af et konferenceindlæg[65] med fokus på metodologi begyndte jeg at kode især feltnoter og film i NVivo for at skabe et overblik over interessante og relevante temaer (Braun og Clarke 2006). Efter anden og tredje dataindsamling arbejdede jeg videre med NVivo for at skabe yderligere overblik over alle mine data og begyndt at udvælge små lyd- og filmklip og analysere dem i detaljer. Først efter præsentation af mit forskningsprojekt på tre konferencer (Rumænien,

[65] 'An Embedded Insider Perspective on Qualitative Research in Military Organizations', 53rd IAMPS Conference, Bucharest, Romania, 2018.

Canada og Danmark) og deltagelse i to yderligere konferencer (Storbritannien og Danmark) stod det rimeligt klart for mig, at det helt unikke i mine datasæt, og dér hvor jeg kan komme med det største empiriske bidrag, var mine in situ videooptagelser fra højrisikokontekster. Her er det muligt konkret og specifikt at pege på, hvordan interaktionen foregår, og dermed undgå retrospektive fortællinger om det skete, som det fx ville være tilfældet ved anvendelse af bl.a. mine feltinterviews og mine almindelige kvalitative interviews. Ca. halvvejs i ph.d.-forløbet besluttede jeg således kun at anvende videooptagelser, der viser soldaternes observerbare og dokumenterbare interaktion.

Under min dataindsamling i Grønland var det med min militære baggrund fra Hæren begrænset, hvor aktivt jeg kunne deltage i forskellige opgaver (flyvning, vedligeholdelse, planlægning mv.), hvorfor mine kompetencer var stort set uden betydning for teamets reelle virke. Bl.a. på grund af forskellige uddannelsesopgaver for helikopterteamet (fx teknikere og en pilot, der skulle uddannes til arktiske forhold) var mulighederne for deltage i alle flyvninger begrænset, og når det var muligt, var det i udgangspunktet ikke muligt at filme interaktionen i specielt cockpittet på grund af antallet af mennesker og materiel i helikopteren. Dette feltophold viste sig at bidrage til min erkendelsesproces omkring ledelse og risici og min refleksion over forskningsspørgsmålet (White 2008), og samtidig bidrog opholdet i Nordatlanten til min problemforståelse og metodologiske fokusering. Efter opholdet gennemså jeg alt mit videomateriale fra Grønland flere gange og begyndte at læse om multimodal interaktionsanalyse. Denne gennemlæsning gjorde, at jeg i udgangspunktet besluttede at fravælge mine feltinterviews og øvrige interviews som primære data og primær metode og i stedet vende blikket mod multimodal interaktionsanalyse. På grund af tekniske og taktiske forhold, herunder mangel på videooptagne interaktionsdata, fravælger jeg i udgangspunktet mine data indhentet fra et helikopterteam opererende i Nordatlanten. Forskellige forhold her gjorde, at det er meget begrænset, hvad jeg har af videooptagelser, der viser in situ interaktion, fx i helikopteren. Efter denne beslutning så jeg alle mine videooptagelser fra Afghanistan igennem igen, og jeg begyndte at deltage i datasessioner på Københavns Universitet og blev her yderligere inspireret af multimodal interaktionsanalyse. Udvælgelse af data er et delikat emne. Hvordan ved man, hvilke data der skal udvælges? Hindmarsh og Llewellyn (2018, 416) kalder dette emne 'a problem of relevance' og foreslår en simpel regel, som jeg har fulgt: 'First and foremost treat matter as a members' concern. We are guided in our analytic work by the way members demonstrably and accountably orient their conduct (…)'. Fra mine videooptagelser

udvalgte jeg 51 sekvenser af 30 sekunders til fem minutters varighed med en gennemsnitsvarighed på to minutter. Udvælgelsen skete dels på baggrund af, hvad jeg opfattede som hverdagsledelse (fx koordination, befaling, *after action review*s mv.), og dels på baggrund af aktørernes handlinger. Udvælgelsen foregik især med udgangspunkt i spørgsmål som 'hvor og hvordan koordinerer soldaterne fælles opmærksomhed', 'hvor skabes der intersubjektivitet og en fælles forståelse', og 'hvad sker der, når soldaterne ikke lykkes med det'. At analysere hverdagsledelse var især tydeligt to steder i mine data, nemlig under befalinger og *after action reviews*, hvor der produceres forståelse gennem rutiner og initiativer fra deltagerne, og hvor ledelse kan ses som *management* af mening, samt under operationer, når der er uklarheder, og der er brug for at (gen-) skabe fælles forståelse. Når noget bliver problematisk i felten indebærer et professionelt blik (Goodwin 1994) en handlingsparathed, der gør, at der bliver der gjort noget – der bliver repareret – hvilket kan italesættes som ledelseshandlinger.

Efter min beslutning om primært at gennemføre multimodale interaktionsanalyser på min Afghanistan-case reduceredes det primære empiriske datamateriale til analysebrug i denne afhandling til i alt ca. to timer. Det betyder dog ikke, at alle andre data ikke er brugt i afhandlingen. Det er de. Data, der ikke direkte anvendes i analyserne, er blevet anvendt som baggrund, til at udvælge og bakke de valgte uddrag op, og har dannet grundlag for diskussion og perspektivering. Fx har interviews ikke været brugt som det primære, men de har været uundværlige i den iterative proces, hvor jeg har været frem og tilbage mellem feltnoter, interviews, lyd- og videodata for at udvælge og beslutte fokus i afhandlingen. Endelig har de mange forskellige typer af data muliggjort forskellige metoder til at undersøge det samme fænomen. Med denne triangulering (Bazeley 2013; Silverman 2015), der i særlige tilfælde har inkluderet drøftelse af data med eksterne ressourcepersoner fra relevante militære enheder, opnås tillige en mere sikker viden.

Inspireret af Hutchby og Wooffitt (2008) har jeg grundlæggende fulgt en analysetilgang i tre trin. I de udvalgte datasæt har jeg lokaliseret et udvalg af potentielt interessante sekvenser med fokus på almindelige hverdagsbegivenheder samt afgivelser fra normalen. Jeg har i denne tilgang forsøgt at tilgå mine data med et 'unmotivated looking'. Som Sacks (1984, 27) meget beskrivende fortæller om en sådan proces:

> When we start out with a piece of data, the question of what we are going to end up with, what kind of findings it will give, should not be a consideration. We sit down with a piece of

> data, make a bunch of observations, and see where they will go (…). I mean not merely that if we pick any data we will find something, but that if we pick any data, without bringing any problems to it, we will find something. And how interesting what we may come up with will be something we cannot in the first instance say.

Dernæst har jeg ud af de 51 sekvenser i mit datasæt udvalgt 12 uddrag, der indgående er beskrevet og analyseret med fokus på den sekventielle kontekst. Her har jeg desuden på tværs af mine 51 sekvenser set efter mønstre og dermed grundlag for en grundig analyse. Et væsentlig omdrejningspunkt i alle analyser har været en optagethed af, hvorfor ting (fx sproglige og kropslige ytringer) sker lige her og nu, og hvilken betydning har det for den igangværende og efterfølgende aktivitet – 'why that now' (Schegloff og Sacks 1973, 299). Endelig har jeg genbesøgt mit datamateriale ud over de 51 sekvenser og set efter lignende tilfælde af fænomenet (se tillige bilag 6), der kan beskrives og analyseres, hvilket korresponderer godt med Hindmarsh og Llewellyn (2018, 423): 'The approach relies on an iterative relationship between data collection and analysis'. I denne proces er mine beskrivelser og analyser blevet forfinet, og gradvis er et sekventielt mønster udviklet. Mine analytiske evner er således blevet udviklet og skærpet undervejs.

6.7 Overvejelser om transskribering

Samtaler sker overalt og er en vigtig del af livet. En skriftliggørelse af samtaler i forskningsøjemed giver transparens. Med dette afsnit vil jeg redegøre for mine overvejelser om transskriptioner, der er en væsentlig del af analysearbejdet i denne afhandling. I en transskription er det umuligt at medtage alt, men en 'neutral' og nøgtern gengivelse, hvor der ikke tillægges deltagerne intentioner, er vigtig (Bucholtz 2000; Have 2002; Goodwin 2004). Som Becker (1998, 76) rammende formulerer det: 'I suggest [to] buy a rubber stamp that says "This transcript is not complete or fully accurate"'. Jeg vil i afsnittet komme ind på, hvordan deltagelse i datasessioner kan være med til at begrænse en af ulemperne ved at være *insider*, men omvendt også pege på, at min rolle som soldat gør det muligt at lave grundige transskriptioner, da det i en militær kontekst forudsætter et fagligt indblik, hvorved ulempen bliver forvandlet til en ressource.

Samtaler er en væsentlig del af de fleste jobs. Nogle jobs består næsten udelukkende i at føre samtaler. Fx består politikeres, lægers og læreres job næsten udelukkende i at føre samtaler. Samfund er ikke alene opbygget af og omkring samtaler, samfund *er* samtaler med alt, hvad det indebærer. Derfor kan det med god ret hævdes, at hvis man vil vide noget om menneskers

relationer og samfund, må man studere samtaler (Nielsen og Nielsen 2013). Som Boden (1994, 1) rammende beskriver det: 'Talk is the heart of all organizations. Through it, the everyday business of organizations is accomplished'. Transskriptioner af samtaler vil være en væsentlig del af mine analyser, og for mig har det at forholde mig indgående til transskriptioner og selve det at transskribere været nyt og anderledes. En af de største udfordringer ved transskriptioner er at gengive detaljer og flows i tid og samtidigt at bevare læsevenligheden. I det følgende vil jeg introducere læseren for nogle særligt udvalgte og væsentlige aspekter ved emnet. Formålet er dels at give læseren et indblik i mine valg og dels at gøre de følgende analyser baseret især på transskriptioner mere læsbare og forståelige.

Selve ordet transskribere kommer fra det latinske *transscribere* og betyder at omskrive. Formålet med at transskribere i mit forskningsprojekt er at omskrive video-optagne handlinger til en tekst, der gengiver deres multimodale udformning (det mundtlige og kropslige samt deres samspil med objekter eller teknologier), med en intention om at repræsentere interaktionelle relevante detaljer så præcist som muligt. At transskribere handler især om at kunne se, lytte, analysere og diskutere for at kunne se og forstå detaljerne i menneskers hverdagsinteraktion. En af grundene til, at vi overhovedet skal beskæftige os med hinandens måde at transskribere på, er, at vi har brug for hinandens dataudskrifter for at kende de kriterier, som andre har brugt. Det handler altså om transparens i forskningen. Derved bliver det muligt at vurdere andres argumentation for at kunne gøre deres observationer efter og for at kunne gå dem efter i sømmene. Som Ben-Ari (1998, 135), en israelsk officer som har lavet et omfattende etnografisk feltstudie i det israelske militær, formulerer det: '(…) an ongoing effort not to rely only on introspection, but to meticulously record, describe, analyze and eventually formulate my findings in a way that will allow them to be critiqued by others'.

Når en samtale er transskriberet, dvs. omformet til skriftlig tekst, har den status som datamateriale, og i princippet er der ikke længere tale om en samtale, men netop en skriftlig gengivelse af den – 'Only in textualized form do data yield to analysis' (Maanen 2011, 95). Datamaterialet udmærker sig ved, at det kan danne grundlag for mangfoldige analyser ud fra mangfoldige perspektiver. Den, der vil analysere datamaterialet, kan gøre det uafhængig af, om vedkommende selv har deltaget i samtalen eller observeret den. Transskriptionen vil aldrig kunne gengive alt, hvad der foregår i samtalen og mellem samtalepartnerne. Fx kan man i transskriptionen gengive blikretning ud fra en videooptagelse, men det er kun den enkelte samtalepartner, der kan afgøre, om der også er øjenkontakt. Ifølge Kvale (1992) vil to personer,

der omhyggeligt udskriver en optagelse, næppe nå til fuld enighed om, hvad der fx blev sagt, og hvor der er pauser (se også Bucholtz 2000).

Lige som statistik benytter sig af tal og diagrammer til at underbygge analyser og konklusioner, så er transskriptioner ifølge Davidsen og Kjær (2018) en anerkendt videnskabelig praksis inden for samfundsvidenskaberne, hvor interaktionsforskere bruger deres transskriptioner som belæg for analyser og konklusioner. Transskriptioner gennemført inden for særlige, vedtagne konventioner giver ligeledes andre forskere mulighed for at analysere og kommentere ens analytiske arbejde. I mine analyser har jeg særligt fokus på transskription i forbindelse med næranalyse af videodata, der fokuserer på interaktionen og samspillet mellem menneskers multimodale handlinger (fx tale, mimik, fagter og kropslige positioneringer) og objekter i tid og rum. Selvom videodata kan synes attraktiv, er det vanskeligere at arbejde med, da både transskription og analyse er mere kompleks end tilfældet er med fx kun lyddata (Silverman 2013).

Jeg har bestræbt mig på at lave transskriptionerne på en neutral, systematisk og detaljeret måde, så handlingerne gengives så tæt på den originale situation som muligt. Da en transskription er forbundet med udvælgelse, beslutning og omskrivning, er det ikke er muligt at fremstille komplekse multimodale begivenheder i alle detaljer, og den vil følgelig være præget af personlige, teoretiske, sociale og historiske begivenheder og præferencer. Jeg har dog forsøgt mig at holde transskriptioner fri for fortolkninger, så de præsenterer handlingerne så neutrale som muligt.

At transskribere er ikke blot noget, der skal overstås, men har været en væsentlig del af min forståelses- og analyseproces. Som Mondada (2018, 103) argumenterer: ’In this sense, transcribing cannot be divorced from analyzing. Transcripts and their conventions are essential tools for multimodal analysis’. I mine transskriptioner har jeg bl.a. været inspireret af Gail Jeffersons (2004) transskriptionssystem, der er et af de mest anvendte transskriptionssystemer inden for sprog- og interaktionsforskning, og hvor der især er fokus på den sproglige dimension af sociale handlinger. Jeffersons transskriptionsmetode udmærker sig ved en stor detaljerigdom, som er nødvendig, hvis man skal studere samtaler med mikrofokus på form og meningsskabende struktur. Til gengæld kan de være meget sværere at kode og afkode, fordi det er vanskeligt samtidigt at bevare overblikket over, hvad der foregår i samtalen på et indholdsniveau. En ’klassisk’ CA transskription kan derfor for den uindviede se noget kaotisk

ud, og både kodning og afkodning forudsætter et grundigt kendskab til transskriptionsreglerne. Den foreskrevne præcision drejer sig bl.a. om registrering af pauser og pauselængde i tiendedele sekunder, tøven, lydforlængelser, tempo, simultantale, overlap, selvafbrydelser, tonefald, reparatur, blikretning mv. Det drejer sig med andre ord om en detaljeringsgrad, der tillader en næranalyse af, hvordan deltagerne i samtalen udtrykker sig, og hvornår de gør det i forhold til hinanden (Alrø, Dahl, og Schumann 2016). Jeg har dog med fuldt overlæg valgt og forsøgt mig at konstruere mine transskriptioner på en 'light' måde, hvor mit fokus har været at skriftliggøre det skete på en lige netop tilstrækkelig og forståelig måde og derved undgå, at læseren mister fodfæstet i komplicerede og til tider indviklede tegn og systemer. Da jeg også har opmærksomhed på de forskellige ressourcer, der bruges for at organisere sociale handlinger, har det været nødvendigt i transskriptionerne at medtage de multimodale elementer for derved at synliggøre denne del for læseren. Med mine videooptagelser har jeg haft mulighed for at nuancere mine analyser og ligeledes dele elementer af min empiriske data med andre. Ud over de multimodale transskriptioner har jeg således suppleret analyserne med stillbilleder, der giver mulighed for at fastholde den flydende situation på et særligt udvalgt tidspunkt.[66] Derved bliver samspillet mellem de forskellige elementer tydeligt og giver et godt grundlag for en detaljeret analyse.

Den todimensionelle gengivelse af de oplevede in situ situationer har dog i sagens natur begrænset mulighed for at synliggøre og gengive det, jeg dels har oplevet i praksis og dels har hæftet mig ved, når jeg i analysearbejdet har set videosekvenserne igennem igen og igen – med og uden lyd, hurtigt og langsomt, forfra og bagfra. Larmen, varmen, støvet, fugten, hørmen, roen, uroen, fornemmelsen, humoren, mylderet, det kaotiske og rytmen af ord og bevægelser mv. kan naturligvis ikke til fulde indfanges af kombinationen af den multimodale transskription og udvalgte stillbilleder fra mine videooptagelser. Der ses i øvrigt i min metode mange paralleller til dokumentarisk film som metode (Cassell, Cunliffe, og Grandy 2017), idet jeg gennem talrige iterationer gennemser mine filmklip og reflekterer over data, hvilket Banks (Fillitz og Saris 2012) meget passende refererer til som en proces, hvor man lader filmklippene *breathe*.

[66] Alle stillbilleder i denne afhandling præsenteres (i Model- og fotoregisteret) med information om, hvor og hvornår videofilmen er fra, og på hvilket tidspunkt i denne at stillbilledet er klippet. Fx indikerer (00.23.16/01.12.34), at stillbilledet er fra 23 minutter og 16 sekunder inde i en videofilm, der i alt varer en time, tolv minutter og 34 sekunder.

Alle elementer i en interaktion er med til at skabe interaktionens form, kontekst og mening og er derfor relevante at fremstille i transskriptionen, hvilket dog ikke er muligt. Så hvad skal udvælges, og hvor detaljeret skal det transskriberes? Fra et videnskabsteoretisk perspektiv er bestræbelsen på at lave en neutral, objektiv og perfekt transskription en illusion. En transskription vil uvilkårligt være resultatet af en nødvendig udvælgelses- og beslutningsproces (Bucholtz 2000), bl.a. baseret på tekniske forhold (fx lyd og filmkvalitet) og forskningsinteresser, men transskriptioner giver bedre vilkår for detaljerede analyser af in situ sociale handlinger sammenlignet med fx interviews, feltnoter og statistiske data. Jeg har med mine transskriptioner dels forsøgt at argumentere for de kriterier, jeg har lagt til grund for udvælgelsen, og dels forsøgt at gengive mine datas særlige karakteristika og derved give læseren mulighed for at følge eller argumentere mod mine analyser (Duranti 2006). Her har jeg haft særligt fokus på at fremstille og synliggøre de elementer, hvor det kan vises, hvad soldaterne faktisk siger og gør i deres interaktionelle handlinger.

Min proces omkring transskribering har været iterativ og en ikke lineær proces, men en proces hvor jeg er stoppet op og har finpudset undervejs gennem forskellige aktiviteter som fx samtaler med vejleder, medstuderende, kolleger og deltagelse i datasessioner, der kan betegnes som:

> (…) a collegial activity and are based on mutual trust (…) The value of data sessions cannot be underestimated. They provide opportunities for a number of researchers to spend time examinating extracts from the video recordings, to make observations and discuss insights and even preliminary findings (Heath, Hindmarsh, og Luff 2010, 102).

Det vigtige for mig i dette arbejde har været at få andre øjne på mit analytiske arbejde, da det ofte – især som *insider* i organisationen – er nærliggende at stirre sig blind på særlige ting eller emner. På den måde har jeg forsøgt '(…) continuously [to] verify my native understandings with other sources (…) in ways that will allow a confrontation between them and other assertions found in the literature on the military' (Ben-Ari 1989, 135). Jeg har deltaget i datasessioner bl.a. inden for rammen af CIRCD,[67] og min deltagelse i disse har specielt nuanceret og udviklet min forståelse af multimodalitet. Under disse sessioner har andre studerende, forskere og professorer kritiseret, kommenteret og kommet med forslag til mine transskriptioner og analyser, hvorved jeg har forsøgt at sikre en bedre, mere detaljeret og nuanceret transskription og i sidste ende et mere videnskabeligt produkt. Disse sessioner har været et givtigt supplement, men ikke stedet,

[67] Centre for Interaction Research and Communication Design på Københavns Universitet.

hvor '(…) the principal analytic work is undertaken. That is undertaken by individual researchers in transcribing and scrutinising the video recording' (Heath, Hindmarsh, og Luff 2010, 103).

Af hensyn til deltagernes fortrolighed er alle navne i transskriptionerne anonymiseret. Jeg har valgt at anvende de begreber og betegnelser, deltagerne selv bruger eller orienterer sig mod, og har prøvet at give en skriftlig version af det, der bliver sagt og gjort. Inspireret af Jefferson betyder det, at jeg ikke har skrevet sætningerne grammatisk korrekt, men bibeholdt fx grammatiske fejl, gentagelser og afbrudte ord, hvorved jeg har forsøgt at være så tro som muligt mod deltagernes måder at sige og gøre ting på. Derved kan man som læser i højere grad danne sig et indblik i, hvordan den aktuelle ytring lød. Ofte er samtaler ikke grammatiske korrekte. Ifølge Due (2017) kan der ligge vigtige betydninger gemt i den pointe, og jeg vil derfor skrive ord nogenlunde, som de udtales. Fx vil jeg i mine transskriptioner ikke bruge kommaer og punktummer, som man almindeligvis anvender dem. Skemaet nedenfor beskriver de tegn, jeg har benyttet mig af.

(( ))	Kropslige handlinger.
( )	Svært at høre eller forslag til det (u)hørte.
[ ]	Indikerer overlap af tale/handlinger.
<u>tekst</u>	Understregning indikerer tryk på et ord/en stavelse.
:::	Forlængelse af vokal eller endelse, udstrakt udtale (lydforlængelse).
.hhh/hhh	Indåndingslyd/udåndingslyd.
… (punktummer)	Faldende toneleje eller intonation. Slutter tonelejet opad, forventes typisk en fortsættelse.
°lav° udtale	
HØJ udtale	
>hurtig< udtale	
<langsom> udtale	
Intonation, der går op↑	
Intonation, der går ned↓	
(.)	Pause under 0.2 sekund.
(2.5)	Pause på 2.5 sekund.

Inspireret af Due (2017)

Skema 1. Anvendte tegn i forbindelse med transskriptioner.

I flere situationer har det været muligt for mig at fintransskribere for andre utydelige sekvenser, da jeg dels var fysisk til stede på det pågældende tidspunkt og sted med de agerende soldater og

dels har indgående kendskab til den aktuelle situation og dens forhistorie, herunder navne på deltagerne, anvendelse af militære fagudtryk, forkortelser og slang. Med mine multimodale transskriptioner har jeg således forsøgt at inddrage læseren dybere i situationen ved at starte med en forholdsvis grundig kontekstbeskrivelse (se Welch et al. 2011), evt. suppleret med en skitse. Disse oplysninger anvendes ikke i særligt stort omfang i analyserne, men jeg mener, at det har været vigtigt at dele denne viden med læserne, således at de selv kan være med til at bedømme, om analyserne har 'ret' i deres opfattelse af sammenhængen mellem adfærd og baggrund. Med henvisning til stillbilleder har jeg forsøgt at vise soldaternes kropslige positioner i situationen og prøvet at indfange fx blikretninger, der kan illustrere, hvorhen deltagerne har rettet deres fokus, eller hvordan de håndterer objekter. Oftest er det mere læsevenligt med en visuel gengivelse af kropslige handlinger, og særligt Charles Goodwin (1943-2018) har her været foregangsmand, idet han sætter billeder ind undervejs i analysen og transskriptionen med pile til de præcise steder i interaktionen, hvor den fysiske handling optræder. Jeg har flere steder netop valgt at sætte billeder ind i analysen undervejs, så de bryder med teksten, og med pile søgt at præcisere, hvad der foregår, for derved at skabe forbindelse til transskriptionen – alt sammen vigtige kontekstinformationer og detaljer, der har indflydelse på meningskonstruktionen i det interaktionelle samspil. De valgte uddrag i mine transskriptioner i analyserne præsenteres på dansk (eller engelsk) i første linje, og dernæst – hvis relevant – præsenteres visuelle eller kropslige handlinger i dobbelt parentes i linjen nedenunder. For overskuelighedens skyld er alle transskriptioner fra analyserne samlet i bilag 5, hvilket med fordel kan anvendes under læsning af analyserne.

Som tidligere nævnt er man i samtaleanalyse ikke optaget af, hvad deltagerne egentlig mener, da egentlig hensigt og egentlige motiver er utilgængelige for analysen. Inspireret af CA-traditionen har jeg undladt at tillægge samtaledeltagere strategier, motivationer eller formål. Intentionelle forklaringer eller håndfaste kategoriseringer kommer tit til at stå i vejen for nærmere studier af, hvad der foregår. De bliver nemt til bortforklaringer og kommer dermed til at blokere for analysen. Ved ikke at forfalde til at forsøge at forklare deltagernes adfærd ud fra ikke-påviselig intentioner kan man ifølge Steensig (2001) opnå en dyb indsigt. For mig har det også handlet om at være ydmyg over for data og ikke mindst soldaternes kompetencer. Det, der foregår, er så kompliceret, at det ville være arrogant at hævde, at jeg har forstået og kan forklare det, blot fordi jeg mener at genkende en sekvenstype, eller fordi jeg kender nogle kriterier, der kan forklare et fænomen. Jeg anerkender dog, at min forforståelse betyder en del, hvilket man i CA-tradition

ville kalde 'members' knowledge' eller 'intuition' (Atkinson, Heritage, og Oatley 1984; Hzimmerman 1988). Uundgåeligt, men også nødvendigt, guides jeg af mine egne erfaringer med at deltage i praksis og i samtaler, hvilket er en afgørende ressource for mig. Nogle (fx Steensig 2001) ville sågar mene, at det er så vigtigt, at det nærmest er umuligt at analysere samtaler på et sprog, man ikke selv behersker til fuld perfektion.

6.8 Overvejelser om brug af hjelmkamera

En afgørende del for realiseringen af dette forskningsprojekt har været mit hjelmkamera. Dette afsnit vil kort beskrive fordele og ulemper ved kameraets brug, herunder tvivl og usikkerhed om, hvor fokus bør være med sådan et stykke udstyr.

Kameraet kan ses som et videnskabeligt instrument, der forholdsvis uforstyrret søger et realistisk og autentisk billede af en given virkelighed med henblik på senere videnskabelig analyse. Lyd og billede er synkroniseret, og kameravinklen er skarp, men dog begrænset. Kameraet observerer, registrerer og indsamler eventuel interaktion. Med min eksplorative tilgang tog jeg mit kamera med i felten primært monteret på min hjelm. Ikke som en neutral observatør, der som fluen på væggen skulle indsamle data på sikker og uforstyrret afstand af fænomenet, men mere som en slags ledsager i mødet med soldaterne og deres interaktion. I starten var jeg mindre sikker på, hvor 'felten' skulle findes, eller hvor kameraet skulle pege hen. Jeg var usikker på, hvad der var 'data' om 'ledelse' af interesse for mit forskningsprojekt, og jeg prøvede mig lidt frem. I kvalitativ forskning er usikkerhed om bl.a. brug af metoder ikke ualmindelig, og min usikkerhed omkring, hvad ledelse var, gav mig mulighed for at gå forholdsvis åbent ind i feltet uden en *a priori* – dvs. uafhængigt af erfaringen – forståelse for, hvad jeg skulle kigge efter. Især den hyppige korrespondance med min vejleder på CBS under mine feltophold gav mig løbende mere tillid i forhold til mine valg af fremgangsmetoder mv. En usikkerhed kan dog være et kraftfuldt element og en stor styrke, fordi det konstant tvinger forskeren til at reflektere over, hvad man som forsker 'har gang i'. Som Major og Savin-Baden (2012) argumenterer: 'The acknowledgement of the uncertainty that accompanies research (…) is a strength'. Et eksempel på denne tvivl og usikkerhed (Locke, Golden-Biddle, og Feldman 2008) fremgår af nedenstående uddrag af mine feltnoter:

> Vågner inden uret ringer kl. 0600. Har ikke sovet tungt siden, der blev messet ud af højtalerne på en minaret. 'Allaaaaaaa akbarrrrrrr'…. Står op og går mod badecontaineren, mens jeg nøje overvejer, hvor meget tøj, jeg skal have på. Det er koldt om morgenen – under frysepunktet – men når vi begynder at gå på opgaven i dag, vil jeg få varmen. Men hvor meget går vi, hvor langt (jeg har ikke set kort og opgave

> endnu), og hvor mange timer skal jeg evt. fryse? Jeg er lidt øm i kroppen fra i går. Udrustningen er tung, og jeg er ikke – som soldaterne – vant til at drøne rundt med den på hele dagen. Jeg er rimeligt frisk og føler mig godt til rette. Kan godt lide kombinationen af alt det praktiske, der har været min metier gennem mange år – og det at skrive noter, 'at forske' ☺. Håber jeg er på rette vej, men kan stadig ofte være i tvivl om, hvor det her skal ende. Men dét siger næsten alle, jeg har talt med, er helt normalt, så den krans klamrer jeg mig til. Man kan i hvert fald sige, at jeg i en eller anden udstrækning gør det, man 'skal gøre'. Jeg er med, noterer, dokumenterer, snakker, spørger, filmer, optager, spiser med soldaterne, hjælper dem, får sågar reelle opgaver og føler mig mange steder accepteret. Så er der en masse senere med teori, analyse, lære at skrive så teoretisk, så ingen forstår det ☺, og dét, at jeg måske er for meget en insider. Mon ikke det går? (Feltnote fra Afghanistan, 8. februar, 2018).

Jeg anvendte et lille, let og robust Sony HDR 200 monteret på højre side af min hjelm, og med en lille fjernbetjeningsenhed med en lille skærm monteret foran på min udrustning var det let at betjene. Kameraet er født med rimeligt bred vidvinkel og meget høj optagekvalitet, der gør det særligt anvendeligt i små rum og i udendørsmiljøer. En rød lysdiode, der indikerer, at kameraet optager, dækkede jeg til med et stykke grønt tape for at 'naturliggøre' kameraets tilstedeværelse og for ikke at muliggøre opmærksomhed på, hvorvidt kameraet var tændt eller ej: 'Mostly people forget the presence of the camera and continue in the typical routinised manner of their everyday and work lives (…)' (Haddington, Mondada, og Nevile 2013, 25).

I langt de fleste situationer var kameraet monteret på min hjelm, og kun ved fx befalingsudgivelser eller *after action reviews* i et briefinglokale blev det anbragt på et lille stativ. Hvor og hvornår jeg skulle tænde kameraet var ofte vanskeligt at afgøre på grund af mange forskellige aktiviteter, mange teams med mange deltagere, måske opdelt i forskellige hold på forskellige køretøjer og fordelt forskellige steder i terrænet. Som Heath, Hindmarsh, og Luff (2010, 43) bemærker:

> It is important to locate some part of the domain or some activity in the setting that the recording (and the research) can focus on. This is particular problematic in environments that involve numerous participants or where the activities of particular individuals are dispersed across the setting.

Af hensyn til kameraets batterikapacitet overvejede jeg nøje under opgaver uden for lejre, hvornår jeg skulle tænde kameraet. Dette skete typisk, når vi forlod køretøjerne, og muligheden for at interagere – aktivt eller passivt – med soldaterne var til stede. Ud over mit kamera havde jeg i min udrustning også diskret monteret en mikrofon, der muliggjorde lydoptagelse af samtaler, fx under bevægelse til fods. Se foto nedenfor.

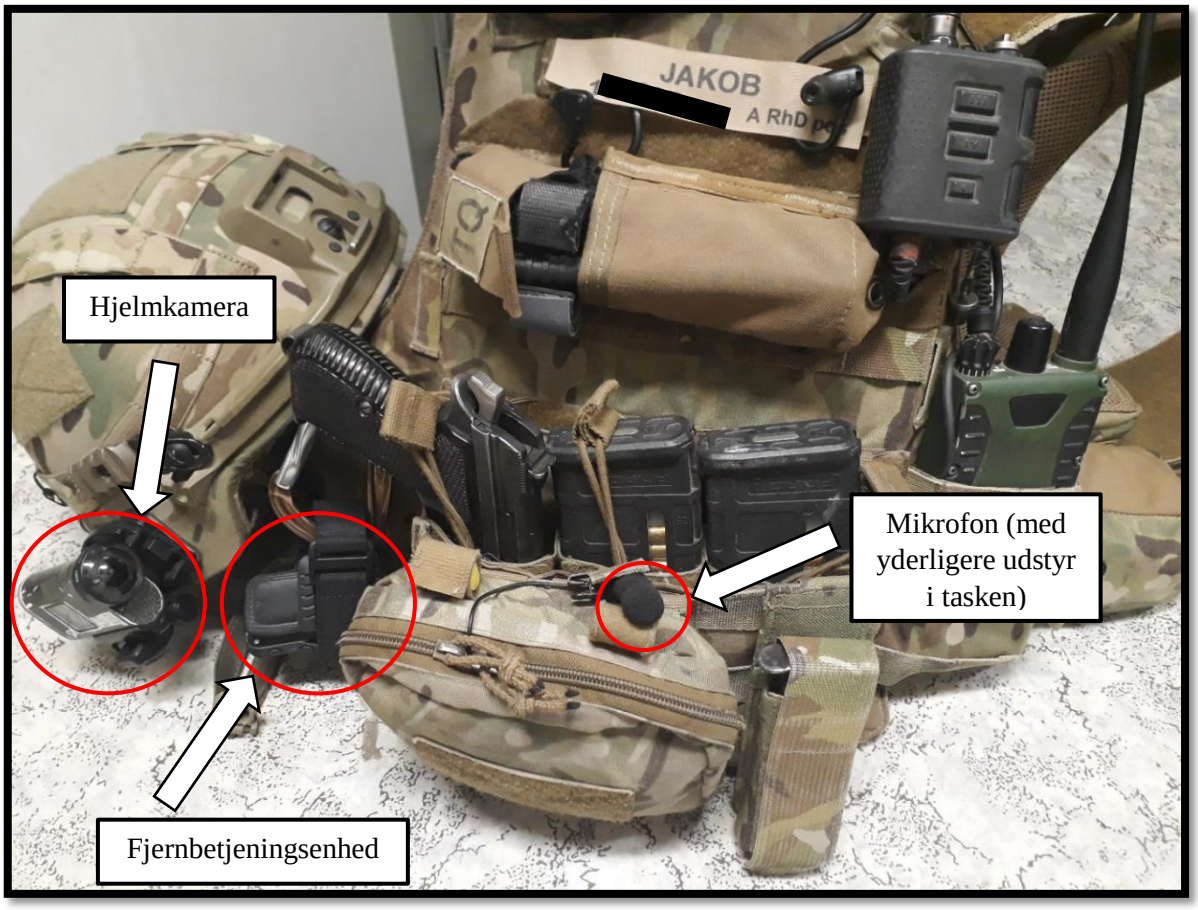


Foto 13. Hjelmkamera, fjernbetjeningsenhed med skærm og separat mikrofon.

6.9 Forberedelse og adgang til feltet

I dette afsnit vil jeg kort beskrive min forberedelse til feltforskningen, herunder de særlige krav, der skal opfyldes selv for en *insider* for at få adgang til de militære enheder.

Før jeg gik ind i højrisikokonteksten, havde jeg forberedt mig selv på særligt to måder. For det første har jeg trænet med de militære enheder, som er i fokus, og deres soldater. Jeg har deltaget i feltøvelser og skarpskydninger og dermed opnået tillid fra soldaterne og til mig selv. For det andet har jeg ved de samme lejligheder testet mine koncepter i form af teknisk udstyr i min udrustning (særligt hjelmkamera og en mikrofon) og forskningstilgang. I starten af projektet reflekterede jeg over, hvordan det fx er muligt at observere ledelse i praksis, hvilke spørgsmål der er egnede til at initiere en dialog, samt hvordan og hvornår jeg bør stille spørgsmål. Hvordan er det muligt, når man er afsiddet, at bære sin riffel klar til skud og være situationelt opmærksom på, hvad der foregår rent taktisk, og – på samme tid – gennemføre lydoptagelse af feltinterviews uden at lede soldaternes opmærksomhed væk fra den taktiske situation? Eller mens man sidder i et meget larmende pansret køretøj, som kører gennem svært terræn, eller

flyver over isen på Grønland i en meget larmende helikopter – hvornår er det da passende at initiere en dialog, og hvordan får du den på bånd? På baggrund af disse 'øvelsesoplevelser' har jeg under forskningen in situ konstant og omhyggeligt justeret mine procedurer og tilgange og har fx spurgt mig selv: ’Med præcis disse soldater i dette team og i denne specifikke kontekst, hvilke spørgsmål og dialoger vil det være meningsfuldt at have lige nu?'.

Selv som *insider* er det ikke let at få adgang til feltet. Ud over den mere relationelle adgang gennem gode forbindelser og kontakter er der en del formelle ubetingede og adgangsgivende krav, der skal opfyldes. Som forberedelse til min feltforskning er det fx afgørende, at jeg er i stand til at kunne yde feltmæssig førstehjælp til mig selv og andre i et højrisikoområde. Det har været et ubetinget krav at bestå et tredages kursus i taktisk førstehjælp, hvor det er en forudsætning, at man i forvejen har en grundlæggende førstehjælpsuddannelse. Sandsynligheden for at blive taget som gidsel i et højrisikoområde er til stede, og et kursus i ’Conduct After Capture’ har været obligatorisk. Kroppen som sådan skal ligeledes kunne fungere optimalt i et højrisikoområde, hvorfor fysiske tests (løb og muskel) og meget grundige tand- og lægeundersøgelser skal bestås. At flyve med i en helikopter i Nordatlanten kræver bl.a., at man ved nødlanding hurtigt kan komme ud af fx en synkende helikopter i iskoldt vand. Denne ’drill’ skal indøves og bestås ved et todages kursus i en svømmehal, hvor man gentagne gange i en helikopterattrap kastes ned i vandet og skal frigøre sig af seler, slå et vindue ud og søge op til overfladen.

Endelig er der tale om betingede krav, hvor jeg i dialog med enhederne har aftalt, hvad det vil være meningsfyldt for min egen og andres sikkerhed at træne for smidigt at kunne ’glide ind’ i de forskellige teams. Der kan fx være tale om skydning med forskellige våbentyper, deltagelse i taktiske øvelser eller (delvis) uddannelse i en specifik funktion.

6.10 Etiske overvejelser – rollen som *insider*

Dette afsnit vil adressere mine etiske overvejelser, herunder nogle af dilemmaerne, mulighederne og udfordringerne ved på en og samme tid at være officer og forsker i en militær enhed. Muligheden for at blive opslugt af praksis er nærliggende, hvorfor selvrefleksion er vigtig, og viden om styrker og begrænsninger ved at være *insider* kan have stor betydning for forskningens resultater.

Det er en stor fordel at være fortrolig med konteksten og forstå dens rigdom af informationer. Mit primære dilemma er, hvor involveret jeg skal være i feltet? Som *embedded* (Lewis og

Russell 2011; Bryman og Buchanan 2018) og aktivt deltagende soldat er et forsøg på at løsrive mig helt ikke bare umuligt, men vil også være uetisk (Tracy 2013; Silverman 2014). Min erfaring i felten giver mig intuition og mod på at stille spørgsmål og gøre ting (fx tilbyde min hjælp til pakning af køretøjer), der kan facilitere en mere meningsfuld skabelse af viden. Selvom mine forudindtagede mentale modeller kan forstyrre min induktive tilgang, så kan tillid og en intuitiv forståelse af den organisatoriske kultur give en stor fordel og mulighed i forhold til den meningsdannende proces (Allen og Kayes 2012). Min baggrund taget i betragtning kan nye perspektiver begrænses, og jeg skal forholde mig til den magt og de personlige udfordringer, der kommer med min position (fx kan samtaler være påvirket af det faktum, at jeg er officer, og soldaterne er underordnede) (Tracy 2013). I begyndelsen af min forskning så nogle soldater mig mere som en officer end som en forsker, men som tiden gik, blev jeg mere og mere anerkendt i de forskellige teams og blev stort set opfattet som en integreret del af interaktionerne.

Risikoen for at gå for *native* (Hammersley og Atkinson 2007; Maanen 2011; Yin 2015; Coghlan og Brannick 2014) i mit projekt er indlysende. Som *insider* kan jeg have forudindtagede antagelser og ikke være grundig nok i mine konversationer og observationer til at uddrage de mange betydninger, der er knyttet til en oplevelse. Der er fare for, at jeg identificerer mig selv med enheden med en sådan intensitet, at jeg bliver en integreret del af det, der foregår, og mister mit forskningsfokus og derved gør en videnskabelig analyse vanskelig. Jeg risikerer overidentifikation med feltet, hvilket gør det svært at studere det udefra. Jeg forsøgte at være meget opmærksom på ikke at ende som en *native* observatør eller deltager under mit feltarbejde og forsøgte at tage pauser fra observation og deltagelse og trække mig tilbage fra handling for at reflektere og analysere (Gold 1958; Krogstrup og Kristiansen 2015). Alle aftener skrev jeg feltnoter i et primitiv forsyningsrum og reflekterede over, hvad der var sket i løbet af dagen,

Foto 14, 15 og 16. Tre eksempler på feltnoteskrivning: på jord, i køretøj og i helikopter.

hvilket resulterede i nye spørgsmål og ideer, der skulle undersøges. Brugen af min vejleder på afstand ved hjælp af e-mails var også nyttigt, da jeg var soldat blandt soldater med risiko for at miste fokus på den primære opgave – at foretage forskning og ikke udføre militære operationer. To gange om ugen sendte jeg udkast af mine feltnoter, som blev kommenteret og stillet spørgsmål til, resulterende i en mere refleksiv tilgang og udvikling af forskningen.

I mit forsøg på at være en selvreflekterende forsker har jeg omhyggeligt overvejet, hvordan bl.a. min kultur, alder, køn og mit fysiske udseende vil blive opfattet af soldaterne. Under min forskning har jeg kritisk overvejet mit eget ego og i hvilket omfang, jeg er villig til at tilpasse mig for at få soldaterne til at acceptere mig. En overvejelse for mig var fx, hvorvidt jeg skulle bære min distinktion på uniformen. Det at være major kan for nogle soldater vække eller udløse særlige minder, følelser eller reaktioner, og de normale egenskaber eller privilegier ved at være major eksisterer ikke i en rolle som forsker. I den rolle har jeg ikke nogen ret til at befale over soldaterne, og det forventes heller ikke, at jeg gør det. Yderligere har jeg i mange år trænet militære ledere på mange niveauer, og mange ting influerer på min tilgang til (militær) ledelse. Teorier har til dels formet min tilgang til ledelse, og kombineret med min erfaring har jeg en idé om, hvilke teorier der er brugbare i en militær kontekst. Ydermere gør min mastergrad i organisationspsykologi, min egen erfaring med ledelse af denne specielle type militærenhed og mit deltidsarbejde som bjergguide det muligt at observere ledelse i et andet – og ikke kun militært – perspektiv. Min tilgang til ledelse er dermed ikke kun er baseret på mit virke/mit job som officer, men også på den erfaring jeg har erhvervet mig gennem mange andre aktiviteter.

I mit forskningsprojekt er der mange interessenter og forskellige forventninger til mig som fx forsker, officer eller kollega. At arbejde så tæt på praksis som *insider* giver nogle etiske udfordringer og mange overvejelser, som jeg konstant må forholde mig til: ’(…) it is wise to think about ethical issues at all stages of a research study’ (Silverman 2015, 152). Typiske eksempler til overvejelse er, hvis jeg oplever uetisk, grænseoverskridende eller ulovlig adfærd. Undertiden hørte og oplevede jeg ting, som fra mit perspektiv var upassende, men ikke desto mindre noget jeg ikke reagerede på, fx soldater, der gav de lokale kvinder øgenavne som 'telt' (med en henvisning til burkaen), eller mænd, der talte nedsættende om kvindelige soldater som 'pikløse'. Et andet eksempel er mine overvejelser om, hvorvidt jeg skulle kommentere eller intervenere på taktisk adfærd og beslutninger, fx hvordan man parkerer køretøjerne taktisk. Et tredje eksempel på vanskelighederne og udfordringerne i rollen som integreret *insider* og deltagende observatør er en mailkorrespondance, jeg havde med en højtstående officer i

Danmark efter mit feltarbejde. Han havde været hjælpsom som 'gatekeeper', og jeg mailede til ham og fortalte, at jeg havde haft et givtigt ophold hos enheden i Afghanistan. Han var nysgerrig på, hvordan enheden præsterede, og skrev: 'Har du forresten set noget, jeg skal være opmærksom på?'. Jeg kender officeren på forhånd og forstår meget vel hans spørgsmål, men at arbejde under informeret samtykke – og de etiske overvejelser i forbindelse hermed – gør, at jeg må afstå fra at give ham min personlige, subjektive og faglige vurdering af enhedens taktiske niveau. Uanset om min vurdering er god eller dårlig, vil det kompromittere fortroligheden og tilliden mellem mig – som forsker – og enheden.

Når man som forsker laver forskning i egen organisation, så kan forskeren kategoriseres som en *insider* på grund af tilknytningen til organisationen, der tillige ofte sponsorerer forskningen (Fayard og Van 2015). Med andre ord var jeg en '*insider*' (Gioia 1991; Alvesson 2009; Yin 2015), en 'corporate ethnographer' (Cefkin 2010; Jordan 2016; Sedgwick 2017) eller 'complete member' (Coghlan og Brannick 2014), hvilket vil sige, at jeg er ansat i den organisation, jeg forsker i (se også Snook 2000). Dette giver en styrke, idet jeg kan studere den indefra, men også en udfordring ved konstant at skulle forholde mig til udfordringerne mellem nærhed og distance (Nørgaard og Holsting 2015). Styrken ved at være *insider* var især muligheden for at foretage in situ observationer, følge og deltage i enhedernes arbejde i ugevis og gennemføre interviews på alle niveauer i enhederne og aldrig at blive nægtet adgang.

For at kunne vurdere, hvordan jeg muligvis har påvirket interaktionerne, er det vigtigt at overveje min rolle som *insider* i konteksten. Her kan man sige, at jeg på en og samme tid har haft lille og stor viden om det faglige: Lille viden, da mange forhold har ændret sig betragteligt, siden jeg selv var operativ soldat (udstyr, teknik, procedurer, standarder, rutiner mv.), og stor viden, da jeg trods alt for mange år siden har haft et indgående indblik i og kendskab til denne specifikke militære branche (opklaring) og med mine over 30 års erfaring i militæret har en generel og overordnet nuanceret forståelse af, hvordan tingene foregår i en militær enhed. Man kan således argumentere for, at jeg på det specifikke mikroniveau, hvor den for forskningsprojektets primære interaktion foregår, har en lav epistemisk viden og på de mere overordnede linjer har en højere epistemisk viden.

Med min (passive) deltagelse i fx forberedelse og gennemførelse af befalinger og *after action review*s synes det derfor nærliggende at konkludere, at min tilstedeværelse ikke i nævneværdig grad har påvirket de taktiske beslutninger, der er blevet truffet. Min tilstedeværelse har fx ikke

påvirket valg af marchruter, formationer, tidspunkter, valg af udstyr og våben, indøvelse mv., da jeg som regel blot er 'gledet ind' i det forberedte. Jeg har altså ikke haft nogen beslutningsautoritet og har på ingen måde forsøgt at påberåbe mig det, uagtet min højere militære rang, status og erfaring.

6.11 Begrænsninger ved denne forskningstilgang

Med dette afsnit vil jeg bygge videre på det foregående afsnit og diskutere forskerens dobbelte position mellem distance og kritisk nærhed, herunder at min forskningstilgang kun tilbyder én mulig forståelse ud af mange, men at resultaterne kan være overførbare fra en kontekst til en anden (lignende) kontekst.

Så hvad er tydeligvis vanskeligt ved denne type af forskning? At være en integreret, *insider* og etnografisk forsker er som at deltage i et middagsselskab. Som en god gæst accepterer forskeren et tilbud om at være en del af selskabet og ikke blot at tale værten efter munden (Jensen 2003). Som gæst indtager forskeren en dobbelt position: Han er både inden for og uden for selskabet – som en fremmed, men dog genkendelig. Det forventes af gæsten, at han er i stand til at bevæge sig mellem det selvfølgelige og det uselvfølgelige og dermed sætte noget 'på spil'. Forskeren skal endog investere i denne 'manglende overholdelse' af forudsigelighed og det velkendte – han satser på, at noget 'indtræffer' – ellers bliver det for kedeligt. I spillet mellem nærhed og distance er jeg med til at 'sætte betydning' og vise både feltets og mine egne forforståelser og 'blinde punkter'. Som kritisk iagttager er jeg ikke usynlig for andre iagttagere, men bliver selv kritisk iagttaget og bliver i denne forstand en del af den verden, jeg er i færd med at beskrive (Nørgaard og Holsting 2015). Så hvordan inviterer jeg mig til selskabet? På den ene side ved at samtale og bidrage til selskabet, men på den anden side ved ikke at være for kritisk og fornærme selskabet, hvilket vil frakoble mine muligheder for deltagelse. Det er som at balancere på en knivsæg. Jeg må ikke blive uinteressant, men må ofte overveje, om jeg kan tillade mig at stille et spørgsmål – eller om det vil være at gå for tæt på (Hammersley og Atkinson 2007). Konstant må jeg overveje, om en samtale skaber tillid og et godt forhold eller ej. Under et fokusgruppeinterview virkede en soldat (en korporal) fx meget kompetent på mange andre områder end i hans militære virke, og han havde mange refleksive og nyttige tanker. Dagen efter mødte jeg soldaten i 'mit forsyningsrum', og efter mange tanker og refleksioner forlod jeg min rolle som forsker (Silverman 2015, 157) og indtog mere rollen som en kollega og officer, hvor jeg spurgte soldaten om hans fremtidige planer. Han svarede høfligt, men spurgte også, hvorfor jeg spurgte. Vel vidende om den rollekonflikt (Coghlan og Brannick 2014, 138) jeg befandt mig

i, fortalte jeg ham om min personlige oplevelse af ham under interviewet, og at jeg let kunne se ham bestride andre job godt end jobbet som (menig) soldat.

Min forskning kan imidlertid kun præsenteres som mulig 'læsning', og derfor synes generaliserbarhed som statistisk begreb (Roald og Køppe 2008) at være uhensigtsmæssigt at diskutere, da kvalitative undersøgelser sjældent opnår den nødvendige grad af præcision i repræsentativ prøveudtagning og heller ikke stræber efter det (Bazeley 2013). Som Boden (1994, 45) formulerer det: 'If, as Garfinkel suggests, order (and organization) are unavoidable *local* phenomena then they must also be *particular* and thus resistant to generalization'. Jeg vil forsøge at skabe mulige forståelser, der kan overføres fra én kontekst til en anden, afhængigt af graden af *fit* mellem sammenhængene (Flick 2014; Tracy 2013), og man kan i højere grad tale om en analytisk generaliserbarhed (Roald og Køppe 2008) eller måske mere meningsfyldt om begrebet overførbarhed ('transferability'),[68] da det ikke kræver opfyldelse af de generelle betingelser, hvorunder et fund eller en teori er gyldig. I stedet indebærer det en overførelse af viden fra en undersøgelse til en specifik ny situation. Ansvaret for sådanne generaliseringer skifter her fra forskeren til læseren eller potentielle brugere af resultaterne (Flick 2013). Som Miles, Huberman, og Saldana (2013, 314) argumenterer: '(…) any transfer of a study's findings to other contexts is the responsibility of the reader, not the researcher. The findings must include enough thick descriptions for readers to assess the potential transferability and appropriateness for their own settings'. En tilnærmelsesvis fuldstændig og tydelig beskrivelse af den sammenhæng, hvori en undersøgelse finder sted, er nødvendig – ikke blot for at forstå casen, men også for at tillade en case-by-case overførelse af den opnåede viden, anvendelsen af teoretisk indsigt i en ny kontekst eller for at igangsætte yderligere analyse og forståelse gennem replikative eller sammenlignende undersøgelser (Bazeley 2013; Flick 2014; Yin 2016). Man vil ofte kunne lære noget om fx processer, og en form for læring vil under alle omstændigheder finde sted. I denne overførelsesproces er en aktiv oversættelse fra én kontekst til en anden naturligvis afgørende. Som Ben-Ari (1998, 137) argumenterer om sin feltforskning: 'In this sense, my approach is probably not replicable. On the other hand, this does not preclude the possibility that I report my findings and my methods in a way that can be appraised by other scholars'.

[68] Begrebet transferability – overførbarhed – blev introduceret af Lincoln og Guba (1985) som et alternativ til generaliserbarhed og i et forsøg på at referere til case-by-case overførelse af viden, hvilket var den eneste måde Lincoln og Guba anså for at være legitim (Bazeley 2013, 410).

6.12 'Thick description' fra felten

Som afslutning på dette kapitel vil jeg med et uddrag af en 'thick description' (Ryle 2002/1949; Bazeley 2013; Geertz 1973; Yin 2015; Flick 2014; Elsbach og Kramer 2015; Alvesson og Sköldberg 2017) indvie læseren i forskningskonteksten og tilbyde til en oplevelse af, hvordan min aktive, deltagende forskning er foregået.[69] Den komplette 'thick description' kan læses i bilag 2. Formålet er dels at give læseren et unikt indblik i, hvilken form for data forskning fra et *insider* perspektiv kan give, og dels at vise mangfoldigheden af mine forskellige typer af data, der her kan kategoriseres som observation, deltagelse og konversation.

> With the combat helmet camera still recording, the team leader and I relieve the two other soldiers on time in the building according to the roster. Here, my role as a soldier is 100 % in focus. When entering the room, I scan the surroundings with an increased attentiveness on any changes from the first time I was in the room, and considering where possible threats like a suicide bomber could turn up. I re-check the safety catch on my weapon and re-secure that the magazine is attached properly. I do not feel afraid, but very attentive. It is almost like another day at work. I do not have a strong different feeling when entering the operational environment. My experience of working in high-risk environments for decades manifests itself. I am fit, I have checked my gear, and I know where it is and how to use it. It gives me equanimity and confidence. By being in control of the more physical things, it helps me to handle my feelings - my many deeply rooted structures may reduce suddenly emerging anxiety. They give us a quick brief about the situation, who is leaving and entering the room, how the other coalition soldiers and private security contractors behave, and how they perceive the state of affairs with respect to our two paxs. On my own initiative I check the room, windows, how many doors, are they locked, who is in the room, what kind of weapons are inside the room etc. The team leader and I agree on who is going to do what, if something happens. If we have to evacuate, he will take care of the colonel, and I will cover him by fire and open the right door with my left hand whereupon they will exit the room. While being observant and alert, we talk with low voices about his experiences with good and bad leadership. While talking, we do not look much at each other, but have our attention outwards in the room, following all movements and changes. We still have our radio earpieces in our ears, constantly listening on the tactical net to signals from the other team members, e.g. people with or without weapons entering and leaving the building. On the radio net, a soldier suggests moving the vehicles to another place, indicating precisely where, and he also asks for permission to take off the helmets and use a 'soft hat' instead. The team leader approves it on the radio saying: 'It is accepted'. After half an hour we are relieved, and I turn off my camera as we leave the building. Since they had invited me to actively participate in the tactical mission, I have a good sense of being fully accepted by the team, and I feel that I have contributed to the team by taking a turn and making it possible for one of the other soldiers to relax.

[69] Uddraget har været anvendt i forbindelse med en præsentation på International Applied Military Psychology Symposium konference i 2018 i Bukarest, Rumænien og er derfor på engelsk.

6.13 Afslutning

Indtil videre har læseren fået en indføring i, hvad der bl.a. danner grundlaget for ledelsestænkning og ledelsespraksis i det danske forsvar, herunder hvordan trådene fra den gamle tyske militære ledelsesfilosofi 'Auftragstaktik' stadig ses i fx Forsvarets Ledelsesgrundlag (FKODIR 121-5 2008). Dernæst blev afhandlingen positioneret forhold til den nuværende forskning om ledelse i militære teams, og sporet for, hvad denne afhandling søger at bidrage med i forhold til den eksisterende forskning på området, blev udlagt. Med udgangspunkt i litteraturgennemgangen blev der redegjort for de teoretiske værktøjer, jeg vil anvende i mine analysekapitler, og de militære enheder og den operative kontekst for min dataindsamling blev beskrevet.

Dette kapitel har beskrevet mine metodologiske overvejelser og valg. Dette er vigtigt for at forstå, hvordan disse valg hænger nøje sammen med muligheden for rent faktisk at kunne besvare spørgsmålet om, hvordan handlinger koordineres igennem ledelse i militære højrisikoteams. Nu er grundlaget og strategien skabt for den videre analyse af mine data, og i de næste tre kapitler udforskes forskningsspørgsmålet gennem et antal kvalitative analyser af interaktionelle data fra forskellige små militære teams. Her vil alle de små brikker begynde at blive samlet. Det første analysekapitel vil analysere, hvordan opmærksomhed i et militært højrisikoteam koordineres, inden en taktisk opgaveløsning påbegyndes.

Foto 16a: Forfatteren under feltarbejde i Nordøstgrønland i 2018. Bemærk hjelmkameraet på siden af hjelmen.

7 Kapitel 7. Analyse af koordinering inden indsættelse i felten

7.1 Indledning til de tre analysekapitler

Jeg vil i alle analysekapitlerne have et stort fokus på empirien og lade den træde frem, og jeg vil derfor begrænse diskussionen i analysekapitlerne og primært inddrage Grint (2005b) og Drath et al. (2008). Efter de tre analysekapitler vil jeg diskutere empiriens fund mere indgående ved hjælp af yderligere teori. Det er i den forbindelse vigtigt at pointere, at mine analyser handler om mange af de samme ting, men jeg vil undervejs fokusere på særlige dele – dele, der er vævet ind i hinanden, hvor jeg udfolder mange af de samme typer ressourcer og praksisser på forskellige tidspunkter, men fremhæver de særlige begreber, praksisser og ressourcer og gør det klart for læseren, hvad der særligt skal fokuseres på i den enkelte analyse.

Handlinger i et militært højrisikoteam koordineres gennem ledelse og starter i forberedelsesfasen (dette kapitel), men slutter ikke hér. Tværtimod udvikles koordineringen af handlinger løbende under hele gennemførelse af opgaven (kapitel 8 og 9). Koordineringen af militære operationer foregår altså i begge faser, og for at få et så 'fuldstændigt billede' som muligt er begge faser vigtige og indbyrdes afhængige. Soldaterne kan snakke og interagere om opgaven, der er styrende for koordineringen, på forskellige måder i de forskellige faser. Hvad der sker i gennemførelsesfasen, hænger tæt sammen med dét, soldaterne har forberedt og koordineret, inden de forlader lejren. Det giver mening at følge denne logik og undersøge, hvordan det ser ud i praksis. Især giver det mulighed for at undersøge, hvordan ledelse og praktisk koordinering foregår i to forskellige kontekster, én i et miljø, hvor den kontekst, som opgaven skal udføres i, er fraværende i andet end repræsentationer (kort, skitser mv), og en anden, når man så at sige er midt i selve konteksten. Dette giver mulighed for at undersøge de forskellige ledelsespraksisser, som tager disse kontekster i brug. På baggrund af disse overvejelser har jeg valgt denne analytiske opdeling med 'før' (kapitel 7) og 'under' (kapitel 8 og 9) indsættelse i felten.

Dette første af tre analysekapitler vil analysere, hvordan forberedelse til opgaveløsning i felten foregår. I denne forberedelse foregår mange ting typisk på en meget rutinepræget måde. Jeg vil især fokusere på, hvordan såvel handlinger som opmærksomhed koordineres, og hvordan der skabes praktiske forudsætninger for selve opgaveløsningen i felten. Hvordan opmærksomhed koordineres kan i mit datamateriale især iagttages to steder: Når der skabes forståelse, og når der er uklarheder, og der er brug for at (gen-)skabe forståelse. Briefinger, befalinger og *after action reviews* er gode eksempler på, hvor der skabes forståelse gennem fx rutiner og initiativer.

Forståelse skabes i en proces bestående af fælles ramme, meningsskabelse og intersubjektivitet, og ledelse kan her ses som ledelse af mening (Smircich og Morgan 1982), hvor initiativ og handlekraft holder processen i gang.

Det andet analysekapitel (kapitel 8) vil som sådan have samme fokus – hvordan opmærksomhed koordineres – men hér rykkes konteksten til, hvordan det foregår under opgaveløsning i felten. Opmærksomhed på, hvad der faktisk foregår i felten, er vigtigt, da små ting kan gøre en stor forskel. Ved at studere, hvad der faktisk foregår i felten, kan man blive opmærksom på, hvad der gør en forskel, hvilket man så efterfølgende kan træne og udvikle. Har man ikke studeret det, så ved man det af gode grunde ikke.

Når der er uklarheder eller forstyrrelser, er der brug for at skabe en fælles forståelse, hvor der bliver sat ind med reparation eller rekonstruktion (Schegloff, Jefferson, og Sacks 1977; Schegloff 2000; Steensig 2015). Når noget bliver problematisk og uklart i rammeværket, må opmærksomheden koordineres. Det sker ofte situeret under opgaveløsning i felten, og ledelse kan her ses som det at reparere for derved at (gen-)skabe en fælles forståelse, hvilket især det sidste analysekapitel (kapitel 9) vil have fokus på.

Analyserne vil synliggøre det praktiske arbejde – fx organisering, indflydelse, skabelse af mening og retning, hvordan en situation defineres og samskabes, små elementer der kan ses som en del af ledelsesarbejdet, men som næsten er usynlige i moderne organisationsstudier. Der er tale om almindelige arbejdsaktiviteter, der i empiriske studier rutinemæssigt overses og typisk blot er beskrevet ganske kort i mere abstrakte, ukonkrete analyser uden detaljer. Eksempelvis beskriver Lloyd og Payne (2009, 623) en arbejdsaktivitet som følger: 'Typical calls included taking down names and addresses, giving out flight arrival times, dealing with credit card applications and processing payments'. Det er netop de typer arbejdsaktiviteter, hvor der beviseligt foregår en mængde arbejde, og som der oftest skøjtes henover i ordknappe beskrivende fremstillinger, som jeg med analyserne ønsker at udvikle.

Samlet set vil et centralt omdrejningspunkt i alle tre kapitler være koordinering.[70] Ikke kun, men dog også, koordinering i en klassisk Mintzbergsk forstand, men især den koordinering, der foregår i det helt små i mikroprocesser, og som er indøvet og er en indlejret del af den militære

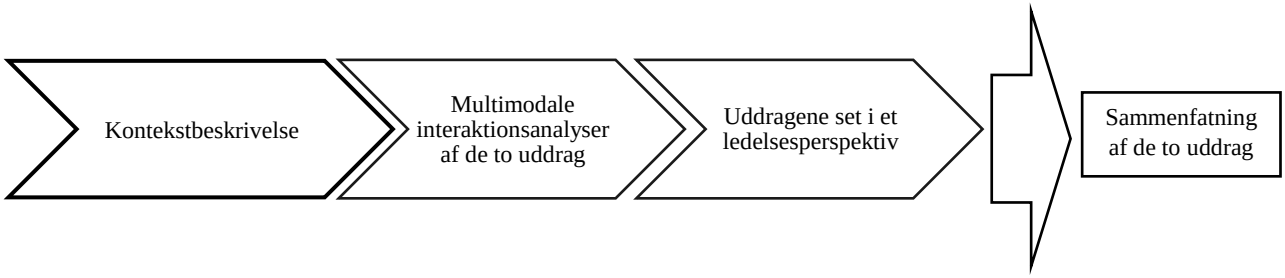
[70] Den type koordinering vi ser i mine data kaldes på norsk 'samhandling'. Dette udtryk har mange ligheder med det engelske ord 'interaction', der 'represents one of the highest relational ambition levels' (Torgensen et al. 2018, 25).

sociale praksis. Som Jarzabkowski, Lê, og Feldman (2012, 907) formulerer det (min understregning): 'By shifting the analytic focus from coordinating mechanisms such as reified standards, rules, and procedures to coordinating as a dynamic social practice, (…) research provides insight into the microprocesses involved in coordinating'.

7.2 Introduktion til dette kapitels analyse

Det spørgsmål, som driver denne analyse, er, hvad der faktisk foregår i denne militære briefing – med andre ord, hvilket arbejde der udføres her, og hvordan det skaber forudsætninger for opgaveløsning i felten. Jeg er interesseret i at analysere dette på et praktisk niveau, ud over det åbenlyse i at der er tale om en informationsoverførelse. Jeg er interesseret i undersøge, fx hvorfor man gennemfører ting, som alle allerede er fortrolige med, og hvilket slags arbejde der er blevet udført, når man gennemfører det, som på overfladen kan se ud som unødvendige handlinger. Jeg studerer dette som en social praksis og er ikke primært interesseret i, hvad der foregår inde i hovedet på folk. Uddragene vil blive brugt til at undersøge, hvilken rolle ledelse spiller her, og hvordan det bliver gjort i praksis.

Kapitlet byder på følgende struktur. Først vil jeg sætte rammen for den første analyse ved at beskrive konteksten, som uddragene stammer fra. Dernæst vil jeg gennemføre multimodale interaktionsanalyser af to uddrag og pege på, hvilke ressourcer soldaterne benytter sig af i interaktionen. Efter de multimodale interaktionsanalyser vil jeg analysere uddragene på tværs, set i et ledelsesperspektiv. Kapitlet vil afsluttes med en sammenfatning. Se skitse 1 nedenfor.



Skitse 1. Opbygningen af kapitel 7.

7.3 Kontekstbeskrivelse

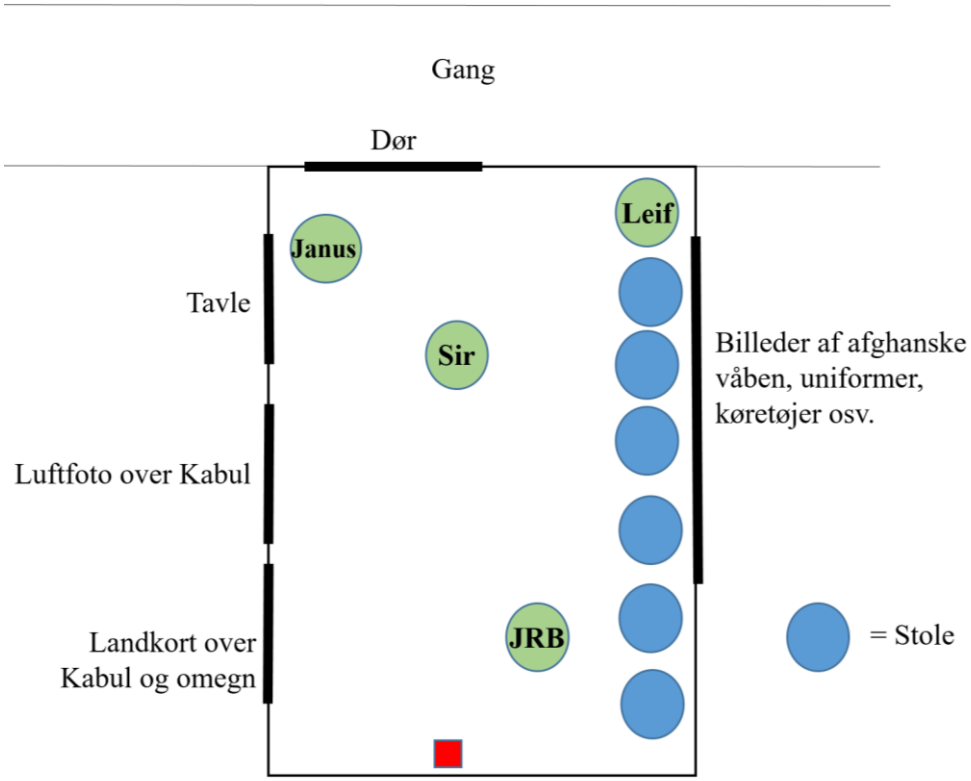
Interaktionen i følgende sammenhængende uddrag finder sted om morgenen, den 22. februar 2018, i et støvet briefingrum, der er indrettet i en 20 fods container i en militær lejr i Afghanistan. I baggrunden høres helikoptere, der lander og letter. Væggene i rummet er fyldt med kort, skitser, luftfotografier og diverse fotos af efterretningsmæssig værdi, fx Talebans og

den afghanske hærs våben, køretøjer, uniformer mv. En dansk militær teamleder (oversergent Janus) gennemfører en 'pax[71]-briefing' primært for en britisk oberst og rådgiver (Sir), der skal transporteres til et møde i en anden lejr i den vestlige del af Kabul og retur igen. Da rådgiverens adfærd og handlinger – eller mangel på samme – har indflydelse på soldaternes sikkerhed og løsning af deres opgave, deltager rådgiveren ikke fuldstændig uforberedt i disse opgaver. En pax-briefing er en kort briefing på baggrund af en mere omfattende fempunktsbefaling (se kapitel 2), hvor de personer, der skal transporteres og sikres, får en kort briefing om, hvordan opgaven løses, og hvilken rolle pax har undervejs. En rådgiver (pax) er typisk en ældre soldat og officer, så han/hun har en vis taktisk forståelse af, hvad der sker. Inden rådgiveren deltager i en opgave, modtager han/hun således en pax-briefing, hvor han/hun instrueres i, hvordan han/hun skal forholde sig under opgaveløsningen, fx at rådgiveren skal 'falde ned' ved beskydning, at han/hun på intet tidspunkt må være forrest i formationen, og at han/hun skal agere i forhold til soldaternes instrukser. At soldaterne gennemfører denne pax-briefing demonstrerer, hvordan soldaterne opfatter rådgiveren som en delvis aktiv del af teamet, der kan hjælpe soldaterne med fx førstehjælp, i fald det skulle blive nødvendigt. I interaktionen i de valgte uddrag er der i alt fire soldater til stede: Janus, den britiske rådgiver, der tillige er en slags overordnet chef for bl.a. den danske enhed, chefen for den danske enhed (Leif) og jeg. Se figur 4. Den røde firkant viser kameraets placering i lokalet.

Uddragene viser, hvordan Janus rutinemæssigt gennemfører sin briefing, som han har gjort det mange gange før, og hvordan den er designet og nærmest afleveres som en pakke. Uddragene er domineret af Janus, som taler og tager ansvar for, at (især) rådgiveren modtager relevante oplysninger, inden vi forlader lejren og kører ud i Kabuls gader. Uddragene, der her fokuseres på, starter 3 minutter og 11 sekunder henne i et filmklip, der i alt varer 9 minutter og 13 sekunder. Inden da har hele Janus' team (team Y på i alt ni soldater) og jeg været samlet i briefingrummet og modtaget en hurtig supplerende briefing (2 minutter og 20 sekunder) om dagens opgave. Aftenen før i tidsrummet 20:45-21:36 har der været gennemført en grundig befaling for dagens opgave. Her var flere menige soldater involveret i selve befalingsudgivelsen med bl.a. en grundig beskrivelse af sitet (lokaliteten hvor opgaven skal løses). Soldaterne har haft mulighed for at studere sitets indretning på landkort, luftfotografier og 'spotmap' (se foto

[71] En 'pax' er et slangord fra rejsebranchen om en passager.

32 i næste kapitel), og soldaterne har nu forladt briefingrummet for at gøre klar ved bl.a. at pakke køretøjer mv. Tilbage i briefingrummet er Janus, rådgiveren, Leif og jeg (JRB/Jakob).



Figur 4. Skitse over briefingrummets indretning.

7.3.1 Uddrag 1

Uddrag 1 viser, hvordan den britiske rådgiver kommer ind i briefingrummet og hilser på de danske soldater, og hvordan der gøres antræk til at begynde den mere faglige del af briefingen. I dette korte uddrag begynder den rutine, som kaldes 'pax-briefing'. Jeg vil i det efterfølgende især fokusere på, hvordan der i denne rutineprægede situation bliver etableret en såkaldt fælles deltagelsesramme (Goodwin 2007; Goffman 1979), der allerede starter i det øjeblik, hvor rådgiveren kommer ind i rummet.

Uddrag 1. Are you ready? (varighed: 19 sekunder)

Nr	Hvem	Hvad
1.	Janus	morning Sir
2.	Sir	good morning (0.5) guys ((Sir hilser med hånden på en soldat, der forlader lokalet, samtidig med, at Sir blinker til soldaten med sit højre øje))
3.	Sir	morning ((Jakob rejser sig op og tager et skridt mod Sir))
4.	Sir	(morning)

```
            ((vinker med sin højre hånd mod Jakob))
5.  Jakob   morning Sir
            ((Jakob og Sir hilser med hånden på hinanden))
6.          ( )
7.    ?     good to see ( )
8.   Sir    very well thank you very well
9.   Sir    ri:::ght
            ((Janus tager højre hånd til sin næse og ned igen))
            ((Sir laver et klap med sine hænder))
10. Janus   are you ready for the pax brief
            ((Sir stiller sig foran kort og tavle og tager sine to arme
            fremad med tommelfingrene opad og tager dernæst fast ved kraven
            i sin sikkerhedsvest))
11. Janus   yea
            ((Janus smiler lidt))
12. Janus   you probably had a million of these
            ((Janus smiler lidt. Jakob sætter sig ned igen))
13.  Sir    well::: (got) a couple
14. Janus   we'll do
15.  Sir    a couple
16. Janus   we'll do it anyway
            ((Janus tager en pegepind med højre hånd, der hænger på væggen))
```

7.3.1.1 Etablering af deltagelsesramme

På foto 17 ses hvordan teamlederen Janus og rådgiveren viser hinanden som deres interaktionelle fokus, og i kraft af deres gensidige orientering mod hinanden med kropspositioner og blikretning konstituerer de en deltagelsesramme (Goffman 1979). I en deltagelsesramme udtrykker deltagere i deres interaktion ikke kun deres interaktionelle fokus sprogligt, men også med deres kropsposition og blikretning. Rådgiveren kan i teamet opfattes som en delvis fremmed, men dog medlem af den overordnede militære kultur og konstrueres i situationen som medvidende. På stillbilledet ses, hvordan teamlederen står ved siden af en tavle, og deres blikke er rettet mod hinanden. Teamlederen orienterer sig mod rådgiverens højere kompetence (i form af at være oberst), spørger ham, om han er klar til at modtage briefingen ('`are you ready for the pax brief`', linje 10) og indikerer samtidigt, at han har en antagelse om, at det at modtage en briefing absolut ikke er uvant for rådgiveren ('`you probably had a million of these`', linje 12). Inden da har Sir så at sige initieret seancen ved at klappe

Foto 17. Linje 10: Deltagelsesramme og kontekstkoblet gestik: Rådgiveren viser Janus med sine to tommelfingre, at han er klar til at modtage briefingen.

i sine hænder (linje 9). Set i et samtaleanalytisk perspektiv kan Janus' spørgsmål og de positioner, deltagerne har indtaget inden, opfattes som en såkaldt 'pre' (en sammentrækning af ordet 'preliminaries') (Steensig 2001; Schegloff 2007; Nielsen og Nielsen 2013), hvor Janus forvarsler en ytring for at sikre sig, at kommende ytringer ikke af rådgiveren vil blive modtaget i dispræfereret form (fx et nej), der typisk kræver mere kommunikativt arbejde at udtrykke. Rådgiveren demonstrerer med sin observerbare parathed med sine to tommelfingre pegende opad (linje 10, foto 17) en præfereret respons og kropslig affiliering (se senere), nemlig at han er klar til at modtage briefingen. Anslagspunktet for den kropslige handling er kort efter (.), at Janus har ytret ordet '`brief`' (linje 10). Set i et samtaleanalytisk perspektiv 'accounter'[72] (Garfinkel 1991/1967) rådgiveren med sin kropslige ytring, dvs. at han med denne

[72] Garfinkel (1967) argumenterede for, at handlinger er 'accountable', hvilket dækker over, at mennesker er i stand til at redegøre/'accounte' for deres handlinger, hvilket er en central evne i den sociale interaktion.

minimalrespons[73] responderer på Janus' sproglige ytring og viser sin forståelse – en minimalrespons, der ikke gør krav på en taletur, men som er et vigtigt eksempel på, at en lytter ikke kan reduceres til blot en passiv modtager. I linje 11 og 12 orienterer Janus sig i retning af Sir og smiler diskret, men dog observerbart. Smilet kan opfattes som en respons på Sirs tydelige markering med tommelfingrene – Sir er klar! I linje 16 siger Janus '`we'll do it anyway`'. Ordet '`anyway`' kan i situationen opfattes som en 'account' for det måske fjollede i, at den kommende briefing kan have kraftige elementer af kendt viden og måske ligegyldighed, men alligevel gennemføres. 'Anyway' kan opfattes, som om reglen effektueres, fordi dét skal vi, og det skal gøres offentligt. At Janus vælger at bruge ordet 'we' i stedet for fx 'I' kan demonstrere, at Janus opfatter den kommende proces, de to aktører nu skal i gang med, som et fælles samarbejde – de skal til at gøre noget sammen**.** Dét, at rådgiveren vælger ikke at sætte sig ned som fx de to andre deltagere (Leif og Jakob) i rummet, kan opfattes, som om rådgiveren har en forventning om, at briefingen ikke tager længere tid, end han kan stå oprejst uden at blive træt i kroppen. Rådgiveren klapper tillige med venstre hånd flere gange på sin hjelm (linje 21, 22, 25 og 38 i næste uddrag), hvilket muligvis også kan indikere, at rådgiveren har travlt og er utålmodig efter at komme i gang. Dét, at rådgiveren vælger at stå op, giver endvidere rådgiveren mulighed for i denne deltagelsesramme at have godt overblik over bl.a. kort, luftfotografier og den informationsrige tavle (se foto 19) og tillige at have kontakt med Janus i øjenhøjde. Derved etableres de som aktører 'på lige fod' inden for den opgave, der skal løses. Hvis rådgiveren derimod havde sat sig ned, ville han måske mere positionere sig som en tilskuer, hvilket ikke er tilfældet.

7.3.2 Uddrag 2

Uddrag 2 viser, hvordan den faglige del af briefingen starter, hvordan relevante informationer deles med den britiske rådgiver, der flere gange nikker, og jeg analyserer, hvordan der skabes en fælles deltagelsesramme og en praktisk fælles forståelse.

Uddrag 2. Nik som kraftig 'alignment' (varighed: 67 sekunder).

Nr	Hvem	Hvad
17.	Sir	that's what ( )
18.	Janus	so weather-wise (0.5) it should be good during the day ((Janus ser mod og peger med pegepinden på tavlen og med venstre hånd mod Sir)) ((Sir tager sin venstre hånd til håret på sit hoved))

[73] Hvilket fx også kaldes 'continuers' (Schegloff 1982) eller 'minimal feedback' (Coates 1986). Se Nielsen og Nielsen (2013).

19. Janus no RGM at the moment in effect so that's that good
((Janus gestikulerer med sin venstre hånd mod Sir. Sir tager sin venstre hånd til sin kæbe og nikker to gange))
20. Janus but the PTDS are still down but we will probably see them when ehh whenever they come up
((Janus peger med venstre hånd ned og op igen))
21. Sir yea
((Sir tager sin venstre hånd ned fra kraven))
22. Janus øhhh task org
((Janus ser mod og peger på tavlen med pegepinden))
((Sir klapper med sin venstre hånd på sin hjelm, der sidder i venstre side af udrustningen))
23. Janus we are driving three vehicles (0.5) you will be on ahh the first one alfa zero nine (1.5)
((Janus peger på tavlen med pegepinden))
((Sir nikker et par gange med hovedet klapper med sin venstre hånd på sin hjelm, og rækker sin venstre arm frem med tommelfingeren opad))
24. Janus and Egon he will be the one checking your gear and taking you down (to) the vehicle
((Janus drejer sin krop mod venstre, hvor der er en åben dør, og kigger og peger med venstre hånds tommelfinger ud mod gangen))
((Sir nikker et par gange med hovedet og kigger ud gennem døren mod gangen, hvor bl.a. Egon står))
25. Janus ehh Jakob and Garford or Leif they'll be on øø my vehicle [three] victor (2.0)
((Janus peger på Jakob og lige derefter på Leif og så på tavlen med pegepinden))
26. Sir [yea]
((Sir kigger mod tavlen og klapper med sin venstre hånd på sin hjelm))
27. Janus øhhh latest J two (0.5)
((Janus peger på tavlen med pegepinden))
28. Janus nothing:: no sigacts latest:: 24 hours
((Sir ser mod Janus og nikker et par gange med sit hoved))
29. Janus ahh and no new updates to:: to the threats that you probably:: already know
((Sir ser mod Janus og nikker et par gange med sit hoved))
30. Sir yeah
31. Janus ehmm QRF-wise you know we have the Qargha and we have the one at NKC
((Janus peger på tavlen med pegepinden))
((Sir nikker et par gange med sit hoved og tager sin højre hånd ned fra grebet i kraven))
32. Sir yeah (2.0)
33. Janus enemies' ACOAs øhhh ACOA one as I see it
((Janus peger på tavlen med pegepinden))
34. Janus is that the enemy has tracked our SOPs regarding RTAs or RTIs
((Janus gestikulerer med venstre hånd mod Sir))
((Sir nikker et par gange og ser mod Janus))
35. Janus Road Traffic Incidents
((Janus gestikulerer med venstre hånd mod Sir))

36. Janus and then:: he knows everything we'll do that we will make ehh (0.5)
((Janus gestikulerer med venstre hånd mod Sir))
37. Janus claimcard and then hand it over and everything
((Janus gestikulerer med venstre hånd mod Sir))
((Sir nikker meget sagte et par gange og fastholder blikket mod tavlen))

Foto 18. Linje 23: Teamlederen peger på QRF på tavlen og siger: 'you will be on ahh the first one alfa zero nine'.

7.3.2.1 Forventninger demonstreres i praksis – 'for all practical purposes'

På foto 18 ses, hvordan Janus peger på tavlen med sin pegepind, og Janus og rådgiverens blikke er ofte rettet mod denne, hvorved de begge demonstrerer, at tavlen er fokus for deres fælles opmærksomhed. Rådgiveren holder primært sit blik i retning af tavlen, som udgør et semiotisk felt. I linje 24 fjerner rådgiveren, med en meget kortvarig (.) hoveddrejning væk fra tavlen og Janus, sin her-og-nu orientering mod tavlen og Janus og viser dermed Janus, at han forstår, at deres fælles aktivitet vil blive *paused* ved et hurtigt kig på en soldat ude på gangen. Rådgiveren fastholder imidlertid sin basale kropsholdning mod Janus og tavlen og demonstrerer dermed samtidig sin forståelse af, at afbrydelsen kun er midlertidig, og at deres fælles interaktion vil blive genoptaget.

I uddraget demonstrerer Janus muligvis en forventning om, at rådgiveren qua sin position i organisationen har en forhåndsviden om forskellige emner som fx det nuværende trusselsniveau (linje 29), antallet af QRF-enheder (linje 31) og enhedens procedurer ved trafikuheld med de lokale (’`hand it over and everything`’, linje 37). Janus har muligvis en forventning i hovedet, som vi af gode grunde ikke har adgang til, men en særlig pointe her er netop, at forventningen demonstreres i praksis. Soldaterne skaber en forventningsstruktur, hvor næste taletur er af en særlig slags. Fx demonstrerer Janus i linje 37 en særlig forståelse af ’`and everything`’, hvor han med denne sproglige ytring demonstrerer en forventning om, at rådgiveren ved, hvad han snakker om. Janus håndterer det som ’for all practical purposes’ (Garfinkel 1967, vii), og Janus går ikke i detaljer med, hvad han mener, men handler, som om det er klart til trods for, at de ikke har talt om det, hvilket i praksis bekræftes af rådgiveren med et nik. Inden for konversationsanalyse taler man om ’for all practical purposes’ i forbindelse med, at man håndterer noget som klart, selvom der er mange ting, som er uklare, dvs. at der altid findes flere detaljer og forhold, som kunne foldes ud, men man vælger at håndtere situationer, som om der ikke er det. Her i situationen er det rimeligt at antage, at ytringerne for rådgiveren forekommer tilstrækkelig klare til at kunne fortsætte briefingen. Det er af gode grunde ikke muligt for rådgiveren at vide præcis, hvad Janus mener med det, og ved i situationen ikke at spørge fx ’what do you mean’ er det rimeligt at antage, at rådgiveren demonstrerer, at han godt ved, hvad der er implicit i den sætning, og at han er klar til at tage næste skridt i interaktionen.[74] Rådgiveren kategoriserer situationen som rutine, hvor han ikke behøver verbalisere så meget, men vise sin forståelse af de forskellige faser i briefingen – igennem især kropslige handlinger. Pointen er her, at det ikke er forståelse i sig selv (i kognitiv forstand), der er vigtig, men at rådgiveren demonstrerer, at han forstår det tilstrækkeligt til at kunne fortsætte interaktionen.

7.3.3 Soldaternes brug af ressourcer

Jeg vil nu fokusere på nogle af delelementerne i, hvordan soldaterne sammen konstruerer en deltagelsesramme. Flere ting spiller en stor rolle i samskabelsen af en deltagelsesramme. Skabelsen sker ved, at soldaterne allerede har stort indblik i kodesystemer, så kun særlige ting

[74] I forbindelse med trafikuheld (RTA, Road Traffic Accident/RTI, Road Traffic Incident) i Kabul er det procedure, at den forulykkede gives et ’claimcard’ (et papirdokument), hvor NATO bekræfter, at et civilt afghansk køretøj er påkørt, og at et NATO-køretøj har været involveret. Derved kan den forulykkede efterfølgende henvende sig til NATO og få erstatning for eventuelle skader på bil og personer. En sådan situation med en RTA/RTI kan være ret risikofyldt, da NATO-køretøjerne holder stille i tæt trafik med mange mennesker. Normalt vil soldaterne i et af køretøjerne hurtigt udfylde en blanket med de nødvendige oplysninger, placere blanketten i en tom vandflaske og uden at åbne køretøjets døre kaste vandflasken (fra en luge i køretøjet) med blanketten til den forulykkede eller til en politimand, hvis der står en sådan i nærheden.

skal fremhæves, bl.a. ved brug af grafiske repræsentationer. Der skæres så at sige 'ind til benet', og qua det kan al 'overflødig' snak og alle 'overflødige' forklaringer udelades. Goodwin (1994) kalder dette det professionelle blik. Derudover skabes intersubjektivitet i denne gensidige proces, hvor soldaterne kontinuerligt – gennem alignment og affiliation (se senere) – viser deres forståelse af den foregående handling. I det følgende vil jeg analysere de to uddrag ved at se på, hvilke ressourcer soldaterne benytter sig af, fx det professionelle blik og produktionen af intersubjektivitet.

7.3.3.1 Professionelt blik – koder og fremhævning

Dette afsnit fokuserer ved hjælp af konkrete data på, hvordan soldaterne arbejder sammen gennem en praksis, hvor de anvender kodesystemer og fremhævninger. Flere steder[75] i uddraget demonstreres det, hvordan deltagernes indblik i koder (Goodwin 1994) spiller sammen i produktionen af opmærksomhed og et fælles professionelt blik. Fx i linje 31 ('`ehmm QRF-wise you know we have the Qargha and we have the one at NKC`') taler Janus om QRF, og de to aktører deler en særlig forståelse af, hvad QRF er. En forkortelse som QRF kan opfattes som et kodesystem (ibid.), begge deltagere forstår betydningen af. At Janus vælger at fremhæve (ibid.) placeringen af QRF kan opfattes, som om det er et vigtigt element i deres fælles meningsskabelse i forhold til den opgave, soldaterne skal ud at løse. Ved at rådgiveren ikke spørger, hvad QRF er, demonstrerer han, at betydningen og anvendelsen af QRF er kendt. Janus peger på tavlen med sin pegepind (foto 18, linje 31), hvor der er en beskrivelse af QRF, og rådgiveren nikker tre gange og siger '`yeah`' (linje 32). Med disse verbale og kropslige ytringer bekræfter rådgiveren, at de har en fælles forståelse af QRF, og de samarbejder om at skabe en fælles oplevelse af, at de har denne fælles forståelse. QRF, der er en forkortelse for Quick Reaction Force, er i militær forstand vigtig. Karakteristisk for enhver militær operation er planlægning af mulig indsættelse af en reserveenhed i forbindelse med uforudsete hændelse, hvilket vi også vil se i analysen af Sia Sang i næste kapitel. Denne enhed kaldes typisk QRF og er i udgangspunktet en enhed, der hurtigt kan komme andre enheder til undsætning i tilfælde af, at enheden ikke kan klare sig selv. Det, at de er enige, har konsekvenser for deres orientering efterfølgende. Brugen af forkortelser er også et eksempel på et højt specialiseret sprog, der benyttes som en del af det professionelle blik (ibid.). Med sin viden og brug af forkortelser demonstrerer Janus, at han er et kompetent medlem, og ved at tale om fx ACOA (forkortelse for

[75] Fx RGM (linje 19), PTDS (linje 20), J 2 (linje 27), sigact (linje 28), NKC (linje 31), ACOA (linje 33), SOP (linje 34) og RTA (linje 34).

'adversary course of action') i linje 33-37 demonstrerer Janus tillige sin professionelle kompetence ved at komme med kvalificerede og realistiske bud på, hvad der kan ske i felten. Træningen ses i uddragene som implicit nærværende igennem aflæsningen af disse indforståede koder. Ved at benytte kodesystemer (ibid.) kan kategorier, som allerede eksisterer i professionen, afgrænses, og vi ser her, hvordan kodesystemer er udtryk for en særlig orientering mod verden. Træningen træder nærværende frem som en interaktionel praksis og udgør en væsentlig baggrund for soldaternes fælles professionelle blik.

7.3.3.2 Tavle, kort og satellitfotos som grafiske repræsentationer

Nu har vi set på to af de tre praksisser, der udgør det professionelle blik. Tredje del af det professionelle blik består af grafiske repræsentationer. Dette afsnit illustrerer, hvordan en tavle kan udgøre en vigtig struktur i en militær plan. Tavlen i briefingrummet udgør en grafisk repræsentation (Goodwin 1994), der komplementerer det talte sprog og som et fælles orienteringspunkt bidrager til at stabilisere interaktionen. Janus peger på tavlen, og rådgiveren kigger på tavlen. Tavlen fungerer som et 'materielt anker' (Hutchins 2005) i sekvensen. I stedet for blot at læse op fra en notesbog inkorporerer Janus tavlen og kortet som grafiske repræsentationer (Goodwin 1994) og som semiotiske felter, og fastholder ved hjælp af strukturen på tavlen og de på tavlen påførte kodesystemer (ibid.) det planlagte handlingsforløb i briefingen.

Tavlen indeholder også en mængde information, herunder befalingens punkter i listeform (Jefferson 1991, se også Steensig 2001). Den bidrager til at distribuere viden i den forstand, at den er umiddelbart tilgængelig for såvel Janus som rådgiveren. De har samme epistemiske adgang til det, der står på tavlen, og kan – qua deres kendskab til kodesystemer (Goodwin 1994) – afkode det, der er repræsenteret på den. Graden af viden kan beskrives som en deltagers epistemiske status og måden, viden vises på og forhandles situationelt, forandrer sig ofte tur efter tur i interaktionen (Due 2017). Denne adgang til viden er synlig for dem begge. Her skabes med andre ord vished for, at de begge kender denne information, som er et vigtigt udgangspunkt for deres gensidige forventninger under opgaveløsningen senere på dagen.

Den måde, som de begge samtidig orienterer sig imod tavlen, er ikke blot sekventielt, men samtidig. Tavlen skabes som et fælles orienteringsobjekt i og med, at de samtidig og synligt orienterer sig imod den. Rådgiveren fæstner sit blik på tavlen, hvilket skaber forudsætningen for, at Janus går videre i sin briefing. Dette sker ikke kun sekventielt, ved at Janus først gør noget og derefter rådgiveren, men der skabes igennem deres bevægelser lige præcis et samtidigt

interaktionelt fokus på den måde, som Goodwin (2018) italesætter som sam-skabende handling (’co-operative action’). Nye handlinger skabes ved at nedbryde, genbruge og omforme de ressourcer, der er tilgængelige gennem andre menneskers tidligere handlinger. Som Goodwin (2018, 1) formulerer det, så bor andres handlinger i os – ’We inhabit each other’s actions’. Selvom der findes en tydelig rollefordeling i situationen – på den måde, at Janus giver en briefing til rådgiveren – demonstrerer sekvensen, hvordan den deltagelsesramme (Goodwin 2007; Goffman 1979), inden for hvilken briefingen foregår, skabes samtidig af dem begge. Inden for denne deltagelsesramme arbejder de sammen med et professionelt blik (Goodwin 1994), med fremhævninger og et kodesystem som centrale praksisser. Briefingens kerne kan med andre ord siges at være, hvordan der i samarbejde skabes et fælles professionelt blik for en opgave, som efterfølgende skal løses. Denne forståelse står i kontrast til forestillingen om en simpel informationsoverførsel, hvor en part er en aktiv sender og den anden blot en modtager, eller om hierarkisk orden, hvor Janus blot giver ordrer til rådgiveren. I praksis er det hele afhængigt af et tæt samarbejde på baggrund af træning og tidligere erfaring.

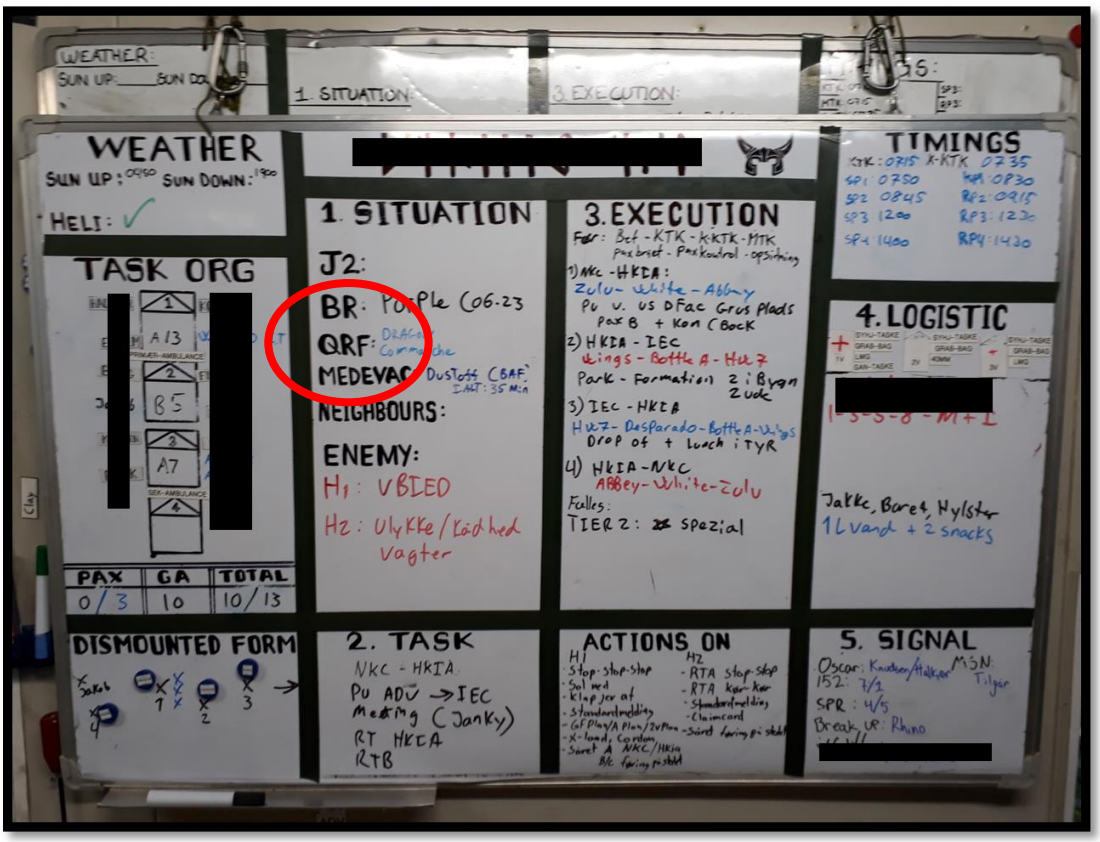


Foto 19. Eksempel på fremhævninger og grafisk repræsentation. Tavle, der viser dele af strukturen i en fempunktsbefaling og fremhævning af særlige emner, fx QRF (rød cirkel).

7.3.3.3 Aktørernes produktion af intersubjektivitet

Produktionen af intersubjektivitet er afgørende for den løbende koordinering i teamet. Jeg vil i dette afsnit fokusere på, hvordan intersubjektivitet skabes gennem forskellige ytringer. De kropslige og verbale ytringer kan ses som en signifikant kommunikativ ressource i den sociale betydningsdannelse, hvor rådgiveren demonstrerer, at der skabes intersubjektivitet og en fælles forståelse af opgaven. Her skabes en oplevelse af fælles forståelse, hvor aktørerne forsøger at sikre, at de har den samme forståelse, men de ved ikke, hvilken forståelse den anden aktør har. Som fører for enheden er Janus orienteret mod at få en fornemmelse af, om rådgiveren forstår det samme som Janus. Ud fra en forventning om en fælles forståelse handles der, og Janus vælger i uddraget at fortsætte briefingen på en særlig måde. I hele denne interaktion forventes det, at den anden aktør responderer på en særlig måde, og denne respons demonstrerer, at forventningen var rigtig. Der sker en kæde af handlinger, og Janus og rådgiveren demonstrerer hele tiden i handling, hvordan de forstod det tidligere, og hvad de forventer i næste handling. Hvis rådgiveren fx efter en periode ikke nikker eller siger 'yhmmm', men godt forstår Janus' briefing, kan det være problematisk. Her ville det være rimeligt at antage, at Janus ville blive i tvivl om skabelsen af en oplevelse af fælles forståelse, hvorfor han formodentlig ville spørge rådgiveren, om han havde spørgsmål. Pointen er her, at det ikke er forståelse i sig selv (i kognitiv forstand), der er det vigtige, men at rådgiveren demonstrerer, at han forstår det tilstrækkeligt til at kunne fortsætte interaktionen. Der er altså ikke tale om en tilstand (kognitiv forståelse), men om en fortløbende social proces – en fortløbende produktion af en oplevelse af en fælles forståelse. Oplevelsen af intersubjektivitet, hvor vi forstår hinanden, eller som Garfinkel (1967, 38) siger, at vi opnår 'common understandings', er en vigtig proces, der ikke kommer af en matchning af vores forståelser alene, men af selve interaktionen.

7.3.3.4 Affiliation og alignment – hvordan aktørerne kobler sig på hinanden i interaktionen

Affiliation og alignment er væsentlige elementer i skabelse af intersubjektivitet. Jeg vil nu fokusere på, hvordan soldaterne kobler sig på hinanden gennem handling, og hvordan de i situationen viser enighed. I uddragene skabes ressourcer til at kunne handle i felten, og med en sekventiel analyse sker der stor alignment og affiliation, der handler om, hvordan aktører kobler sig på, hvad andre aktører siger og gør. Når mennesker deltager i interaktion, vil de altid indikere, om de samarbejder i forhold til de udtalelser, de responderer på. De to begreber affiliering og alignment er tilsammen en stor og fundamental hjælp i forhold til at forstå og beskrive, hvordan enighed bliver koordineret i interaktion. Alignment handler om at støtte og bidrage til den sekvens og 'handling', som er i gang, og at 'aligne med' betyder at udføre en

handling, der passer ind i aktiviteten og strukturen. Affiliation handler om en 'emotional stance', hvor man 'committer' sig til noget, og at 'affiliere med' betyder, at modtageren udviser enighed med fx en udtrykt holdning (Stivers 2008). I uddraget ser vi, at de to soldater er på linje med hinanden ('aligner'), dvs. at de sekventielt skaber fremdrift i samtalen, og at de udviser et tilhørsforhold ('affiliation'), dvs. viser mere følelsesmæssige udtryk mod hinanden (Steensig 2018). Rådgiverens nik (linje 24) og 'yeah' (linje 26) kan med rimelighed opfattes, som om rådgiveren med disse sproglige og kropslige ytringer demonstrerer alignment med Janus i en forventning om, at det er Egon, der vil kontrollere rådgiverens udrustning og følge ham ned til køretøjet (linje 24). Rådgiveren viser, at han følger Janus, at det giver mening for ham, og at han ikke har problemer med det sagte. Der sker en koordinering af interaktionen. Som Steensig (2018, 1) udtrykker det: 'When people respond in interaction they will invariably indicate whether they cooperate with aspects of the utterances they respond to'. En minutiøs analyse af dette filmklip på 2,15 minutter viser, at rådgiveren har 12 sproglige ytringer i form af fortsættelsesmarkører (Schegloff 1982) som '`yeah`' og '`yhmm`' (fx linje 21, 23 og 24) og 56 kropslige ytringer – både tydelige og enkelte nik og flere samtidige og kontinuerlige (meget) diskrete, men dog synlige, nik. Et nik betragter jeg her som en vertikal rytmisk bevægelse med hovedet, der består af mindst én ned/opadgående bevægelse. Intensiteten og varigheden af nik varierer meget og udgør et studie i sig selv, hvilket ikke er mit ærinde her. Derfor er ikke alle nik transskriberet (se evt. Stivers 2008). Ved at nikke 56 gange demonstrerer rådgiveren en meget kraftig og aktiv forståelse ('alignment': Stivers 2008), der for Janus kan indikere, at han kan stole på rådgiveren, her i briefinglokalet og senere ude i felten. Produktionen af disse fortsættelsesmarkører vidner om respekten for den andens taletur (Nielsen og Nielsen 2013).

7.3.3.5 En plan som ressource

En militær plan udgør en væsentlig ressource for soldaternes arbejde. I uddragene har vi naturligvis set elementer af et arbejde, der bl.a. udøves med udgangspunkt i standarder fra træning og uddannelse, men der er også masser af dynamik og arbejde i interaktionen, som meget teori ikke tager hensyn til. En befaling som metode har stor betydning for muliggørelsen af det nonverbale arbejde, som vi vil se i analyserne i de efterfølgende kapitler. En plan er imidlertid ikke nok. Træningens indøvede procedurer udgør sammen med den metodiske gennemførelse af en befaling soldaternes ressourcer til at handle professionelt. Handling ude i felten sker ikke i et vakuum, men grundlaget for handling er netop soldaternes ressourcer.

7.4 Uddragene set i et ledelsesperspektiv

Vi har nu gennem to uddrag analyseret interaktionen i briefingen og bl.a. peget på vigtigheden af det professionelle blik og tydeliggjort, hvilke ressourcer soldaterne benytter sig af. Dette afsnit sætter interaktionsanalysen i et ledelsesperspektiv ved først at pege på, hvordan en deltagelsesramme kan italesættes som en del af ledelse, og dernæst tilkoble Grints (2005b) og Drath et al.'s (2008) perspektiver på ledelse.

Ud fra et ret traditionelt ledelsesforskningsperspektiv kunne vi forvente, at det, der sker i denne slags rutinerede situationer, er, at der etableres leder- og følgeridentiteter, at opgaver bliver klare mv. Ud fra et fælles eller delt ledelsesperspektiv kunne vi forvente, at roller gik på skift, eller at ledelse deles mellem flere. Det, denne slags interaktionsanalyse giver os indsigt i, er for det første, at der foregår et mere relationelt arbejde, end hvad ledelsesteorier typisk peger på. For det andet konstrueres situationen igennem et fælles arbejde på en måde, som detaljeret udfolder Grints (2005b) mere abstrakte forslag.

7.4.1 Deltagelsesramme – organisering af konkrete forventninger

Det centrale i uddragene er, hvordan der etableres en fælles deltagelsesramme, hvordan situationen konstrueres, og hvordan der tages initiativer. Selvom det er en rutine, konstrueret som en rutine, viser uddragene initiativer, der tilbyder en særlig deltagelsesramme, der muligvis kan italesættes som ledelse. En fælles deltagelsesramme etableres i de valgte uddrag ved, at soldaterne viser hinanden som deres interaktionelle fokus, hvor de med deres kropspositioner og blikretning orienterer sig mod hinanden og konstituerer derved en deltagelsesramme (Goffman 1979). I uddragene konstrueres situationen fx ved, at Janus inviterer til et opmærksomhedsfællesskab, hvor ting koordineres og samskabes, hvorved der skabes konkrete forventninger til hinanden. Forventninger om, hvad der skal ske ude i Kabuls gader, hvor rådgiverens plads er i køretøjet, hvordan vi skal bevæge os, osv. Der sker så at sige en organisering af konkrete forventninger – som fx at Egon bagefter skal kontrollere rådgiverens udrustning (linje 24), hvor rådgiveren skal sidde i køretøjet, og hvor han skal gå i afsiddet formation. Der tages initiativer – fx i linje 10 – hvor Janus inviterer Sir til at være en del af fællesskabet omkring rutinen pax-briefing, og disse initiativer tilbyder en særlig professionel deltagelsesramme.

7.4.2 Interaktionen på Gate 7 i et 'Grintsk' og 'Drathsk' perspektiv

Dette afsnit giver konkrete svar på, hvordan situationer i befalingskontekst konstrueres under aktørernes indflydelse af hinanden. Vi ser i uddragene handlinger, der gør, at vi kan tale om

leadership i en Grintsk og Drathsk forstand, fordi uddragene fx viser, hvordan problemer konstrueres som medgørlige (Grint 2005b), eller hvordan der lægges op til en samkonstruktion af koordinering (Drath et al. 2008). Janus definerer situationen på en særlig måde ved at organisere briefingen på en kendt, institutionaliseret måde. Janus gør i linje 12 (’`you probably had a million of these`’) rutinen relevant. Ved at bruge en standardiseret proces er Janus mindre tilbøjelig til at glemme elementer, og rådgiveren støttes ved at få informationer kommunikeret på en velkendt og genkendelig måde. Grint (2005b) kalder dette en problemkonstruktion, som han anser for at være en væsentlig del af produktionen af ledelse. De ressourcer, der anvendes, er især Janus’ handlinger som fx med pegepinden at visualisere udvalgte emner på luftfotografier og tavle (fx linje 31) og ved at bruge NATOs standardmetode for befalingsudgivelse, hvor ordrer gives i en genkendelig fempunktsbefaling. Derved skabes en fælles forventning om, hvad der skal ske under dagens opgave.

I uddragene skabes også en fælles retning, dvs. en fælles forventning om forudsigelighed i handlinger, og det, som gør et særlig handlingsrepertoire relevant. Denne retning skabes fx med spørgsmålet ’`are you ready for the pax brief`’ (linje 10), hvor Janus med sin handling inviterer til at skabe en fælles retning for det, der nu skal ske. Dette kalder Drath et al. (2008) ’direction’. De ressourcer, der bruges, er en interaktionel proces, hvor de to aktører sammen skaber enighed om dagens opgave og målet med teamets arbejde. Ressourcerne i denne proces er fx rådgiverens mange nik og sproglige ’yhmmm’. Derved skabes en fælles forståelse af, hvem der forventes at gøre hvad, hvornår.

Der lægges op til en samkonstruktion af koordinering, og ved at bruge ordet ’we’ (‘`we’ll do it anyway`’, linje 16) refererer Janus til den fælles aktivitet, der er initieret – en proces, der ikke kun er kognitiv, men nærmere en social praksis, hvor de to deltagere nu sammen skal skabe en fælles opmærksomhed omkring den kommende opgave, der skal udføres i en risikofyldt by som Kabul. Her træffer Janus det valg at følge proceduren, og det har konsekvenser. Janus kunne fx have sagt ‘we do not do it’. Hvad der sker i linje 16, er ikke en fuldstændig automatisk proces, men måden, det foregår på, påvirkes af interaktionen. Dette er, hvad Drath et al. (2008) kalder ’alignment’, dvs. der sker en samkonstruktion af koordineringen i et samarbejde mellem Janus og rådgiveren. Typisk foregår dette gennem struktur og andre dele af fælles arbejde, der normalt kategoriseres som fx planlægning og management, men her er ressourcerne til produktionen af koordinering gensidig tilpasning og justering under ansigt til ansigt forhold (Thompson 1967). Der er tale om et interaktionelt samarbejde, hvor ressourcerne er kropslige og sproglige ytringer,

og hvor Janus styrer briefingen ved sit valg (om at gennemføre den), og dét, at rådgiveren ikke siger 'no', kan opfattes som en respons på, at de to aktører i interaktionen har opnået en enighed om meningsfuldheden i at gennemføre briefingen.

I uddragene fungerer tavlen (foto 19) tilsvarende som særlig struktur, der giver mulighed for koordinering. Dette er ligeledes, hvad Drath et al. (2008) kalder 'alignment'. Janus benytter tavlen som et ledelsesredskab, hvor det i detaljer og på en struktureret måde er vist, hvordan udførelsen af opgaven er organiseret, og hvor viden kan koordineres. Derved er tavlen med til at skabe fælles forståelse og retning og mulighed for koordinering.

Endelig kan uddragene demonstrere, hvordan der indgås et forpligtende samarbejde. Ved at lægge op til at afholde briefingen tages skridt til at skabe et forpligtende 'we' (linje 16) med en fælles forventning om kendskab til det, der er blevet sagt under briefingen. Dette er, hvad Drath et al. (2008) kalder 'commitment', hvor ressourcerne er en detaljeret og på mange områder i forvejen kendt plan (standard), og hvor der i uddragene foregår et stort interaktionelt arbejde for at gøre planen relevant og kendt.

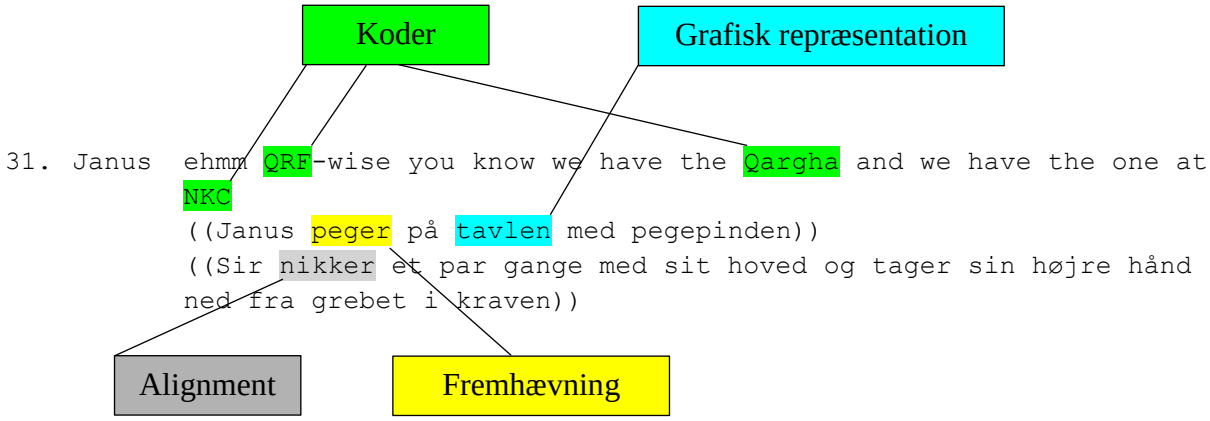
7.5 Sammenfatning af de to uddrag

I dette afsnit vil jeg sammenfatte analysen ved at pege på især tre pointer: Mange ressourcer er med til at skabe en fælles forståelse mellem soldaterne, gensidig forventning og professionelle kompetencer skaber tillid i teamet, og koordineringsarbejdet består af mange små og korte minimalresponser.

7.5.1 Flere ressourcer skaber fælles forståelse

Mange ressourcer er med til at skabe en fælles forståelse mellem soldaterne. Jeg vil i dette afsnit fokusere på, hvordan der i analysen detaljeret fremhæves særlige ting, der kan have betydning for forståelsen af interaktionen. Med dette eksempel på analyse af interaktion mellem primært teamlederen Janus og rådgiveren ses, hvordan aktører i en interaktion bruger kropslige og sproglige ressourcer i samspil med materielle omgivelser til at skabe forståelig adfærd. Det viser også, hvordan de tre praksisser – fremhævning, kodning og grafisk repræsentation – der udgør et professionelt blik (Goodwin 1994) – spiller sammen i produktionen af fælles blik og opmærksomhed. Linje 31 er godt eksempel på, at kodesystemer, fremhævning og grafiske repræsentationer sammen skaber fælles forståelse, blik og praksis (se figuren nedenfor). Det sker situeret her og nu i en refleksiv praksis. Soldaterne agerer ikke som forud programmerede og trænede robot-soldater, der blot eksekverer. Derimod skaber træningen en mulighed for situeret refleksiv praksis, hvilket er noget andet end at sige, at det er træningen, der udløser

deres adfærd. Her skabes ressourcer til en fælles koordinering (Drath et al. 2008) i praksis, hvilket ikke kan reduceres til træning alene.



Figur 5. Analyse af linje 31.

De to uddrag viser, hvordan en multimodal interaktionsanalyse med detaljerede øjeblik-for-øjeblik analyser har potentiale til at afdække aspekter af sociale interaktioner, der normalt negligeres. Når man ser den samme interaktionssekvens igennem et utal af gange, i langsom, hurtig og baglæns gengivelse, bliver det muligt at erkende subtile fænomener, der ellers går upåagtet hen ('seen, but unnoticed': Garfinkel 1967), her i form af en kropslig ressource med et blink med øjet. Af analysen fremgår det, hvordan rådgiveren i starten af sekvensen hilser på en af soldaterne, der forlader lokalet, på en særlig måde (linje 2). Rådgiveren hilser på soldaten med højre hånd samtidig med, at han blinker til soldaten med sit højre øje (se foto 20 og 21). En mulig grund til dette blink med øjet kan være, at de to i forvejen har en særlig relation, eller at det er en naturlig måde, hvorpå rådgiveren søger at knytte særlige bånd til soldater på – i denne situation er grunden uklar. Der er tale om en kropslig ytring og gestus, der måske ikke bemærkes, når man observerer situationen, mens den udfolder sig, og som måske ikke umiddelbart synes særligt væsentlig. Den multimodale interaktionsanalyse tydeliggør imidlertid, hvordan rådgiveren med dette blink med øjet viser soldaten, at han vælger at hilse på ham på en særlig måde. Denne subtile gestus er derfor både væsentlig for, hvordan soldaten forstår rådgiverens adfærd i situationen, men også for deres senere interaktion i felten, når lejren forlades.

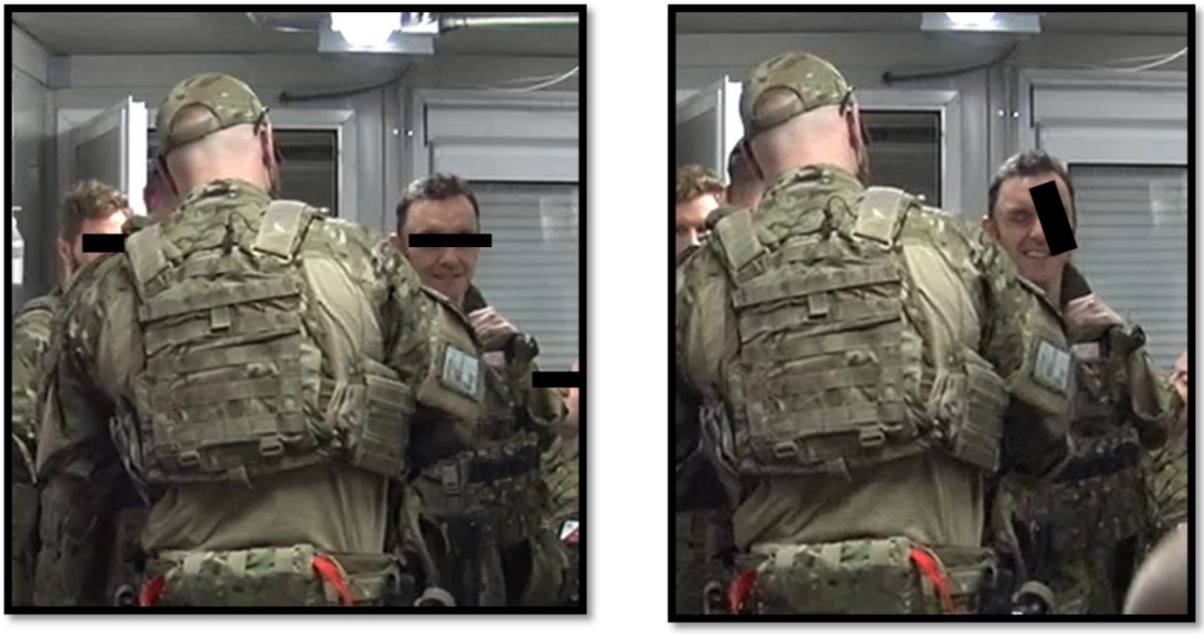


Foto 20 og 21. Linje 2: Rådgiveren blinker med øjet på højre foto.

7.5.2 Gensidig forventning og professionelle kompetencer skaber tillid

Dette afsnit pointerer vigtigheden af, at det interaktionelle arbejde påvirker de efterfølgende handlinger i felten. De to uddrag kan umiddelbart se ud til at handle om informationsdeling, hvilket de til dels muligvis også gør. Ved gennemgangen af ACOA (linje 33-37) er Sir mere afdæmpet (færre ytringer), og det er måske netop, fordi denne sekvens mere har karakter af information end koordinering i forhold til handling. Det vigtige i briefingen er imidlertid ikke, at rådgiveren skal modtage ny information, men i højere grad, at de to skal skabe en forventning om, at de har en fælles gensidig forventning om at være informeret. Uanset om rådgiveren havde informationerne i forvejen eller ej, så har deres interaktionelle arbejde betydning for deres efterfølgende handlinger. Hvis briefingen ikke havde været gennemført, kunne man have været mere usikker på, om rådgiveren havde samme information. Den usikkerhed fjernes gennem det viste samarbejde, hvor der opbygges et samarbejde på et andet grundlag, uanset om der er nye informationer eller ej. Der skabes en anden slags samarbejde, hvor det ikke er informationsoverførelse, der er i fokus, men i højere grad 'teaming up' (Edmondson og Harvey 2017; Edmondson 2012), hvor der skabes tillid og opbygges forpligtelse (Drath et al. 2008), med en specifik forventning om, at teamet kan stole på rådgiveren. Det er dét, at de samarbejder om, og derfor er det vigtigt, at rådgiveren nikker, kvitterer og siger 'ja'.

Analysen viser også, hvordan en militær leders identitet udføres i praksis ved professionel opførsel. Den måde, hvorpå aktørerne skaber betydningsdannelse i interaktionen, kan bruges til

at analysere, hvordan identiteter og viden konstitueres eller dannes i de konkrete situationer. Janus' handlinger i uddragene viser, hvordan han i praksis udfører en militær teamleders identitet. Med sin viden om og brug af fx forkortelser demonstrerer Janus, at han er et kompetent medlem, og med hans medlemskategori (Sacks 1972; 1995) som militær teamleder følger et moralsk ansvar (King 2013) for ikke at gennemføre en briefing på et løst, uforberedt og ustruktureret grundlag. På trods af simplicitet og rutiner udviser Janus professionalisme – fx '`we'll do it anyway`' (linje 16) – ved at 'trække' rådgiveren igennem en samlet set otte minutters pax-briefing, der skaber grundlag for en effektiv ageren, hvis teamet skulle blive udsat for eksempelvis et IED-angreb. Ved at vise sin kompetence i et militært højrisikoteam skabes tillid.

7.5.3 Koordineringsarbejdet består af mange minimalresponser

Analysen eksemplificerer, hvordan den militære koordinering består af mange minimalresponser, hvilket også er et mønster, vi vil se i den senere analyse af især Sia Sang. De mange minimalresponser anvendes i en slags pingpong, hvor de to aktører koordinerer og kommunikerer minimalt. Dette giver hastighed i interaktionen, hvor de skal forholde sig til, hvad deres samtalepartner ved. Dét forholder de sig, hver gang de designer noget – i planen, i strukturen, i mødet. Tavlen er lavet som en plan. Den tager ikke højde for, hvad folk ved, og hvad de ikke ved, men der skal gives information ud fra tavlen om særligt udvalgte ting i en særlig rækkefølge, lidt som en programmør gør det (Suchman 2007). Ud over planer er der her også situerede handlinger, hvor aktørerne må forholde sig til, hvad de andre ved. Så dét at præsentere noget ('programmer') for andre er stadig en delikat interaktionel proces i dette 'skiveskårne' format. Ledelseshandlingen fuldføres ved hjælp af mange typer af ressourcer, der er til stede og bliver brugt.

7.5.4 Afslutning

Samlet set giver analysen et lille indblik i, hvordan den militære ledelse udøves i teamet. Som det fremgår af foto 17, så står døren til gangen åben, og på gangen står en del af de danske soldater fra teamet og venter på, at briefingen afsluttes, så bl.a. den britiske rådgivers udrustning kan kontrolleres. En sådan briefing er meget standardiseret og rutinepræget, og det vil ikke være *umuligt* at løse den pålagte opgave uden en pax-briefing. At Janus vælger at gennemføre briefingen og vælger *ikke* at lukke døren til briefingrummet kan i en vis udstrækning demonstrere måden, hvorpå ledelse udføres i teamet. Dels kan de danske soldater ved selvsyn observere, at briefingen rent faktisk gennemføres på professionel vis, og da soldaterne fra

gangen kan høre, hvad der bliver sagt i briefingrummet, har soldaterne efterfølgende, eller sågar undervejs, mulighed for at supplere med informationer til rådgiveren, såfremt der måtte være behov for det. Denne åbenhed og transparens i ledelse muliggør stærke bånd og tillid mellem Janus og soldaterne, og at soldaterne kan deltage i fastlæggelsen af fx retning og koordinering kan i henhold til Drath et al.'s (2008) forståelse beskrives som ledelse. Ved at vælge at gennemføre briefingen opretholdes soldaternes tillid til Janus, og da rådgiveren tillige skal kunne indgå aktivt i samarbejdet med soldaterne, hvis teamet fx bliver ramt af en IED, forøges teamets tillid og evne til at kunne fungere effektivt samlet set.

Dette kapitel har analyseret, hvordan handlinger koordineres igennem ledelse i et militært højrisikoteam, der forbereder sig på indsættelse i felten. Der er tale om et hverdagseksempel på ledelse i et dansk militært højrisikoteam, og fra et detaljeret og præcist proces- og relationsperspektiv har jeg vist, hvordan fx retning og koordinering samskabes i en gensidig indflydelsesproces. Det er en proces, der åbner for dynamik og asymmetri, og hvor det kan være legitimt for en dansk menig soldat at deltage i skabelsen af ledelse ved fx at bidrage med supplerende information i forbindelse med en briefing for en britisk oberst. Analysen har demonstreret, hvordan en meget rutinepræget opgave som en pax-briefing i højeste grad er noget, der er samskabt, og hvor der i fællesskab skabes vigtige ressourcer og forudsætninger for selve opgaveløsningen i felten. Rutiner viser sig her at være meget vigtige ressourcer for dette arbejde, på samme måde som beskrevet af LeBaron et al. (2016). En overordnet pointe i analysen er, at det ikke er forståelse i sig selv (i kognitiv forstand), der er det vigtige, men at aktørerne i interaktionen demonstrerer, at de forstår det tilstrækkeligt til at kunne fortsætte interaktionen. Jeg har også vist, hvordan situationen samskabes og defineres som en medgørlig situation.

Analysen har bidraget til besvarelse af forskningsspørgsmålet (*Hvordan sker ledelse i militære højrisikoteams' praktiske opgaveløsning, og hvad muliggør det?*) ved at pege på, at ledelse samskabes i en gensidig, interpersonel indflydelsesproces og muliggøres af ressourcer såsom rutiner, professionelt blik og en evne til at kunne aflæse kropslige ytringer, der kan være vigtige indikationer på, hvordan interaktionen kan fortsættes. Professionalismen i teamet muliggør, at en briefing kan gennemføres hurtigt, indforstået og med minimal tvivl om retningen i briefingen og de forventede og efterfølgende handlinger i felten. Af analysens pointer vil jeg i det senere diskussionskapitel især belyse, hvordan rutiner stadig er grundstenen i komplekse arbejdsmiljøer, og hvordan koordineringsarbejdet er en løbende proces. Det næste kapitel vil

analysere, hvordan handlinger i et militært højrisikoteam koordineres under indsættelse i felten, hvor interaktionen foregår forholdsvis uproblematisk. Kapitlet vil inddrage to taktiske situationer fra Afghanistan i 2018, nemlig en rekognosceringsoperation ved 'Gate 7' og en personbeskyttelsesopgave ved 'Sia Sang'.

Foto 21a. Klargøring til fodpatrulje i bjergene ved Qargha i Afghanistan 2018.

8 Kapitel 8. Koordinering i felten – Gate 7 og Sia Sang

8.1 Indledning til kapitlet

Det tidligere kapitel analyserede, hvordan såvel handlinger som opmærksomhed koordineres, og hvordan der skabes praktiske forudsætninger for selve opgaveløsningen i felten. Dette kapitel vil analysere, hvordan handlinger i et militært højrisikoteam koordineres under indsættelse i felten, hvor interaktionen foregår forholdsvis uproblematisk. Kapitlet vil inddrage to taktiske situationer fra Afghanistan, nemlig en rekognosceringsoperation ved 'Gate 7' og en personbeskyttelsesopgave ved 'Sia Sang'. Først analyseres tre uddrag fra Gate 7 og dernæst uddrag fra opgaven ved Sia Sang.

Set i et organisationsteoretisk perspektiv handler de følgende analyser om klassiske elementer af ledelse såsom koordination, der foregår gennem hierarki, ordrer, roller, positioner og strukturer. Der ses fx en formel leder, der samler sine soldater og instruerer dem i, hvordan en opgave skal løses – men hvordan foregår det i praksis? Koordinering kan ved Gate 7 se ud til at ske gennem hierarki, hvor de formelle roller bliver brugt til at uddele forskellige opgaver og præcisere deres sammenhæng. Hierarki forklarer imidlertid ikke, hvorfor en menig soldat i linje 18 i uddrag 1 ikke blot agerer som en 'lydig soldat', men aktivt deltager i forhandling og samordning af den taktiske opgave. Organisationsteori er typisk særligt optaget af det abstrakte og ikke af den situerede skabelse af fx mening og det arbejde, der går forud. Når man anskuer de valgte uddrag lidt på afstand, så giver det god mening at argumentere for, at koordinering sker igennem hierarki i den forstand, at der findes roller og en generel forståelse af, hvem der forventes at gøre hvad. Dog siger dette argument mindre om, hvordan hierarkiet så at sige bliver til noget, som er relevant, hvornår det er relevant, eller hvordan det er relevant. Analyseres interaktionen nærmere, så foregår der en mængde arbejde, som henvisningen til et hierarki ikke kan forklare (Larsson og Lundholm 2010). Tværtimod foregår der et arbejde med at skabe enighed om, hvornår det er hierarkiet, der som princip skal bruges her og nu, og hvornår hierarkiet ikke skal bruges. Der foregår et praktisk arbejde i selve interaktionen med at skabe fælles forståelse og mening i, hvordan en situation som denne skal håndteres, som en henvisning til et i forvejen eksisterende hierarki ikke siger så meget om.

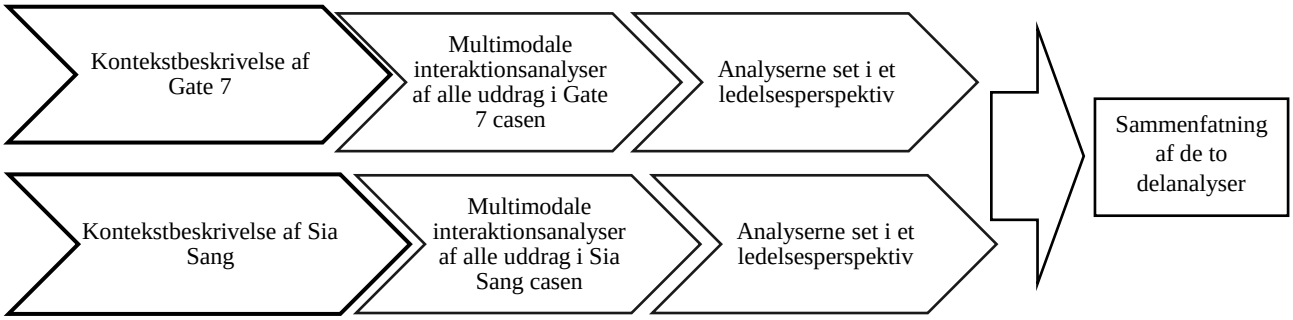
I analyserne interesserer jeg mig for, hvordan soldaterne relaterer sig til den helt praktiske og konkrete situation, og hvordan situation og interaktion udfolder sig sekventielt. Soldaterne agerer ikke som robotter, som eksekverer en række handlinger programmeret af træning og erfaring, men skaber deres handlinger refleksivt, tilpasset den konkrete situation de befinder sig

i. Netop at reducere mennesket til, hvad man kan kalde en robot, betegnede Garfinkel (1967) som 'cultural dope',[76] og denne reduktion var han ikke var enig i. I stedet var Garfinkel inspireret af fænomenologien (som beskrevet hos filosoffen Edmund Husserl (1859-1938) og især psykologen Alfred Schutz (1899-1959)), hvor han fandt et andet subjektsyn, nemlig mennesket som konstant fortolkende, meningsdannende, tilegnende og reviderende, hvilket passede langt bedre på de observationer, Garfinkel gjorde i sine empiriske studier (Garfinkel 2002; Heritage 2013).

Problemfrie interaktioner – i den forstand at forløbet foregår glidende, hurtigt og præcist uden misforståelser og unødig snak – handler, som jeg vil demonstrere, om soldaternes evner til at vise, hvad de formoder at vide om hinanden og deres respektive muligheder. I den forstand ses viden som et offentligt tilgængeligt og forklarligt fænomen. Analyserne peger på, at tilsyneladende simple ting kræver meget arbejde, der ikke kun ligger i træningen, men i interaktionelle kompetencer, hvor der er behov for at kunne tolke hinanden. Hvis en organisation er tilpas kompliceret, kan selv de mest simple opgaver kræve utroligt meget af en, og arbejdsaktiviteten i uddragene kan måske netop opfattes som simple. Whalen, Whalen, og Henderson (2002, 255) formulerer det således: '(…) work that appears to be uncomplicatedly 'routine' or even scripted may in reality require considerable adroitness with an organization that is conspicuously intricate'.

Kapitlet indeholder to forskellige cases (Gate 7 og Sia Sang), og kapitlet har følgende struktur. Først vil jeg sætte rammen for den første analyse ved at beskrive den kontekst, som uddragene stammer fra. Dernæst vil jeg gennemføre multimodale interaktionsanalyser af alle uddrag, hvor jeg peger på, hvilke ressourcer soldaterne benytter sig af. Efter de multimodale interaktionsanalyser vil jeg analysere uddragene på tværs, set i et ledelsesperspektiv. Den anden case analyseres på samme måde, og kapitlet afsluttes med en sammenfatning af de to analyser. Se skitsen nedenfor.

[76] Garfinkel mente bl.a., at kernen i strukturfunktionalisme (bl.a. Talcott Parsons 1970) var 'cultural dope', hvor mennesker kun er i stand til at interagere i kraft af de normer, de har fået indkodet, og i kraft af de roller, de træder ind i hjemme og i samfundets institutioner – altså som en slags robotter. Se fx Garfinkel (1967), Parsons (1970), Lynch (2016) og Ellis og Stam (2015).



Skitse 2. Skitse over kapitlets opbygning.

8.2 Delanalyse 1 – Introduktion til Gate 7-analyse

Uddragene i den følgende empiriske analyse af et filmklip på 02,42 minutter er udvalgt, fordi de især viser, hvordan opmærksomhed (Goodwin 1994) koordineres i felten under en opgaveløsning, og hvordan der skabes fælles forståelse og handlingsparathed.

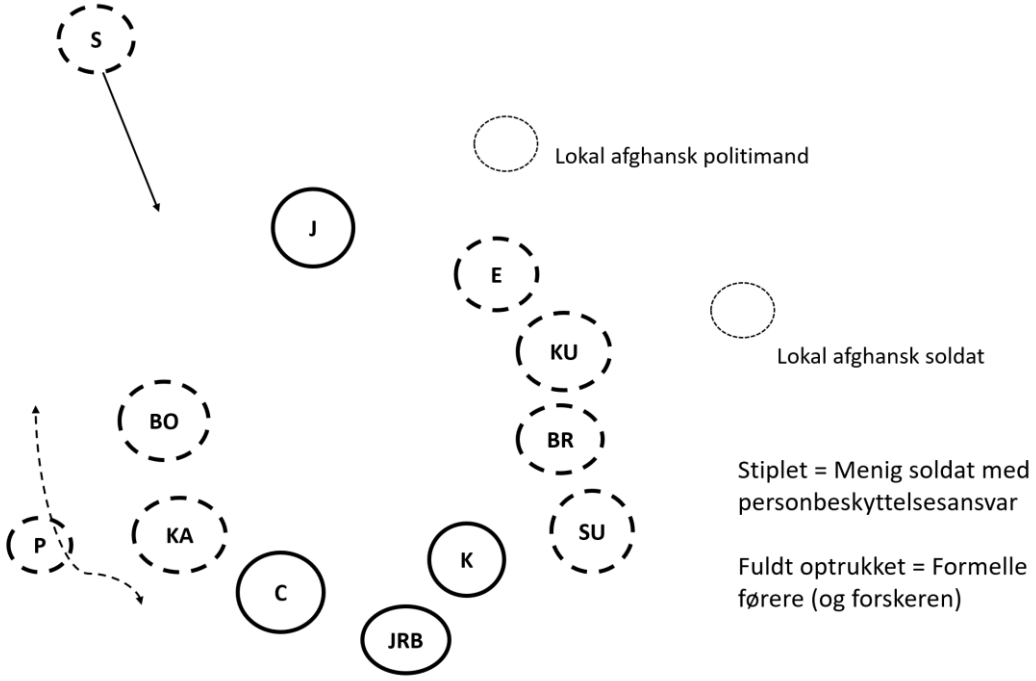
8.3 Kontekstbeskrivelse – Introduktion til de tre uddrag i Gate 7-analysen

De tre sammenhængende uddrag stammer fra en rekognosceringsoperation i Afghanistan den 23. februar 2018. Et dansk team (C team) er ankommet til et afghansk checkpoint placeret et øde sted uden for Kabul, og teamet har etableret en såkaldt ydre sikring. Et andet dansk team (Y team) fra samme deling er netop ankommet til checkpointet, og Y team skal – sikret af C team – sikre nogle NATO-rådgiveres undersøgelse af checkpointets indretning mv.

Aftenen før har der været en mundtlig befaling til begge teams for operationens gennemførelse. Inden ankomsten til dette checkpoint har de to teams om formiddagen løst en lignende opgave ved et andet checkpoint. Her er der tale om et nyt sted, hvor soldaterne aldrig har været før, og inden vi ankommer til checkpointet, har vi kørt i ca. en time på dårlige og ujævne veje, og nogle soldater har formodentligt slumret hen i køretøjet på vej til checkpointet. Første gang, en enhed ankommer til et nyt sted, kan ofte opfattes lidt forvirrende og kaotisk, og risikoen er typisk størst, når soldaterne lige er ankommet og sidder af, hvor soldaterne endnu ikke har haft mulighed for at skabe sig et konkret overblik over områdets muligheder, begrænsninger, trusler, aktiviteter osv. I situationen her er vi (jeg selv og team Y, jeg indgår i) lige steget ud af køretøjerne. Alt er således nyt, og checkpointet er – i modsætning til det tidligere checkpoint – omkranset af bjerge (se foto 22).

I interaktionen i de valgte sekvenser er der i alt 12 danske soldater til stede, og deres placering fremgår af skitsen nedenfor. Alle soldaterne kan tale sammen over en radio, og de har en øresnegl i begge ører, hvor alle radiosignaler på deres interne radionet kan høres. Ved at påvirke

en knap på en sendeboks kan soldaterne sende et radiosignal til de andre soldater. Janus (J) er oversergent og fører for Y team, der er ansvarlig for den indre sikkerhed. Kurt (KU) er korporal og næstkommanderende i Y team, og Egon (E), Susan (SU), Brian (BR) og Bo (BO) er menige soldater i Y team. Klaris (C) er en erfaren sergent og fører for C team, der er ansvarlig for den ydre sikring af checkpointet. Karsten (KA) er korporal og næstkommanderende i C team, og Sandhans (S) og Per (P) er menige soldater i C team. Knud (K), der er en ældre og erfaren premierløjtnant, er fører/leder for de fire teams, delingen samlet set består af, herunder bl.a. de to teamledere Janus og Klaris.



Skitse 3. Soldaternes opstilling ved den hurtige samling.

Uddragene viser, hvordan soldater fra de to teams mødes og hastigt koordinerer deres arbejde. Det er primært Klaris og Janus, der taler, og de drøfter, hvordan C team har etableret den ydre sikringsring, og hvordan opgaven skal løses. Uddragene er domineret af Janus, der lige er ankommet til checkpointet og tager ansvar for at samle de relevante soldater og give dem de sidste informationer, inden soldaterne bevæger sig ud på checkpointet med deres rådgivere.

Uddragene, der fokuseres på, starter 55 sekunder inde i et filmklip, der i alt varer 56 minutter og 18 sekunder. Jeg er netop ankommet til checkpointet med Janus' team, og 24 sekunder før uddragets start er jeg steget ud af køretøjet og har begivet mig hen til de andre soldater. Under forberedelsen til denne opgave dagen før har soldaterne haft mulighed for at studere

checkpointets indretning på landkort, luftfotografier og 'spotmap' (se foto 32, samt eksempel 10 i bilag 6). De soldater, der har siddet forrest i køretøjerne, har kunne se ud af forruderne og har allerede et indtryk af, hvordan checkpointet ser ud. De soldater, der har siddet bagerst i køretøjerne, og som lige er steget ud – som jeg – er først nu ved at skabe sig et overblik over området, atmosfæren og situationen.

8.3.1 Uddrag 1

Uddrag 1 viser, hvordan Janus gennemfører en hastig orientering om, hvordan Klaris har indrettet den ydre sikring af checkpointet.

Uddrag 1. Hastig orientering om sikring af checkpointet (varighed: 34 sekunder).

Nr	Hvem	Hvad
1.	Janus	okay (1.0) hurtig samling
		((armbevægelse for at samle gruppen))
2.		vi har æh et køretøj heroppe
		((peger med armen))
3.		Klaris med sikring oppe i lugen
		((biler dytter i baggrunden. Soldaterne trækker sig sammen om Janus))
4.		så har vi et køretøj på den anden side a:f [tårnet her]
		((peger med armen mod et tårn))
		[((Klaris nikker))]
5.		med sikring sådan [cirka ud her]
		((vender sig om og viser sikringens retning))
		[((Klaris nikker))]
6.		så kommer der et tredje køretøj ind og holde (0.5) med front (0.5)
		((viser med armene sikringsretningen og kigger tilbage mod Klaris))
7.	Klaris	ud mod vejen
8.	Janus	ud mod vejen ja
9.	Klaris	og så så tæt på så den ikke blokker vejen
10.	Janus	præcis det vil sige de kan blokere den vej
11.		de kan køre ud på vejen og blokere der
12.		og det her køretøj kan også køre ud og blokere
13.		(0.5)
14.		det er ligesom æh ydersikringen af det hele
15.	Egon	((rækker højre hånd hurtigt og kraftigt i vejret))
16.		(2.0)

I modsætning til pax-briefingen i kapitel 7 er teamet nu ude i felten, og her ses en grad af improvisation. I dette uddrag vil jeg først kigge på, hvordan der bliver skabt en særlig deltagelsesramme, og hvordan denne er skabt i samarbejde mellem deltagerne. Dernæst vil jeg mere detaljeret se på, hvilke ressourcer soldaterne bruger i interaktionen.

8.3.1.1 Konstruktion af deltagelsesramme

At undersøge, hvordan den samlede organisering af relevante deltagere på et specifikt tidspunkt foregår, er vigtigt for at forstå, hvordan den interpersonelle indflydelsesproces samskabes. Dette afsnit giver et indblik i, hvordan deltagelsesrammen, der udgør rammen for den sociale situation, løbende konstrueres.

Soldaterne har en gensidige orientering mod hinanden med kropspositioner og blikretning, hvorved de konstituerer en deltagelsesramme (Goffman 1979) (se skitsen ovenfor). Soldaterne er sammen om at lave et fælles stykke arbejde med at skabe denne orienteringssituation, og de trækker her på fælles, tidligere erfaring med lignende situationer og (gen)skaber dermed denne unikke situation 'som' en rutine ('another next first time': Garfinkel 1996, 10).

Foto 22. Teamleder Janus angiver med sine armbevægelser (sorte pile), at soldaterne skal samles. En soldat viser ved at pege, at han har rettet sin kropslige opmærksomhed mod et andet sted (hvid pil).

Janus viser og fortæller i linje 2-6 om placeringen af køretøjerne fra Klaris' team på checkpointet. Den sproglige ytring i linje 3 ('`sikring oppe i lugen`') demonstrerer flere ting for soldaterne, der netop nu er ved at samles om Janus. Ved at være 'oppe i lugen' på det tre meter høje pansrede køretøj vil soldaten befinde sig i et pansret tårn, der yder god beskyttelse mod beskydning med håndvåben, og soldaten i tårnet vil have gode observationsmuligheder

over området og vil kunne erkende aktiviteter og trusler på både kort og lang afstand. At være 'oppe i lugen' indikerer også, at soldaterne vil have et maskingevær til rådighed, med hvilket de vil være i stand til at nedkæmpe en potentiel fjende mere effektivt (bl.a. på længere afstand, med mere ammunition og med flere ammunitionstyper) end med blot en automatriffel. Det, at Janus viser de pansrede køretøjers placering i terrænet, kan opfattes som en handling, der givetvis vil give de deltagende soldater en tryghed og forvisning om, at de i deres arbejde på checkpointet vil være sikret 360 grader rundt af soldaterne fra Klaris' team. En sådan 'sikringsring' vil bl.a. minimere risikoen for et baghold og give gode varslingsmuligheder for fx et angreb ude fra bjergene og ind mod checkpointet. I linje 4 siger Janus '`på den anden side a:f tårnet her`', og det er rimeligt at antage, at de deltagende soldater derved får et indtryk af, at køretøjerne fra Klaris' team er placeret rimelig spredt i området, og ikke for tæt på hinanden. En for tæt placering vil kunne udgøre et fristende mål for et angreb og ligeledes begrænse observations- og sikringsmuligheder fra køretøjerne. I linje 6 nævner Janus, at der '`kommer et tredje køretøj ind og holde`'. Med denne sproglige ytring demonstreres det over for soldaterne, at alle tre køretøjer i Klaris' team indgår i deres sikringsopgave, og det synliggør en fælles forventning om, at alle tre køretøjer samarbejder om denne opgave. Klaris' sproglige ytring '`og så så tæt på så den ikke blokker vejen`' (linje 9) kan opfattes som et supplement til Janus' orientering, og en mulig tolkning af ordet 'præcis' i linje 10 kan være, at Janus er enig i den måde, hvorpå Klaris' team har valgt at indrette den ydre sikring.

8.3.1.2 Konstruktion af vidensobjekt

At samkonstruere et vidensobjekt (Goodwin 1994) kan tilføre mening til en situation. Dette afsnit fokuserer på, hvordan to soldater samarbejder om at skabe noget sammen, der kan give de andre soldater en forståelse af, at den taktiske opstilling giver mening. Som tidligere nævnt er Janus lige ankommet til checkpointet – inden for få minutter – og han har formodentlig modtaget en hurtig orientering fra Klaris om sikringens indretning på checkpointet. Om, hvor og hvordan det er foregået er i situationen uklart. At Janus ser tilbage mod Klaris i linje 6 kan ses som en usikkerhed fra Janus' side om, hvorvidt han har forstået Klaris' hastige orientering korrekt, og hans pause (0.5) kan opfattes som en invitation eller et 'transition relevant point' (Hutchby og Wooffitt 2008), hvor det er muligt for Klaris at kommentere, justere eller forklare, hvis noget er uklart eller misforstået, og derved støtte Janus i konstruktionen af vidensobjektet. Med andre ord transformeres handlingens progression her fra Janus, der fortæller noget, til Janus, der har et behov for bekræftelse ('confirmation': Goodwin 2018) af detaljer fra én (in

casu Klaris), der har en viden om emnet (K+), der er relevant at dele i teamet (Heritage 2012).[77] Janus er altså her i en epistemisk K- position, og Klaris' sproglige ytring i linje 7 ('ud mod vejen') er en sekventiel respons, en 'second pair part' (Schegloff 2007), i forhold til Janus' ytringer (blik og pause i sætningen, linje 6), der bekræfter og tilføjer lidt uddybende information, hvilket dermed demonstrerer for de andre soldater, at det hænger sammen. Ved at nedbryde, genbruge og omforme de ressourcer, Janus har stillet til rådighed gennem sine handlinger indtil videre, er Klaris med sine handlinger med til at sam-skabe ('co-operative action': Goodwin 2018) situationen.

Sammenfattende viser uddrag 1 indtil videre flere små elementer af, at noget er ved at blive skabt sammen. Gennem en 'rutine' i en improviseret situation bliver der etableret et særligt fællesskab, og forskellige epistemiske domæner og statusser bliver tydeliggjort. Endelig bliver der skabt vigtige og klare handlingsforventninger for opgaven.

8.3.2 Soldaternes brug af ressourcer

Efter denne gennemgang af uddrag 1 vil jeg fokusere på nogle centrale aspekter af uddraget, hvor spørgsmålet i mindre grad er, hvordan sekvenserne ser ud, og mere, hvad soldaterne bruger af ressourcer.

8.3.2.1 Det professionelle blik som situeret praksis

Med deres professionelle blik (Goodwin 1994) skaber soldaterne sammen en praksis, der giver grundlag for effektiv ageren i et højrisikoområde. Dette afsnit fokuserer på en detaljeret måde, hvordan dette gøres ved især at analysere praksissen 'fremhævning' (ibid.). Med Janus' sproglige ytring i linje 4 ('`på den anden side a:f tårnet her`'), suppleret med en udpegning med armen mod det pågældende tårn, er det rimeligt at antage, at de deltagende soldater får et indtryk af, at køretøjerne fra Klaris' team er placeret rimelig spredt i området, og ikke for tæt på hinanden. I linje 5 og 6 viser Janus med begge sine arme højre og venstre begrænsning for de udpegede køretøjers sikringsretninger. At fremhæve sikringsretninger på denne måde minder om den grafiske repræsentation (ibid.), der oftest laves på militære operationskort og skitser, og som er angivet på foto 23 med røde prikker.

I Goodwins (1994, 606) terminologi foregår der i linje 2-6 et samarbejde om at konstruere et vidensobjekt ('object of knowlegde') gennem to særlige, situerede praksisser som kodesystemer

[77] John Heritage (2012) har i forbindelse med asymmetri i viden introduceret begreberne *K+* og *K-*, der henviser til, hvorvidt en deltager i en aktuel situation står i en vidensmæssig plus situation (Knowledge+) eller vidensmæssig minus-position (Knowledge-) (Due 2017).

og fremhævning, der udgør dele af det professionelle blik. Når Janus fx supplerer sin sproglige ytring i linje 4 (‘på den anden side a:f tårnet her‘) med en kropslig ytring i form af en udpegning med armen mod det pågældende tårn, så er der tale om en fremhævelsespraksis, hvor særlige dele som fx sikringsretninger udvælges som relevante. Her er udpegning et aspekt af det professionelle blik og samtidig det, som Goodwin (2013) kalder ‘lamination’, dvs. hvor noget bliver gjort med en kombination af semiotiske ressourcer. Ved at fremhæve dette struktureres soldaternes opfattelse, så et givet fænomen – i dette tilfælde forhold omkring den ydre sikring af checkpointet – træder frem, og andre fænomener bliver svagere i baggrunden. Fremhævning er ifølge Goodwin (1994) en vigtig del af et professionelt blik, når der i et komplekst opfattelsesfelt er behov for udvælge, fokusere og kommentere forskellige begivenheder. Et miljø som et checkpoint kan netop opfattes som et komplekst opfattelsesfelt, der er spækket med information – fx bygninger, lokale civile køretøjer og mennesker, dyr, afghanere i forskellige militære uniformer, andre militære enheder, helikoptere osv. – og der er behov for at fremhæve den vigtigste information. Med denne fremhævelsespraksis struktureres situationens relevans, og en særlig omgivelse konstrueres, hvor ikke blot ens egen, men også andres opfattelser af situationen formes. Derved bliver det er synligt for alle soldaterne, at også de andre kolleger har set og hørt dette, og der skabes fælles forventninger til hinanden.

Foto 23. Teamlederen Janus fremhæver et køretøjs sikringsretning.

Fremhævelsespraksissen kombineres med sproglige ytringer med et særligt vokabularium – en kodning (ibid.), som giver mening for deltagerne. Ord og begreber som 'køretøj', 'luge', 'sikring' og 'blokere' peger ind i og synliggør en særlig forståelsesramme, der umiddelbart ligger uden for lægmands forståelse. Som Goodwin (1994, 606) udtrykker det: 'The shaping process creates objects of knowledge that become the insignia of a profession's craft'. Soldaternes samarbejde om opgaven viser sig i soldaternes professionelle blik ved deres forståelse af fremhævningerne og kodesystemerne. Det demonstreres fx ved, at soldaterne inden linje 1 stopper med at rette deres opmærksomhed med såvel kropslige (fx udpege et sted, se foto 22 (hvid pil)) som verbale ytringer (tale med hinanden) mod andre steder. Soldaterne tier stille, tager flere skridt hen mod Janus og retter deres opmærksomhed mod ham. Når Janus peger, flytter de deres blik mod området, Janus fremhæver og sætter i fokus, og når Janus orienterer sig verbalt mod soldaterne, tier soldaterne stille. Goodwin (1994, 622) argumenterer for, at: 'The perspectival framework provided by a professional coding scheme constitutes the objects in the domain of scrutiny that are the focus of attention.' Her ser vi, at soldaterne retter deres kropsposition og blikretning mod Janus, når han taler, nogle soldater nikker, og dét, at de fx ikke spørger om noget, kan opfattes som en respons på forståeligheden i Janus' ytringer. At soldaterne arbejder sammen om at fokusere opmærksomheden på udvalgte objekter er således tydeligt i linje 1-15, der varer 32 sekunder.

8.3.2.2 Kroppen som ressource – kommandogestik

Ovenfor er nævnt, hvordan fx arme anvendes til at fremhæve særlige ting. Jeg vil med dette afsnit understrege, hvordan kroppen anvendes som et kraftfuldt kommunikationsmiddel. Uddrag 1 viser, hvordan der hurtigt og professionelt skabes et overblik over området på en klar og kommandoagtig måde. Måden, Janus kalder til samling, og måden, han peger på, kan opfattes som kommandogestik med korte og kraftige anslag, hvor der nærmest råbes med kroppen. I uddraget på blot 34 sekunder markerer Janus fx med sine arme frem foran sig mindst ni gange. Han anslår referenter ('point of reference': Smircich og Morgan 1992, 258), der er vigtige for denne opgave, og kommunikationen er fokuseret og klar. Janus vender sig fx om (linje 5) for at kommunikere sine informationer fra soldaternes vinkel (foto 23). Man kan næsten tale om ikke blot et professionelt blik (Goodwin 1994), men også en 'professionel krop', hvor kropsbevægelsernes 'environmentally coupled gestures' (Goodwin 2007, 69) meget præcist knyttes til relevante, specifikke ting og aspekter i de omkringværende omgivelser.

Indtil videre bygger denne briefing så at sige oven på briefingen i kapitel 7 (pax-briefing) samtidig med, at den adskiller sig på en interessant måde. Uddraget har vist, at der er tale om en mere improviseret situation, som bliver håndteret ved brug af de ressourcer, der er til rådighed – bl.a. rutiner. Det demonstrerer dermed den store fleksibilitet, som rutiner kan give rum og mulighed for. I denne briefing bruges andre ting i det professionelle blik, men det er den samme slags praksis, som vi så i pax-briefingen. Her er der tale om en mere kompleks situation med flere materielle objekter og deltagelse af flere soldater, fordi to teams samarbejder om opgaven i et ukendt terræn med en risiko for fjendtlig aktivitet. Derudover er der tale om dagens anden opgave, og trætheden – og dermed en mulig uopmærksomhed – kan begynde at melde sig. Der er en betydelig sammenhæng imellem disse to, meget forskellige situationer (pax-briefingen og denne briefing), selvom de på overfladen ser meget forskellige ud. Soldaterne skaber denne sammenhæng ved brug af deres professionelle blik mv., og uddraget er derved med til at give os en dybere forståelse af det professionelle blik (Goodwin 1994) som en praksis. Endelig viser briefingen indtil videre, hvordan en improviseret situation gøres medgørlig gennem samskabende interaktion. I næste uddrag skal vi mere detaljeret se på, hvor situationen samskabes eller –produceres.

8.3.3 Uddrag 2

Uddrag 2 viser bl.a., hvordan der i teamet sker en løbende forhandling og samskabelse af situationens karakter, og hvordan opgaven skal løses, herunder hvordan risikoen forsøges minimeret. Janus følger ikke et bestemt format eller en bestemt struktur for samlingen, og uddraget starter efter linje 15 med en længere pause (2.0) uden tale.

Uddrag 2. Samskabelse af fælles forståelse (varighed: 30 sekunder).

Nr	Hvem	Hvad
16.		(2.0)
17.	Janus	((peger på Egon))
18.	Egon	jeg har forståelse af i hvert fald min advisor
19.		han vil i hvert fald gerne ud at kigge på alt [det her]
		((vender kroppen mod venstre og peger med venstre arm mod venstre))
20.	Kurt	[((nikker))]
21.	Klaris	[ja]
22.	Egon	på den anden side af ydersikringen
		((peger ud mod siden))
23.	Klaris	de:t (.) det har vi også haft med inde vi har bare haft
24.		trukket sikringen ind så må den sikring når de går ud
		((Egon nikker langsomt en enkelt gang))
25.		så skal de bare lige være opmærksomme på

```
              ((Klaris peger med sin højre arm))
              ((Kurt nikker flere gange))
26.  Janus    yes
27.  Klaris   at æh at de går ud
              ((signalerer bevægelse med armene))
              ((Egon kigger på sit ur))(.)
28.   Knud    ((kigger på sit ur))(0.5)
29.  Janus    så hvis der er nogle der skal derud
              ((peger))
30.           med din advisor
              ((peger på Egon))
31.           så tager man to mand plus med
              ((viser to fingre med venstre hånd))
32.           som skubber ud offensivt
              ((kigger på Egon))
33.   Egon    altså tre mand i alt plus advisoren
              ((Egon viser tre fingre med sin hånd))
34.    Per    det er bare sikringen han vil skubbe ud
35.  Janus    altså der er to sikring
              ((viser to fingre)) (0.5)
36.           udover det du går med advisoren som bliver skubbet ud
37.           offensivt og kun koncentrerer sig om øhm om dybden
              ((viser med fremstrakt venstre arm))
38.           .hhh (4.5) hh. ((Janus trækker vejret dybt og ånder ud))
```

I dette uddrag skal vi særligt fokusere på to ting: For det første hvordan deltagelsesrammen samskabes, og for det andet hvordan turtagning og konstruktion af roller foregår – forskellige positioner bliver skabt og synliggjort gennem håndbevægelser eller fravær af samme. Det, jeg først vil se på, er, hvordan håndbevægelser fungerer som væsentlige dele af interaktionen, og hvordan soldaterne har ret og pligt til aktivt at deltage i samlingen, herunder hvordan forskel i epistemisk autoritet gør, at soldaterne agerer forskelligt i deltagelsesrammen. Dernæst vil jeg analysere, hvilke ressourcer soldaterne benytter sig af i interaktionen.

8.3.3.1 Håndbevægelse som indikation på turtagning i en særlig deltagelsesramme

Dette afsnit viser, hvordan soldater, der deltager i en improviseret briefing, på en tydelig måde tilkendegiver, at de har et ønske om at bidrage med noget. Umiddelbart (.) efter Janus' sidste ord i linje 16 ('`hele`') rækker Egon hurtigt og kraftfuldt sin højre arm frem. Egon er en erfaren menig soldat med rang af korporal, og hans opgave på checkpointet er bl.a. at yde personbeskyttelse til en amerikansk rådgiver. Indtil da har Janus i linje 1-14 anvendt sine arme meget som kropslige ytringer til bl.a. at indikere, at teamet skal samles (se foto 22), at udpege objekter og retninger og at angive sikringsretninger for køretøjer (se foto 23). Idet Janus siger '`hele`', tager Janus efter meget gestikuleren i linje 1-14 sine arme ned, og Egons kropslige

ytring i linje 15 kan ses som en respons på, at Janus for en tid afslutter sine kropslige ytringer i form af sine armbevægelser. Egons bevægelse fungerer som en markering af, at han har noget at bidrage med. Egons håndbevægelse produceres på et overgangsrelevant sted (Due 2017; Hutchby og Wooffitt 2008) (Janus' afslutning af hans gestikuleren og hans faldende tone i linje 14), men i stedet for at sige, hvad han har at sige, markerer Egon det med en håndbevægelse. Dette giver Janus mulighed at fordele ordet og styre taleturene, og Egon overlader det dermed til Janus at være ordstyrer og have kontrol over samtalen. Egon demonstrer således lav berettigelse ('entitlement', jf. Curl og Drew 2008). I modsætning til Egons håndbevægelse, hvor han af Janus tildeles en taletur, så ytrer Klaris sig i linje 7 ('`ud mod vejen`') uden at få tildelt en taletur af Janus, hvilket demonstrerer Janus' og Klaris' ligeberettigelse som teamledere.

Som nævnt benytter Janus sig ikke af en kendt skabelon eller procedure for samlingen. Med den kropslige ytring demonstrerer Egon en åbenhed over for, om Janus nu kan have en anden plan med samlingen, fx om Janus har andet, han vil sige, frem for at lytte til, hvad Egon vil sige. Håndbevægelse indebærer også en åbenhed over for, hvad der skal ske lige nu og her. Egon markerer et ønske om at få ordet, men overlader det til Janus at vælge, hvornår han får det. På denne måde understøtter Egons gestik situationens åbenhed og karakter af improviseret briefing. Dét at bede om lov til at sige noget kan opfattes på den måde, at Egon har en lav grad af berettigelse (Curl og Drew 2008). Egon orienterer sig imod deres særlig deltagelsesramme eller et interaktionelt miljø, hvor Egons kropslige ytring forekommer rimelig, forståelig og giver mening. Bevægelsen er situeret og passer som en interaktionel samordning ind i situationen og deltagelsesrammen, en ramme, der indikerer, at man ikke lige ud siger, hvad man tænker, men en ramme, hvor soldaterne har forskellige rettigheder og forpligtelser ('obligations', jf. Clifton 2009; Larsson og Lundholm 2013).

På denne måde orienterer Egon sig så at sige imod Janus' situerede rolle som 'ordstyrer', leder og initiativtager ved denne briefing. Egon tilfører Janus en ressource. Den situerede rolle som ordstyrer bliver gjort relevant på baggrund af den formelle position i hierarkiet, og soldaterne gør i situationen dette hierarki relevant ved, at hierarkiet fungerer som en slags fortolkende ressource (Bittner 1965). Det, der afgør interaktionen, er soldaternes samskabelse eller samkonstruktion af situationen, dvs. at det ikke blot er en person, der befaler, hvad der skal gøres.

Foto 24. Teamlederen Janus peger på Egon, der markerer med sin højre arm (sort pil).

I linje 17 peger Janus med sin venstre hånd på Egon samtidig med, at han kigger på ham. Her bliver Janus' rolle gjort relevant. I briefingen har Janus indtil videre gjort sin unikke viden tilgængelig for de andre soldater på en 'offentlig' måde, dvs. Janus ved, at de andre soldater har kendskab til denne viden. På baggrund heraf kan Janus efterfølgende forvente sig specifikke handlinger fra soldaternes side.

8.3.3.2 Ret og pligt til at bidrage til opgavens løsning

I dette afsnit eksemplificeres, hvordan soldater deler deres viden om situationen og derved bidrager til løsning af den taktiske opgave. I linje 18 får Egon tildelt ordet, og han kommer frivilligt og på eget initiativ med en sproglig ytring, der orienterer sig mod opgaven, og som gør hans unikke opgave i forhold til rådgiveren synlig eller relevant. Det kan opfattes, som om Egon ikke er klar over, om det er noget, der allerede er taget højde for i planen (at rådgiverne godt kan komme ud og '`kigge på alt det her`'). På den anden side kan ytringen også opfattes, som om Egon mener, at det indtil videre er tydeligt i Janus' samling, at der er noget, som Janus ikke

har kendskab til, dvs. noget Egon med stor sandsynlighed har fået kendskab til i en samtale med sin rådgiver under kørslen på vej ud til checkpointet. Det er i situationen rimeligt at antage, at Egon opfatter sine informationer som relevante for den 'situation', deltagerne sammen er i gang med at konstruere. Med tilføjelserne '`i hvert fald`' i linje 18 og 19 viser Egon muligvis, at han har en viden om, at andre rådgivere muligvis vil have samme interesse som Egons rådgiver i at kigge på '`det her`', der fysisk ligger uden for det, Janus indtil videre har beskrevet som '`ydersikringen af det hele`' (linje 14).

De sproglige ytringer i linje 18-19 kan opfattes som bidrag til information og som oplæg til genforhandling og samordning af opgaven, idet Egon orienterer sig imod og medproducerer eller sam-skaber et specifikt interaktionelt miljø. Ved at være medlem af et højrisikoteam har Egon både ret og pligt (Clifton 2009) til at dele sådanne for opgavens løsning vigtige oplysninger, og Egon demonstrerer her en slags ejerskab i forhold til det vidensobjekt, teamet sammen er ved at konstruere. Dét, at Egon tager dette initiativ, hvor han orienterer sig mod opgaven, og hans forpligtelse til at dele informationen i denne særlige deltagelsesramme, kan italesættes som et bidrag fra en underordnet position til produktionen af ledelse.

8.3.3.3 Forskel i epistemisk autoritet – konstruktionen af roller

Det militære hierarki er ofte usynligt i et militært højrisikoteam. Dette afsnit fokuserer på, hvordan det militære hierarki altid er til stede og i dette tilfælde kan ses ved forskelle i epistemisk status (Stivers, Mondada, og Steensig 2011). Adgangen til den epistemiske autoritet synliggøres forskellige steder i uddraget. I linje 16 og 17 (Janus holder en pause og peger på Egon, der har rakt sin hånd frem) synliggøres Janus' epistemiske status – Janus har en viden, der er forbundet med hans rolle, opgave og identitetskategori, og det er gennem denne viden, at rolleforskellen bliver synliggjort. I disse linjer og i linjerne 23-25 og 27 vises, hvordan det 'klassiske militære hierarki' skabes (ibid.). De sproglige ytringer i linjerne 23-25 og 27 kan opfattes som en respons på Egons taletur i linje 18-19 og 22. I linje 23 tager Klaris ordet uden at markere med sin arm på samme vis, som Egon gjorde det i linje 15, og uden at være tildelt taletur af Janus. Den sproglige ytring kan her opfattes, som om Klaris indtager en position, der er anderledes end Egons. De to soldater taler ud fra forskelligheder i adgang til epistemiske felter og dermed viden, der er knyttet til de forskellige roller. Således er Egons rolle specifikt personbeskyttelse af rådgiveren, og Klaris' opgave er mere overordnet ansvaret for den ydre sikring. Dét ikke at anmode om en taletur kan opfattes, som om Klaris har en højere berettigelse (Curl og Drew 2008) og andre rettigheder (Clifton 2009) end Egon. Den måde, hvorpå de med

forskellighed interagerer med hinanden, kan opfattes, som om soldaterne orienterer sig mod en særlig deltagelsesramme, hvor det i praksis demonstreres, hvem der har hvilke rettigheder, forpligtelser og berettigelse. Set i et konversationsanalytisk perspektiv bygger Klaris i linje 23-25 og 27 oven på Egons udtalelse i linje 18-22. Egons udtalelse i linje 18 fungerer sekventielt som en 'first pair part', hvortil linje 23-25 bliver en udvikling, en mindre 'insert sequence'.[78] Derpå leverer Janus en 'second pair part' i linje 26, med en 'response token' (jf. Schegloff og Sacks 1973, 295; Hutchby og Wooffitt 2008, 159), som accepterer og bekræfter den nye information, Egon og Klaris sammen har skabt.

8.3.3.4 Den fortsatte samskabelse af vidensobjekt – Janus konkluderer på samskabelsesprocessen

I et militært højrisikoteam er det vigtigt, at der træffes beslutninger. Med dette afsnit skal vi blive klogere på, hvordan en sekvens med forskellige bidrag ender ud i en militær beslutning. I uddrag 1 og indtil videre (indtil linje 28) har soldaterne været i gang med at samskabe et vidensobjekt (Goodwin 1994), der ikke kun er relevant for deres opfattelser, men i høj grad også for deres efterfølgende faktiske handlinger. Til forskel fra uddrag 1 konkluderes der i denne samskabelse ved, at Janus i linje 29-32 – som respons på interaktionen mellem Egon og Klaris i linje 16-27 – samler op på interaktionen og giver en udvidet instruktion. Janus siger, '`så tager man to mand plus med`', hvilket har karakter af en ordreudgivelse i rammen af føring. Dét, at Janus orienterer sig mod Egons og Klaris' interaktion, kan opfattes på mindst to måder – dels som en anerkendelse af, at informationen, Egon har afgivet, har vigtige konsekvenser for teamets kommende arbejde og udmøntes i konkrete handlingsanvisninger, og dels som en bekræftelse af Egons særlige rolle, hvorfra hans viden kommer. Soldaterne har nu arbejdet med at samskabe et vidensobjekt (ibid.), og Janus peger i samme retning (linje 29), som både Klaris og Egon tidligere har peget i, og demonstrerer dermed, at han orienterer sig mod det samme område, og at de tre soldater har samme opfattelse af, hvad det i situationen er relevant at fokusere på.

[78] En 'insert sequence' eller indskudt sekvens er en ytring, der sker mellem to udtalelser, og bruges typisk i forbindelse med fx reparation af første turpar (Sidnell og Stivers 2012, 200; Schegloff 2007, 97).

Foto 25, 26 og 27. Soldaterne orienterer sig imod og fremhæver det samme område i terrænet som værende relevant for rådgivernes arbejde (hvide pile, linje 19, 25 og 29).

8.3.4 Soldaternes brug af ressourcer

Samlet set har analysen indtil videre vist, hvordan en særlig deltagelsesramme og et specifikt vidensobjekt i stor udstrækning bliver skabt ikke alene gennem verbale ytringer, men også kropsbevægelser. Vi skal nu rette os mere mod, hvordan denne interpersonelle indflydelsesproces specifikt foregår, ved mere detaljeret at se på nogle af de centrale ressourcer, mekanismer og praksisser, som er involveret. Mere specifikt vil jeg se på, hvordan det, der foregår, er en professionel praksis.

8.3.4.1 Det professionelle blik i felten

Arbejdet i et militært højrisikoteam er karakteriseret af en professionel praksis, hvor mange ting er indforstået. Jeg vil nu fokusere på, hvordan teamets effektivitet optimeres ved anvendelse af forskellige kodesystemer og objekter, der fremhæves på en særlig måde. Jeg vil i det følgende analysere, hvordan soldaterne benytter praksissen professionelt blik (Goodwin 1994) som ressource, samt hvordan andre ressourcer anvendes i den fortsatte samskabelse af vidensobjekter og deltagelsesramme (ibid.).

Klaris siger i linje 23, at '`de:t det har vi også haft med inde (…)`'. Klaris' sproglige ytring kan forstås som et indforstået kodesystem (Goodwin 1994) i forhold til Egons sproglige ytring (linje 18-22), der kan forstås som et oplæg til genforhandling og samordning af opgaven. Klaris' sproglige ytring kan opfattes som en respons på Egons anførte opmærksomhedspunkt (linje 19) og indikere, at dette allerede har været 'med inde' i de operative overvejelser, C team har gjort sig vedrørende opgavens løsning, og dermed konkret udmøntet sig i den valgte placering af køretøjerne. I denne situation knyttes Klaris' ytring altså således til den konkrete kontekst, opgave, og de tilstedeværende. Da Klaris bruger formuleringen '`vi`' to gange (linje

23), er det rimeligt at antage, at Klaris refererer til en fælles aktivitet, der er gået forud for den nuværende 'situation', gennem hvilken C team, eller dele af C team, sammen har besluttet, hvordan sikringsopgaven skal løses. For organiseringen af handling og af fælles kognition er det centralt, at begreber og kategorier håndteres og bliver brugt systematisk. Goodwin (1994) understreger, at kodesystemer ikke blot er kognitive fænomener, men en integreret del af en systematisk praksis, hvori de sammen med ytringer og handlinger udgør en helhed.

Den sproglige ytring i linje 25 om, at sikringen er '`trukket ind`', kan opfattes som en forklaring til Egon og har en særlig betydning som en del af et indforstået taktisk kodesystem (Goodwin 1994). Det er rimeligt at antage, at soldaterne kan forstå koden på den måde, at køretøjerne i den ydre sikring er trukket længere ind på checkpointet end doktrinært foreskrevet. Hvorfor dette er sket er uklart, men muligvis på grund af tidspres ved rekognosceringen, inden Y team ankom, vanskeligt terræn eller efter aftale med den lokale afghanske enhed på checkpointet. I Klaris' sproglige ytring '`så må den sikring når de går ud så skal de bare lige være opmærksomme på at æh at de går ud`' (linje 24, 25 og 27), er det ligeledes uklart, hvad Klaris mener med '`den sikring`'. Det kan opfattes som den sikring fra Y team, der går med rådgiverne, eller som den sikring, som C team står for med deres tre køretøjer. I situationen er det rimeligt at antage, at der er tale om sikringen fra C team.

Den sproglige ytring i linje 32 '`som skubber ud offensivt`' kan ligeledes opfattes som et professionelt kodesystem (Goodwin 1994), der demonstrerer indforståethed i anvendelse og forståelser af fagbegreber. Det er rimeligt at antage, at soldaterne her får en forståelse af, at der foran rådgiveren og soldaten, der skal beskytte rådgiveren, og i retningen væk fra checkpointet, skal gå to soldater, der ikke har fokus på den nære personbeskyttelse af rådgiveren, men mere på mulige trusler, der kan opstå på lidt længere afstand fra checkpointet. Med især Klaris', Janus', Egons og Kurts sproglige og kropslige ytringer samarbejder soldaterne om at skabe og sikre et fælles blik (ibid.) på situationen. Et centralt element i dette er den situerede brug af et professionelt militært kodesystem med begreber som '`sikring`', '`dybde`', '`offensivt`' mv. Som Goodwin (1994, 626) beskriver det professionelle blik, så indebærer det både en mental og social proces, hvor anvendelse af et kodesystem blot er en del af den situerede praksis: '(…) such vision is not a purely mental process, but instead is accomplished through the competent deployment of a complex of situated practices in a relevant setting'.

Hvad Klaris henviser til med ‘med inde‘ (linje 23) er ikke tydeligt ud fra hans ytring alene, men det er nærliggende at antage, at det refererer til soldaternes professionelle blik (Goodwin 1994), og Klaris demonstrerer, hvad han refererer til ved at bruge andre kommunikative ressourcer. Klaris’ blik er rettet mod Egon (linje 23), og Klaris løfter begge arme og gestikulerer med dem, som om han viser, hvordan man er inde omkring selve checkpointet (armene tæt på kroppen), og hvordan man er uden for checkpointet og dets sikring (armene længere væk fra kroppen). Samtidig fremhæver (ibid.) han endvidere med højre hånd en bestemt retning. Det er samme retning, som Egon har peget i og dermed indikeret, at det er i den retning, Egons rådgiver gerne vil ‘kigge på alt det her på den anden side‘ (linje 22). Klaris’ armbevægelse knytter det, han siger, til begivenheder i omgivelserne, og samtidig med sine verbale ytringer peger han ud på omgivelsen. Goodwin (2007) peger med begrebet ‘environmentally coupled gesture’ på, hvordan kropsbevægelser meget præcist knyttes til specifikke ting og aspekter i de nærliggende omgivelser. Disse aspekter bliver derved ‘trukket ud’ eller fremhævet (Goodwin 1994) og givet en særlig betydning i koblingen mellem udpegning og italesættelse. Udtrykket ‘med inde‘ er et tydeligt indeksikalt udtryk (Nielsen og Nielsen 2013; Due 2017) – dvs. noget hænger sammen i en given kontekst, får betydning og giver mening på en bestemt måde – i den forstand, at den præcise betydning er helt afhængigt af den konkrete situation. Med håndbevægelsen kobles det til de konkrete omgivelser og får en mere præcis betydning på en meget effektiv og økonomisk måde.

Foto 28 og 29. Teamleder Klaris viser med armene (hvide pile), hvordan overvejelserne om indre og ydre sikring har været ‘med inde‘.

I linje 27 (‘at æh at de går ud‘) fremhæver (Goodwin 1994) Klaris med sin kropslige ytring den retning, som rådgiverne givetvis gerne vil gå i. Denne fremhævning og retningsangivelse kan opfattes som en respons på Egons fremhævning i linje 22, og Klaris’ udpegning er i samme retning som Egons. Altså kan Klaris’ fremhævning af retningen med armen opfattes som en bekræftelse af, at Klaris og Egon har samme forståelse af, hvor rådgiverne vil gå rundt. Til forskel fra uddrag 1 er der i uddrag 2 flere soldater, der aktivt deltager i samlingen. Soldaterne gør det dels ved at bidrage med faglig information og dels ved brug af især deres arme til at udpege og fremhæve særlige ting, der har relevans for opgavens løsning. Med andre ord er soldaternes fokuserethed på retningen i terrænet med til at bekræfte den fælles forståelse af denne del af opgaven.

8.3.4.2 Hastighed som en del af det militære professionelle blik

I denne situation kan tiden – i form af hastighed – ses som en vital del af det professionelle blik (Goodwin 1994), idet soldaterne ved at agere hurtigt vil få det mest ‘retvisende’ billede af, hvordan afghanerne bemander checkpointet, hvilket er centralt i forhold til soldaternes løsning af den pålagte opgave. Med dette afsnit bliver vi klogere på, hvordan soldaterne orienterer sig mod tiden som en vigtig ressource for opgavens løsning.

Tiden ses i uddraget at være en ressource, der har betydning for kvaliteten af løsningen af den pålagte opgave. Skal opgaven ved Gate 7 løses godt, så skal det gå hurtigt, dvs. inden afghanerne begynder at ændre på deres rutiner. At hastighed i briefingen er i fokus kan i en vis udstrækning udledes af, at delingsføreren, Knud, i linje 28 løfter sin venstre arm op og ser på sit ur. I linje 27 ser Egon ligeledes kortvarigt (.) på sit ur, og Knuds kig på uret kan opfattes som en respons på Egons kig på uret. I nogle sammenhænge kan det at se på sit ur fungere som en måde at orientere sig imod at afslutte en samtale, dvs. som en orientering imod, at noget andet skal ske lige om lidt. I denne orienterings- og føringssekvens sker det dog ret hurtigt, nemlig 40 sekunder efter, at Janus i linje 1 har sagt ‘hurtig samling‘. Begge soldater orienterer sig imod tiden som noget relevant. Muligvis kan det opfattes som en orientering imod hastighed, eller imod parathed (at være klar over tiden og dermed synkroniseret). Tid er endvidere tidligere i linje 1 blevet gjort relevant af Janus’ såvel eksplicitte som implicitte orientering imod, at der er noget, som haster – der skal ske en hurtig samling, så tid er relevant. Det betyder, at dét, at Egon og Knud ser på deres ure, kan opfattes som en respons på Janus’ udtryk af travlhed eller hurtighed.

Foto 30 og 31. Først ser Egon (venstre foto) og dernæst Knud (højre foto) på deres ure.

8.3.4.3 Nik som alignment – skabelse og opretholdelse af deltagelsesrammen

Det er umuligt at vide i en interaktion, om deltagerne har forstået noget til fulde eller netop tilstrækkeligt, men det er muligt fysisk at vise en form for forståelse. Dette afsnit viser, hvordan en specifik kropsbevægelse gentagne gange anvendes af flere soldater i teamet til at udtrykke forståelse og derved bidrage til teamets meningsskabelse.

Flere steder i uddraget benytter soldaterne deres hoveder som en vigtig interaktionel ressource for at bekræfte deres enighed eller forståelse. I linje 20 nikker Kurt diskret, men synligt 5-6 gange. Kurt er en erfaren menig soldat med rang af korporal, der fungerer som næstkommanderende i teamet. Hans opgave på checkpointet er bl.a. at yde personbeskyttelse af NATO-rådgiverne. Disse nik kan ses en bekræftelse på Egons sproglige ytring i linjerne 18-19 – dvs. handlinger fra en K+ position (Heritage 2012), som synliggør, at Kurt allerede kender disse behov. Det kan indikere i hvert fald to ting: Dels kan Kurt være vidende om, at nogle rådgivere rent faktisk har fremsat disse ønsker – han nikker altså ikke fra en uvidende K- position – dels kan Kurts kropslige ytring indikere enighed i, at sådanne ønsker er relevante, og at Egons sproglige ytring passer ind i situationen her og nu. Klaris' '`ja`' i linje 21 kan opfattes på samme måde, men kan med rimelighed også – især set i lyset af de efterfølgende linjer – opfattes som en respons på, at Klaris indser eller erkender en uhensigtsmæssighed i opstillingen af den ydre sikring. Klaris viser med sine nik (fx linje 4 og 5), at han er opmærksom og lytter, og han samarbejder dermed i at give samlingen betydning og skabe en fælles opfattelse af en fælles

forståelse – eller en fælles forventning om, at deltagerne véd dette og forstår det på samme måde.

I linje 24 demonstrerer Egon sin forståelse af Klaris' sproglige og kropslige ytring med et enkelt, langsomt nik, og Knud demonstrerer ligeledes sin forståelse af Egons spørgsmål ved gentagne nik (linje 25). I en interaktionsanalyse kan vi ikke behandle Egons langsomme og enkelte nik som 'delvis forstået' eller som problematisk. Knud nikker ca. syv gange i linje 25, hvilket kan opfattes som en observerbar respons, der demonstrerer, at Knud forstår eller er enig med Klaris. Med sit '`yes`' i linje 26 demonstrerer Janus en sproglig respons på Klaris' forklaring (linje 23-25). Denne sproglige ytring kan opfattes som enighed med det sagte og/eller en bekræftelse af, at det sagte er i overensstemmelse med det, de to soldater kort tid forinden (inden samlingen) har aftalt.

Som mange andre situationer fra min dataindsamling viser, så er det ikke altid muligt eksplicit at vise forståelse, og især det at nikke som demonstration af forståelse er meget forskelligt fra soldat til soldat. I disse samlede tre uddrag fra Gate 7 på 2 minutter og 42 sekunder nikkes der ca. 60 gange, især af Janus, Sandhans, Klaris, Knud og Kurt, men kun én gang af Egon. Ved at soldaterne kropsligt ytrer sig på denne måde skaber og vedligeholder de – uagtet deres forskellige roller – en fælles deltagelsesramme, og det foregår ikke alene sekventielt, men mere eller mindre kontinuerligt. Her er altså tale om et stort fælles stykke interaktionelt arbejde, hvilket er det, som Goodwin (2007) kalder 'embodied participation framework'.

8.3.4.4 Decentral beslutningskompetence, selvstændighed og samskabelse som en central del af et militært højrisikoteam

At arbejde med at bekræfte forståelser i et militært højrisikoteam er særlig vigtigt i felten. Jeg vil nu fokusere på, hvordan teamet gennem fx uddelegering og selvstændighed og ved at tilbyde andre formuleringer – såvel sproglige som kropslige – søger at bekræfte forståelser og derved undgå fejlagtige beslutninger. Denne måde til konstant at søge at få be- eller afkræftet, hvorvidt man har samme forståelse af et emne, er et typisk eksempel på, hvordan soldaterne med et professionelt blik (Goodwin 1994) og fokuserethed søger at samskabe deres virkelighed.

Janus siger i linje 31 '`så tager man to mand plus med`', hvilket kan opfattes som en invitation til soldaternes selvstændighed. Formuleringen 'så tager man' kan høres som en uddelegering af decentral beslutningskompetence, således at soldaterne på eget initiativ og ved egen koordinering, eventuelt over radionettet, og ved at 'skaffe' to ekstra soldater kan forlade den indre sikring. Her bliver en handling formuleret som en mulighed med et åbent 'man' som

subjekt. Der peges således på en handlemulighed, men ikke en bestemt forpligtelse (Clifton 2009) for et særligt individ til at udføre den. Med andre ord bliver soldaterne givet beføjelser ('granted' jf. DeRue og Ashford 2010) til selv at træffe beslutning om, hvordan dette præcist kan blive udført.

Som respons på Janus' sproglige og kropslige ytringer i linje 29-32 siger Egon i linje 33 '`altså tre mand i alt plus advisoren`' og viser tre fingre med sin hånd. Ordet 'altså' kan opfattes som et ønske om at få bekræftet Janus' ytringer, og Egon tilbyder sin egen forståelse: '`tre mand i alt plus advisoren`'. Prosodien (dvs. bl.a. rytme, betoning, tonehøjde), der kan ses som en kropslig modalitet, har i linje 33 en faldende intonation, hvilket i udgangspunktet ikke tyder på, at det er et spørgsmål. Omvendt understøtter Egon sin sproglige ytring ved hjælp af en kropslig handling, hvor han viser Janus sine tre fingre, mens Janus har blikket rettet mod Egon, og Egon med stor rimelighed har sit blik rettet mod Janus. Egons især kropslige ytring kan her muligvis opfattes som et spørgsmål til Janus. I linje 34 hjælper en anden menig soldat (Per) Janus og Egon med at uddybe og nuancere deres interaktion ved at tilbyde en anden måde at forstå 'ordren' på. Pers sproglige ytring, der fremsættes på eget initiativ, demonstrerer, at Per har forstået hensigten med Janus' instruktion, og ved at tilbyde en anden formulering og ved at orientere sig imod Janus' og Egons interaktion er det rimeligt at antage, at Per tager et medansvar for, at soldaterne skaber det samme professionelle blik (Goodwin 1994). Denne måde til konstant at søge at få be- eller afkræftet, hvorvidt man har samme forståelse af et emne, er et typisk eksempel på, hvordan soldaterne med et professionelt blik søger at samskabe deres virkelighed (Grint 2005b).

Foto 32. Eksempel på 'spotmap', hvor soldaterne kan skabe sig et meget detaljeret overblik over et område med bl.a. nummerering af alle bygninger, ind- og udkørsler, vagters placering mv.

8.3.5 Uddrag 3

I dette uddrag skal vi særligt fokusere på tre ting: For det første hvordan flere deltagelsesrammer håndteres samtidig, for det andet hvordan det at tale i radio orkestreres af kropslige handlinger og orientering mod en materiel ressource, og for det tredje hvordan samlingen tavst opløses. Disse tre elementer er væsentlige, fordi uddraget konkret viser, hvordan ledelse i dette team foregår gennem en interpersonel indflydelsesproces, der udøves i en højt professionaliseret praksis. Sammenlignet med de andre uddrag adskiller dette uddrag sig ved meget tydeligt at vise, hvilken indflydelse tavse elementer (fx at det ikke er nødvendigt at sige præcist, hvornår og hvad der skal gøres) kan have, hvilket sætter teamet i stand til at handle hurtigt og ud fra nogle underforståede og tavse præmisser.

Uddrag 3. Radiokommunikation som internaliseret praksis og afslutning af samling (varighed: 49 sekunder).

Nr	Hvem	Hvad
		(Linje 39-70 udeladt)
71.	Knud	((træder et skridt frem og peger frem med højre hånd))
72.		jeg har lige en enkelt ting det er bare i forhold til at øh når I står sammen med jeres advisor så prøv lige at spørg ind til om de skal ned og se det der nye checkpoint 7
73.		((den lokale afghanske soldat har antagelig taget fotoet med telefonen))
74.	Knud	om det er noget der har prioritet eller det bare er noget der er trukket ud af røven ((soldaterne kigger på Knud og Janus, Egon, Sandhans og Kurt nikker)) ((Janus tager sin venstre hånd væk fra sendeboksen til radioen))
75.	Janus	han sagde ham: briten der du snakkede med
76.		han sagde i morges til pax brief at de skulle derned
77.	Klaris	[ja] ((nikker))
78.	Knud	[okay] prøv lige en gang til at høre
79.		prøv lige at spørge dem ad
80.	Brian	jeg hører også lige min for jeg tror han kunne være en af dem der var interesseret i det også ((kigger skiftevis på Janus og Knud))
81.	Knud	ja [bare lige æh spørg] ((træder tilbage igen))
82.	Janus	[Svendsen Bergstein og] Hansen på jorden (siger Janus ind i radioen) ((Janus har venstre hånd på sendeboksen til radioen))
83.		((den lokale afghanske politimand viser telefonen til Egon, og de griner sagte sammen))
84.	Karsten	nede i head (quarter) jeg skal ( )
85.	Klaris	ja det er fint
86.	Karsten	sådan så lige så (.)
87.	Kurt	Janus (.) vi går op og tager [fat i vores advisor] ((blikretning mod Janus))
88.	Karsten	[knækker jeg lige] ( )
89.	?	ja
90.	Karsten	på deres ( )
91.	Janus	((viser med venstre hånd en 'tommelfinger op' mod Kurt))
92.	Knud	jeg hiver lige fat i dig på et tidspunkt lige inden vi tjøre ned hvis vi skal den der 7'eren jeg ha:r kvitten til den ((henvendt til Karsten))
93.	?	jo
94.		(2.5)
95.	Brian	( ) en der kan hjælpe så meld op hvis der er brug for hjælp ((henvendt til Janus))
96.	?	Bergstein
97.		(6.0)

98. Janus ja de tre kørere sid af

8.3.5.1 Orientering mod to samtidige deltagelsesrammer

At kunne koordinere samtidigt i to forskellige deltagelsesrammer – en fysisk og en elektronisk (eller to interaktionelle felter i form af et lokalt og virtuelt, se fx Oittinen 2018) – er en væsentlig del af den militære praksis. Dette afsnit analyserer først i detaljer, hvordan denne simultankapacitet foregår i et militært højrisikoteam. Dernæst skal vi på baggrund af interaktionen se på, hvordan interaktionen resulterer i et radiosignal. Janus er ansvarlig taktisk fører på stedet, og i en forholdsvis lang sekvens (48 sekunder, linje 52-74) har Janus sin venstre hånd på sendeboksen til radioen. Denne kropslige ytring demonstrerer en observerbar parathed til at orientere sig mod to samtidige deltagelsesrammer, hvorved Janus har mulighed for, hvis nødvendigt, umiddelbart at sende signaler over radioen. Janus sender (linje 82) et radiosignal ved at påvirke en knap med venstre tommelfinger på sendeboksen, der er monteret i brysthøjde på venstre side af sikkerhedsvesten (se foto 33). Da Janus sender radiosignalet (linje 82), flytter han ikke blikket for at se, hvor han skal placere sin tommelfinger for at trykke på den rigtige knap. Janus demonstrerer dermed, at han har en indlejret kropslig erfaring med at håndtere radiosystemet – der består af selve radioen, batteri, sendeboks, to øresnegle og kabler – fra tidligere situationer, og at hele radiosystemet som et materielt objekt er internaliseret i hans ledelsespraksis. Janus udviser en væsentlig militær kompetence i form af, at han evner samtidig fokuserethed og koordinering i to forskellige deltagelsesrammer (Goodwin 1994).

Da Janus sender sit signal over radioen, orienterer han sig nærmest usynligt mod radioen og sendeboksen, både verbalt og kropsligt. Han fastholder sin blikretning mod de andre soldater og demonstrerer derved, at de fortsat er hans interaktionelle fokus i deltagelsesrammen. Janus ser dog kortvarigt (1.5) over mod køretøjerne (se foto 33, hvid pil), hvori kørerne[79] sidder klar og venter, og med sin hoveddrejning væk fra soldaterne fjerner Janus sin her-og-nu-orientering fra soldaterne og viser dem dermed, at han kortvarigt har sin opmærksomhed et andet sted, og at deres fælles interaktion midlertidigt sættes på pause. Samtidig gør Janus sin ytring i radiosignalet så kort som muligt og undlader fx at konstruere en sætning med verballed (som fx 'Svendsen, Bergstein og Hansen, I skal nu forlade køretøjet og gå ud og vente på, at jeg kommer hen til jer. Stil jer foran køretøjet'). Herved og ved at fastholde sin kropsposition rettet mod de andre soldater, viser Janus, at den fælles aktivitet, han og soldaterne er i gang med i den ene

[79] En kører er i en militær sammenhæng chaufføren af et køretøj.

deltagelsesramme, ikke er afsluttet, men kun – for hans vedkommende – kortvarigt sættes på pause i forbindelse med afsendelsen af radiosignalet til den anden deltagelsesramme, og at aktiviteten vil blive genoptaget. Janus' afsendelse af radiosignalet, der indsættes i deres fælles aktivitet, kan kaldes en indskudt sekvens (Schegloff 2007). Denne indskudte sekvens kan opfattes, som om Janus er i stand til simultant at beslutte, at det er nu, de tre kørere skal ud af deres køretøjer, mens han samtidigt lytter og deltager i interaktionen med at koordinere soldaternes arbejde på checkpointet. Det kan muligvis også opfattes, som om Janus orienterer sig imod dem alle (soldaterne i samlingen og soldaterne i køretøjerne) som samme 'team', dvs. at soldaterne, der sidder i køretøjerne, ikke opfattes som et andet 'team', men som en del af dette samlede team, og når Janus snakker med soldaterne i køretøjerne uden at vende sig væk, så gør han sin radiokommunikation med dem til en fælles opmærksomhed i hele det tilstedeværende team.

8.3.5.2 Radiosignalets form og betydning – tillempning af rutiner

Dét at kunne tillempe regler og rutiner og at kunne improvisere er væsentlige elementer af praksissen i et militært højrisikoteam. I linje 82 sender Janus signalet over sin radio: '`Svendsen Bergstein og Hansen på jorden`'. Radiosignalet foregår ikke som den traditionelle organisering af fx telefonsamtaler i Danmark med gensidig identificering og hilsen (Schegloff 1968). Janus identificerer ikke sig selv, og radioproceduren følger i udgangspunktet ikke den standard, der i militæret er beskrevet for at tale sammen over radio (hvor det i dette tilfælde ville være korrekt at sige: 'Victor to en, to to og to tre, her er to fire. De tre kørere skal sidde af nu. Slut'). At standarden ikke følges kan i denne situation skyldes en lokal udarbejdet praksis eller rutine, der har en særlig forståelse i teamet og dermed ikke opfattes som en afgivelse som sådan. Den sproglige ytring indikerer, at soldaternes stemmer er kendte i deltagelsesrammen, hvilket kan indikere nære og tætte relationer i teamet. Der lægges i radiosignalet ikke op til, at beskeden skal bekræftes af en eller alle kørerne. At Janus ikke siger yderligere (som eventuelt svar på et radioopkald fra en kører) kan opfattes, som om kørerne indledningsvis accepterer beskeden, eller at de ikke klart hører, hvad der bliver sagt i radioen. Med signalet henvender Janus sig som nævnt til en anden deltagelsesramme, og signalet sætter rammer for kørernes handlinger. De tre nævnte soldater er alle menige soldater, der i udgangspunktet fungerer som kørere på de tre pansrede køretøjer i Y team, men de er også uddannet i andre funktioner, så soldaterne i teamet kan komplementere hinanden med deres kompetencer. Janus' sproglige ytring kan opfattes som en respons på de informationer og den viden, der er blevet delt og forhandlet i linje 18-37 (jf. fx

linje 31 ‘så tager man to mand plus med‘), nemlig at der er behov for flere soldater på jorden i forhold til den ydre sikring, C team har etableret. Hvorfor den sproglige ytring kommer præcis hér er i situationen uklart, men med radiosignalet demonstrerer Janus, at det er nu, der skal til at ske noget andet.

Radiosignalet i linje 82 er et eksempel på en tillempet procedure, der giver lokal mening i teamet på baggrund af et indgående kendskab til hinanden, her i form af at kunne identificere de andres stemmer. Denne indforståethed i ‘stemmegenkendelse’ opøves i praksis gennem træning, hvilket ultimativt kan spare kostbare sekunder for et militært højrisikoteams evne til at agere hurtigt. Med andre ord er hastighed et væsentligt element i soldaternes professionelle arbejde.

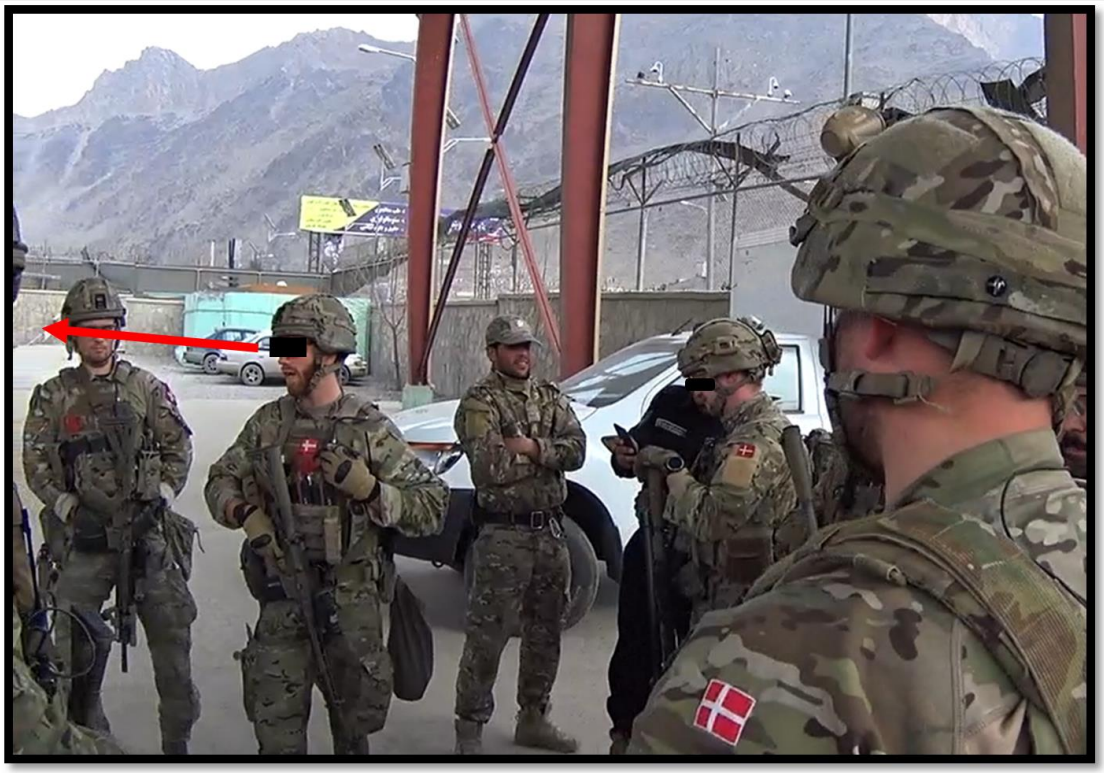


Foto 33. Teamleder Janus kigger over mod køretøjerne (rød pil) og sender et signal over radioen.

8.3.5.3 Opløsning af samlingen – at give ordre uden at give ordre

De to foregående afsnit har vist, at evnen til samtidig orientering mod to forskellige deltagelsesrammer og den måde, radiosignaler udformes på, er væsentlige professionelle kompetencer. I modsætning til de to foregående uddrag skal vi nu se, hvordan dét *ikke* at give ordre kan være en ordre i sig selv og derved en militær kompetence, der er baseret på en indforståethed i interaktionen. Denne trænede indforståethed i teamet gør det muligt at afkode

(Goodwin 1994), at selvom der ikke formelt er befalet noget af en fører, så er vi nu i interaktionen noget så langt, at vi handler.

På 'mystisk' vis opløses samlingen pludselig, uden at nogen eller noget som sådan initierer det. Aktiviteten, de er i gang med, genoptages således ikke. Hvordan koordineres det, uden at nogen fx siger: 'er vi klar til at gå i gang?' Ud over at være handlingsanvisende for de tre soldater gør radiosignalet i linje 82 også noget andet ved samlingen af soldater. Signalet igangsætter tavst og forholdsvis ubemærket en opløsning af samlingen. Det er derved rimeligt at antage, at radiosignalet fra Janus til de tre kørere i Y team af de andre soldater i samlingen opfattes som en iværksættelsesordre til, at nu går vi i gang med at løse opgaven. Dette demonstreres ved, at alle soldaterne – uden nogen decideret har sagt, at samlingen er slut – inden for ca. 20 sekunder er gået i hver deres retning (se foto 34, hvide pile indikerer gang væk fra samlingen). Lige efter (.), at Janus har sagt '`på jorden`' (linje 82), bevæger først Knud og dernæst Brian og Susan sig baglæns og ændrer kropspositioner væk fra samlingen. Det samme gør Klaris, Per og Karsten efter fire sekunder, samtidig med at Kurt i linje 87 siger: '`Janus vi går op og tager fat i vores advisor`'. Herefter forlader Kurt og Egon samlingen og går væk, og idet de vender sig bort fra Janus og mister øjenkontakten med ham, giver Janus en kropslig ytring i retningen af Kurt med tommelfingeren (linje 91) opad (se foto 34). Denne kropslige ytring kan ses som en respons på Kurts information om, at han og Egon nu forlader samlingen for at tage fat i deres rådgiver, og som en accept af, at denne handling er i overensstemmelse med Janus' forventninger om, hvilke handlinger der nu skal ske. Set i et samtaleanalytisk perspektiv kan linje 82 forstås som et 'transition relevant point' (Hutchby og Wooffitt 2008) eller 'next turn' (Nielsen og Nielsen 2016), og som en respons på, at nu skal der ske noget andet – et 'topic shift' (Schegloff og Sacks 1973).

Foto 34. Teamleder Janus viser 'tommelfinger op' (rød cirkel), og samlingen er under opløsning.

8.3.6 Soldaternes brug af ressourcer

Indtil videre har fokus i analysen i dette uddrag især været på, hvad der sker i uddraget. Som afslutning på uddrag 3 vil jeg nu med en enkelt linje fra transskriptionen beskrive, hvordan kodningspraksissen (Goodwin 1994) benyttes som en ressource til sammen at løse opgaven. Dette afsnit bidrager til en dybere forståelse af, hvordan det professionelle blik (ibid.) er en integreret del af den militære praksis. At designe sin ytring i radiosignalet (linje 82) så kort og præcist som muligt kan opfattes som værende en del af indbegrebet af det militære professionelle blik, hvor hastighed og fokuserethed er afgørende elementer.

I modsætning til uddrag 1 og 2, hvor soldaterne var involveret og var en del af samskabelsen af det professionelle blik (Goodwin 1994), så demonstrerer linje 82, at det i praksis er Janus, der bestemmer og befaler – Janus har høj berettigelse og rettighed (Curl og Drew 2008) til at beslutte, at det er nu, noget skal ske. Umiddelbart kan sætningen '`Svendsen Bergstein og Hansen på jorden`' forstås som en konstatering, men i situationen er det rimeligt at antage, at den skal forstås som en ordre. At være 'på jorden' i militær terminologi betyder – i modsætning

til at være fx 'på hjul' – at soldaten er siddet af sit køretøj eller landet med sin faldskærm og er klar til indsættelse afhængigt af omstændighederne. Janus benytter sig altså her af et professionelt kodesystem (Goodwin 1994). Dette situerede signal kan opfattes som en handlingsanvisende instruks, der *ikke* kan forhandles, hvor Janus forbereder sit team på de opgaver, der nu skal løses. Denne talehandling (linje 82) kan opfattes som et eksempel på 'ikke-ledelse' i et højrisikoteam. Ikke forstået på den måde, at der i teamet ikke udøves ledelse, men at ledelse i teamet udøves situeret, tavst, underforstået og implicit, og at soldaterne er i stand til at forstå og handle i forhold til de indforståede og trænede koder (ibid.). Konkret kan det i situationen opfattes, som om det – når den ansvarlige taktiske fører for den indre sikring befaler de sidste tre soldater i sit team på jorden – betyder, at nu går begge teams i gang med at løse opgaven.

8.4 Gate 7 set i et ledelsesperspektiv

Vi har nu gennem tre uddrag analyseret interaktionen ved Gate 7 og peget på vigtigheden af det professionelle blik (Goodwin 1994) samt tydeliggjort, hvilke ressourcer soldaterne benytter sig af. Kernen i uddragene er, at vi ser små elementer af, hvordan grundlaget for senere ledelseshandlinger skabes. Soldaterne formår gennem forskellige handlinger og rækkefølgen af disse handlinger at informere hinanden om, hvordan de forstår situationen. For deltagerne i en interaktionssituation er denne sekventielle fortolkning afgørende for at skabe mening i det, der foregår i situationen. Soldaternes professionelle blik (ibid.) muliggør en form for ledelse, hvor der situeret, smidigt, enkelt og hurtigt samskabes en meningsfuld situation. Det forventes, at soldaterne bidrager, og denne moralske forpligtelse (King 2015) til at bidrage muliggør netop, at soldaterne selv tager initiativ og lader sig involvere i konstruktionen af et problem (Grint 2005b). Uddragene viser også små elementer af, at det ikke kun er hierarkiet – in casu de to teamledere Janus og Klaris og delingsføreren Knud – der 'skaber' koordinering, men at hierarkiet snarere ser ud til at være en fortolkningsressource for den koordinering, som sker i praksis. Derved bidrager analysen på et praksisniveau til Grints (2005b) teori om problemers konstruktion og Drath et al. (2008) diskussion om fælles retning i ledelse, men også til en mere generel diskussion om hierarki, position, træning og meningsskabelse. Der er således ikke (kun) tale om hierarki i klassisk forstand – forstået som en pyramideformet organisation med magten udgående fra toppen – men om positioner, der skifter undervejs og ikke (kun) udgår fra statiske entiteter. Træningens betydning handler ikke kun om kognitive elementer i individet, og den situerede mening skabes i relationen. I det følgende vil jeg afslutte analysen af Gate 7 ved at

analysere de tre uddrag på tværs fra et ledelsesperspektiv. Jeg vil analysere de tre uddrag med fokus på først Grints (2005b) og dernæst på Drath et al.'s (2008) perspektiver på ledelse, herunder i mindre omfang inddrage andre relevante teorier, og jeg vil i hovedsagen fremsætte tre argumenter: Ledelse skal ses som en gensidig og interpersonel indflydelsesproces, hvoraf kroppen udgør en væsentlig del. Og interaktion, ansvar og fælles konstitution af situationen, og ordre, autoritet og hierarki skal ikke ses som modsætninger, men som gensidigt konstituerende for opgavens løsning.

8.4.1 Interaktionen ved Gate 7 i et 'Grintsk' perspektiv

Dette afsnit kan give konkrete svar på, hvordan situationer i en højrisikokontekst konstrueres ved aktørernes indflydelse af hinanden. Vi ser, at soldaterne i en Grintsk forstand søger at holde sig til 'management' og dermed konstruere medgørlige situationer. Derudover vil jeg diskutere, at Grint ikke altid har ret i sin antagelse om, at ledelse handler om evnen til at overtale.

Selve samlingen med udgivelse af ordrer og den efterfølgende gennemførelse af selve opgaven på checkpointet (ikke medtaget i analysen) kan muligvis adskilles i to forskellige faser. Den første fase kan til dels opfattes som kritisk (Grint 2005b) (der er bl.a. mangel på tid), men når samlingen er gennemført, så er anden fase mere medgørlig (ibid.). Den handlekraftige, kommandoagtige og autoritære måde, Janus gør tingene på i uddrag 1, hvor han 'giver svar' på sikringens indretning, kan med Grints (2005b) ord relateres til et kritisk problem. At der er tale om en '`hurtig samling`' (linje 1), og ikke bare en samling, kan opfattes, som om samlingen har begrænset tid til rådighed, og kan derved i Grints (2005b) forståelse indikere en indledningsvis konstruktion af et kritisk problem. Omvendt kan den måde, Janus viser og taler i velkendte termer fra træningen (fx '`sikring`' i linje 3 og 5, '`blokere`' i linje 10 og 11, og '`ydersikring`' i linje 14), opfattes som et forsøg på at konstruere situationen som et medgørligt problem. Når Janus og Klaris taler sammen i uddrag 1, så italesætter de situationen i termer af noget kendt. Der er tale om en opgave, som teamet har kompetence nok til at løse, dvs. de konstruerer en virkelighed, hvor de står sammen over for hovedsagelig et medgørligt eller 'tame' problem (ibid.). De håndterer problemet i fællesskab som kendt, dvs. at der ikke i det, der sker, er noget, de orienterer sig imod som nyt eller uklart. De samarbejder på en smidig måde i en gensidig interpersonel proces, hvor de udøver indflydelse på hinanden. Linje 7-8 er en bekræftelse i form af repetition, dvs. en meget eksplicit alignment, og tilsvarende linje 9-10, hvor Janus og Klaris så at sige bygger oven på hinanden. Med andre ord demonstrerer soldaterne, at de har en fælles forståelse – og derved skaber mening – af det, der sker, som noget

kendt og noget, der findes en plan og procedure for (fx hvordan køretøjerne skal placeres). En hovedpointe er, at især Janus og Klaris løbende konstruerer situationen sammen under indflydelse af hinanden. Der er i situationen ikke tale om en kritisk eller en medgørlig situation (ibid.). Derimod kan deres interaktion opfattes som konstruktion af en situation, der har elementer af både at være medgørlig og kritisk. Der er således her tale om to pointer: Situationen bliver konstrueret som noget, der er medgørligt med et element af kritisk, og de to soldater gør det sammen.

I uddrag 2 samkonstrueres en situation (Grint 2005b) og en omgivelse, hvor sikring har en specifik betydning. I interaktionen samkonstrueres en verden med potentielle trusler, og især Janus mobiliserer teamet til at være klar til at imødegå eventuelle trusler. En vigtig pointe er, at soldaterne også her håndterer situationen som kendt, dvs. at der er ikke noget, de orienterer sig imod som ukendt eller uklart. Soldaterne udfolder en plan, som synligt bliver håndteret som 'klar nok', dvs. 'for all practical purposes' (Garfinkel 1967, vii). De arbejder på at synliggøre dette ved at eksplicere såvel planen som dét, at de forstår den – så soldaterne handler sammen om noget, der er en kendt plan. Dette demonstreres fysisk og i praksis ved at tale om fx offensive positioner, der indebærer noget særligt, og en særlig handling.

Grint (2005b) argumenterer for, at ledelse handler om at definere en situation (snarere end at reagere på en situation), og at definitionen af et problem legitimerer forskellige typer af autoritet, såsom '(…) command, management or leadership (…)' (ibid., 1477). Til forskel fra uddrag 1 og på baggrund af de nye informationer og ønsker med hensyn til 'problemet' (rådgiverens ønske, linje 18-22) befaler Janus i linje 31-32 ('`så tager man`' og '`skubber ud offensivt`'), hvordan soldaterne skal udføre det ønskede ved at forstærke holdet med flere soldater i dybden. Den sproglige ytring i linje 31 '`så tager man to mand plus med`' suppleres med en kropslig ytring, hvor Janus fremhæver antallet af soldater, der skal tages med, med to fingre. Det er alles, men især Janus' ansvar, at risikoen hele tiden minimeres, og ved at bestemme, at rådgivere, der vil længere væk fra checkpointet, skal have ekstra soldater med til sikring, nedsættes risikoen for, at soldaterne fx kan 'blive fanget' i en ildkamp. Dette kan italesættes som 'management' (ibid.), dvs. Janus påtager sig opgaven og rollen med at italesætte (og derigennem sikre et fælles kendskab *til* et fælles kendskab) den aktuelle procedure – dét som Grint (2005b) kalder management – hvor en særlig retning bliver tydeliggjort. Janus giver hermed et klart svar på, hvad der skal gøres, og det kan her opfattes som responsen på et kritisk problem, der er kendetegnet ved næsten: '(…) no uncertainty about what needs to be done'

(ibid., 1473). Omvendt kan linje 18-22 opfattes, som om der stilles spørgsmål angående et medgørligt problem, og som om Janus forsøger at sørge for de rette processer (fx ved at samle soldaterne, orientere dem om situationen og lytte til deres input) til at løse det medgørlige problem. Ifølge Grint (2005b) ses det ofte, at samme fører eller team vil skifte mellem de forskellige ledelsesstilarter i takt med, at de opfatter situationen som kritisk, medgørlig eller kompleks. Hovedpointen er, at i dette uddrag illustreres konkret Grints (2005b) antagelse af, at ledelse især handler om at definere en situation eller et problem som 'Critical, Tame or Wicked', og at denne definition legitimerer en særlig måde at handle (lede) på. Som Grint (2005b) udtrykker det: 'In short, the social construction of the problem legitimizes the deployment of a particular form of authority' (ibid., 1475). Vi ser her et eksempel på, hvordan dette skift i ledelsesstil og situationskonstruktion foregår i praksis. Vi ser så at sige, hvordan autoritet skabes i praksis gennem en løbende proces. Omvendt argumenterer Grint (2005b) for, at succes bl.a. handler om, at følgere skal overbevises om karakteren af en problematisk situation: '(…) success is rooted in persuading followers that the problematic situation is either one of a Critical, Tame or Wicked nature' (ibid., 1475). Uddrag 2 kan således opfattes som en modsætning til Grints (2005b) argument, da uddraget netop viser, at medinddragelse, samskabelse og genforhandling skaber succes, og at det ikke er (lederens evne til) overtalelse, der gør det. Overtalelsen handler således mere om at eksplicitere ting og synliggøre, at 'vi kender dette alle sammen', end om at håndtere situationen, som om der findes tvivl eller modstridige opfattelser af den. En hovedpointe er, at konstruktionen af situationen accepteres af soldaterne i en gensidig interpersonel indflydelsesproces, hvilket vi ser ved, at forskellige ressourcer gør situationen legitim. Dels anvendes velkendte taktiske udtryk (fx ydersikring og offensivt), og dels viser forskellige ytringer (fx nik) en enighed i opgaven og udpegning af relevant terræn. Endvidere kan den lange pause (4.5) i linje 38 opfattes som en mulig invitation for deltagerne til eventuelt at sætte spørgsmålstegn ved den samkonstruerede situation med fx indvendinger, spørgsmål eller lignende, hvilket ikke er tilfældet. Der er således tale om i hvert fald fire hovedpointer: Ledelse i praksis kan ses som en gensidig proces, hvor aktørerne udøver indflydelse på hinanden, situationer bliver konstrueret som noget, som er medgørligt med elementer af noget kritisk, soldaterne gør det sammen, og konstruktionen af situationen accepteres af soldaterne.

8.4.2 Interaktionen ved Gate 7 i et 'Drathsk' perspektiv

Dette afsnit analyserer, hvordan ledelse foregår i et Drathsk perspektiv, forstået som aktørernes samproduktion af retning, koordinering og forpligtelse. Retningen ændres, når aktører udøver indflydelse på hinanden, og hierarkiet kan opfattes som en fortolkningsressource, som alle soldaterne trækker på for at skabe den nødvendige koordinering.

Ud over, at der bliver skabt en fælles forståelse for situationen, bliver der i uddragene også skabt retning (Drath et al. 2008) som noget, handlinger orienteres imod. Hvad der sker i linje 1-6 kan opfattes som kropslige og sproglige handlinger, der er med til at skabe en fælles retning og koordinering (ibid.), og hvor de to teamlederes viden og arbejde samordnes. Janus tager med sine sproglige og kropslige ytringer initiativ til at samle soldaterne, og konsekvensen af dette initiativ er, at soldaterne stopper deres snak mv. ved samlingens start. Dette synliggør, at de på en engageret og seriøs måde orienterer sig imod deres opfattede forpligtelse i forhold til opgaven, hvor de prioriterer teamets interesser over deres egne (ibid.). Janus organiserer (Hosking 1988; Uhl-Bien 2006; Larsson og Nielsen 2017) og strukturerer sine handlinger ved at kategorisere sikring og sikringsretninger på en sådan måde, at der for soldaterne skabes samme forståelse og fortolkning af opgaverne. I linje 7 og 9 hjælper Klaris Janus med at koordinere (Drath et al. 2008) situationen ved at justere og præcisere placeringen af køretøjet. I linje 8 og 10 gentager Janus, hvad Klaris har sagt i linje 7 og 9, hvorved han opnår og udvikler egen indflydelse. En hovedpointe her er, at alle i teamet samarbejder om at skabe ledelse. De to teamledere bidrager til at skabe retning (ibid.) ved at dele og supplere viden, og dét, at de menige soldater tier stille og fx ikke spørger eller kommenterer, kan opfattes, som om ytringerne giver mening for dem, og de derved bidrager til sam-skabelsen (Goodwin 2018). Med deres gensidige indflydelse bidrager de to teamledere til at lede meningsskabelsesprocessen (Smircich og Morgan 1982) for alle i teamet. Uddrag 1 viser mindst tre hovedpointer: Skabelse af en forståelse af situationen, skabelse af forskellige forestillinger om retning, eksempelvis forventning om adækvate og ikke-adækvate fremtidige handlinger, og at det er i fællesskab, at det bliver skabt (Drath et al. 2008).

Til forskel for uddrag 1 så bliver interaktionen i uddrag 2 mindre kommandoagtigt og har mere karakter af dialog i teamet, hvor lederen inddrager soldaternes synspunkter. Uddrag 2 kan forstås som en måde, hvorpå teamet koordinerer og samordner sig (Drath et al. 2008), og hvor der foregår en gensidig ansigt-til-ansigt tilpasning og justering. Uddrag 2 viser, hvordan to menige soldater med deres sproglige og kropslige ytringer påvirker teamets retning og opgave

(ibid.). Begrebet retning er ifølge Drath et al. (2008) ikke begrænset til en samlet eller samordnet retning. Tværtimod er muligheden for, at en retning kan opfattes og forstås anderledes, åben. Retningen (ibid.) kan altså løbende forandres og forhandles, hvilket begynder at ske, når Egon kommer med viden, der får konsekvenser for teamets måde at løse opgaven på (linje 18-20). At kunne tage imod råd fra følgere er ifølge Grint (2005b, 113) afgørende: 'This is a critical lesson for leaders: unless a leader is omnipotent – and none are – he or she will make a mistake at some point that could endanger the organization'. Egons sproglige ytring i linje 18 og 19 ('`jeg har forståelse af i hvert fald min advisor han vil i hvert fald gerne ud at kigge på alt det her`'), der initierer en forhandling og konkretisering af opgaven, kan netop opfattes som en måde, hvorpå en menig soldat med supplerende information bidrager til en anden forståelse og nuancering af situationen, hvor soldaterne sammen skaber ledelse i form af koordinering af en lidt ændret retning (Drath et al. 2008). Egons viden og handlinger har indflydelse på teamets videre handlinger, hvilket demonstreres ved, at Janus tilpasser den oprindelige plan, og der skabes en ny gensidig forpligtelse (ibid.) blandt soldaterne (linje 29-32). Her bliver soldaterne enige om, at det er en relevant ressource, Egon stiller til rådighed, og Janus opsummerer, hvad den 'nye' plan er (linje 35-37). Med andre ord ser vi i analysen et konkret eksempel på, hvordan forskellige aktører har mulighed for at få indflydelse i en interpersonel proces, hvilket er i tråd med Clifton (2009, 57): 'More specifically, (…) a fine-grained analysis of how subordinates, as well as superiors, can influence decision-making episodes of talk'. En hovedpointe her er, at forudsætninger for senere ledelseshandlinger skabes ved, at flere soldater er med til at konstruere opgaven og derved tilrette teamets retning (Drath et al. 2008).

Hvad der sker i uddrag 3 (linje 71-81) kan opfattes som et forsøg på at skabe enighed om en anden og yderligere retning (Drath et al. 2008) end den, teamet har samarbejdet om i de to foregående uddrag. Knud kommunikerer tydeligt og handlekraftigt ved at træde frem og ind i samlingen, samtidig med at han rækker sin højre hånd frem (linje 71). Med opfordringen til at spørge rådgiverne bidrager han til eventuelt at ændre eller supplere retningen (ibid.) for opgaven på checkpointet. Dette kan opfattes, som om han påtager sig en lokal, situeret lederrolle, der kobler den lokale, nære opgave (bl.a. dette checkpoints indretning) sammen med hensigten for den mere overordnet stillede opgave til den danske enhed, der bl.a. handler om de samlede adgangsveje til Kabul. Måden, hvorpå Knud sprogligt ytrer sig, kan opfattes som en bevidsthed om, at han selv mangler viden (K-, jf. Heritage 2012) om opgaven, og det faktum, at han ikke giver ordrer som sådan, men snarere kommer med en venlig opfordring (linje 72: '`prøv lige`

`at spørg`‘), kan opfattes, som om han i denne specifikke situation ser sig selv som en slags ligestillet medlem af teamet snarere end som fører. Omvendt kan det også vise Knuds rolle som overordnet ansvarlig for den retning, enheden løser deres opgave i, og dermed, om retningen korresponderer med hensigten med opgaven (Drath et al. 2008). Om retningen (ibid.) for enhedens arbejde skal ændres – om soldaterne behøver at tage rådgivernes ønsker alvorligt og prioritere dem – kan gøres til genstand for forhandling (linje 74: ‘`om det er noget der har prioritet eller det bare er noget der er trukket ud af røven`‘), og det kan opfattes, som om Knud lægger op til, at rådgivernes status i situationen kan forhandles. Linje 74 synliggør en mulig tolkning, hvor soldaterne inviteres til beslutningstagen på et kontinuum fra storpolitik (mange nationers politikere har besluttet, at NATO skal deltage i denne mission) til soldaternes egen sikkerhed. Soldaterne går op i deres egen sikkerhed og er klar til at ofre den, men kun hvis det er en del af missionen og ikke ‘`er trukket ud af røven`‘. At Knud flere gange (fx linje 72: ‘`spørg ind til`‘, og linje 78: ‘`prøv lige en gang til at høre dem`‘) ønsker en bekræftelse fra soldaterne på rådgivernes mulige ændring eller udvidelse af opgavens retning (ibid.) kan indikere en overvejelse af opgavens relevans i forhold til risikoen for enheden (se i øvrigt en typisk bekræftelsessekvens i eksempel 8 i bilag 6, der viser soldaternes løbende multimodale arbejde med henblik på at koordinere og bekræfte hinandens handlinger). Det fremgik netop af befalingen for opgaven aftenen før, at jo længere vi kom væk fra Kabul (linje 72: ‘`checkpoint 7`‘), jo større ville sandsynligheden være for at komme i kontakt med Taleban. I linje 75-76 og 80 koordinerer (ibid.) soldaterne viden og arbejde, der afføder en konkret handling, idet Brian vil spørge sin rådgiver om behovet for se checkpoint 7. Interaktionen kan her opfattes, som om soldaterne forpligter sig (ibid.) til at inddrage denne nye opgave i deres arbejde, hvor de har underordnet sig deres egne bestræbelser på kun at fokusere på løsningen af deres opgave her ved Gate 7, men ser nu opgaveløsningen som del af en større helhed og med en anden hensigt. En hovedpointe her er, at jo større risikoen er for teamet, jo mere kan den praktiserede ledelse opfattes som en interaktion, der er flydende og inddragende. Snævert set i dette danske militære højrisikoteam betyder det, at jo større risikoen er, jo mindre betyder fx hierarki, ordre osv. Interaktion, ansvar og fælles konstitution af situationen og ordre, autoritet og hierarki ses ikke som modsætninger, men som gensidigt konstituerende for opgavens løsning. Med andre ord er det ikke kun hierarkiet, der ‘skaber’ koordinering. I stedet kan hierarkiet opfattes som en fortolkningsressource, som alle soldaterne trækker på for at skabe den nødvendige koordinering.

8.5 Kort opsummering af Gate 7

Vi har nu en bedre forståelse af, hvordan soldater gennem deres professionelle blik (Goodwin 1994) sammen skaber resultater. Vi har set, hvordan der er fleksibilitet i planen, og hvordan soldaterne i interaktionen når frem til ændringen af planen. Kroppen er i en militær kontekst i høj grad en aktiv del af interaktionen, ligesom hastighed og fokuserethed (se fx også eksempel 4 i bilag 6, der viser soldaternes fokuserethed under en befaling) ses at være en del af det professionelle blik (ibid.). Sammenfattende er kernen i denne analyse af Gate 7 særligt to forhold: For det første viser analysen – måske især fra et menigt soldaterperspektiv – at denne form for interaktion muliggøres, idet soldaterne fra træningen ved, at de qua deres kompetencer og erfaring har reelle muligheder for at påvirke situationen og opgaven, og at de særligt i en risikofyldt kontekst har et medansvar for at engagere sig i konstruktionen af situationen (Grint 2005b) og dermed ledelse. For det andet viser analysen – måske især fra et mere formelt lederperspektiv – at viden om soldaternes dygtighed og kompetencer, der på nogle områder kan være bedre end lederens, giver en høj grad af tiltro og tillid, der muliggør denne form for medinddragelse og gør det unødvendigt fx at beordre soldaterne til gå i gang med opgaven. Soldaterne fornemmer selv, hvornår det giver mening. Endelig understreger analysen igen, at det ikke kun er hierarkiet, der i teamet 'skaber' koordinering, men hierarkiet kan ses som en fortolkningsressource, der er med til at skabe den nødvendige koordinering i de to teams.

Foto 34a. Venteområde inden ankomst til Gate 7.

8.6 Delanalyse 2 – Introduktion til Sia Sang-analysen

I analysen af de forrige uddrag om Gate 7 så vi, hvordan koordinering især bliver skabt verbalt – koordinering ikke i betydningen af overordnet arbejdstilrettelæggelse (fx Mintzberg 1992), men af en løbende social praksis. Som Jarzabkowski, Lê, og Feldman (2012, 907) peger på: 'By shifting the analytic focus from coordinating mechanisms as reified standards, rules, and procedures to coordinating as a dynamic social practice, our research provides insight into the microprocesses involved in coordinating'. I den følgende analyse af Sia Sang ser vi, hvordan koordinering også kan skabes nonverbalt ved at soldaterne så at sige aflæser hinandens professionelle kroppe.

Om koordinering i forbindelse med træning af teams i militæret skriver Arrow, McGrath, og Berdahl (2000, 107) samt Shuffler et al. (2012, 300) i *The Oxford Handbook of Military Psychology* (Laurence og Matthews 2012), at '(…) the ability of team members to coordinate their work (…) is the hallmark of effective teams', og at '(…) teamwork skills are (…) crucial for effective coordination (…) to all types of military teams (…)' (ibid., 284). Ben-Shalom, Klar, og Benbenisty (2012, 226) supplerer og skriver fx om teams i kamp, at '(…) the results of the sense-making process must be disseminated in order to facilitate and coordinate the sense-making processes of others'. Begge lader dog stå hen i det uvisse og undlader i detaljer at beskrive, hvordan soldaterne 'coordinate their work/the sense-making processes', hvad disse processer indeholder, og hvordan de udspiller sig situeret og i praksis.

Så hvilke metoder, procedurer og ressourcer anvendes i et sådant koordineringsarbejde? I henhold til teorien, fx Mintzberg (1992), kan vi forvente at se, at koordineringen sikres via den standardisering af viden og færdigheder, medarbejderne har fået gennem uddannelse og træning, og at arbejdet endvidere koordineres gennem en standardisering af arbejdsprocesser, hvor er den enkeltes arbejdsopgave klart er specificeret eller programmeret – som fx ved et samlebånd. Dette koordinationsarbejde beskriver teorien ikke i detaljer, men blot i et par sætninger, som ovenfor nævnt. Arrow, McGrath, og Berdahl (2000, 107) skriver om teammedlemmers synkronisering af deres aktiviteter, at det kræver '(…) close coordination and split-second timing by teammates (…)', men hvordan skal man forstå dét? Hvordan ser det ud i praksis, og hvilken rolle spiller træning i denne koordinering?

Koordinering er et kernebegreb i mine analyser, og Mintzberg er en klassisk hovedkilde på feltet (Mintzberg 1983; 1979). Hans koordinationsmekanisme 'gensidig tilpasning' lægger meget op til uformel kommunikation, men Mintzberg har ikke fokus på det kropslige. I sine tre

standardiseringsteser ('standardization of skills, work processes and output') peger han fx på professionelle normer og 'skills', der minder om mine beskrivelser af træningens vigtighed. Soldaterne koordinerer qua dét, at de har trænet på en måde, så de ved, hvad de kan forvente af de andre soldater, men dette er ikke min eneste pointe i den kommende analyse – langt fra. Mintzbergs tilgang er meget statisk, og mine data viser en udpræget løbende dynamik, der viser, hvordan koordinering er et kontinuerligt arbejde. Mintzberg argumenterer noget forsimplet for, at når 'organizational work' bliver mere kompliceret, så træder gensidig tilpasning i baggrunden til fordel for de andre koordinationsmekanismer: 'As organizational work becomes more complicated, the favoured means of coordination seems to shift from mutual adjustment to direct supervision to standardization, preferably of work processes, otherwise of outputs, or else of skills, finally reverting back to mutual adjustment' (Mintzberg 1983, 7). I modsætning til Mintzberg viser den kommende analyse med stor tydelighed, at det 'organizational work' soldaterne udfører, består af ret komplicerede kropslige aflæsninger af løbende interaktion. Dermed yder jeg et vigtigt bidrag til Mintzbergs teori om koordinationsmekanismer ved at gå fra brede, ukonkrete og abstrakte vendinger til konkrete, detaljerede og præcise eksempler på, hvordan mennesker koordinerer deres handlinger i praksis.

De følgende multimodale interaktionsanalyser indeholder meget få sproglige ytringer, men mange sekvenser med kropslige ytringer. Uddragene viser i særlig grad, hvordan den sekventielle organisering, der skabes på bestemte tidspunkter og rammesættes af soldaternes kropslige organiseringer over for hinanden, skaber et fælles fokus for opmærksomhed og handling. Som Mondada (2016, 361) udtrykker det: 'Sequentiality remains the fundamental principle on which the organization of human action is based'. Den multimodale interaktionsanalyse kan være med til at afdække, hvordan en situation er organiseret, og hvilken funktion de forskellige modaliteter har i den samlede meningsdannelse. Dette er vigtigt, fordi det bidrager til diskussionen om, hvordan koordinering skabes, ikke blot som en stort set statisk (Mintzberg), men en løbende proces.

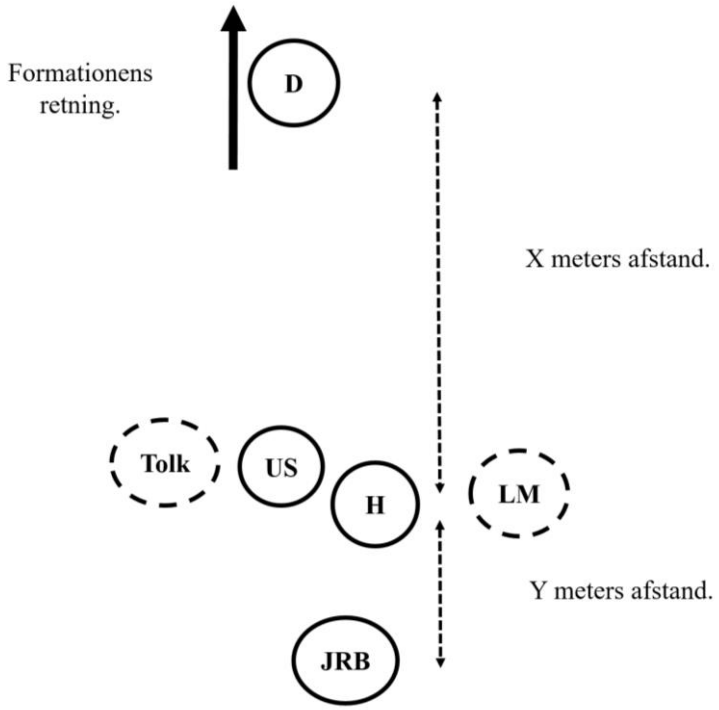
Som det fremgår af uddragene, og som det især kan observeres på filmklippene, træder træning, procedurer og standarder flere steder særligt frem som ressourcer, der muliggør kort og fokuseret kommunikation og dermed effektive situerede og kontinuerlige tilpasninger. Det er interessant at observere, at tilpasningerne typisk er gensidige og refleksive – dvs. at der er en observerbar orientering imod, hvordan de andre opfatter og bevæger sig i situationen. Dette står i kontrast til forestillingen om 'ordregivning' som envejskommunikation. Derved bidrager

analysen til at genbeskrive ordregivning som noget, der ikke blot går én vej – fra fører til menig soldat – men som noget, der i en højrisikokontekst bliver til en fælles forpligtelse (King 2013; Drath et al. 2008), hvilket er helt nødvendigt. Det handler ikke kun om, at nogen har magt, eller der nogen, der udøves magt over, men snarere om, at alle tager ansvar i forhold til et særligt fokus, eller en særlig retning (ibid.). Selvom retning så at sige gives fra én soldat til en anden, så er den måde, det bliver gjort på, situeret og afhængigt af, hvordan den, som sender retningen, opfatter den anden – det der inden for konversationsanalyse kaldes 'recipient design' (Schegloff 2007). Uddragene viser på detaljeret plan og i praksis den process, som Cox, Pearce, og Perry (2003, 53) sparsomt og teoretisk beskriver som: '(…) collaborative, emergent process of group interaction (…)', hvilket typisk sker gennem '(…) an unfolding series of fluid, situationally appropriate exchanges of lateral influence' (ibid.).

8.7 Kontekstbeskrivelse – introduktion til de syv uddrag i Sia Sang-analysen

De følgende syv sammenhængende uddrag stammer fra en personbeskyttelsesopgave i Afghanistan den 7. juli 2018. Et dansk team på ni soldater er på en opgave på et militært træningscenter i Kabul, hvor to NATO-rådgivere skal til flere forskellige møder med afghanske samarbejdspartnere. Området har tidligere været bombet af Taleban (se foto 36). Soldaternes opgave er at sikre, at rådgivernes møder foregår i ro og mag, og at eventuelt opståede risici begrænses eller elimineres. Da beskyttelse af rådgiveren her er den primære opgave, og da rådgiverens adfærd og handlinger – eller mangel på samme – har indflydelse på soldaternes sikkerhed og løsning af deres opgave, har han modtaget en 'pax brief' (kapitel 7), hvor han instrueres i, hvordan han skal forholde sig under opgaveløsningen.

Efter ankomst til sitet bliver teamet splittet op i tre hold. To hold skal med hver deres rådgiver rundt til forskellige møder, og det sidste hold skal blive tilbage ved køretøjerne, klar til indsættelse efter omstændighederne. I den specifikke interaktion i de valgte uddrag er der i alt tre danske soldater til stede, og deres grundlæggende placering i formationen fremgår af skitsen nedenfor. Henrik (H) og Dennis (D) er menige soldater, og Henrik indtager en lokal rolle som fører for holdet. Jeg (JRB) indgår som aktiv deltagende soldat og forsker med påmonteret hjelmkamera. Derudover deltager en amerikansk rådgiver (US), en lokal afghansk tolk og en lokal afghansk militærperson (LM) fra sitet. De to sidstnævnte er i princippet uinteressante i forhold til løsningen af personbeskyttelsesopgaven. Simon og Martin er menige soldater, og Martin fungerer i dag som fører for hele teamet på ni soldater (der formelt er under kommando af teamlederen Klaus).



Skitse 4. Grundlæggende formation for patruljen. Bemærk, at Dennis og Henrik går lidt forskudt i forhold til hinanden i forhold til den retning, patruljen bevæger sig i.

Under forberedelsen til denne opgave dagen før har soldaterne haft mulighed for at studere sitets indretning på landkort, luftfotografier og 'spotmap', og aftenen før har der været gennemført en mundtlig befaling for opgavens gennemførelse. I situationen her (de syv uddrag) har vi (jeg selv og det hold, jeg indgår i) været på sitet i ca. 15 minutter og har fået et indblik i området, dets bygninger og atmosfæren, der umiddelbart virker fredelig. Opholdet på Sia Sang varer i alt ca. to timer, og de samlede videodata for denne taktiske opgave udgør tre filmklip med i alt 33 minutter og 41 sekunders videotid.

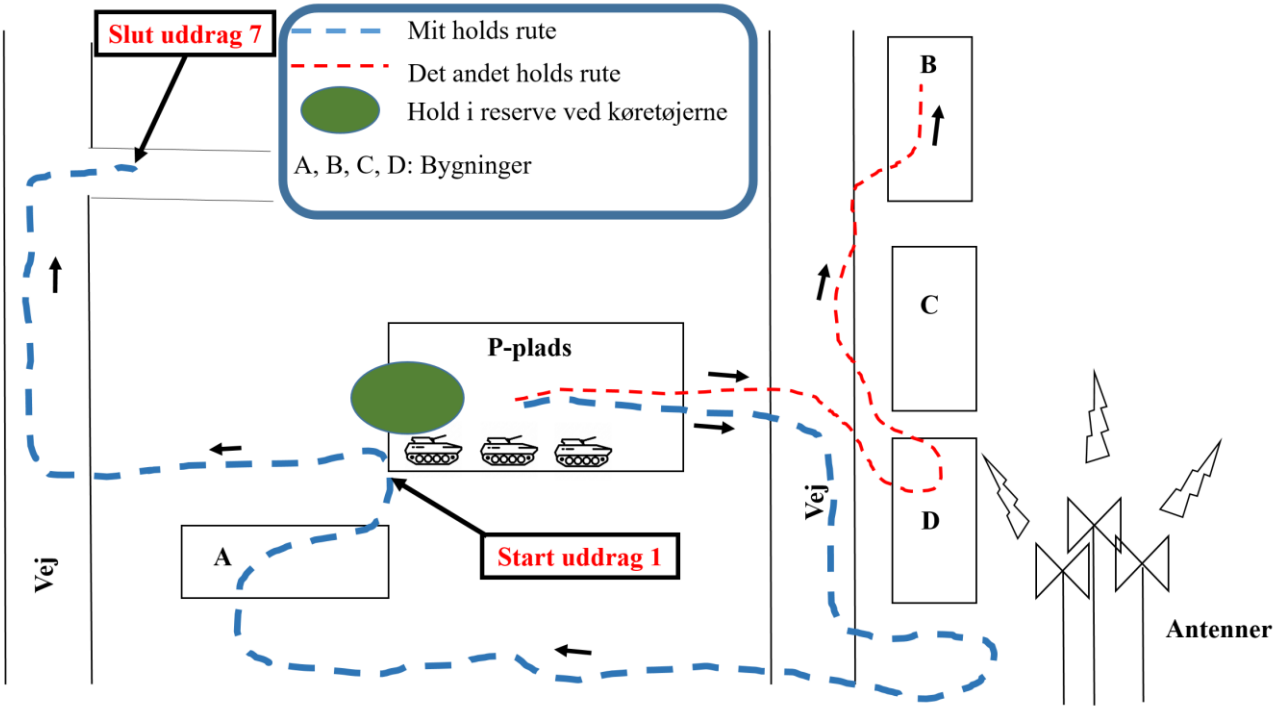
På baggrund af en filmsekvens (i alt 2½ minuts videooptagelse) fra en af de tre videooptagelser vil jeg med de følgende uddrag forsøge at vise, hvordan soldater under løsningen af denne specifikke opgave koordinerer deres handlinger in situ i praksis. Uddragene er delt op i en kort beskrivelse af, hvad der på filmoptagelsen er observerbart (fx soldaternes tale og deres handlinger), og hvad der er fælles viden, der demonstreres i handlingerne, og som er nødvendig for, at handlingerne kan udføres. Uddragene viser, hvordan de danske soldater forholdsvist tavst koordinerer deres arbejde gennem kropslige og få sproglige ytringer. Inden uddrag 1 har vi været forbi et område på sitet, hvor US har fotograferet nogle antenner, og dernæst har vi været inde i en bygning (bygning A), hvor US har holdt møde med nogle afghanske

samarbejdspartnere. Her var Henrik kortvarigt inde i mødelokalet sammen med US, mens jeg stod på gangen med Dennis og småsludrede (lydoptaget feltinterview). Mødet er nu slut, og vi forlader bygningen (se skitse 5). Videooptagelsen er præget af, at jeg selv orienterer mig en del i området med deraf følgende mange hoveddrejninger med min hjelm med kamera på.

8.7.1 Analyse af uddragene

Vi skal bl.a. bruge den følgende analyse af, hvordan det militære højrisikoteam løser deres opgave, til at illustrere, hvordan træning skaber en fortolknings- eller koordineringsressource for individet og en fælles forventning – en slags fælles interaktionshistorie. Denne interaktionshistorie giver soldaterne de ressourcer, som kan gøre deres håndtering af en situation medgørlig eller 'tame' (Grint 2005b). Ved at soldaterne demonstrerer deres hukommelse af standarder mv. i praksis, gør soldaterne så at sige deres fælles historie relevant. Klein et al. (2006, 590, 603) taler bl.a. om 'dynamic delegation', der '(…) enhances extreme action teams' ability to perform reliably while also building their novice team members' skills' ved at lave skift i '(…) active leadership roles'. Forfatterne forsøger at forstå 'the deep structures and dynamic nature of extreme action team leadership' (ibid., 594). Uddragene giver samlet set et konkret bud på, hvordan dette skift gennemføres, og hvordan 'deep structures' i den sammenhæng kan forstås.

Analysen er delt op på den måde, at interaktionen i alle uddrag først analyseres multimodalt, hvorefter jeg vil fokusere på særlige ressourcer, der anvendes. Til sidst analyseres alle uddrag på tværs i et ledelsesperspektiv under inddragelse af relevant teori fra min litteraturgennemgang og mine teoretiske værktøjer. Undervejs vil jeg pege på eventuelle bidrag til litteratur. Til sidst sammenfattes og diskuteres delanalyse 1 (Gate 7) og delanalyse 2 (Sia Sang).



Skitse 5. Skitsen viser bl.a. placeringen af de forskellige hold og deres rute på Sia Sang.

8.7.2 Uddrag 1 – Koordinering som mikroprocesser

Uddrag 1 viser, hvordan vi forlader bygningen, og Henrik koordinerer kort med en anden soldat. Inden starten på dette uddrag har Henrik været ude af bygningen, vi er til møde i, og tale med holdet ved køretøjerne om, hvordan de kan hjælpe med at sikre[80] vores bevægelse, når vi forlader bygningen.

Vi skal i uddraget fokusere på, hvor delikat kommunikationen foregår, og hvordan soldaterne sammen evner at koordinere deres arbejde gennem en rimeligt indforstået interaktion. Den vigtigste pointe er, at koordineringen er en løbende proces, hvor soldaterne konstant søger at sikre, at de har samme forståelse af opgave og situation. Uddraget adskiller sig bl.a. fra fx

[80] At 'sikre' er et centralt militært begreb, og som mange andre militære begreber er det ret præcist defineret, dvs. der er en fælles forståelse af, hvad det vil sige 'at sikre' (fx en bevægelse eller et område). At sikre betyder grundlæggende i en militær kontekst, at der observeres mod de områder, hvorfra en fjende med fx direkte skydning med håndvåben kan gribe ind over for fx en bevægelse. Når soldaten sikrer, skal han uden nærmere ordre åbne ild mod erkendte fjender: dvs. ilden er 'fri' – soldaten må skyde på eget initiativ. Så sikring omfatter kort og godt de foranstaltninger, som soldaterne iværksætter for at bevare deres handlefrihed ved aktivt eller passivt at imødegå handlinger fra fjendtlige aktører i et operationsområde. Efter denne devise sikrer soldaterne altid sig selv 360 grader rundt. Sikring bygger på det grundlæggende princip – fra et buddyteam til en division – at en enhed altid er ansvarlig for at sikre sig selv.

Mintzbergs teori om koordinationsmekanismer og Bouty et al.'s (2012) teori om koordinationspraksis ved i praksis at vise, hvordan gensidig tilpasning foregår, og vise, hvad soldaterne konkret gør i et team, når de 'build coordination in situ' (ibid., 479).

Uddrag 1. 'Sidste vindue' (varighed: 15 sekunder).

Tid	Observerbart
00.00-00.12	Bygningen forlades på en cementsti. Dennis går forrest, så rådgiveren + to lokale, så Henrik og jeg bagerst. Vi går til venstre på en parkeringsplads, hvor vores køretøjer står parkeret til højre i kørselsretningen.
00.12-00.15	Inden vi forlader parkeringspladsen, passerer vi Simon fra teamet, der skal blive ved køretøjerne. Idet Henrik passerer Simon, peger Henrik til venstre med venstre arm mod bygningen, vi kom fra, og siger til Simon: `Sidste vindue` `Ja`, siger Simon.

Dette afsnit giver en forståelse af, hvordan soldaterne deler en relevant viden, og hvordan dét at bekræfte noget er en væsentlig del af den militære praksis. Med sin gestik og tale (udpegning og '`sidste vindue`') demonstrer Henrik, at han tager del i ansvaret for helheden (hele temaet på ni mand nu fordelt på tre hold) ved at dele viden om sikring og risiko ved den bygning, vi lige har forladt. Henrik demonstrerer med sine få ord, at han har en fælles viden og forståelse med den anden soldat og en forventning om, at den anden soldat deler hans forståelse. En ny fælles viden skabt og delt under det tidligere møde, hvor Henrik forlod bygningen for at tale med holdet ved køretøjerne om, hvordan de kunne hjælpe vores hold med at løse opgaven med at sørge for, at rådgiveren kunne gennemføre sit møde i ro og mag. Henrik håndterer den anden soldat som en del af et 'vi', der er sammen om dette og har en fælles forståelse, et fællesskab og et fokus på, hvad der sker lige nu i disse sekunder. Med ordene '`sidste vindue`' demonstrerer Henrik, at han opfatter, at der er brug for at skærpe den anden soldats observation mod vinduet. Der er en lille del, der måske ikke er fælles, og med sin udpegning mod vinduet forsøger Henrik at synliggøre og klarificere denne del. Henrik demonstrerer, at han muligvis ved noget, den anden soldat ikke ved, eller som Henrik er usikker på, om den anden soldat ved, hvorfor det skal bekræftes. De to ord '`sidste vindue`' kan opfattes som en information til den anden soldat,

men også som en opgave. Med ordene demonstrerer Henrik en information om, at soldaten har sikret det samme vindue, mens vi har inde i bygningen, men soldaten skal nu også fremadrettet sikre vinduet i holdets næste bevægelse. Det kan opfattes som et tjek af, at opgaven er rigtigt forstået og udføres rigtigt ud fra den fælles forståelse og opmærksomhed, de to soldater har af opgaven. Rationalet kan her være, at der ikke bør være mulighed for fejlfortolkning. En mulig grund til, at Henrik deler denne information nu, da vi passerer soldaten, kan være, at vi under det netop afsluttede møde lod rådgiveren være alene inde i mødelokalet, da 1) der ikke var nogen mennesker i rummet med våben, og 2) det var aftalt, at holdet ved køretøjerne havde indsigt/observation ned langs bygningen, hvor det nu udpegede vindue var.

Ved nu at dele med den anden soldat, hvilket lokale med vindue vi konkret var i, demonstrerer Henrik en måde, hvorpå soldaten får be- eller afkræftet, om han løste sin sikringsopgave forsvarligt i forhold til det sted, han havde valgt at placere sig med indsigt ned langs bygningen. Med Henriks udpegning og bemærkning til soldaten (se foto 35) demonstreres det, at effekten af den foregående aftale mellem Henrik og soldaten og eventuelt føreren for holdet ved køretøjerne kan evalueres, og de to soldater udvikler deres forståelse af egen/hinandens evne til at tale sammen om og udpege særlige vigtige punkter i, på og ved bygningen og dermed forstå hinandens planlagte og forventelige handlinger i forhold til en konkret lokalitet.

Foto 35. Henrik peger til venstre og siger ‘sidste vindue’ til Simon fra holdet ved køretøjerne.

At Simon svarer '`ja`' kan vise flere ting. For det første demonstrerer Simon, at Henriks talehandling og udpegning til venstre giver mening for ham. Simon spørger fx ikke, 'hvad er der med det sidste vindue?' eller andet, men håndterer Henriks interaktion som forståelig og tilstrækkelig. For det andet kan Simons '`ja`' og det faktum, at Simon ikke siger mere, muligvis også indikere, at '`ja`' fungerer som en bekræftelse. Hvis det var ny information, Henrik var kommet med, kunne Simon fx have sagt 'ok' eller 'aha' eller på anden måde indikeret, at der er tale om en ny information. Det er i situationen uklart, om Simons '`ja`' også indebærer dette. For det tredje kan Simons '`ja`' demonstrere, at Henrik og Simon har en fælles forståelse af, at det er i orden til tider ikke at benytte sig af de sommetider ret rigide, 'firkantede' og indforståede militære termer. En mere militær klassisk måde at respondere på – især i rammen af 'kommandosprog' – kunne have været ved anvendelse af ordet 'modtaget', 'indforstået' eller ordene 'har det'.[81] (Se også foto nr. 3 i eksempel 6 i bilag 6 der viser, hvordan 'har det' anvendes som bekræftelse i interaktionen).

De verbale ytringer '`sidste vinduer`' og '`ja`' kan ses som en kontinuerlig koordineringscyklus, hvor soldaterne hele tiden in situ forsøger at skabe en delt fælles opmærksomhed, der synliggør en mulig tolkning af opgaverne, og ordene er med til at afprøve denne tolkning. Som Hällgren, Rouleau, og Rond (2018, 134) formulerer det: 'Prior knowledge of each other and awareness of each other's knowledge are imperative to learning for teams (…)'. Ordene kan dels handle om, hvordan Simon bagudrettet har sikret holdet inde i bygningen under mødet (sikret hvilket vindue), men også fremadrettet i forhold til mit holds næste bevægelse mod det næste møde i en anden bygning. Ordene kan opfattes som en kontrol eller koordinationsforanstaltning, ikke fordi Henrik har været usikker på Simons opgaveløsning, men mere som en bekræftelse af, at det Simon har gjort hidtil er rigtigt, og han skal også gøre det fremadrettet. Omvendt kan det opfattes, som om der rent faktisk er en usikkerhed – at Henrik er usikker på, om Simon rent faktisk har identificeret det rigtige vindue (se foto 36). Denne korte

[81] Med ordet 'modtaget' opfattes i militær (især radio-) kommunikation, at modtageren tydeligt har hørt og forstået budskabet. Ellers ville modtageren prompte respondere med 'gentag signal' for at få tydeliggjort eller klarificeret forståelsen og hensigten med budskabet. Såfremt der fra afsenderen ligger en aktiv handlingsforventning i et signal eller et budskab, ville man forvente, at modtageren responderede med et 'indforstået'. Med ordet 'indforstået' opfattes i militær (især radio-) kommunikation, at modtageren tydeligt har hørt og forstået budskabet, og – ikke mindst – at man har til hensigt at udføre ordren, der indgår i signalet. Ordene 'har det' ville indikere, at soldaten har en meget god formodning om, at de observerer mod det samme, men i den forbindelse ville man forvente, at soldaten – for at eliminere enhver tvivl – samtidig ville komme med en anden (bekræftende) information, der ville be- eller afkræfte, at de to soldater rent faktisk taler om det samme. Det kunne fx være 'har det, vinduet til venstre for har en rød ramme, og gardinerne er grønne'.

interaktion hjælper Simon til at fokusere på det rigtige vindue i mit holds næste bevægelse hen til en asfaltvej. Sammen har Simon og Henrik produceret en lille afsluttet verbal interaktion, hvor de demonstrerer et fællesskab (de deler den viden, som gør denne korte interaktion forståelig) og deler opmærksomhed (på vinduet og på, at der er behov for at sikre, dvs. opmærksomhed på opgaven og på forståelsen af omgivelserne som latent fjendtlige).

Foto 36. Bygningen med 'sidste vindue'. Der ses bygningsrester fra Talebans bombe på området.

8.7.3 Uddrag 2 til 4 – Samarbejde om ledelse i teamet

I forlængelse af uddrag 1 fortsætter holdet i de følgende tre uddrag ned ad en sti, og Henrik vender sig om og ser bagud i formationen. Holdet fortsætter ned ad stien mod en asfaltvej, går ud på asfaltvejen og går mod højre. Henrik når ud på asfaltvejen og sender et radiosignal.

Vi skal i uddragene fokusere på, hvordan den løbende opmærksomhed opretholder situationen som medgørlig (Grint 2005b) (uddrag 2), hvordan koordinering også kan tage udgangspunkt i en lokal lederposition (uddrag 3), og hvordan Henrik bidrager til fælles ledelse af hele teamet (uddrag 4). De to vigtigste pointer er, at 'alle' tager et ansvar for ledelse i teamet, og vi ser en operationalisering af tankerne i Auftragstaktik ved, at ledelse er uddelegeret til de mindste niveauer, og ved, at føreren af teamet er en menig soldat, der trænes som leder i et reelt operationsmiljø. Ved at træne, at 'alle kan alt' opnås en maksimal fleksibilitet i teamet, der

netop er forudsætningen for at kunne agere agilt i en risikofyldt og akut kontekst (Hällgren et al. 2018).

Uddragene adskiller sig fra fx Heldal og Antonsens (2014) perspektiv på ledelse i højrisikoteams. De argumenterer for, at succes i højrisikokontekster handler om lederens evner: '(…) effective team leadership hinges upon how team leaders interpret and make sense of contextual factors' (Heldal og Antonsen 2014, 376). I modsætning til Heldal og Antonsen (2014) viser uddragene, hvordan flere bidrager til at dele 'contextual factors', og ledelse bliver derved noget, der skabes i fællesskab i teamet. Derudover bidrager uddragene tillige til litteraturen om 'extreme teaming' (Edmondson og Harvey 2017), der også har fokus på ledere: 'Leaders (…) help teams overcome both the interpersonal and tecnical challenges (…)' (ibid., xxiv). Også her viser uddragene, at det ikke handler om ledere, men at ledelse er noget, der skabes sammen.

8.7.3.1 Uddrag 2 – Opmærksomhed gør situationen medgørlig for teamet

Uddrag 2. 'Overblik over formationen' (varighed: 13 sekunder).

Tid	Observerbart
00.15-00.28	Vi går fra parkeringspladsen ud på en jordsti. Til venstre for os ligger der kæmpe bunker af ruiner fra bygninger, der er styrtet sammen. Henrik vender sig om og ser sig tilbage mod mig (se foto 37). Henrik tager sin venstre hånd op til sin radio, mens vi går ned af jordstien (se foto 38).

Dette afsnit fokuserer på, hvordan soldaterne har konstant opmærksomhed på at opretholde situationen som stabil og flydende. At Henrik ser bagud demonstrerer en opmærksomhed på sammenhængen i formationen. Soldaten og forskeren Jakob er med, og afstanden fra Jakob til Henrik må ikke være for stor eller for lille i forhold til standarden. At afstanden mellem soldaterne ikke er for lille demonstrerer en opmærksomhed på, at der er en forøget risiko for, at flere kommer til skade ved fx et granatnedslag. At Henrik ser bagud demonstrerer ligeledes en opmærksomhed på Simon, vi lige har forladt, og hvordan Simon løser sin opgave i forhold til sikring af vores bevægelse. Henriks rolle som fører for holdet demonstreres ved hans observerbare parathed med hånden på radioen til at kommunikere med hele teamet – og til at

tage initiativ til kommunikation. Han kan lytte til sin radio uden hånden på radioen, men han kan ikke sende et radiosignal uden hånden på radioens sendeboks.

Foto 37. Henrik kigger bagud, inden han fører hånden op til radioen.

Foto 38. Henrik lægger venstre hånd på radioens sendeboks.

8.7.3.2 Uddrag 3 – Bidrag til koordinering fra en lokal lederposition

Uddrag 3. 'Dennis højre' (varighed: 5 sekunder).

Tid	Observerbart
00.33-00.35	Dennis har nået asfaltvejen og er gået et par skridt mod venstre (se foto 39). Henrik kalder over radioen og siger: `Dennis højre`
00.35-00.38	Dennis begynder at gå mod højre, og rådgiveren tager sin højre arm ud mod højre.

Dette afsnit giver os indblik i, hvordan formationen løbende koordineres ved hjælp af korte radiosignaler. Med en kort sproglig ytring i form af et instruerende signal over radioen demonstrerer Henrik, at han orienterer sig imod, at der er opstået et behov for at justere eller reparere formationen. Det kan opfattes, som om Henrik ved, at vi nu skal dreje til højre, og at Henrik er i tvivl om, hvorvidt Dennis har samme viden og information, eller det kan opfattes som en beslutning, som den lokale fører Henrik tager: at det er nu, Dennis skal gå til højre. I hvert fald demonstrerer Henrik en orientering imod en rolle, hvor han er fører for holdet, dvs. Henrik tager ansvar for at justere formationen. Med Henriks signal over radioen demonstreres samtidig, hvordan formationen gøres relevant og tilstedeværende for Dennis og gør en respons fra Dennis relevant. Den forventede respons er her en bevægelse, og ikke en verbal respons. Ved

at respondere tavst og ændre retning mod højre (se foto 39 og 40, blå pil) demonstrerer Dennis, at han har forstået Henriks instruerende justering. Rådgiveren, der har været på sitet før, ved formodentlig, hvor næste møde skal gennemføres. Rådgiveren demonstrerer med en bekræftende håndbevægelse, der er synlig for Henrik og muligvis for Dennis, at vi skal til højre (se foto 40, rød pil), hvorved rådgiveren bidrager aktivt til at koordinere holdets bevægelser.

Foto 39. Dennis er på vej mod venstre.

Foto 40. Rådgiveren peger mod højre.

8.7.3.3 Uddrag 4 – Bidrag til fælles ledelse af hele teamet

Uddrag 4. 'Ophør af hjælp til sikring' (varighed: 5 sekunder).

Tid	Observerbart

00.41-00.46	Henrik når ud på asfaltvejen og melder over radioen:
	`Og ( ) her er Henrik`
	`Du kan egentlig godt slippe din sikring da vi har set ( )`
	Jeg ser ned af vejen til venstre.
	Jeg går ud på asfaltvejen og følger de andre i højre side af vejen.
	Dennis går i venstre side af vejen.

Soldaterne udviser ansvarlighed i forhold til teamet som helhed, og dette afsnit vil vise *hvordan*. Med Henriks signal på radioen demonstrerer Henrik en talehandling, hvor han tager ansvar for helheden og hjælper føreren for teamet (Martin, der er tilbage ved køretøjerne) med at være dagens teamleder. Derved får Martin mulighed for at styre anvendelsen af teamets samlede ressourcer. (Den fungerende fører for teamet denne dag, Martin, er en ligestillet menig soldat, der har rollen som fører for hele teamet på ni soldater. Sergenten, der er den formelle fører, er med på opgaven og superviserer Martin i rollen som fører.) Da Henrik når asfaltvejen, kan han

se langt op og ned ad vejen, så han har et godt overblik over den vej, holdet skal bevæge sig på. Som fører for vores hold demonstrerer Henrik med sit initiativ et særligt ansvar for at hjælpe Martin som fører for hele teamet. Da Henrik selv er fører for et lille hold på tre danske soldater, og da Henrik tidligere har haft samme rolle som Martin som fører for hele teamet, kan det opfattes, som om Henrik muligvis føler et større ansvar for at hjælpe Martin med at være fører. Med denne talehandling demonstrerer Henrik et initiativ og en ansvarstagen på en særlig måde, der sigter til at frigøre Simon, der havde en sikringsopgave ned langs bygningen (uddrag 1). Simon kan fx nu gå hen og sætte sig ned og drikke noget vand i stedet for at stå og bruge ressourcer på den sikringsopgave, Henrik nu har besluttet, at han kan overtage med sit eget hold. Denne beslutning har en taktisk betydning, idet Simon kan 'genopbygge kampkraften', når han ikke er indsat i en sikringsopgave på en fokuseret og koncentreret måde.

8.7.4 Uddrag 5-7 – Gensidig tilpasning i praksis

Uddrag 5-7 viser, hvordan holdet går op ad vejen, og rådgiveren peger mod højre og siger til de to lokale, der går sammen med ham, at han vil tage et fotografi af en bygning. Holdet går videre frem ad vejen, og rådgiveren tager et kamera frem, klar til at tage et fotografi. Rådgiveren begynder at gå mod højre, og da Dennis opdager det, har Henrik allerede nået at gå efter rådgiveren for at indhente ham og komme foran ham.

Uddragene kan give svar på, hvordan soldaterne er 'adaptable in real time', og hvad og hvordan 'perfect coordination' og 'close coordination' er og ser ud i et militært team (Bouty et al. 2012, 479; Arrow, McGrath, og Berdahl 2000, 107). Uddragene viser, hvordan ser det ud i praksis, og hvilken rolle den militære træning spiller i denne koordinering, og de bidrager derved på mindst tre områder. For det første er det med til at udvide teorier om koordination (fx Mintzberg 1983) ved detaljeret at vise dét, andre forbigår i tavshed. For det andet bekræfter det, at træning og hierarki er forudsætningsskabende for smidig koordinering (fx Holmes 2009), og for det tredje bidrager det til feltet om 'embodied interaction' (fx Streeck, Goodwin, og LeBaron 2011).

8.7.4.1 Uddrag 5 – Kommunikation med kroppen

Uddrag 5. 'Sæt tempoet ned' – (varighed: 7 sekunder).

Tid	Observerbart
01.26	Rådgiveren peger mod højre og siger, henvendt til de to lokale der går sammen med ham: `I will take a picture of this yard` Dennis går i venstre side af vejen.
01.29	Henrik begynder formodentlig at sende et radiosignal.
01.33	Dennis stopper og vender sig om og ser bagud mod os andre (se foto 41, blå pil) og rådgiveren (se foto 41, rød pil).

Dette afsnit viser, hvordan soldaterne anvender deres kroppe som udtryk for koordinering. Dennis markerer med sin krop et behov for koordinering. '`I will take a picture of this yard`' kommer uventet og ikke planlagt og initierer en ændring af planen og formationen, hvormed holdets fysiske retning skal ændres og koordineres. Det er rimeligt at antage, at det radiosignal, Henrik sender, drejer sig om, at rådgiveren lige vil tage et foto, og tempoet i formationen skal lidt ned. Dennis går forrest, og ved at stoppe op og kigge bagud og orientere sig mod formationen demonstrerer Dennis med sin krop formodentlig en respons på Henriks radioopkald. Skal tempoet justeres, demonstrerer Dennis ved sit stop, at han har behov for at præcisere og koordinere, om han er gået for lidt eller for meget ned i tempo. Dennis orienterer sig imod den relativt uklare åbenhed, der ligger i, at hastigheden skal justeres. Det kan opfattes, som om Dennis ved, at der sker noget bag ham, og i stedet for at fortsætte fremad ad vejen og være usikker på meningsfuldheden i sin valgte temponedsættelse demonstrerer Dennis ved at vende sig om, at han har brug for at koordinere, og at han er opmærksom på en eller anden form for ændring. Dennis demonstrerer dermed, at han har brug for i praksis at forhandle, hvor meget tempoet skal ned, da han har modtaget en upræcis information. Derfor responderer han nu på en observerbar åbenhed i en ufuldstændig instruks. Uddraget viser, at det at gå sammen i en formation udgør en særlig kompleks deltagelsesramme (Goffman 1979), der kræver koordinering: 'In walking, multiple bodies are coordinated together, (…) – which build complex participation frameworks (…) in multi-party interactions' (Mondada 2016, 347).

Foto 41. Dennis vender sig om og ser ned mod os andre.

8.7.4.2 Uddrag 6 – Forskerens moralske forpligtelse

Uddraget viser, hvordan min aktive deltagelse på holdet giver de to andre soldater arbejdsro og giver dem tillid til forskerens kompetence som soldat.

Uddrag 6. 'En særlig forståelse af et hul i en mur' (varighed: 14 sekunder).

Tid	Observerbart
01.42	Dennis går og ser mod højre. Rådgiveren ser ned på noget foran sig, han har taget frem.
01.56	Jeg kigger tilbage ned ad vejen i ca. 8 sekunder. Jeg ser på åbningen i T-wall'en og dernæst tilbage på holdet.

Soldaterne aflæser tavst hinandens kroppe og koordinerer deres videre handling på baggrund af denne aflæsning. Soldaten Jakob opfatter gennem rådgiverens adfærd, kommunikation via radioen og de to andre danske soldaters adfærd, at der er ved at ske et skift i den ellers jævne og flydende bevægelse. Soldat Jakob stopper op og prioriterer sikringen og observationen bagud og mod et hul i en beskyttelsesmur (T-wall). Ved at observere bagud i lang tid (8 sekunder) demonstrerer soldat Jakob over for de to andre soldater, at soldat Jakob tager ansvar for

sikringen bagud, og de to andre soldater kan derfor fokusere på skiftet i formationen, der kan være under opbygning. Ved at observere Jakobs adfærd kan de to soldater trygt i indbyrdes koordinering fokusere på rådgiverens ændrede retning. Soldat Jakob demonstrerer som soldat, hvordan han fortolker og orienterer sig mod opgaven, ikke kun i adfærd, men også i opfattelse og tænkning. Der er en slags hul i en beskyttelsesmur ud mod byen, og i adfærd har soldat Jakob især fokus på hullet i muren, hvor han kigger efter mennesker, der eventuelt pludselig kan komme ud fra hullet (se foto 42). Soldat Jakob har en særlig forståelse af, hvad et hul i en mur er, og hvilken trussel sådan et hul kan udgøre. Hullet kan – lige som mange andre aktører – have en særlig betydning og forståelse som en mulig skjult trussel. Skygger, huller, tage, parkering af køretøjer, lysfald, sol eller i hvilken retning, man kaster sin skygge, er i denne kontekst relevant viden, hvor alt nonsens er forsøgt fjernet. Efter at have set på hullet i lang tid, ser soldat Jakob tilbage på holdet. At Jakob ser på holdet kan opfattes, som om han – selvom han er på forskningsarbejde – føler sig moralsk forpligtet (King 2013) til aktivt at deltage i holdets sikkerhed og løsning af opgaven.

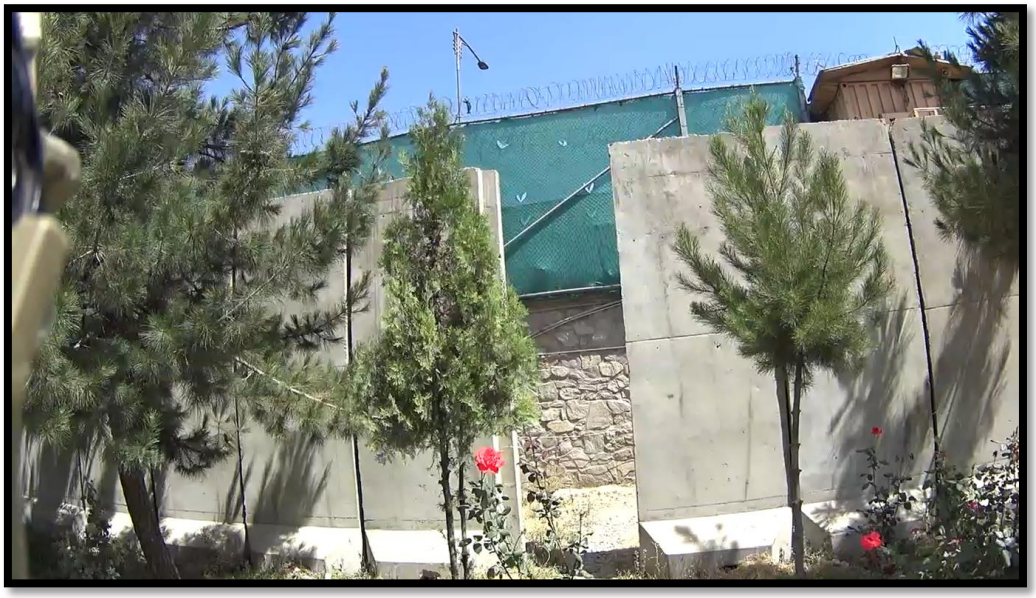


Foto 42. Hul i beskyttelsesmur (T-wall).

8.7.4.3 Uddrag 7 – Reparation som meningsskabelse

Rådgiveren begynder at gå mod højre (se foto 43, hvid pil) ca. 9 sekunder efter uddrag 6. Da Dennis opdager dette (se foto 43, grøn pil), har Henrik allerede nået at gå 11 hurtige skridt efter rådgiveren for at indhente ham og komme foran ham (se foto 43, rød pil).

Uddrag 7. 'Håndbevægelse som koordinering' (varighed: 11 sekunder).

Tid	Observerbart
01.54	Dennis står på hjørnet af vejen og ser op ad vejen, væk fra os andre. Henrik går efter rådgiveren.
01.55	Dennis står på hjørnet af vejen og ser op ad vejen, væk fra os andre. Rådgiveren er gået væk fra Dennis, og Henrik går efter rådgiveren i hurtigt tempo. Jeg ser mod den bygning, rådgiveren vil tage et foto af.
01.58	Rådgiveren vender sig om mod Henrik. Dennis står på hjørnet af vejen og ser op ad vejen, væk fra os andre.
01.59	Dennis ser til højre mod rådgiveren. Rådgiveren peger ned af vejen, mens han kigger på Henrik, der er på vej hen mod ham.
02.01	Dennis opdager (se foto 43, grøn pil), at rådgiveren går til højre (se foto 43, hvid pil). Henrik har allerede nået at gå 11 hurtige skridt efter rådgiveren for at indhente ham og komme foran ham (se foto 43, rød pil). Dennis går med hurtige skridt efter rådgiveren.
02.05	Dennis har nået at tage seks skridt efter rådgiveren (se foto 44, grøn og hvid pil) og Henrik fem skridt mere. Henrik giver håndsignal til Dennis med venstre arm. Han slipper sit greb med venstre hånd om automatriflens forskæfte og tager armen i en bevægelse ud mod venstre til næsten vandret (se foto 44, rød pil). Jeg følger efter Henrik og rådgiveren.

I forlængelse af uddrag 6 fokuserer dette afsnit på endnu et eksempel på, hvordan soldaterne tavst koordinerer deres bevægelser i formationen. Da Dennis nu ikke mere er den forreste soldat, men rådgiveren pludselig går forrest, hvilket sikkerhedsmæssigt er uhensigtsmæssigt, er der behov for en justering. Dennis demonstrerer med sin hurtige gang et forsøg på at reparere formationen. Ved at gøre dette demonstrerer Dennis, at han har en særlig opmærksomhed på, at rådgiveren nu er for langt væk fra ham, og at Dennis måske for længe har haft fokus på sin sikringsopgave op ad vejen. Efter fire sekunder har Dennis nået seks yderligere skridt efter rådgiveren (se foto 44, grøn og hvid pil) og Henrik fem skridt mere. Henriks håndtegn kan ses som et overgangsrelevant sted (Due 2017; Hutchby og Wooffitt 2008) og kan opfattes som en respons på Dennis' forsøg på at reparere formationen – en respons, der initieres af Dennis' hurtige gang hen imod rådgiveren. Da Henrik er nået tæt på rådgiveren, kan det opfattes, som om det for Henrik nu giver bedst mening, at Dennis blot bliver, hvor han er. Henrik

demonstrerer med sin håndbevægelse, at han herfra overtager ansvaret som både forreste soldat og samtidig den nære beskyttelse af rådgiveren. Denne evne til flydende at skifte roller i formationen peger tilbage på træning af alle roller i sådan en formation og en evne til tavst at kunne fornemme, hvad der giver mest mening i en specifik og konkret situation. Denne træning af koordinering af bevægelser, aflæsning og afgivning af kropstegn med en forøget følsomhed, der ikke er mekanisk, men intuitiv og kropslig, gør soldaten i stand til at afgøre om det fx er den rigtige bygning eller rigtige vej.

Foto 43. Dennis opdager, at rådgiveren fortsætter til højre.

Foto 44. Henrik giver håndsignal til Dennis.

8.7.5 Soldaternes brug af ressourcer

Efter den multimodale interaktionsanalyse af Sia Sang vil jeg nu fokusere på nogle centrale aspekter af analysen, hvor spørgsmålet ikke så meget er, hvordan sekvenserne ser ud, men mere hvad soldaterne bruger af ressourcer. De ressourcer, som bliver brugt på Sia Sang til at koordinere, er især korte sproglige og kropslige ressourcer og 'planen', og de primære procedurer er formationen, sikring og observation i området. Til forskel fra den tidligere analyse af Gate 7 bliver der i Sia Sang ikke brugt så mange artefakter såsom tårne, køretøjer og veje, men fx en håndbevægelse fungerer som fremhævning (Goodwin 1994) i forhold til den fysiske verden. Først vil jeg analysere elementer af det professionelle blik (ibid.), dernæst hvordan kroppen bruges til at signalere og sidst, hvordan træningen anvendes som en vigtig ressource.

8.7.5.1 Det professionelle blik som situeret praksis

Soldaterne skaber med deres professionelle blik (Goodwin 1994) som ressource sammen en praksis, der giver grundlag for effektiv ageren i et højrisikoområde, og i dette afsnit analyseres praksisserne 'kodesystem' og 'fremhævning' (ibid.). At køretøjerne er parkeret i kørselsretningen demonstrerer soldaternes professionelle blik, hvor soldaterne selv afkoder

(ibid.), at standarden her tilsiger, at sådan skal det gøres. Dermed er enheden klar til hurtig afgang, og der er ikke behov for at befale for denne handling. At kunne forstå de verbale ytringer i form af fx korte sætninger eller kommandoer kræver en evne til at afkode (ibid.) det sagte. Simons '`ja`' i uddrag 1 kan forstås som en afkodning af, hvad det er med det sidste vindue, Simon skal være opmærksom på, og hvad det har af handlingskonsekvenser for ham. I uddrag 2 afkoder og kategoriserer soldaterne et stykke terræn som et område, der har behov for ekstra sikring og derved opmærksomhed, og i uddrag 7 afkoder Dennis håndtegnet fra Henrik som en del af sit professionelle blik (ibid.). I uddrag 6 er der en åbning i en beskyttelsesmur ud mod byen, og soldat Jakob har en særlig kodning (ibid.) og forståelse af, hvad et hul i en mur er, og hvilken trussel sådan et hul kan udgøre. I adfærd har soldat Jakob især fokus på, og fremhæver (ibid.) derved, hullet i muren, hvor han kigger efter mennesker, der eventuelt pludselig kan komme ud fra hullet (se foto 42). '`Sidste vindue`' i uddrag 1 kan opfattes som en fremhævning (ibid.) af noget, der af Henrik opfattes som vigtigt, dels ved at nævne det, men også ved at pege på det. Larsson og Lundholm (2013, 1103) argumenterer for, at kernen i ledelsesprocesser er '(…) interpersonal influence as an interactional accomplishment'. Med Henriks sproglige ytring er hans interpersonelle indflydelse med til at organisere fremtidige handlinger, hvilket kun kan lade sig gøre, fordi soldaterne gennem deres professionelle blik (Goodwin 1994) har samme forståelse og tolkning af opgaven – en indflydelsesproces, der kan gå begge veje og kan forhandles, hvilket vi ser nærmere på nedenfor, hvor Henrik og Dennis med kun kropslige ytringer 'forhandler om', hvem der skal gå forrest.

8.7.5.2 Kroppen som signalgivningsressource og sikkerhedsforanstaltning

Kroppen udgør en vigtig del af den løbende interaktion i et militært højrisikoteam. Som Mondada (2018, 97) argumenterer: 'Interacting bodies define dynamic interactional spaces that are established, transformed, and dissolved along the activity sequentially emerging and unfolding'. Dette afsnit illustrerer, hvordan soldaterne formår 'at snakke sammen' og søge sikkerhed gennem deres kroppe. De ressourcer, som bliver brugt på Sia Sang til at koordinere, er især kropslige ressourcer – ikke bare i form af fx en håndbevægelse, men også i form af kroppen som en signalgivningsressource. Soldaterne må hele tiden observere og aflæse den anden soldats krop for at kunne vurdere, fx hvor langt soldaterne er nået i en given rutine. Et eksempel ses i uddrag 5, hvor Dennis stopper op og kigger bagud og orienterer sig mod formationen. Med sit stop demonstrerer Dennis, at han har behov for at præcisere og koordinere, om han er gået ned i tempo for lidt eller for meget. De primære procedurer og standarder, der anvendes, er

formationen og de roller, de enkelte pladser i denne har – altså viden om, hvem der går hvor, afstand mellem soldater, sikringsretninger, hvem gør hvad, hvis der sker noget osv. Med andre ord trækker soldaterne på metoder fra træningen såsom standardfremgangsmåder og måden, hvorpå disse kan anvendes fleksibelt. Soldaterne bruger tillige kroppen som en opmærksomhedsressource, forstået på den måde at de fx orienterer sig i terrænet ved at vende sig om. At Henrik ser bagud i uddrag 2 demonstrerer en opmærksomhed på sammenhængen i formationen og ligeledes en opmærksomhed på, hvordan Simon løser sin opgave i forhold til terrænets karakter og sikring af vores bevægelse.

8.7.5.3 Træningen som ressource – den moralske forpligtelse

Træningen genererer ressourcer, der gør, at soldaterne moralsk forpligter (King 2013) sig til at agere på den måde, træningen har lært dem. En pointe i analysen af Sia Sang er, at soldaterne med deres moralske forpligtelse lægger et stort arbejde i at have 'styr på' den interaktionelle samordning med fokus på såvel det hold, som jeg indgår i, som hele teamet, ved at koordinere bevægelser på en kort og præcis måde. 'Styr på' i forståelsen, at soldaterne udfører et 'koordineringsarbejde', hvor deres forskellige bidrag er 'koordineringshypoteser', hvorigennem de med deres professionelle blik (Goodwin 1994) forsøger at synliggøre deres forståelse af situationen. Relevansen af den moralske forpligtelse (King 2013) er især i et militært højrisikoteam meget stor. Træningen skaber et moralsk ansvar, hvor soldaterne forpligter sig til at følge aftalte former for kollektiv handling, fx i forbindelse med gennemførelse af kampeksercitser, hvilket er en vigtig pointe. Her er ikke alene tale om en praktisk færdighed. Træningen har også en afgørende moralsk dimension, der ikke kun er et spørgsmål om, at soldaterne forstår deres rolle, men også holder soldaterne moralsk ansvarlige for at udføre rollen. På denne måde genererer træningen i sig selv ressourcer og solidaritet, fordi den forener tekniske og taktiske kompetencer med en moralsk forpligtelse (ibid.) til at benytte dem, selv om soldaterne risikerer at miste sit eget liv. Dette ser vi folde sig ud i praksis, fx ved den måde, hvorpå Henrik aktivt i uddrag 4 påtager sig sin lokale førerrolle ved at melde om det ophørte behov for sikring. Som en 'hypotese' afprøver soldaterne i uddrag 7 med et par skridt eller med en håndbevægelse, om der er intersubjektivitet omkring forståelsen af situationen, eller der er behov for en eller anden form for reparation. Her er tale om en slags fortolkende arbejde (Bittner 1965). Til at forstå denne praksis foreslår jeg at bruge begrebet 'subtilt koordineringsarbejde', hvilket kan opfattes som evnen til tavst med kropslige ytringer at muliggøre andre aktørers aflæsning af ens umiddelbare situerede hensigt. Dette begreb adskiller sig fra andre forståelser af koordinering ved at fokusere på det komplicerede og professionelt tavse, der givetvis kun kan

erkendes gennem aktørens professionelle blik (Goodwin 1994). Derved ses dette subtile koordineringsarbejde at være et bidrag til både Goodwins (1994) teori om det professionelle blik samt teorier om koordinationsmekanismer og –praksisser (fx Mintzberg 1983 og Bouty et al. 2012).

Flere uddrag viser, at træningen skinner igennem i forhold til, hvordan soldaterne bruger deres krop, når de bevæger sig rundt. Deres bevægelser er ikke tilfældige, og soldaterne er bl.a. gennem deres professionelle blik (Goodwin 1994) opmærksomme på, hvordan solen skinner. Ved ikke at bevæge sig mere eller mindre tilfældig rundt i området demonstrerer soldaterne, at de trækker på en del af den grundlæggende militære træning, hvor der er opmærksomhed på de såkaldte 'fire B'er'.[82] Herved demonstrerer soldaterne en særlig opmærksomhed på at minimere risikoen for at blive erkendt eller beskudt. Ved i udgangspunktet altid at bevæge sig rundt i skygge demonstrerer soldaterne en bevidsthed om vigtigheden af at udgøre et så uklart mål som muligt, hvilket tydeligt fremgår af foto 35, hvor soldaten helt til højre på fotoet nærmest er usynlig. At soldaterne er meget opmærksomme på hinandens bevægelser ved fx at gå med afstand og forskudt på vejen (se skitse 4) demonstrerer deres forståelse for vigtigheden af at have god indsigt, godt overblik og gode skudvinkler. At soldaterne ikke går på linje demonstrerer deres forståelse af vigtigheden af ikke at observere mere eller mindre de samme ting, hvilket ikke vil gøre observationen og muligheden for sikring i området optimal. Altså bruger soldaterne deres kroppe som en slags sikkerhedsforanstaltning.

Træningen ses her som en væsentlig fortolkningsressource, der giver mulighed for situeret tilpasning. Inden for litteraturen har der generelt været manglende fokus på den kropslige koordinering, men typisk stort fokus på alene sproget: 'Too often, analysts regard talk as their starting point, even when talk appears late in the order of things accomplished in the face-to-face interaction' (Streeck, Goodwin, og LeBaron 2011, 12), og multimodalitet er typisk undersøgt i forbindelse med 'childhood and family communication' (ibid., 11). Antallet af empiriske undersøgelser, der inddrager multimodalitet – specielt i en militær kontekst – er sparsomme, så analysen bidrager til teorien om for det første 'embodied interaction' og for det

[82] De fire b'er handler om at bevæge sig i forhold til: 1) Baggrund – fx at man undgår at have en lys bygning bag sig, hvis man er iklædt en mørk uniform. 2) Belysning – fx at man ikke står under en gadelampe eller i sollyset og er synlig, men træder ind i mørket eller skygge, hvor man er mere skjult. 3) Bevoksning/bebyggelse – fx at man søger at tilpasse sin sløring/camouflage til det terræn, man bevæger sig i. 4) Bevægelse – fx at et team søger at bevæge sig samlet over en vej, så der så at sige kun er 'én bevægelse', eller man bevæger sig i en grøft, hvor man er et så lille mål som muligt.

andet ‘embodied interaction in military communication’, hvilket må anses for at være et unikt bidrag.

8.7.5.4 Planen som ressource

Planen for opgavens løsning ses også at være en væsentlig ressource, som soldaternes løbende forholder sig til. Dét, der på overfladen kan se ud som en fuldstændigt automatisk eksekvering af en plan, indebærer et stort arbejde med at håndtere det helt situerede og med at bruge ‘planen’ som en ressource og et værktøj for at skabe højt koordinerede handlinger i den konkrete praksis. Bl.a. bliver ‘planen’ synlig gennem de korte verbale ytringer, hvilket forudsætter meget træning. Der ses et mønster, hvor soldaterne med meget få verbale og nonverbale handlinger evner at kommunikere sammen om løsning af en fælles opgave, hvilket forudsætter en stor fælles viden og indebærer mange forskellige former for kommunikation. Soldaterne er optaget af at justere, samordne og koordinere på baggrund af den lagte plan, og det ser ud til, at flere soldater (ikke kun Henrik) har en forestilling om, hvordan tingene ‘burde’ være i forhold til planen, og identificerer afvigelser fra denne. Disse små afvigelser ‘udløser’ signaler (fx håndbevægelser) eller (kort) verbal interaktion. Der høres således ikke nogen overflødig verbal interaktion, som ikke knytter sig til en forventet ‘plan’, ‘opgave’ eller ‘mønster’.

8.8 Sia Sang set i et ledelsesperspektiv

Analysen af Sia Sang peger på flere pointer, der har relation til begrebet ledelse. I modsætning til Heldal og Antonsen (2014) er en af analysens gennemgående pointer, at flere soldater bidrager til at dele ‘contextual factors’, og ledelse er derved noget, der skabes i fællesskab i teamet. I det følgende vil jeg pege på nogle af analysens væsentligste pointer ved igen at fokusere på Grint (2005b) og Drath et al. (2008).

8.8.1 Produktion af ledelse gennem koordinering, der gør situationen medgørlig

Dette afsnit vil i detaljer vise, hvordan soldaterne sammen skaber ledelse i form af koordinering, og hvordan denne koordinering er med til at gøre situationen medgørlig. Bouty et al. (2012) uddyber og viser ikke konkret, hvad og hvordan man ‘build coordination in situ’. Min analyse viser, hvordan soldaterne in situ gennem kropslige og sproglige ytringer sammen skaber koordinering af indsættelsen af de forskellige hold på det militære team. ‘`Sidste vindue`’ i uddrag 1 kan ses som et eksempel herpå, hvor den situerede retning (Drath et al. 2008) og forståelsen af, hvad der nu er vigtigt at sikre og observere mod, ændres i forhold til mit holds kommende lokale bevægelse på området. Simons ‘`ja`‘ håndterer ‘`sidste vindue`’, som om det giver mening for Simon, og som om disse to ord i situationen er genkendelige og en del af en

kendt procedure. Det er i situationen uklart, om Simon og Henrik har talt sammen inden, men '`ja`' kan høres som en forpligtende (ibid.) forståelse, hvor Simon demonstrerer, at han agter at tage ansvar for at følge Henriks instruks om den indforståede betydning, der ligger i '`sidste vindue`'. De to sproglige ytringer viser i det helt små, hvordan soldaterne sammen producerer koordinering, hvilket ifølge Drath et al. (2008, 636) er en del af ledelse: 'Leadership [is] how people who share work in collectives produce direction, alignment, and commitment'. En pointe i analysen er konkret at vise, hvordan soldaterne 'build coordination in situ', og at soldaterne løbende demonstrerer koordinering (ibid.), hvilket forudsætter en stor mængde fælles viden. Vi får svar på, hvordan soldater sammen skaber ledelse, der her i en Drathsk forstand bl.a. handler om koordinering. De to soldater demonstrerer gennem deres intersubjektivitet, hvordan de faktisk forsøger at forstå hinanden, og at de er på 'samme bølgelængde'. Det er endvidere rimeligt at antage, at deres interaktion kan opfattes som en 'fællesliggørelse' af viden og forventning til den måde, opgaven – i forhold til den næste bevægelse mit hold skal lave – skal løses på. Med disse to ytringer bliver vi klogere på, hvordan dette koordineringsarbejde helt detaljeret foregår i praksis. '`Sidste vindue`' kan også opfattes som en kommando, men opfattes i situationen ikke som kritisk (Grint 2005b), og netop den kontinuerlige koordinering (fx mellem Henrik og holdet ved køretøjerne inden bygningen forlades, og mellem Henrik og Simon) er med til bevare situationen som medgørlig – 'tame' (ibid.). Vi ser altså i praksis, at soldaterne sammen skaber ledelse i form af koordinering (Drath et al. 2008) og konstruerer situationen som medgørlig (Grint 2005b).

8.8.2 Ledelse i et militært højrisikoteam handler ikke kun om ledere

Teorien om teamledelse og 'extreme teaming' udfordres i dette afsnit. Militær ledelse i en højrisikokontekst handler ikke kun om ledere. Derimod er ledelse et fælles anliggende, der indlejres i træningen og i den operative virkelighed. Extreme teaming går ud på at se 'teaming' som en proces, men også at forstå '(…) what leaders can do to support teamwork (…)' (Edmondson og Harvey 2017, xviii). Selvom 'extreme teaming' teorien måske er interessant, så demonstrerer analysen i hvert fald to forhold i forhold til teamledelse. I modsætning til Edmondson og Harveys (2017) teori viste analysen for det første *ikke*, at teamlederen (Klaus) gjorde noget for at hjælpe soldaterne, men derimod at soldaterne tog initiativ og ansvar for teamet og derved hjalp teamet som enhed. Mine observationer adskiller sig præcist fra Edmondson og Harveys (2017) teori ved det manglende fokus på lederen som omdrejningspunktet for ledelse og teamwork og bidrager således ved at supplere fx teorier om

extreme teaming og især relationel ledelse. For det andet viser analysen, hvordan såvel holdet som hele teamet koordinerer deres indsættelse gennem 'dynamic delegation' (Klein et al. 2006) og et stort stykke fortolkningsarbejde (Bittner 1965) og *ikke* gennem en leders 'support' (Edmondson og Harvey 2017). Ledelse kan altså ses som et fælles anliggende. Vi ser fx i uddrag 4 en menig soldat (Henrik), der hjælper en anden menig soldat (Martin) i udførelsen af en ledelsesopgave, han har fået fra den formelle teamleder (den fungerende fører for teamet denne dag, Martin, er en ligestillet menig soldat, der har rollen som fører for hele teamet på ni soldater, hvilket Stanton (2011, 50) betegner som 'Team Cross-Training Technique Rotation'). Klein et al. (2006, 543) spørger, hvordan ledelse ser ud, når '(…) reliable performance of urgent and interdependent tasks is critical, and novice team members must be trained and developed on the job (…)'. Analysen giver et konkret bud på, hvordan dette ser ud. Dét, at den formelle teamleder har overdraget den aktive lederrolle til en menig soldat, kan opfattes som indbegrebet af 'dynamic delegation', der '(…) fosters learning and reliability' (ibid., 613) i teamet, hvilket også er væsentligt i forhold til Auftragstaktik, som netop handler om delegering af ansvar og forståelse af hensigten med en opgave.

8.8.3 En moralsk forpligtelse til aktiv deltagelse i produktionen af ledelse i form af koordinering

Jeg vil nu fokusere på, hvordan soldaternes moralske forpligtelse (King 2013) har en tæt forbindelse til koordinering (Drath et al. 2008), og hvordan Grints (2005b) alternative model med tre ledelses- eller autoritetsstilarter opløses i praksis. I uddrag 2 fører Henrik hånden op til sin radio (se foto 38), hvorved han demonstrerer, at han orienterer sig imod sin moralske forpligtelse (King 2013) til at have styr på og koordinere (Drath et al. 2008) holdets bevægelser. På det hold, hvor jeg indgår, er der en tavs enighed om en fælles forståelse af, at det er Henrik, der – i vores lille del af opgaven på området – er den 'formelle' fører. Vi forpligter os (ibid.) så at sige til aftalte former for kollektiv handling, i dette tilfælde en fælles forståelse af, at det er ikke mig eller Dennis, der eventuelt skal sende et radiosignal til teamlederen, men at det er Henriks forpligtelse. Uddrag 3 viser, at uagtet at Henriks sproglige ytring i bydeform ([gå til] '`højre`'), der har til hensigt at initiere en ændring af holdets fysiske retning (ibid.), kan have karakter af 'Command' (Grint 2005b), så er det i denne situation rimeligt at høre ytringen som en koordinering og interaktionel samordning (Drath et al. 2008) af holdets bevægelse og *ikke* som en kommando (der typisk ville blive givet i et højere, mere fast og bestemt toneleje) i Grintsk (2005b) forstand. Koordineringen her kan måske også ses på en anden og mere subtil måde. Man kan se det, som om soldaterne opfatter hinandens handlinger – hurtige kig rundt i

terrænet, et par skridt i en retning, en hånds placering på radioen eller våbnet – som en slags tjek af, at man har forstået 'det hele' korrekt (dvs. den situerede interaktion tilpasset de helt præcise omstændigheder som fx rådgiverens bevægelse, radiosignaler i øret fra andre soldater i teamet, Jakobs placering og handlinger, solens placering, og den aktuelle risiko). Soldaterne synliggør med deres handlinger deres forståelse og skaber derved mulighed for evt. små reparationer, hvis der skulle være brug for det. Henriks sproglige ytring i uddrag 4 '`slippe din sikring`' er i situationen rimelig at høre som et bidrag til koordinering og interaktionel samordning (Drath et al. 2008) af de tre hold i teamet som helhed, hvor Henrik igen moralsk forpligter sig (King 2013) til sin situerede og lokale rolle som fører for mit hold. Henrik har gennem træningen lært, at en fører har en særlig forpligtelse til (Drath et al. 2008) og ansvar for koordinering (ibid.). Henriks sproglige ytring kan tillige opfattes som en nedjustering af situationen fra noget, der havde et potentielt kritisk indhold, hvor der var behov for 'kommando' ('`sidste vindue`') til en nu mere medgørlig situation (Grint 2005b). Analysen viser, hvordan situationen i praksis hele tiden udvikles og dermed konstrueres, og dermed opløses Grints (2005b) alternative model med tre ledelses- eller autoritetsstilarter. Analysen bidrager således til en praktisk nuancering af Grints (2005b) teori og desuden Kings (2013) begreb om moralsk forpligtelse.

8.8.4 Kropslig koordinering i praksis

Dette afsnit viser de data, mange forskere efterspørger eller er tavse om og undlader at beskrive, nemlig hvordan den tætte koordinering foregår i praksis, i dette tilfælde især kropslig koordinering. Arrow et al. (2000, 107) beskriver i brede vendinger teammedlemmers synkronisering af deres aktiviteter, nemlig at det kræver '(…) close coordination and split-second timing by teammates (…)'. I fx uddrag 5-7 ser vi, hvordan soldaterne gennem perfekt koordinering på sekundet med et professionelt blik (Goodwin 1994) aflæser hinandens professionelle kroppe, og hvordan soldaterne konkret tilpasser sig hinandens bevægelser i forhold til den konkrete opgave. Uddrag 5-7, der tilsammen varer blot 32 sekunder, demonstrerer flere ting. Vi ser, hvordan såvel formationen som træningen anvendes som en ressource ved fx situeret at ændre soldaternes placering i formationen, jf. skitse 4. Vi ser også, hvordan soldaterne tilpasser sig pludselige ændringer, og hvordan koordineringen sker kropsligt og sekundvis, fx ved at Dennis vender sig om i uddrag 5. I uddrag 5 skal tempoet justeres, og Dennis demonstrerer ved sit stop, at han har behov for at præcisere og koordinere (Drath et al. 2008). At Dennis vender sig om kan opfattes som en vigtig del fra træningen, der har givet ham viden om og moralsk forpligtelse (King 2013) til at medvirke til samordning og koordinering

(Drath et al. 2008), så holdet ikke bliver for spredt. I uddrag 6 ser vi, at Jakobs adfærd giver Dennis og Henrik mulighed for at arbejde i ro og mag omkring det at (gen-)skabe stabilitet og forudsigelighed i den opståede situation. Hvordan koordinationsarbejde gennemføres i detaljer – ved fx fysisk at ændre retning – siger Drath et al. (2008) ikke noget om. Uddrag 7 viser konkret, hvordan Henrik og Dennis udelukkende ved hjælp af kropslige ytringer sammen skaber retning (i fysisk forstand), koordinering og forpligtelse (ibid.). Retningen ændres ved Henriks håndtegn, og ved, at Dennis stopper og går lidt tilbage, viser han, at han forpligter sig til at indtage en ny midlertidig position ved ikke at være den forreste soldat mere.

8.8.5 Operationalisering af Auftragstaktik i et militært højrisikoteam

Hvordan Auftragstaktik operationaliseres i et militært højrisikoteam viser dette afsnit i det helt små. Den overordnede hensigt med opgaven i Afghanistan for soldaterne er at lade rådgiverne løse deres opgaver under fornøden hensyntagen til den aktuelle risiko. Soldaterne må derfor være i stand til at rumme afvigelser fra den oprindelige plan ved konstant at holde deres handlinger op mod hensigten, hvilket netop er et nøgleelement i Auftragstaktik. For at kunne gribe til handling er soldaterne nødt til at vide noget om opgavens overordnede hensigt – her i relation til rådgiverens behov for at tage et fotografi som en del af hans opgave. Hvordan det gøres i praksis demonstreres på detaljeret vis i denne analyse. Eksempelvis ændres formationen nærmest automatisk i den sidste del af analysen, hvor soldaternes viden om hensigten med opgaven sig så at sige manifesteres i et formationsskifte. Denne proces – at indtænke hensigten med en opgave i en konkret udførelse af handlinger – er ikke en proces, der kun foregår i hovedet på den enkelte soldat eller fører, men derimod en proces, der foregår i praksis mellem soldaterne, her konkretiseret ved, at det for soldaterne ikke er nødvendigt at spørge, hvad rådgiverens hensigt mon nu er. Med andre ord ser vi i analysen, hvordan soldaternes handlinger foregår gennem en lamineret organisering (Goodwin 2013). Den handling, Henrik udfører i sidste uddrag (foto 44), er præcis relevant for '(…) the task of the moment' (Goodwin 2018, 441). Soldaterne demonstrerer den smidige og ustabile struktur, holdet (også) har, hvor soldaterne sammen kortvarigt skaber handling, der '(…) endure(s) for only a few seconds' (Goodwin 2013, 12), og som gør, at formationen ændres. Igennem denne ultrakorte interaktionistiske sekvens ses en mikroskopisk tråd til Auftragstaktik i form af, at meget taktisk tankegang og taktiske procedurer så at sige er gået i arv: 'We thus inhabit each other's actions' (Goodwin 2018, 1).

8.9 Sammenfatning af de to delanalyser – Gate 7 og Sia Sang

Jeg vil nu samle op på elementerne i de to delanalyser. Kernen i analyserne er, at soldaternes ressourcer, der er tilegnet gennem intensiv træning, transformeres til ledelsesprocesser og -handlinger. Det kræver et stort koordineringsarbejde hele tiden at forsøge at skabe – eller genskabe – en form for stabilitet og forudsigelighed i situationen. Her bruges kroppen som koordineringsressource i den løbende koordinering, der skaber en medgørlig situation (Grint 2005b). På baggrund af analyserne bidrager jeg overordnet set til diskussionen om koordinering og ledelse. Så hvad udgør koordinering i et højrisikoteam? I forhold til Mintzbergs (1983) beskrivelse og forståelse af koordinationsmekanismer bidrager analysen til en udvidet forståelse af især gensidig tilpasning. Som Mintzberg ordknapt trods alt anerkender, så er 'the task of coordination' muligvis 'too big for one brian' (Mintzberg 1979, 9). I forhold til Bouty et al.'s (2012) teori om koordinationspraksisser ses bidraget især at være en mere omfattende beskrivelse af, hvordan en sådan praksis ser ud 'in real life'. Analysen viser, at i praksis er koordinering i et militært højrisikoteam ikke en statisk 'one brain' størrelse, men et nonverbalt og kropsligt interaktionelt arbejde, der kun kan udføres med professionelle kroppe og blikke (Goodwin 1994). Torgersen et al. (2018) foreslår begrebet 'samhandling', og på et praktisk plan bidrager analysen til deres spændende begrebsudvikling ved at vise, hvordan samhandling bliver 'developed and built up by the underlaying relational processes or structures(…)' (ibid., 24). Derudover viser analyserne, hvordan koordinering er et arbejde, en slags vedvarende iterativ og fælles 'forhandling', der i stor udstrækning handler om at sikre, at soldaterne er enige om, hvilke procedurer man lige nu er i gang med at udføre. Soldaterne forsøger at udføre disse procedurer så effektivt som muligt, og i dette arbejde er der en stor indbyrdes afhængighed ('interdependencies', se fx Lindenberg 1997; Billett 2008; Matzat 2009) i såvel tolkningen af, hvilken procedure vi nu er i gang med, som i udførelsen af den.

Så hvad udgør ledelse i et højrisikoteam? I forhold til ledelsesteori bidrager analyserne især til Drath et al. (2008) ved konkret at vise, hvordan deres begreb 'alignment' (koordinering) kan foregå i praksis. Analysen viser også, hvordan teamet arbejder med at udvikle soldaternes ledelseskompetencer gennem delegering af ansvar nedad i teamet. I uddragene af analyserne har vi identificeret, hvordan soldaterne sammen skaber ledelse i form af koordinering (ibid.), og påvist det løbende arbejde med at bevare situationen som medgørlig (Grint 2005b). Det har vist sig, at det ikke blot handler om ledere, men at det er et fælles anliggende, hvor soldaterne på baggrund af deres træning moralsk forpligter sig (King 2013) i forhold til hinanden i et

koordinationsarbejde, der kræver et indgående professionelt blik (Goodwin 1994). Endelig har vi set, at Grints (2005b) 'tredelte' model er svær at få øje på i praksis. To vigtige pointer er, at 'alle' soldater tager et ansvar for ledelse i teamet, og vi ser en operationalisering af tankerne i Auftragstaktik i og med, at ledelse er uddelegeret ned til de mindste detaljer. Det ser vi fx ved, at føreren af teamet er en menig soldat, der trænes som leder i et reelt operationsmiljø (Sia Sang-analysen), eller ved, at soldaterne forventes at løse opgaven ved selv at tage initiativ til at tilvejebringe de nødvendige ressourcer (fx Gate 7, linje 31). Ved at træne, at 'alle kan alt', opnås en maksimal fleksibilitet i teamet, der netop er forudsætningen for at kunne agere agilt i en akut kontekst (Hällgren et al. 2018).

I forhold til Goodwins (1994) teori om det professionelle blik foreslår jeg, at denne teori bør udvides med i hvert fald tre elementer for at gøre den mere anvendelig i en militær kontekst. For det første ses kroppen at udgøre et væsentligt omdrejningspunkt i de ledelsesprocesser – og derved det subtile koordineringsarbejde – der foregår, og de tre professionelle praksisser (fremhævning, kodesystemer og grafisk repræsentation) kan ikke analyseres uden at tage kroppen med i betragtning. For det andet ses en konstant opmærksomhed på hastighed – og dermed fleksibilitet og risikominimering – i et militært højrisikoteam at være en integreret del af det professionelle blik. Denne fleksibilitet til fx at kunne skifte roller forbinder Drath et al. (2008, 650) med fælles ledelse: 'The capacity for a team to enact shared leadership is understood as its capacity to smoothly switch (…) roles among team members in response to changing conditions' (min understregning). For det tredje ses netop en veludviklet rolleforståelse blandt soldaterne at være en integreret del af det militære professionelle blik. Med en analogi til jazzmusik kan højrisikoteamet kun fungere optimalt, hvis alle soldater kender alles roller, i stil med jazzbandet, der kun spiller perfekt, hvis alle musikerne ved præcist, hvornår og hvordan kollegaen sætter ind med sit instrument (se i øvrigt Barrett 2012). Det professionelle blik (Goodwin 1994) i en militær kontekst udvides altså med tre underbegreber: krop, hastighed og rolleforståelse.

Som nævnt i kapitel 3 fremhæves fleksibilitet som en væsentlig del af fælles ledelse i højrisikoteams, men den anvendte forskningstilgang er typisk teoretisk og post hoc. I denne analyse har vi set, hvordan fleksibilitet skabes (fx alle soldater trænes i at tage føring, aflæse hinandens kroppe) og vedligeholdes under selve arbejdet (især Sia Sang), hvordan der er fleksibilitet i en plan, og hvordan soldaterne når frem til ændringen af planen i interaktionen (især Gate 8). Analyserne har bidraget til besvarelse af forskningsspørgsmålet (*Hvordan sker*

ledelse i militære højrisikoteams' praktiske opgaveløsning, og hvad muliggør det?) ved at vise, hvordan soldaterne i en interpersonel proces udøver fleksibel indflydelse på hinanden gennem såvel sproglige som kropslige ytringer, hvilket udmønter sig i sproglige forhandlinger (fx om, hvor mange soldater, der skal med rådgiveren rundt på checkpointet) eller i kropslige forhandlinger (fx om, hvor langt soldaten skal gå frem i formationen). For at kunne afkode (Goodwin 1994) dette til tider tavse samarbejde er den militære træning som ressource afgørende (se også flere eksempler i bilag 6 der viser, hvordan kroppen tavst anvendes som ressource). Træningen er basis for handlinger, der koordineres igennem ledelse. At soldater trænes i førerroller muliggør endvidere, at teamet kan agere hurtigt og agilt, da så at sige alle – i større eller mindre udstrækning – er i stand til at føre teamet, hvis en kritisk situation (Grint 2005b) skulle opstå.

Med hensyn til analysens pointer vil jeg i det senere diskussionskapitel yderligere diskutere, hvordan ledelse er et fælles anliggende (Shriberg, Shriberg, og Kumari 2005), som alle soldater trænes i, og hvordan den militære træning udgør en ressource, der løbende forsøger at holde de taktiske situationer 'nede på' et medgørligt niveau (Grint 2005b). Jeg vil i diskussionskapitlet også komme ind på, hvordan ledelse i et militært højrisikoteam er inspireret af Auftragstaktik, hvorvidt ledelse i et militært højrisikoteam handler om forhandling eller om overtalelse, og hvordan det militære hierarki er en væsentlig forudsætning for teamets agilitet.

Når der er uklarheder eller forstyrrelser i opgaveløsningen, er der brug for at (gen-)skabe en fælles forståelse, og jo skarpere blik man kan få for denne praksis, jo bedre mulighed har man for at handle. I næste, og sidste, analysekapitel vil jeg vise, hvordan det ser ud, når handlinger koordineres gennem ledelse i en operativ opgaveløsning, hvor der (lidt tydeligere end i de foregående analyser) er brug for, at der repareres.

9 Kapitel 9. Afvigelser i felten

9.1 Introduktion til kapitlet

I de to foregående analysekapitler har jeg analyseret, hvordan såvel handlinger som opmærksomhed koordineres inden indsættelse, hvordan der skabes praktiske forudsætninger for opgaveløsningen i felten, samt hvordan handlinger i militære højrisikoteams koordineres gennem ledelse i den kontekst, hvor soldaterne interagerer. Jeg har i de forskellige uddrag i analysekapitlerne peget på mulige eksempler, der påviser en vis regelmæssighed. Vi har i analyserne set, at ledelsen i de militære højrisikoteams fungerer godt og smidigt, men hvad sker der i interaktionen i sådanne teams, når der er afvigelser og behov for, at der 'repareres'? Ikke reparation forstået i relation til noget, der er gået i stykker og skal udskiftes, men mere som en fortløbende iterativ praksis. Dette konkrete 'reparationsarbejde' vil være i fokus i dette kapitel.

Interaktion går ikke altid som forudset eller rettere, det går aldrig som forudset, og til tider bliver det reparationsarbejde, hvor man får genetableret en stabil fælles orientering og samskabelse af handling, meget synligt. Schegloff (1992) peger på, at reparationsarbejde er centralt for opretholdelse af intersubjektivitet, og foregår som en løbende proces i interaktionen. Begrebet reparatur ('repair': Schegloff, Jefferson, og Sacks 1977; Schegloff 2007) og dets mekanismer beskriver, hvordan aktørerne sammen arbejder på at udbedre en vifte af forskellige interaktionelle problemer for at genoprette den fælles forståelse af orden i den sociale interaktion. Reparatur er til for at håndtere misforståelse eller nedbrud i intersubjektivitet. Den canadiske forsker i konversationsanalyse, Emily Hofstetter, beskriver det som følger: 'The human language fixing device. Without it we would all be lost in an ocean of intersubjective failures'.[83] Vi bruger hele tiden reparatur, uden at vi lægger mærke til det, og uden reparatur ville interaktion være kaotisk. Reparatur skal sikre, at aktørerne forstår hinanden (ikke forståelse som et kognitivt fænomen) og forstår nuancerne i de forskellige ytringer tilstrækkeligt, og en stor del af det er at opretholde intersubjektivitet eller gensidig forståelse.

For lægmand er det måske værd at fremhæve, at misforståelse/manglende kommunikation/ikke at følge SOP[84] kan være yderst problematisk i et militært perspektiv. Dels kan det skabe manglende tillid til hinanden (soldat x gør ikke, hvad han forventes at gøre, hvilket kan være mistillidsskabende), og dels kan det have fatale konsekvenser, hvis soldaterne i en akut situation

[83] https://www.youtube.com/watch?v=H4D3zGk2wds&t=35s. Tilgået 26-02-2020, 13:05.
[84] Standard Operational Procedure.

(Hällgren et al. 2018) agerer i den (fejlagtige) tro, at en anden soldat fx er placeret et særligt sted i forhold til den kampeksercits, der iværksættes.

I et konversationsanalytisk perspektiv arbejder man ud fra den grundlæggende forståelse, at aktørernes ytringer og fortolkninger af andres ytringer afspejler normer og sociale strukturer for, hvordan mennesker interagerer, og derfor er det relevant at kunne beskrive en handling ned i mindste detalje. Disse normer og sociale strukturer bliver normalt først synlige for såvel forskeren som aktørerne, når de bliver brudt. Normerne for interaktion afspejles i, hvordan aktørerne gennem sproglige og kropslige ytringer løbende skaber og omskaber den fælles forståelse (og dermed sikrer intersubjektiviteten) som noget, de er enige om, og som er 'klart nok', dvs. 'for all practical purposes' (Garfinkel 1967, vii). Som Schegloff (2007, 100) formulerer det:

> Not only are 'obvious' troubles unaddressed; anything in the talk may be treated as in need of repair. Everything is, in that sense, a possible repairable or a possible trouble-source. It is overt efforts to deal with trouble-sources or repairables – marked off as distinct within the ongoing talk – that we are terming 'repair'.

Dette 'marked off as distinct' demonstreres i mine data ved fx en 'insert sequence' (Schegloff 2007, 97) (se fodnote 78). Reparatur kan opfattes som en social handling og ikke blot en sekventiel struktur, og når 'second pair part' (en second pair part kan fx være en bekræftelse på et spørgsmål: kommer du i aften? - ja) ikke bliver produceret som forventet (fx et 'ja'), men som noget andet for modtageren uforståeligt eller uklart, så er det er centralt for intersubjektiviteten i interaktionen. Den fælles forståelse er nødvendig for, at interaktionen kan lykkes som fælles projekt. Det betyder, at aktørerne i en samtale hele tiden orienterer sig mod en social og interaktionel orden i samtalen – både når denne orden følges, og måske tydeligst når den brydes. Det er med andre ord aktørernes egen forståelse af relevans i forhold til næste handling i interaktionen, der er afgørende. Interaktionens fælles projekt gør, at aktørerne har brug for at skabe fælles forståelse svarende til, at kommunikationen kan lykkes uden nødvendigvis at sikre en absolut og entydig forståelse, men hvis 'tilstrækkelig' fælles forståelse ikke kan opnås, så kan interaktionen mislykkes, da aktørerne ikke tilskriver situationen samme betydning.

I situationer med 'nedbrud' bliver det fælles projekt for aktørerne at genoprette en fælles forståelse og løse det midlertidige problem med forståelsen og/eller betydningen i tilstrækkelig grad til, at en meningsfuld interaktion kan fortsættes. De følgende analyser vil i fire uddrag

demonstrere, hvordan dette interaktionelle arbejde i detaljer foregår i militære højrisikoteams, samtidig med at uddragene analytisk 'pakkes ud' i stil med de foregående kapitler med fokus på de ledelsesmæssige interaktioner. Dette reparationsarbejde er særlig vigtigt i militære teams, da manglende intersubjektivitet kan afstedkomme alvorlige misforståelser, hvilket i en højrisikokontekst kan betyde tab af soldaters – og andres – liv. Desuden kan et indblik i, hvordan sådanne reparationer finder sted, give os vigtig forståelse og mulighed for at fokusere på særlige elementer i de militære uddannelser.

Kapitlet indeholder to forskellige cases (Gate 8 og MOIA), og kapitlet tilbyder følgende struktur. Først vil jeg sætte rammen for den første delanalyse ved at beskrive den kontekst, de tre uddrag stammer fra, fulgt af multimodale interaktionsanalyser af de tre uddrag. Dernæst vil jeg sætte rammen for den anden delanalyse ved at beskrive den kontekst, uddraget stammer fra, samt gennemføre en multimodal interaktionsanalyse af uddraget. Efter de to delanalyser vil jeg pege på, hvilke ressourcer soldaterne særligt benytter sig af, fulgt af en analyse af begge delanalyser på tværs – set i et ledelsesperspektiv. Kapitlet afsluttes med en sammenfatning af de to analyser, hvor jeg vil pege på, hvordan analyserne særligt bidrager til besvarelse af det generelle forskningsspørgsmål.

Kapitlet bidrager i hvert fald til to ting. Ved at rette fokus mod interaktionelle 'reparationer' kan analysen for det første være med til yderligere at tydeliggøre de ledelsesmæssige regelmæssigheder (og uregelmæssigheder) og mønstre i militære højrisikoteams, som også de to foregående kapitler har søgt at afdække. For det andet bidrager analysen til teorien om, hvordan reparation foregår i hverdagsinteraktion på arbejdspladser, hvilket ifølge LeBaron et al. (2016, 516) er ' (…) a largely unanswered question'.

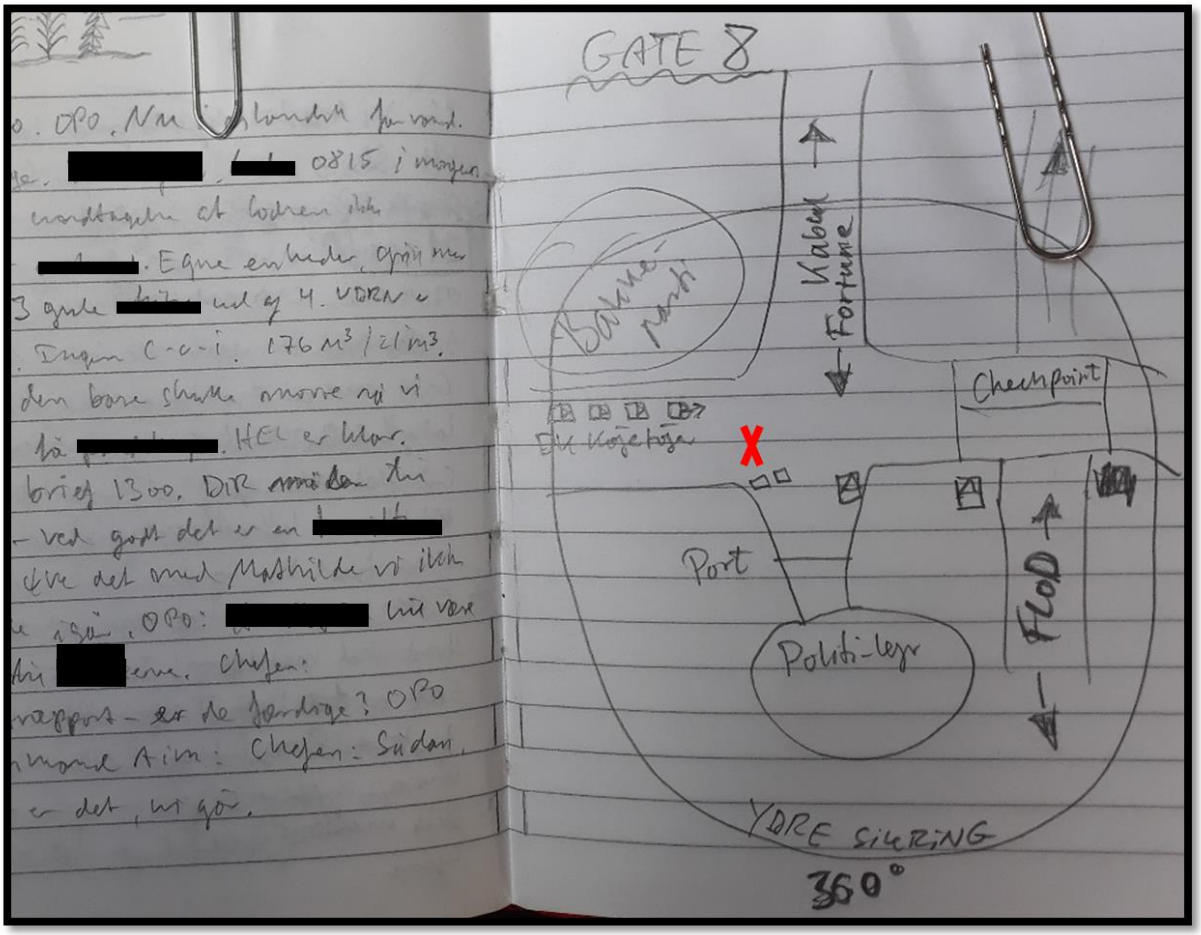
9.2 Delanalyse 1 – Indsættelse af to teams i forbindelse med rekognosceringsopgave

De tre uddrag i den følgende empiriske analyse af et filmklip på 03.59 minutter er udvalgt, da de viser i hvert fald tre eksempler på, hvordan reparation mellem soldater foregår in situ. Reparationerne foregår fx ved selvreparation (linje 8), hvor soldaterne korrigerer sig selv i forhold til, hvad de *tror*, at andre tænker, ved aktørernes fælles reparation af, at overdragelsen mellem de to teams ikke er helt hensigtsmæssig (linje 33-38), og endelig ved sproglig reparation (linje 46) forårsaget af manglende (forventede) kropslige ytringer. Argumentet i disse tre uddrag er bl.a., at det er reparationsarbejdet, der som en del af soldaternes træning og arbejde i fællesskab er med til at opretholde risikobevidstheden i situationen.

9.3 Kontekstbeskrivelse – En simpel opgave udvikler sig til en kompleks opgave

De følgende tre sammenhængende uddrag stammer fra en videofilmet rekognosceringsoperation i Afghanistan den 23. februar 2018. Et dansk team (team C) er ankommet til et afghansk checkpoint, Gate 8, placeret et øde sted uden for Kabul, og teamet har etableret en såkaldt ydre 360 graders sikring. Herefter er et andet dansk team (team Y) fra samme deling netop ankommet til checkpointet. Dette team skal – sikret af team C – skabe sikkerhed for nogle NATO-rådgiveres undersøgelse af checkpointets indretning mv. Alle lokale i området er potentielt fjendtlige, og kognitivt er opgaven kompleks med især mange forskellige mennesker og køretøjer at forholde sig til. Filmklippet er præget af, at jeg selv orienterer mig en del i området med deraf følgende mange hoveddrejninger med min hjelm med kamera på.

Under forberedelsen til denne opgave dagen før har soldaterne på landkort studeret området og på luftfotografier checkpointets indretning. Aftenen før har delingsføreren (Knud) afholdt en mundtlig befaling for begge teams for operationens gennemførelse. Rekognosceringen af dette afghanske checkpoint er dagens første opgave. I stil med Gate 7 er her tale om et nyt sted ca. to timers kørsel fra Kabul, hvor soldaterne aldrig har været før. I situationen har føreren for team Y (Janus) (det team jeg indgår i) samlet og instrueret sine soldater, inden soldaterne bevæger sig ud på checkpointet med deres NATO-rådgivere. Under denne samling er der pludselig dukket nogle tyrkiske soldater op på checkpointet, hvilket ingen danske soldater var vidende om. Jeg har netop forladt denne samling og er gået ned til selve checkpointet, hvor jeg møder føreren for team C (Klaris) og delingsføreren. I situationen er det ni minutter siden, at vi (team Y og jeg) er ankommet til checkpointet, og jeg har forladt mit køretøj og tændt mit hjelmkamera. Se checkpointets indretning på skitsen nedenfor. Vores (Klaris', Knuds og min) placering fremgår med et rødt kryds.



Skitse 6. Skitse fra mine feltnoter over Gate 8.

I interaktionen i de valgte uddrag er der tre eller fire danske soldater til stede. Alle soldaterne kan tale sammen over en radio. Janus er ansvarlig for den indre sikkerhed og den nære beskyttelse af NATO-rådgiverne. Klaris er ansvarlig for den ydre sikring 360 grader rundt om checkpointet. På grund af opgavens karakter med indsættelse af to af delingens fire teams er det rimeligt at antage, at Knud i dag har valgt at lægge tyngde i disse to teams med sin tilstedeværelse for bl.a. få et indblik i, hvordan de to teams arbejder sammen, og om de løser opgaverne i henhold til hans hensigt som indikeret under befalingen aftenen før.

De tre uddrag, der fokuseres på i delanalysen, starter ni minutter henne i et filmklip, der i alt varer 25 minutter. I modsætning til nogle af de andre analyser i de foregående kapitler er jeg i denne situation mere aktivt deltagende som soldat, og inden det følgende uddrag 1 har denne samtale (der ikke er en del af analysen) fundet sted mellem Knud og mig på grund af tyrkernes pludselige og afvigende tilstedeværelse på checkpointet:

```
Jakob       vidste vi at det ville vrimle vrimle med tyrkere
            ((Knud kigger på mig))
Knud        nej
            ((Knud kigger væk og ned ad vejen))
            anede ikke de var herude
Jakob       hvad siger du
            ((larm fra køretøjer))
Knud        nej jeg anede ikke at de var herude
Jakob       næ det synes jeg heller ikke jeg havde hørt nogen steder
            og nogen af dem render rundt uden beskyttelsesudrustning på
Knud        ja ja nogen de løber bare rundt sådan lidt
```

9.3.1 Uddrag 1 – Hvordan skabes en ordre i et militært højrisikoteam?

Uddrag 1 viser, hvordan Klaris og Knud mødes og forsøger at håndtere og risikominimere situationen, som den udvikler sig – præget af manglende overblik. Det er primært Klaris og Knud, der taler, og de taler – bl.a. i radio – om, hvordan soldaterne skal forholde sig efterhånden som flere afvigende elementer dukker op. Vi skal i uddraget fokusere på, hvordan Klaris og Knud kontinuerligt forholder sig til hinandens sproglige og kropslige ytringer, og hvordan denne interaktion repareres ved at tilbyde forskellige mulige forståelser (fx linje 8). Den vigtigste pointe er det delvis 'tavse' interaktionelle arbejde, der bl.a. udmønter sig i, at Klaris uopfordret ender med at sende et radiosignal i form af en ordre til sit team. Uddraget adskiller sig fra analysen af Gate 7 ved, at situationen her hurtigt udvikler sig, samtidig med at de to teams er i en sårbar fase, hvor de er ved at skabe overblik og etablere sig på checkpointet. Uddraget bidrager til i hvert fald to ting: Dels komplementerer det teorien om koordineringsarbejde og reparation i interaktioner, og dels giver det en nuanceret forståelse af, hvordan beslutninger træffes under en form for pres (hvad angår fx tid, kompleksitet og uoverskuelighed) i en højrisikokontekst (se fx Noyes, Cook, og Masakowski 2012).

Uddrag 1.[85] Fortune kommer! (varighed: 62 sekunder).

Nr	Hvem	Hvad
1	Klaris	knud ø:: hvis der er et eller andet så skulle vi være klar til at køre alle sammen ((kommer gående hen mod Knud og peger med venstre arm mod venstre))
2.	Knud	ja
3.	Klaris	ø:::
4.	Knud	vi prøver bare lige at få et ø:: [overblik]
5.	Klaris	[ja]

[85] I situationen retter jeg ofte min opmærksomhed med mit hjelmkamera mod mange forskellige steder. I dette filmklip på ca. fire minutter kigger jeg fx væk fra selve interaktionen med Klaris og Knud 20 gange. Disse handlinger er udeladt af transskriptionen.

6.	Knud	over::: folk og sådan noget
		((Klaris er nået hen til Knud))
7.	Klaris	folk er meget ø:: de er meget meget venlige hernede
8.		men æ: du tænker på adviserne
		((Klaris har venstre hånd på sendeboksen til radioen og beholder den her til linje 59))
9.	Knud	ja ja det er lige så meget det vi lige skal have styr på at de har ø: dem alle sammen med
10.	Jakob	nu kommer der et britisk callsign
		((Klaris og Knud kigger samtidig ned ad vejen))
11.	Klaris	det er fortune
12.	Knud	det fortune
		((ser på mig))
13.		styr ( )
14.	Jakob	nåede du nogensinde at få fat i dem
		((Klaris stikker sin tunge lidt ud af munden))
15.	Knud	nej
		((ser på mig))
16.		(3.5)
17.	Klaris	sig igen jeg stod lige og snakkede med Knud
		((siger han i radioen))
18.		(3.5)
19.		ja jeg har øjne på dem
		((siger han i radioen))
		((Knud vinker til de britiske køretøjer))
20.		(9.0)
		((soldaterne står og kigger på de britiske køretøjer, der kommer kørende, på nogle tyrkiske soldater, der kommer fra den lokale afghanske lejr og lidt rundt i området. Klaris går rundt om sig selv og bider sig i underlæben))
21.	Knud	okay↑
22.		(5.0)
23.	Knud	det her er bare max boller og lagkage lige nu det er
		((siger han kiggende på Klaris med et smil))
24.	Klaris	ja altså det der ( )ved du det siger jeg lige
		((tager begge arme ud til siden))
25.		godt najne nul her er Klaris bare lige så I er helt hundrede på det ((siger han i radioen indtil linje 28))
26.		der må ik være nogen af vores advisere der bevæger sig ud af vores sikring (0.5)
27.		hvis der var nogen der skulle finde på det
28.		opmærksom på det (2.0)
		((de ankomne britiske køretøjer begynder at køre ind på et lille afspærret område ved siden af det afghanske checkpoint))

Som beskrevet i introduktionen til analysen sker der mange ting i den udvalgte situation. Der er danske soldater med deres NATO-rådgivere og lokale tolke. Der er pludselig tyrkiske soldater, hvis tilstedeværelse danskerne ikke vidste noget om, og på checkpointet er der afghanske politifolk og – som det fremgik under befalingen aftenen før – muligvis også enheder fra den

afghanske hær. Derudover sker der mange andre ting i situationen: Lokale afghanere står og kigger på, en tankbil, en tuk tuk, en motorcykel, personbiler og knallerter kommer kørende, en gammel mand kommer cyklende, en lokal mand med en trillebør med bildæk og en lokal mand med to plasticposer og børn kommer gående.

9.3.1.1 Fokus på at være klar og på løbende deling af information giver teamet agilitet

Klaris' sproglige ytring i linje 1 kan opfattes som en uopfordret meddelelse til Knud, og ved at pege på et parkeret dansk køretøj indikerer Klaris med sin kropslige ytring, at begge danske teams på checkpointet nu er klar til hurtigt at forlade stedet, i fald der er '`et eller andet`'. Det er i situationen rimeligt at antage, at '`et eller andet`' kunne være et skyderi eller optøjer på checkpointet. Klaris har som fører for det første team på stedet sørget for at lave en foreløbig plan for, hvor og hvordan køretøjerne skal placeres. De to danske teams koordinerer deres handlinger på hver deres frekvens på radioen, så de to teams kan ikke – uden at skifte over på det andet teams frekvens – høre, hvad det andet team taler om på radioen. Den sproglige ytring '`skulle`' (linje 1) kan opfattes, som om Klaris ikke helt ved, om de er klar eller ej. Måske mangler Klaris lidt data for at sige, at vi er klar, hvilket fx kunne være en bekræftelse på radioen fra et af holdene. Dette modale hjælpeverbum 'skulle' kunne også indikere Klaris' lidt lavere berettigelse ('entitlement': Curl og Drew 2008) og måske høres som en anerkendelse af Knuds (højere) hierarkiske position.

9.3.1.2 Koordinering af opmærksomhed – løbende reparationsarbejde

I dette afsnit skal vi se, hvordan opmærksomheden koordineres ved hjælp af reparatur. Dette er vigtigt, fordi det synliggør, hvordan soldaterne situeret får genetableret en stabil fælles orientering. I linje 4 siger Knud, '`vi prøver bare lige at få et ø:: [overblik]`', hvilket kan høres som en respons på linje 1, og som om Knud har brug for at forklare sig. Brugen af den sproglige ytring '`bare`' kan høres, som om der foregår noget, der ikke er så vigtigt, eller som en respons på, at Knud selv ikke er klar til at køre endnu. Hvis han rent faktisk var klar, kunne Knud bare sig 'ja'. Det er uklart, hvilken betydning linje 4 har, udover det elementære i, at der kan være tale om en gensidig informationsdeling, der er med til at skabe mening – med andre ord, der er 'order at all points' i interaktionen (Atkinson, Heritage, og Oatley 1984).

I linje 6 siger Knud '`over::: folk og sådan noget`'. Det er uklart, om '`folk`' i linje 6 dækker over de lokale folk, eller om det kun – eller også – er soldaterne med deres rådgivere. Det er i situationen rimeligt at opfatte 'og sådan noget' (linje 6) som alle på stedet værende aktører, checkpointets indretning, det omkringliggende terræn og alle de passerende køretøjer og

mennesker. Klaris' sproglige ytring i linje 7 er en respons på Knuds sproglige ytringer i linje 4 og 6. Der er ikke tale om et svar på et spørgsmål, men Klaris kommer med et forslag til en slags løsning på det, Knud er i gang med. Klaris foreslår, at en del af det overblik, Knud leder efter, er, at folk er venlige. Ordet '`venlige`' i linje 7 kan ikke forbindes med en professionel term, og det inkluderer ikke noget element af deres opgave eller professionelle rammeværk.

Linje 7-8 kan høres, som om Klaris prøver at forstå, hvad Knud tænker på. Det er ikke åbenlyst, hvad der foregår. Da Klaris af gode årsager ikke kan gennemskue, hvad Knud tænker på, kommer han selv med et bud (linje 8) på, hvad Knud nok tænker på. I linje 8 siger Klaris, '`men æ: du tænker på adviserne`'. Denne sproglige ytring kan høres som en reparation og et forsøg fra Klaris' side på at forstå, hvad der nok foregår, og hvad Knud er i færd med. Klaris indser måske, at hans første forslag var forkert (linje 7). Med andre ord foregår der et stykke arbejde for at få fat på, hvad Knuds opmærksomhed er rettet imod. Det er en slags koordinering af opmærksomhed. I linje 8 har Klaris sin hånd på sendeboksen til radioen. Derved demonstrerer han, at han er umiddelbart klar til at sende et signal, i fald han finder det nødvendigt, enten ved selv at sende et signal eller ved at besvare et signal fra en af hans soldater. Ved at være klar til kommunikation på radioen kan soldaterne spare kostbare sekunder, der kan være afgørende i fx en ildkamp. Med andre ord er hastighed en afgørende parameter. Med hånden på radioen er Klaris i denne lidt kaotiske situation, der er under udvikling, klar til at give ordrer og bekræfte eller afkræfte forespørgsler fra soldaterne.

Men 'why that here?' (Schegloff og Sacks 1973, 299). Allerede her i de første otte linjer (11 sekunder) af uddraget ses en tydelig sekvens, hvor soldaterne er i gang med at koordinere deres forståelsesramme af situationen, der har afvigende karakter. Sekvensen kan høres, som om Klaris opfatter, at der er høj risiko til stede på grund af en del afvigelser fra det forventede, og det derfor er vigtigt at være klar til at køre. Knud er lidt mere rolig og ønsker blot at få styr på situationen. Knud afdramatiserer det og forholder sig til en implicit risikovurdering. Et aspekt er muligvis, hvor stor en reel risiko soldaterne står overfor. Et andet aspekt kan være, hvad det er vigtigt at have opmærksomhed på i denne situation. Rådgiverne er Knuds og Klaris' ansvar, og med deres professionelle blik forstår de deres opgave og risici i forhold til opgaven i stil med Klaris' selvreparation i linje 8 i betydningen: 'Altså Knud, du tænker på, hvad de der uforudsigelige rådgivere muligvis kan finde på at gøre af uovervejede ting?'

Foto 45. Klaris har sin venstre hånd klar på sendeboksen. Et britisk callsign kommer kørende (sort pil).

9.3.1.3 Min deltagelse i og påvirkning af deltagelsesrammen – pause som udtryk for fokuserethed og antræk til reparationsarbejde

I dette afsnit skal vi se, hvordan deltagelsesrammen påvirkes af situationens udvikling og bygger op til de videre handlinger. Med vores gensidige orientering mod hinanden udgør Klaris, Knud og jeg en deltagelsesramme (Goffman 1979), hvor vi viser hinanden som vores interaktionelle fokus. Med min sproglige ytring i linje 10 (‘`nu kommer der et britisk callsign`’) ændres konteksten og kategoriseringen af situationen. Jeg oplever selv situationens flertydighed, kompleksitet og konfliktende informationer og træder mere aktivt ind i deltagelsesrammen som soldat, da jeg som soldat føler et ansvar for teamet og oplever, at min observation er vigtig ny data. Som Nevile (2013, 161) beskriver det i forbindelse med en uventet situation under Irakkrigen i 2003, hvor to amerikanske fly fejlagtigt beskød to britiske køretøjer, hvorved flere soldater kom til skade: ’ (…) however (…) [the pilots] work together as a patrol, and are jointly responsible and accountable for the actions of the patrol as a team’ (min understregning). Af befalingen aftenen før fremgik det, at en britisk enhed, Fortune, kunne operere i vores ansvarsområde, men ikke at enheden ville tage stationært ophold ved ’vores’ checkpoint. Den

britiske enheds opgave ville være at rekognoscere i forskellige områder i Kabuls yderperimeter, men ikke at gøre holdt som sådan.

I linje 14 orienterer jeg mig mod Knud og spørger, '`nåede du nogensinde at få fat i dem`'. Her refereres til Knuds befaling om operationen aftenen før, hvor Knud tilkendegav, at han ville koordinere med Fortune ('`dem`'), dvs. tale med den britiske fører for enheden, bl.a. om hvor, hvornår og hvordan briterne planlagde at operere i terrænet. Måden, Knud designer sin korte respons (linje 15), demonstrerer en høj berettigelse (Curl og Drew 2008), da yderligere begrundelse af eller supplement til '`nej`' (linje 25) ikke er nødvendigt. Efter Knud har afkræftet, at han ikke fik talt med Fortune, er der en længere pause (25.0) i de sproglige ytringer mellem os tre (linje 16-21). Vi står tavst og ser på situationen uden verbale ytringer i denne deltagelsesramme, mens Klaris er involveret i en samtale i en anden deltagelsesramme i form af radiokorrespondance (se nedenfor). Lange pauser (over et sekund) kan forstås som problematiske (Jefferson 1989; Nielsen og Nielsen 2013), og længde er ifølge Nielsen og Nielsen (2013) langt fra noget ligegyldigt fænomen i samtaler. En pause kan fx være afgørende for, om en respons tages som værende positiv eller negativ, og efter ca. et sekund vil aktører typisk begynde at gøre noget for at reparere eller løse problemer i interaktionen. Den nyopståede situation, den lange tavse pause og især Klaris' bevægelser ved at gå lidt rundt på stedet kan indikere, at de begge observerer det problematiske i, hvad der sker, og overvejer mulige og eventuelle nødvendige handlinger i overensstemmelse med afvigelserne. Som Due (2015, 157) beskriver det, så vil aktører typisk orientere sig mod nye og afvigende emner ved fx at benytte sig af multimodale handlinger såsom at bevæge sig rundt (min understregning): 'Social interaction consists of participation frameworks (Goodwin 1990) and are contextually configured (Goodwin 2000) at any given moment. People normally orient towards any new or abnormal issues (Garfinkel 1991/1967) by use of multimodal actions; e.g. shifting gaze or moving around'. Derved bidrager sekvensen her til teorien om multimodalitet ved at give et konkret eksempel på, hvordan pauser i en militær kontekst i felten ikke nødvendigvis er problematiske, men snarere kan være et udtryk for løbende informationshentning, der kræver opmærksomhed og fokuserethed, samtidig med at operative overvejelser foregår i forhold til den udviklende situation.

9.3.1.4 Opmærksomhed i flere samtidige deltagelsesrammer – deling af opmærksomhed kan mindske behovet for efterfølgende reparation

Dette afsnit giver os et indblik i, hvordan soldaterne deler deres opmærksomhed og informationer. Det er vigtigt, da denne deling kan mindske behovet for reparation, og afsnittet bidrager på detaljeret vis til en forståelse af, hvordan soldaterne i deres interaktioner udøver indflydelse på hinanden. I de følgende tre linjer (17-19) orienterer Klaris sig mod to samtidige deltagelsesrammer – en fysisk og en elektronisk (eller to interaktionelle felter i form af et lokalt og virtuelt, se fx Oittinen 2018), idet han dels orienterer sig mod en deltagelsesramme med Knud og mig og dels mod en deltagelsesramme med soldater fra sit team, som han taler med på radionettet. Det er i situationen (linje 17) rimeligt at antage, at Klaris på radioen fra en af sine soldater får besked om, at Fortune kommer kørende ned mod checkpointet (da jeg er på det andet teams radionet, kan jeg ikke høre, hvad der bliver sagt). På grund af sin orientering og opmærksomhed mod Knud (og mig) og muligvis på grund af larmen fra køretøjerne siger Klaris til soldaten i radioen, at han skal gentage radiosignalet. Selvom jeg sprogligt har ytret mig i linje 10 og 14, nævnes jeg ikke i linje 17 (kun Knud). At kun Knud nævnes kan ses dels som en økonomisk handling, der gør radiosignalet kortere, og dels kan dét, at kun Knud nævnes, indikere til alle soldaterne på dette teams radionet, at Klaris nu har en (taktisk) samtale med delingsføreren (om situationens udvikling), altså at der sker noget på checkpointet, og at vi er opmærksomme på ændringen i situationen. At Klaris ikke nævner mit navn kan ligeledes opfattes som et signal om, at Klaris stoler på, at vores interpersonelle relation er tæt og ikke skrøbelig, og at jeg ikke bliver stødt over manglende nævnelse i radiosignalet. Som respons på radiosignalet svarer Klaris i linje 19, at han '`har øjne på dem`'. Med Knuds sproglige ytring i linje 19 demonstrerer han, at han har set, at de britiske køretøjer ankommer til checkpointet.

Foto 46, 47 og 48. Til venstre: Klaris kigger op ad vejen, hvor flere danske køretøjer er parkeret. Knud kigger på Fortune, der kommer kørende (hvid cirkel). I midten: Klaris kigger (hvid pil) på de tyrkiske soldater, der kommer ud fra den lokale afghanske lejr. Til højre: Knud tager sin højre hånd op (hvid cirkel) i retning med de britiske køretøjer. Klaris kigger på Fortune, der kommer kørende.

9.3.1.5 Kulmination på afvigelsen – 'Okay↑' som et antræk til reparationsarbejde

I dette afsnit analyseres det, hvordan den opståede forvirring eller kaos håndteres af Knud. I linje 21 kommer Knud pludselig med den sproglige ytring '`okay↑`' ('receipt token', jf. Heritage 1999; Drummond og Hopper 1993; Sidnell og Stivers 2012) med et prosodisk træk i intonationen, der går op. Knud responderer ikke på en sproglig ytring, men på dét, vi observerer i fællesskab, hvilket kan høres som en overraskelse over, at – ikke alene er den britiske enhed pludselig her – briterne begynder også at køre ind i den lille afghanske lejr. Knud kommenterer på noget, der foregår, som han ikke forventer, dvs. som afviger fra det forventede. Ytringen er som sådan ikke henvendt til nogen og med sin italesættelse '`okay↑`', deler Knud sin overraskelse, så vi i fællesskab kan blive overrasket. Efter en pause (5.0) udvikler Knud yderligere, at dét, der foregår nu, er meget mærkeligt og meget afvigende (linje 23).

Knuds sproglige og kropslige ytring '`det her er bare max boller og lagkage lige nu det er`' i linje 23 er en respons og kulmination ('max') på de ('det her') sidste minutters mange afvigelser. Udtrykket eller metaforen 'boller og lagkage' er ikke et militært udtryk, men kan give associationer til en fest eller børnefødselsdag med mange måske larmende gæster, der ikke hører efter, og magtesløse forældre, der må kalde gæsterne til orden. Den smilende facon (Ekman og Rosenberg 2005), Knud kommunikerer det på, kan – sammen med metaforen – høres som et forsøg på at nedtone situationen og kan opfattes som en i situationen god og sjov måde at tage luften ud af en ellers ret kaotisk situation. Omvendt kan linjen også demonstrere en kategorisering af situationen – en kaotisk situation (linje 9) med manglende overblik (linje 4), der kan have implikationer for soldaterne. Denne asymmetri i viden er en respons på, at Knud i situationen står i en vidensmæssig minus-situation (Knowledge 'K-', jf. Heritage 2012), og at Knuds epistemiske status (Stivers, Mondada, og Steensig 2011) og position kan opfattes som lav. Denne asymmetri i viden og den med situationen forbundne usikkerhed og risiko er med til at producere handling og skabe progression i interaktionen, hvilket demonstreres i de næste fem linjer.

Foto 49. Knud smiler og siger: '. . . max boller og lagkage'.

9.3.1.6 Et radiosignal som reparationsarbejde i en anden særlig deltagelsesramme

Dette afsnit fokuserer på, hvordan aktørerne i deltagelsesrammen er sammen om at skabe konkrete handlinger – her i form af et radiosignal, hvor Klaris på baggrund af Knuds ytringer påbegynder et reparationsarbejde. Klaris benytter Knuds tegn og handlinger som ressource for konstruktionen af sin handling i form af det radiosignal, han sender i linje 25. Straks efter Knuds sproglige ytring siger Klaris 'ja' (linje 24) som respons på, at han er enig med Knud og har opfattet Knuds sproglige ytring (linje 23) som en situation eller et semiotisk felt med mange indtryk, og måske et tiltagende manglende overblik. Det er muligt, at Klaris opfatter det som en forventning fra Knud om, at nu skal han gøre noget. I deres deltagelsesramme i form af et opmærksomhedsfællesskab kan Knuds sproglige ytring (linje 23) opfattes som en invitation til, at Klaris bør gøre noget, hvorved de to samskaber og samordner konkrete handlinger. Der sker en organisering af konkrete forventninger og processer, hvor Klaris qua sin position som fører for team C vælger at sende et radiosignal til sit eget team, der står for den ydre sikkerhed af checkpointet.

Klaris orienterer sig med sit radiosignal (linje 25-28) imod en særlig deltagelsesramme, hvor hans sproglige ytring forekommer rimelig, forståelig og giver mening. Ytringen er situeret og passer som en interaktionel samordning ind i situationen og deltagelsesrammen. I denne deltagelsesramme indgår – foruden Klaris selv – de otte andre soldater i hans team. Linje 25

(‘najne nul’) er et radiosignal til alle modtagere på den aktuelle kanal. En aktør på et militært radionet indgår i en særlig deltagelsesramme, hvor man følger særlige procedurer for kommunikation og turtagning. Dette indikerer, at man ikke lige ud siger, hvad man tænker, men at soldaterne har forskellige rettigheder (’claims’) og forpligtelser (’obligations’). Klaris’ radiosignal er en respons på situationens udvikling og er en supplerende og opfølgende (linje 25: ‘så I er helt hundrede på det’) ordre (linje 26: ‘der må ik være nogen’), der indikerer, hvorhen soldaterne skal rette deres opmærksomhed (Goodwin 1994) (linje 28). Ved her primært at fordele sproglige kommunikative ressourcer mod sit team demonstrerer Klaris, at hans team er hans interaktionelle fokus, og han demonstrerer dermed deres arbejde med NATO-rådgiverne som central i situationen.

Foto 50. Klaris sender et radiosignal med sin venstre hånd.

9.3.1.7 Radiosignalet – genetablering af fælles orientering

Som en overbygning på linjerne viser dette afsnit indtil videre en detaljeret flig af, hvordan in situ reparatur kan foregå. Radiosignalet i linje 25-28 demonstrerer igangsættelsen af et lille reparationsarbejde, hvor Klaris forsøger at få genetableret en stabil fælles orientering og samskabelse af handling. Linje 25-28 kan også opfattes som en sprogliggørelse af risikoen og en skærpelse af situationen, hvor soldaternes opmærksomhed (Goodwin 1994) skærpes. I radiosignalet er der ikke nogen begrundelser (’accounts’) for skærpelsen, men situationen kan opfattes som alvorlig og anspændt, uden at det vises som sådan – hverken gennem sproglige eller kropslige ytringer. Der er fx ingen, der råber eller løber som kommunikativ ressource. I

linje 26 understreger Klaris, at NATO-rådgiverne ikke må forlade den yderste sikring, uden at begrunde det. Det er en respons på situationens udvikling og en handling, der ikke behøver belæg, da soldater godt ved, at det handler om NATO-rådgivernes sikkerhed i relation til den taktiske opstilling.

Klaris siger i linje 27, '`hvis der var nogen der skulle finde på det`'. Dette kan høres som en kategorisering af ikke-medlemmer af den danske enhed ('advisere', NATO-rådgivere), der erfaringsmæssigt kan være iderige og finde på pludselige og ikke-koordinerede handlinger som fx pludselig at gå en anden vej end formationen eller betjene deres våben forkert eller decideret farligt. Denne sproglige ytring kan opfattes, som om Klaris i stil med Knud i linje 23 kommunikerer en asymmetri i viden, og Klaris' epistemiske status og position (Stivers, Mondada, og Steensig 2011) kan opfattes som lav.

9.3.1.8 Grundlaget for produktion af soldaternes handling er information

For at være i stand til at producere handling må soldaterne i detaljer vide, hvad alle andre gør, og hvilken viden soldaterne må antages at besidde, i dette tilfælde viden om, hvad der sker fx med den britiske enheds indtræden i situationen, og hvilke handlinger det skal afstedkomme for soldaternes og deres handlinger. Som Goodwin (2013, 21) formulerer det:

> To build action participants must know in detail what each other is doing, the kinds of knowledge each can accountably be expected to possess, and relevant features of the materials, whether language structure, artifacts or features of the setting, that contribute to the organization of the action in progress.

Ifølge Garfinkel (1967) kategoriserer og klassificerer mennesker for at gøre fænomener meningsfulde, hvilket involverer intersubjektive fortolkningsprocesser, der fører til skabelse af en social orden. Mennesker gør således forståelse synlig gennem sociale handlinger imellem hinanden, og forståelse er mulig, fordi mennesker konstant handler og orienterer sig mod hinanden ud fra nogle erkendte, men ubemærkede baggrundsfaktorer såsom viden om normer og praksisser. Interaktion og forståelse er dermed mulig, fordi mennesker orienterer sig mod stabilt organiserede handlemønstre, og Klaris gør i situationen sin forståelse af Knud synlig gennem handlingen med at sende et handlingsanvisende radiosignal til sine soldater, der er placeret i en ring, 360 grader rundt om checkpointet.

9.3.1.9 Usikkerheden, der lægger op til Klaris' ordre i radiosignalet

Med dette afsnit skal vi se, hvordan Klaris med sine sproglige og kropslige ytringer udtrykker en form for usikkerhed. Den måde, hvorpå Klaris organiserer sin krop i linje 24-28, demonstrerer en måde at vise et manglende overblik. Klaris responderer på Knuds sproglige ytring i linje 23 med en ufuldendt sætning ('`ja altså det der`') og kommunikerer derefter med en kropslig ytring ved at tage begge arme ud til siden (se foto 51), mens han kort (1.0) kigger hen mod alle de britiske køretøjer, der nu holder larmende bag ham, og hvor der nu også kommer en lokal mand gående med en trillebør med bildæk og en motorcykel kørende med fire personer på. At tage begge arme ud til siden kan i visse situationer opfattes som et signal om uvidenhed eller opgivenhed. Herefter vender Klaris blikket op mod vejen, hvor mange af de danske køretøjer er parkeret og begynder sin sproglige ytring (linje 25). Han fastholder blikket op ad vejen, mens han taler, og returnerer straks og kortvarigt (.) blikket mod situationen bag ham ved afslutningen af sit radiosignal (linje 28). Herefter kigger Klaris igen op ad vejen, mens han bider sig i tungen (se foto 52). Handlingerne, Klaris udøver ved at bruge sin krop, kan muligvis fortælle, at der lige nu er mange potentielt risikofyldte ting på spil, og at datamængden med de mange indtryk overskrider, hvad det er muligt at have overblik over.

Foto 51. Knud smiler, og Klaris tager armene ud til siden, mens de kigger på Fortune.

Samlet set viser dette uddrag, hvordan soldaterne demonstrerer handling ved at indsamle forskellige typer af tegn, hvilket er afgørende for enhedens handleevne. En ordre på radioen kan i dette lys ses som et stykke reparationsarbejde. Ved at soldaterne kan forholde sig til denne forskellighed af indtryk kan man opbygge en evne til at konstruere handling gennem samtidigt

brug af de mange forskellige typer af situerede indtryk og data, hvilket kan ses som en væsentlig grundsten i menneskelig handling. Som Goodwin (2013, 11) formulerer det (min understregning):

> (…) human beings build action by gathering together different kinds of signs each organized within a distinctive medium that is crucial to its organization. This productive heterogeneity, the ability to construct action through the simultaneous use of different kinds of materials, sits at the heart of human action.

Foto 52. Klaris bider sig i tungen, efter han har sendt sit første radiosignal.

9.3.2 Uddrag 2 – Optakt til Knuds reparationsarbejde (i uddrag 3)

Uddrag 2 viser, hvordan udfordringerne omkring overdragelse og mulighed for koordinering af sikkerheden mellem de to teams på checkpointet håndteres. Vi skal i uddraget især fokusere på, hvordan Klaris selvreparerer overdragelsen til Y team, der ikke er foregået 'rigtigt'. Soldaterne forsøger at skabe mening i situationen under fornøden iagttagelse til de forbundne risici, hvilket ikke helt lykkes. Reparationen går til dels ud på at befale begge teams på samme radionet i et forsøg på at få genetableret en stabil fælles orientering. En vigtig pointe er den ro, hvormed tingene foregår, og som er grundfæstet i soldaternes rutiner og træning. Uddraget adskiller sig fra det foregående uddrag ved, at soldaterne nu har flere synlige kropslige bevægelser, der giver dem mulighed for forskellige tolkninger. Beslutnings- og risikotagen er tæt forbundne størrelser, og optimal beslutningstagen afhænger af en balanceret adfærd i forhold til risikotagen. Sicard, Jouve, og Blin (2007, 55) argumenterer for, at hvert individ har sin egen ' (…) thermostat set to

a certain level of risk propensity, risk proneness trait (…)', og at sikkerhed derved afhænger af ' (…) the individually adapted thermostat regulation (…)'. Men hvordan reguleres Sicard et al.'s (2007, 60) såkaldte 'risikotermostat' på det kollektive niveau? Det kan uddraget sige noget om, og det bidrager derved til i hvert fald tre ting: For det første til en mere nuanceret forståelse af kollektiv risikohåndtering, for det andet til belysning af, hvordan en ordre (fx linje 40-41 og 59) bliver til i en militær kontekst (King 2006), og for det tredje til teorien om beslutninger i risikofyldte kontekster (fx Hällgren et al. 2018).

Uddrag 2. Kompleksiteten stiger – alle på kanal 4 (varighed: 108 sekunder).

Nr	Hvem	Hvad
29.	Knud	( ) ud at køre ud ( ) (3.5)
30.		det ligger ( ) fortune
		((Klaris drejer 360 grader rundt om sig selv og bider sig selv i tungen og i underlæben))
31.		(2.5)
32.	Klaris	jeg skal lige have overdraget det rigtigt
33.		problemet er jo ( )
34.	Knud	( )(5.0)
35.	Klaris	egen gruppes net ( ) skal jeg gå over ( )
36.	Knud	( ) (4.5)
37.	Klaris	ja
38.	Knud	vi bliver nødt til at have ( )
39.	Klaris	najne nul her er ø: Klaris
		((siger han i radioen indtil linje 41))
40.		alle sammen går på fjerde gruppes SPR net (0.5)
41.		og så undlad at tale alt for meget med mindre det er nødvendigt
		((Knud står og kigger på de britiske køretøjer, der kører ind i den lille afghanske lejr. Klaris kigger op ad vejen, hvor fire danske køretøjer er parkeret. Janus kommer gående ned mod os tre))
42.		(10.0)
43.	Janus	hva::: (2.0) fortune
		((henvendt til Knud pegende med venstre hånd mod de britiske køretøjer og dernæst håndfladen vendende opad))
44.	Knud	((griner, og trækker begge skuldre og arme lidt op og ud til siden))
45.		aner det ikke
46.		jeg går ind og snakker med dem her bagefter
47.		[jeg skal nok koordinere med dem]
48.	Klaris	[alle alle går på fjerde gruppes] SPR net
		((siger han i radioen))
49.		[og så må man ikke tale for meget] med mindre det er nødvendigt
		((siger han i radioen, mens han kigger op ad vejen, hvor de danske køretøjer er parkeret))
50.	Knud	[det var slet ikke meningen at de skulle være herude jo]
51.	Jakob	tyrkere og fortune og::

52. Knud danskere:: og:::
53. Jakob danskere og lokale og::
54. (4.5)
55. Klaris sandhans du ( ) skift
((siger han i radioen))
((Janus er gået tilbage op ad vejen, hvor de danske køretøjer er parkeret. Knud har nu lagt sin venstre hånd på radioens sendeboks og holder den her indtil linje 75 og kigger ned mod selve checkpointet))
56. (12.0)
((Knud bevæger sin hånd på sendeboksen))
57. og Klaris på kanal fire
((siger han i radioen indtil linje 59))
58. najne nul hvis nogen skulle være i tvivl så er alle på kanal fire nu
59. undlad at tale for meget
((siger han i radioen og tager hånden væk fra sendeboksen))
60. (2.5)
61. Janus er der nogen der har en tolk der umiddelbart ikke skal bruges
(0.5)
((Janus er kommet tilbage til os tre og har venstre hånd på radioens sendeboks))
62. Klaris jeg har selv ( ) jeg tror vi har kun de to (3.0)
((Janus tager venstre hånd væk fra sendeboksen og trykker med højre hånd mod højre øre))
63. er de gået ø:: den vej op ad
((peger med begge arme op ad vejen, hvor de danske køretøjer er parkeret))
64. Janus vi har ø::
65. Jakob jeg tror der er nogen der er gået der op
((peger med venstre hånd op mod en bakke))
66. Janus vi har to ( ) der er deroppe
((Knud bevæger hånden på sendeboksen og åbner og lukker munden tavst to gange))
67. ( ) og så er der der ryger ( ) helt oppe på toppen

9.3.2.1 Den 'dårlige' overdragelse skal optimeres – radioen som reparationsobjekt

Da overdragelsen mellem Klaris og Janus ikke er foregået '`rigtigt`' (linje 32), er det endnu ikke muligt at koordinere optimalt mellem de to teams, hvilket Klaris føler sig ansvarlig for ('`jeg skal...`', linje 32). Dette afsnit viser i detaljer, hvordan denne afvigelse repareres. Den overdragelse, Klaris taler om i linje 32, drejer sig om vidensdeling fra Klaris til Janus. Janus er ankommet med sit team, efter Klaris er ankommet, og Klaris har informationer om sikringens indretning omkring checkpointet, som Janus endnu ikke har modtaget. De (til dels utydelige) sproglige ytringer mellem Klaris og Knud i linje 33-38 kan opfattes som en slags reparation af, at overdragelsen ikke har været hensigtsmæssig. I linjerne orienterer Klaris sig kropsligt primært op mod vejen, hvor en del af Janus' soldater er ved at gøre klar til at løse deres opgaver med

NATO-rådgiverne. Det er rimeligt at antage, at de to soldater er enige om, at kompleksiteten er stigende, og at det nu er nødvendigt at foretage en handling (linje 38, '`nødt til`'). Linje 33-41 synliggør en mulig tolkning af en samskabelsesproces af indholdet til befalingen eller ordren, der gives i linje 40 af Klaris. Dét, at Klaris bider sig i tungen og viser tænder i undermunden (se foto 53), kan tillige opfattes som en respons på situationens udvikling og hans deraf følgende overvejelser om mulige og relevante handlinger.

I linjerne 39-41 orienterer Klaris sig mod en anden elektronisk deltagelsesramme, idet han sender et signal på radioen til sine otte soldater i teamet. Radiosignalet er bygget korrekt op, jf. den indlærte radioprocedure med hensyn til, hvem signalet adresserer ('`najne nul`'), og hvem der sender signalet ('`her er ø: Klaris`'). At Klaris siger '`ø:`' kan indikere, at han – efter han har påvirket tasten på radioen og sendt signalet – endnu ikke er helt klar over, hvad han præcist vil sige i radioen. Det fremgår ikke tydeligt af linjerne, om Knud beder Klaris om at sende signalet, eller om Klaris selv vælger at sende det netop nu på baggrund af deres samtale. Den handlingsanvisende ordre i linje 40 om, at alle soldater skal gå på '`fjerde gruppes SPR net`' betyder rent praktisk, at soldaterne i Klaris' team skal ændre radioens indstilling og skifte til en anden kanal ved at dreje på en knap på radioen. Denne handling er 'hjemmefra' forberedt ved, at forskellige relevante kanaler allerede er lagt ind i radioens systemer, så der hurtigt kan skiftes kanal. Sådan en handling betyder, at der går et stykke tid, inden alle har foretaget handlingen med at skifte kanal, og muligheden for, at alle 'ikke kommer med' over på den anden kanal, er til stede, hvis radiosignalet ikke høres på grund af fx larm fra køretøjer. At Klaris understreger, at soldaterne ikke skal tale for meget (linje 41), demonstrerer hans viden om, at 18 soldater (team Y og C) på samme radiokanal kan betyde en overflod af information og viden, der søges koordineret, hvilket vil kunne 'spærre' nettet og forsinke vigtige ordrer og meldinger, i fald der skal føres ('command': Grint 2005b) ved en akut opstået situation (Hällgren, Rouleau, og Rond 2018).

Foto 53. Linje 30: Klaris bider sig selv i tungen og har sin hånd klar på radioen.

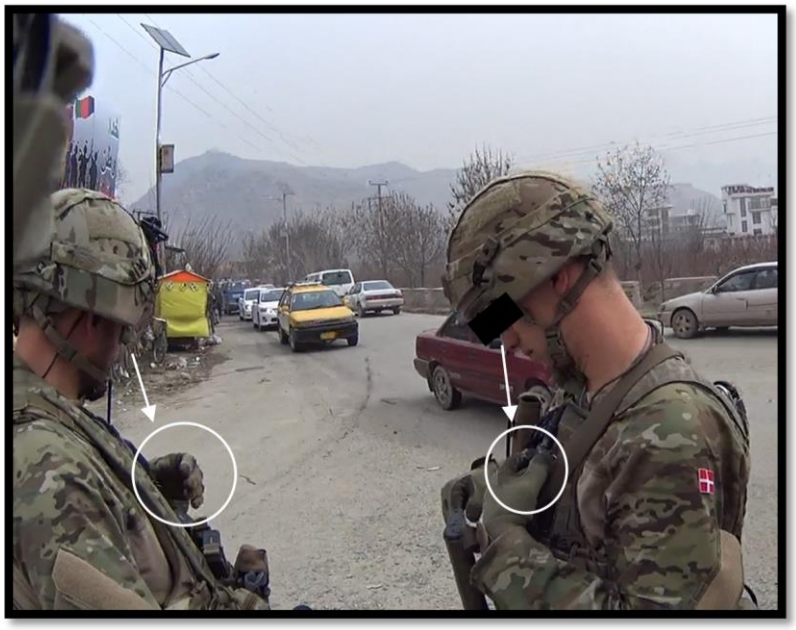


Foto 54. Linje 41: Knud og Klaris orienterer sig mod deres radioer med henblik på at skifte kanal med venstre hånd.

9.3.2.2 Janus' manglende respons på latter repareres af Knud – genetablering af fælles orientering

Dette afsnit fokuserer på endnu en måde, hvorpå soldaterne reparerer for at få genetableret en fælles orientering. I linje 43 etableres endnu en ny deltagelsesramme, idet Janus ankommer til Klaris, Knud og mig. Janus' sproglige ytring '`hva::: fortune`' er designet som et spørgsmål, og det er rimeligt at antage, at Janus undrer sig over, hvad der sker. Janus orienterer sig mod Knud og vender venstre hånd spørgende opad (se foto 56). Knud griner i linje 44 (se foto 55), og Janus kigger undrende på mig to gange uden at fortrække en mine og gengælde latteren. En mulighed for modtageren af en invitation til latter er ifølge Glenn (2003) at respondere ved at initiere en anden latter, hvorved man accepterer invitationen og deltager i en fælles lattersekvens (se også Glenn 1989). En anden måde at modtage en invitation til latter er stilhed, hvilket ses her. Den, der tilbyder latteren (Knud), kan orientere sig mod modtagerens tavshed som et tegn på afvigelse – at modtageren måske ikke forstår det sjove eller ikke har hørt det morsomme eller sjove. Modtagerens stilhed kan også pege på relevansen af et endnu et forsøg på mere latter, og den, der inviterer til latter, kan således behandle tavshed som en mulighed for yderligere at forfølge muligheden for fælles latter. Da stilhed efter en latterinvitation kan medføre endnu et forsøg på latter, må modtageren aktivt afvise invitationen og latterens relevans, og en måde til at gøre dette er ved netop ikke at deltage i latteren (Jefferson 1979, 83). Her ser vi, at Janus afviser

invitationen til latter både kropsligt og sprogligt, og Knud går straks i linje 46 i gang med et reparationsarbejde (‘jeg går ind og snakker med dem her bagefter’), hvor ‘dem’ refererer til briterne. I linje 46-47 påtager Knud sig således ansvaret for koordinationen med briterne. I linje 45 demonstrerer Knud sin K minus (Heritage 2012) og sin lave epistemiske autoritet (Stivers 2008), dels ved sin sproglige ytring, og dels ved sin kropslige ytring med at trække på skuldrene med håndfladerne opad (se foto 55). Denne udstilling af lav epistemisk autoritet er bemærkelsesværdig, da Knud godt ved (linje 12), at det er Fortune, der er ankommet til checkpointet.

Foto 55. Linje 43 og 44: Janus henvender sig til Knud pegende med venstre hånd mod de britiske køretøjer. Knud griner, og trækker begge skuldre og arme lidt op og ud til siden.

9.3.2.3 Klaris’ grundige kontrol af reparationen af den mangelfulde overdragelse til Janus – hastighed er afgørende

At kunne koordinere hurtigt og effektivt i et militært højrisikoteam er afgørende. Dette afsnit understreger dels det store arbejde, Klaris lægger i at reparere den mangelfulde overdragelse, og dels, at frekvensskiftet er en respons på en særligt afvigende situation, hvor evnen til hurtig koordinering er afgørende. Kun 20 sekunder efter, at Klaris første gang beordrer sine soldater til at skifte kanal (linje 40), gentager han denne melding i linje 48 og 49, og i linje 57-59 – kun 25 sekunder senere – melder han på kanal fire, at alle danske soldater nu er samlet på denne kanal. Turtagningssystemet med ’najne nul’ (linje 58) er designet som envejskommunikation og

indikerer, at ingen nødvendigvis skal svare på signalet, men det er opmærksomhedsstyrende for dem, der lytter på kanalen. Dette turallokeringsdesign er et specielt system, der hjælper med at holde fokus i det komplekse. At alle soldater nu er samlet på én frekvens er en respons på en særligt afvigende situation, hvor der kræves fokuserethed. Her har alle danske soldater nu mulighed for at høre alles meldinger og signaler, hvilket gør, at ingen information om ændringer i området og situationen forsinkes, og at alle vil have nogenlunde det samme situationsbillede. Med de tre radiosignaler, Klaris nu har sendt, har han kategoriseret situationen som en situation, hvor det er nødvendigt, at alle kan høre alle på radioen, og at man ikke skal tale for meget. Han er dermed med til at rammesætte risikoen i situationen og understreger alvoren, uden at der vises frygt. Stemmeføringen på radioen er rolig, og ved de gentagne signaler forsøger han at sikre sig, at alle soldater 'kommer med' over på kanal fire.

Foto 56. Linje 43 og 44: Janus vender venstre håndflade opad, og Knud griner.

9.3.3 Uddrag 3 – Ledelse som et fælles anliggende i teamet

Uddrag 3 viser, hvordan delingsføreren – nu på det fælles radionet – fremhæver, hvilke handlinger soldaterne skal foretage sig i takt med situationens udvikling. Vi skal i uddraget fokusere på især to ting: Dels, hvordan situation i form af de mange afvigelser har udviklet sig til, at den overordnede fører på stedet, Knud, nu befaler – eller reparerer – direkte til de to teams på radionettet, og dels, hvordan især Klaris arbejder med anerkendelse gennem såvel kropslige som sproglige ytringer. Den vigtigste pointe er, at risikoniveauet muligvis nu af Knud vurderes

så højt, at han kortvarigt overtager styringen af begge teams. Uddraget adskiller sig derved fra de foregående uddrag ved at vise, hvordan ledelseshandlinger udøves af flere forskellige, og at Knud forsøger at reparere situationen ved at give adskillige risikominimerende kommandoer (markeret med gult nedenfor) til de danske soldater på checkpointet. I stil med de to forrige uddrag bidrager dette uddrag dels til en udvidet forståelse af, hvordan en kommando bliver til, effektueres og formuleres, og dels til teorier om 'embodied interaction' ved at vise de små subtile kropslige ytringer, der er med til at skabe tillid og sammenhold blandt soldaterne.

Uddrag 3. Situationen skærpes (varighed: 69 sekunder).

Nr	Hvem	Hvad
68.	Knud	og najne nul her er najne (0.5)
		((siger han ind i radioen og tager højre hånd op til højre øre indtil linje 75))
69.		inden det her går fuldstændig op i boller og lagkage
		((Klaris tager sin venstre hånd op til sendeboksen))
70.		lige nu er der tyrkere der er englændere og så er der os
71.		skulle der nu ske et eller andet så fastholder man indledningsvis ubetinget
72.		så vi ikke ender i mulig green on green og green on blue og alt mulig andet
73.		så sker der et eller andet fald ned green on blue et eller andet
74.		så falder man også ned og fastholder indtil vi lige ø: får dannet os et overblik (0.5)
75.		najne slut
		((siger han i radioen og tager hånden væk fra sendeboksen, idet han går lidt væk og passerer Klaris))
76.	Klaris	god melding
		((Klaris nikker to gange mod Knud og viser sin venstre tommelfinger og tager hånden tilbage på sendeboksen))
77.		(4.5)
78.	Janus	det ø::
		((de to førere følger efter Knud))
79.	Knud	og najne nul
		((siger han i radioen indtil linje 85))
80.		najne
81.		i forlængelse af det
82.		har man en adviser så kigger man sig omkring
83.		og man går ikke ud for Klaris ø:: tre tres sikring
84.		vi skal ikke skubbe ud over tre tres
85.		så må man holde sin adviser tilbage og så må vi skubbe sikringen ud
		((Klaris nikker tavst 3-4 gange og bider sig i tungen))
86.		najne slut
87.		(3.5)
88.	Klaris	og Karsten her er Klaris
		((siger han i radioen))
89.		det be betyder I: fastholder deroppe omkring

```
              ((siger han i radioen))
              ((Knud går gennem porten ind i den lille afghanske lejr))
90.           (7.0)
91.           godt arbejde slut
              ((siger han i radioen))
92.           (3.0) ((Klaris og Janus går hen imod hinanden))
93.           jeg tror egentlig også bare man skal
              ((henvendt til Janus))
94.   Janus   du har et køretøj der
95.  Klaris   ja
```

9.3.3.1 Knuds forberedelse til at sende radiosignalet – optakt til reparationsarbejde

Med dette afsnit skal vi se, hvordan Knud over en længere periode forbereder sig til at sende radiosignalet. I linje 68 begynder Knud at sende et radiosignal. Omkring 32 sekunder inden (linje 55 og 56) tager Knud sin hånd på radioens sendeboks og bevæger hånden lidt. Denne kropslige handling kan opfattes som en respons på situationens udvikling og kan indikere, at Knud har til hensigt at igangsætte en fælles orientering for alle soldater på radionettet. I linje 68 åbner og lukker Knud munden to gange og bevæger igen sin hånd på radioen. Dette kan ses som en måde, hvorved han forbereder og nærmest 'smager på' en kommende orkestrering af verbale handlinger ved hjælp af forskellige kropslige og materielle ressourcer, fx mund, arm, hånd og radio. Tre sekunder efter denne 'smagen på ordene' sender Knud radiosignalet (linje 68). Det er i situationen uvist, hvorfor Knud designer sit radiosignal – der i øvrigt er designet korrekt i henhold til foreskrevet radioprocedure – begyndende med et 'og', og signalets andet 'najne' ('`her er najne`') betyder, at det er delingsføreren, der nu taler i radioen.

Foto 57. Knud åbner munden og bevæger hånden på radioens sendeboks.

9.3.3.2 Knuds radiosignal i den nyetablerede deltagelsesramme – fokuserethed skærpes

Dette afsnit viser i detaljer, hvad Knud siger. I radiosignalet (linje 69-75) orienterer Knud sig mod den netop etablerede nye elektroniske deltagelsesramme med alle enhedens soldater på samme net. Knud kommunikerer dels sin viden og dels sine forestillinger om situationen og opsummerer og overtager midlertidigt føringen af enheden efter Klaris. Hvad der foregår her er vigtigt for at forstå, hvordan der på en og samme tid risikominimeres og forberedes til 'worst case', ved at soldaternes fokuserethed skærpes. At Knud benytter ordet '`inden`' (linje 69) kan pege på, at han har en forestilling om, at på et tidspunkt udvikler situationen sig faktisk til '`boller og lagkage`' (linje 69), der kan opfattes som et lokalt konstrueret udtryk, som beskrevet i uddrag 1. Med ordvalget '`lige nu`' (linje 70) åbner Knud en mulighed for, at der kan komme flere aktører til stede på checkpointet. Radiosignalet giver soldaterne referencer til forskellige (worst case) scenarier, og signalet giver dem handlingsanvisninger som en befaling eller ordre. Fx skal '`fald ned`' (linje 73 og 74) forstås bogstaveligt som en ordre og ikke som en italesættelse af noget emotionelt. Der er således ikke tale om at tage agens ud af soldaterne i

form af 'ro på', hvor soldaterne skal tage den med ro og slappe af – '`falde ned`'. Knud understreger derimod, at '`sker der et eller andet`', så skal soldaterne blive, hvor de er ('`fastholde … ubetinget`', linje 71). Ved at falde ned på jorden og ligge fladt på maven vil de udgøre så små mål som muligt. Knuds radiosignal kan ses som forlængelse af de mange afvigelser og som videreudvikling af Klaris' arbejde, hvor de to ledere har samkonstrueret – og sammen repareret – situationen (Grint 2005b), og det, at Knud nu som delingsfører 'melder sig på banen', kan muliggøre en oplevelse hos soldaterne af et signal om en potentiel risiko.

Foto 58. Knud sender radiosignalet, mens en lokal mand cykler forbi.

9.3.3.3 Skabelse af intersubjektivitet i et løbende reparationsarbejde

Intersubjektivitet skabes i en gensidig situationsbestemt proces, hvor aktørerne kontinuerligt viser deres forståelse af den foregåede handling. Dét skal vi – ligesom den anden del af Knuds radiosignal – analysere i dette afsnit. Det er nyttigt for at forstå, hvordan reparationsarbejdet er en løbende proces, hvor feedback fra andre er vigtige data. Efter Knud har afsluttet radiosignalet (linje 75), går han hen mod broen på checkpointet. Idet han passerer Klaris, kigger Knud i retning mod Klaris. Klaris orienterer sig verbalt og kropsligt i retning mod Knud, nikker to gange mod ham og viser ham sin venstre tommelfinger vendende opad, mens han siger '`god melding`' (linje 76) og fastholder sit blik mod Knud, som passerer forbi (se foto 59). Det er rimeligt at antage, at de to soldater etablerer øjenkontakt, og at Klaris' sproglige og kropslige

ytringer sker som respons til Knuds radiosignal som værende betimelig, dækkende og i situationen meningsfuld. Det interaktionelle fokus i denne linje peger på, at Klaris forstår vigtigheden af in situ feedback – situeret feedback, der her kan forstås på to måder, dels at meldingen rent taktisk af Klaris opleves som fyldestgørende og passende (‘`god melding`’), og dels at de kropslige ytringer opfattes som en del af den anerkendelsespraksis, der flere gange er observeret i enheden, og som både praktiseres op- og nedad i det organisatoriske hierarki, i dette tilfælde en anerkendelse opad.

Foto 59. Klaris orienterer sig mod Knud, nikker med sit hoved og giver ’thumps up’.

Ca. seks skridt og fem sekunder efter, at Knud har afsluttet sit radiosignal, genoptager Knud signalet (linje 79) og orienterer sig igen mod den samme elektroniske deltagelsesramme. Det er i situationen rimeligt at antage, at Knud opfatter, at han har glemt at understrege et vigtigt element i forhold til at håndtere risikoelementerne på checkpointet. Ved at understrege, at der

'ikke må skubbes ud', kan sammenhængen i den taktiske opstilling bedre håndteres, og samtidig udviser Knud parathed til, at ordrerne ('så kigger man', 'man går ikke', 'vi skal ikke', 'så må man holde') i radiosignalet er til forhandling ('og så må vi skubbe sikringen ud'), såfremt det måtte blive nødvendigt. Klaris, Janus og jeg er nu stoppet op sammen med Knud og lytter til hans signal, og mens Knud taler i radioen bider Klaris sig i tungen og i underkæben (se foto 60). Samtidig fastholder han sit blik mod højdedraget bag checkpointet, hvor flere danske soldater og NATO-rådgivere så småt er gået i gang med deres arbejde. Disse kropslige handlinger synliggør en mulig tolkning af, at Klaris tænker over soldaternes placering i terrænet i forhold til mulige scenarier, samtidig med at han koncentrerer sig om at lytte til Knuds radiosignal.

Foto 60. Klaris bider sig i tungen, mens han orienterer sig op mod højdedraget, der ligger bag checkpointet.

Foto 61. Klaris nikker 3-4 gange med sit hoved og viser sin højre hånd med tommelfingeren vendende opad, mens Knud sender et supplerende radiosignal.

9.4 Delanalyse 2 – To soldaters håndtering af 'konflikt' i teamet

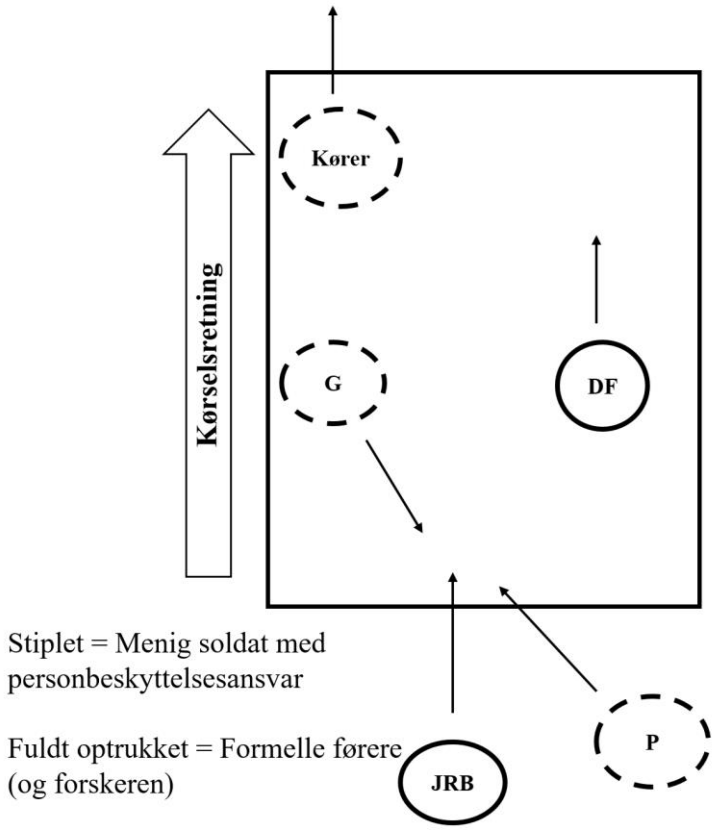
Denne delanalyse er vigtig, da den demonstrerer, hvordan soldater i et militært højrisikoteam formår at holde fokus på opgaven, uagtet at de oplever afvigelser fra indlærte rutiner. Uddraget bidrager til teorien om 'psychological safety' (Edmondson 1999) ved at konkretisere, hvordan man i et team i praksis reparerer uoverensstemmelser i nuet og samtidig har en forståelse af, at afvigelsen adresseres senere i teamet.

9.5 Kontekstbeskrivelse – Ankomst til MOIA

Det følgende uddrag stammer fra en personbeskyttelsesopgave i Afghanistan den 4. marts 2018. Jeg er ankommet med et dansk team til det afghanske indenrigsministerium (MOIA), hvor en

tysk NATO-rådgiver skal deltage i et møde. Der er bjerge i baggrunden med sne på, det er skyfrit med blå himmel, og helikoptere summer i luften.

I interaktionen i det valgte uddrag er der i alt fem danske soldater til stede. Deres placering fremgår af skitsen nedenfor, hvor deres blikretninger er angivet med sorte pile. Delingsføreren (DF) er fører for bl.a. lederen af dette team, der er på opgaven ved indenrigsministeriet. Pavs (P) er menig soldat og næstkommanderende i teamet. Gurli (G) er menig soldat i teamet, og i køretøjet sidder tillige køreren, der også er menig soldat. I midten af foto 62 kan kørerens hånd ses i silhuet i forruden (hvid pil), ligesom Gurlis placering er anført med en rød pil. Gurli sidder i køretøjets ret mørke mandskabsrum, og Pavs står til højre for mig uden for hjelmkameraets synsvinkel. Det er vanskeligt at se Gurlis kommunikative ressourcer i det mørke mandskabsrum og af hensyn til hjelmkameraets vinkel umuligt at se Pavs i det valgte uddrag, der derfor primært bygger på soldaternes sproglige ytringer.



Skitse 7. Soldaternes placering i og ved køretøjet.

Også under forberedelsen til denne opgave har soldaterne dagen før haft mulighed for at studere områdets indretning på landkort, luftfotografier og 'spotmap'. Aftenen før har jeg deltaget i den mundtlige befaling for teamet (lydoptaget, 18 minutter). Gurli har her haft tre spørgsmål om

forhold ved angreb på sitet, om forhold ved radiokommunikation, og om delingsføreren og jeg vil være med på jorden, når vi er på området. Af befalingen fremgår det, at der er tale om et nyt sted, hvor soldaterne aldrig har været før, men hvor jeg har været tidligere med et andet team. Jeg bidrager derfor under befalingen ret grundigt (ca. tre minutter) med informationer om sitet og området, og de udfordringer, vi havde sidst, jeg var der, med at komme ind på området. Delingsføreren deltager også i befalingen.

Foto 62. Soldaternes placering i køretøjet.

Uddraget er domineret af såvel en konkret uoverensstemmelse mellem de to soldater og tidligere uoverensstemmelser i teamet, der ikke kan afklares på stedet, hvorfor soldaterne udskyder afklaringen til senere. Uddraget, der her fokuseres på, starter fem minutter henne i et filmklip, der i alt varer 10 minutter og 26 sekunder. Vi er netop ankommet til MOIA, og køretøjerne er bakket på plads tæt ved indgangen. Tre minutter og 30 sekunder før uddragets start er jeg steget ud af køretøjet og orienterer mig ved køretøjerne, da jeg har til hensigt at finde delingsføreren og tage en snak med ham – et feltinterview. Jeg møder Pavs, og sammen går vi over til køretøjet, hvori Pavs ved, at delingsføreren sidder. Teamlederen, tre andre danske soldater fra teamet og den tyske rådgiver har lige forladt køretøjerne og er på vej til mødet. Efter uddraget har jeg en snak med delingsføreren, der sætter sig på køretøjets rampe.

9.5.1 Uddrag 4 – Fokus på opgaven

Uddraget viser, hvordan to soldater fra det samme team udveksler meninger om, hvorvidt den ene soldat på eget initiativ burde være gået på jorden – dvs. have forladt køretøjet – eller ej. Vi

ser, hvordan de to soldater i felten i en 44 sekunders samtale meningsudveksler deres oplevelser med afvigelser fra standarderne i teamet. Vi vil i uddraget fokusere på, hvordan de to soldater sammen lykkes med at 'defuse' eller reparere episoden. De tre vigtigste pointer i uddraget er for det første, at om end standarder er vigtige – de er grundlaget for træningen – så afviges der fra dem, hvilket for Gurli skaber frustrationer. For det andet viser uddraget, at de to soldater i en risikofyldt kontekst begge ser meningsfuldheden i ikke i situationen at lade episoden tage overhånd. Måske er dette netop en særlig pointe, som man ikke ser i ret mange andre organisatoriske kontekster, nemlig at man professionelt kan 'udskyde' en uoverensstemmelse/potentiel konflikt til et særligt 'rum' som en *after action review* proces. Derved får soldaterne episoden lidt på afstand, og de får begge mulighed for at reflektere over det skete. Desuden har *after action review* som 'rum' nogle særlige spilleregler, som måske gør konflikter nemmere at løse/håndtere og lære af. Den tredje pointe er, hvordan fokus på opgaven prioriteres højere end at begynde at diskutere i felten. Uddraget adskiller sig fra de tre foregående uddrag ved, at der her er tale om en mere konfliktfyldt end risikofyldt situation i forhold til teamets interne ageren, hvor eksterne faktorer som sådan ikke påvirker interaktionen. Som omtalt i starten af kapitlet kan 'insert sequence' anvise steder, hvor der er behov for reparation. Det er i mindre grad tilfældet i dette uddrag, hvor vi i bredere forstand ser hvordan soldaterne prøver at genoprette forståelsen. Uddraget bidrager til en udvidet forståelse af konfliktteori ved at vise, hvordan træningen i at have fokus på opgaven har en situeret, deeskalerende effekt, og viser samtidig, at soldaterne er vidende om, at der i teamet er en grad af psykologisk tryghed (Edmondson 1999), der muliggør en senere samtale om mulig udvikling i koordineringen af teamets rutiner. Endelig bidrager uddraget til teorien om 'extreme teaming' (Edmondson og Harvey 2017) ved at demonstrere, at ledelse er noget, der samskabes i en interaktionel proces, og ikke (kun) noget som formelt udpegede ledere tager sig af.

Uddrag 4. Afvigelse fra standarder – blive i eller ud af bilen? (Varighed: 49 sekunder).

Nr	Hvem	Hvad
1.		((rampen til køretøjet sænkes, og Pavs kigger ind i mandskabsrummet med hovedet lidt på skrå))
2.		((jeg står lige bag rampen og kigger ind i det mørke mandskabsrum))
3.	Gurli	jeg sku ikke med på jorden eller hvad
4.		(1.0)
5.	Pavs	jo:: G A og pax afsiddet
6.		er du ikke G A
7.	Gurli	jo men det blev ikke sagt
8.		(1.6)

9. der var ikke
10. altså der blev heller ikke lavet modtagerkontrol på SPR
11. altså vi
12. [vi skal lige snakke om det når vi kommer hjem]
13. Pavs [det det gurli gurli]
14. gurli↑
15. Gurli ja
16. Pavs det er en standard
17. Gurli ja det er en standard:::
18. Pavs ja
19. Gurli men tingene det blev ikke sagt
20. det er lige som den gang hvor at øøø
21. det var sidst kan du huske sidst
22. der var det jo også meningen at jeg skulle have været på jorden
23. så blev det ikke sagt
24. så gik jeg selv på jorden
25. så fik jeg en røffel for at gå på jorden
26. så denne her gang så gik jeg så ikke på jorden
27. (2.2)
28. Pavs [hvornår fik du en røffel]
29. Gurli [så det synes jeg det synes jeg]
30. Pavs gurli gurli
31. jeg bedte dig om at gå på jorden på U K embassy
32. (1.1)
33. [der der bedte jeg dig om at gå på jorden]
34. Gurli [jeg blev ikke jeg blev ikke bedt om (at gå på jorden)]
35. Pavs så gik du på jorden
36. og så fordi at du afleverer ( )
37. (1.9)
38. Gurli lad os snakke om det når vi kommer ind Pavs
((Gurli begynder at rejse sig op fra sit sæde i køretøjet))
39. Pavs ja det gør vi
40. Gurli [fordi det der er mange af de der standarder]
41. Pavs [det bliver bare ( )]
42. Gurli de bliver afviget fra
43. det synes jeg er lidt irriterende
((Gurli går ned ad rampen))
44. ((de to soldater går, og jeg går ind i køretøjet af rampen og tager kontakt til delingsføreren))

9.5.1.1 Uklarheder fører til reparationsarbejde mellem soldaterne

Dette afsnit sætter rammen for uddraget, hvor uklarheden i de organisatoriske roller og kommunikationen i teamet igangsætter et reparationsarbejde mellem soldaterne. I linje 3-5 orienterer de to soldater sig mod hinanden med deres blik og konstituerer derved en deltagelsesramme (Goffman 1979), se skitse 7 og foto 63. I linje 3 orienterer Gurlis sproglige ytring '`jeg sku ikke med på jorden eller hvad`' sig mod et svar. Ytringen kan opfattes som en opfordring til Pavs til at svare, og spørgsmålsdesignet kan opfattes på i hvert fald to

måder. Det kan opfattes som et mere abstrakt spørgsmål, om det var tænkt ifølge planen, at Gurli skulle 'på jorden', eller mere konkret, om Pavs synes, at Gurli skulle 'på jorden'. De to soldater orienterer sig ikke kun mod hinanden, men også mod ting, der ikke er fysisk til stede såsom 'planen'. Udtrykket '`på jorden`' (linjerne 3, 22, 24, 25, 25, 31, 34 og 35) betyder at forlade køretøjet og være afsiddet og kunne gå rundt på jorden ved køretøjerne eller at deltage i personbeskyttelsen af rådgiveren. For at kunne forstå samtalen er det flere steder nødvendigt at kunne afkode (Goodwin 1994), hvad der bliver sagt. Fx tales i linjerne 16, 17 og 40 om '`standard`', der er en indøvet, afprøvet og accepteret procedure for en given handling, der forventes at være kendt af alle i teamet.

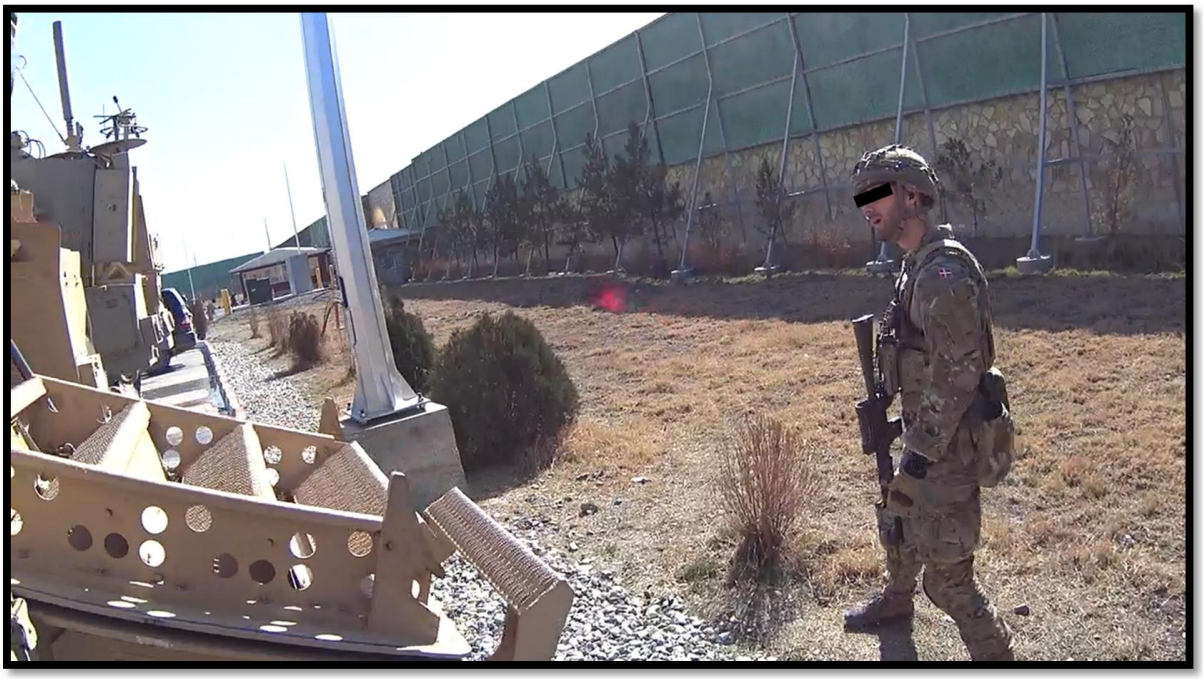


Foto 63. Rampen går ned, og Pavs ser ind i mandskabsrummet med hovedet let skrånende.

I linje 5 giver Pavs et svar til Gurli som ønsket. Svaret '`jo:: G A og pax afsiddet`' gør et tidligere signal på radioen nærværende, idet en kontekst, der er fysisk fraværende, trækkes ind i situationen mellem de to soldater. Radiosignalet 'G A[86] og pax på jorden' refererer til den standard, der anvendes, når teamets tre køretøjer gør holdt. Her sidder de tre vognkommandører af køretøjerne og kontrollerer, at der rundt om og på køretøjerne ikke er påsat magnetiske sprængladninger eller lignende, og at der ikke er synlige trusler i køretøjernes umiddelbare

[86] G A er forkortelsen for 'Guardian Angel', der er en soldat, som står for den nære personbeskyttelse af fx en militærrådgiver.

nærhed. Når det er sket, er teamet klar til at gå i gang med den egentlige opgave, og føreren for teamet siger over radioen til alle i teamet: 'G A og pax på jorden' som en iværksættelsesordre til, at de nævnte personer nu skal sidde af køretøjerne. Jeg hører linje 5 som en gentagelse eller 'reported speech'[87] af dette radiosignal fra Pavs til Gurli. Det er muligt, at Gurli ikke har hørt signalet på radioen på grund af fx interferens og larm fra køretøjerne, men det er i situationen uklart.

Linje 6 ('er du ikke G A') kan høres som et spørgsmål, dvs. som et udtryk for usikkerhed fra Pavs' side. Pavs ved godt, at Gurli er uddannet G A, og at Gurli normalt træder ind i den funktion. Soldaternes mange uddannelser og kompetencer gør dem komplementære, forstået på den måde at det ikke vil være unaturligt, at de træder ud af deres organisatoriske tildelte roller og ind i andre organisatoriske roller. Under befalingen aftenen før sagde føreren for teamet bl.a.: 'Gurli og Kirst I er selvfølgelig san-mænd',[88] men det udelukker ikke, at Gurli ikke også kan have rollen som G A. Netop ordet 'selvfølgelig' kan høres, som om det er en permanent rolle, Gurli altid bestrider som sanitetsmand ved siden af andre roller. Under befalingen stillede Gurli bl.a. spørgsmål fra en position, der ligeledes kunne indikere rollen som G A, fx 'øø har vi Knud og Jakob med på jorden eller hvordan der eller skal de af i RSHQ eller nu har vi jo ikke flere flapsheets'. Endelig er det muligt, at linje 6 også kan opfattes som sarkasme fra Pavs' side.

Gurli svarer Pavs i linje 7, 'jo men det blev ikke sagt'. Det er i situationen uklart, hvad 'det' refererer til. Blev det ikke sagt, at Gurli havde rollen som G A tydeligt nok under befalingen aftenen før, eller blev radiosignalet 'G A og pax på jorden' ikke givet? Eller hørte Gurli det ikke i sin radio? I forhold til interaktionen under befalingen aftenen før er det rimeligt at antage, at Gurlis svar er en respons på, at Gurli faktisk ikke har hørt signalet over radionettet.

9.5.1.2 Deeskalering af konflikt – kælenavne smidiggør reparationsarbejdet og gør den personlige relation relevant

Den personlige relation er nyttig, når soldaterne skal reparere uklarheder, og den kan være med til at smidiggøre og deeskalere en potentiel konflikt. I linje 13 afbryder Pavs Gurli, der er i gang med at opremse ting, der ikke er blevet gjort, og som Gurli følgeligt gerne vil tale om, når enheden kommer tilbage til lejren. I linjerne 3-12 bruger Gurli ordet 'ikke' fire gange (linje 3,

[87] 'Reported speech' eller indirekte tale. Indirekte tale er et middel til at udtrykke indholdet af udsagn, spørgsmål eller andre ytringer uden at citere dem eksplicit, som det gøres i direkte tale (se fx Goodwin 2006).
[88] En 'san-mand' er en sanitetsmand – en soldat der er særligt uddannet i avanceret førstehjælp – på engelsk kaldet 'Medic'.

7, 9 og 10), og Pavs nævner herefter roligt Gurlis navn tre gange (linje 13 og 14). Pavs råber ikke eller siger stop eller hold mund, men han forsøger at få kontakt til Gurli, hvilket kan opfattes som et forsøg på at deeskalere en mulig konflikt. I linje 10 taler Gurli fx i abstrakte depersonaliserede verbale udtryk, og i linje 13 og 14 forsøger Pavs at gøre Gurlis person relevant ved at bruge Gurlis navn. Pavs forsøger at tale fra person til person, og ikke fra rolle til rolle. Han trækker således på deres personlige relation i stedet for en abstrakt rolleorientering. Den personlige og nærværende relation er meget mere relevant end en abstrakt rolleorienteret relation. Soldaterne bruger ikke hinandens rigtige navne, men 'kælenavne'. Dét, at soldaterne bruger kælenavne om hinanden, gør deres personlige relation relevant, til forskel for deres formelle opgave og formelle roller. Det inviterer til en interaktionel kontekst, hvor det er deres identiteter som personer, der kender hinanden godt, der er det primære – og de bevæger sig i den forstand væk fra en kontekst, hvor de snakker ud fra deres formelle roller.

I sekvensen koordinerer soldaterne ikke udelukkende i forhold til hinanden, men også i forhold til en større kontekst, fx '`standard`' (linje 16 og 17) og '`røffel`' (linje 25) og ting, der er sagt på radionettet, og (måske) uklare rollestrukturer. Disse ting er fraværende i situationen, og de to soldater er i sekvensen i gang med en slags oversættelsesproces, hvor de forhandler sig til den konkrete handling om, hvorvidt Gurli skal blive siddende eller forlade køretøjet og gå ned på jorden.

9.5.1.3 Den personlige relation bidrager til fokuserethed

En personlig og ikke blot rollebaseret relation er med til at producere godt ledelsesarbejde og fokuserethed i teamet. Som det fremgår af introduktionen til analysen, så Pavs er næstkommanderende i teamet. En næstkommanderende i enheden er en menig soldat, der typisk hjælper aktivt til med ledelse af teamet. Fx gør han teamet klar til kamp inden indsættelse, er ansvarlig for teamets våben, køretøjer, materiel og ammunition, bidrager eventuelt med at give relevante dele af befalingen, kører oftest som vognkommandør i teamets forreste køretøj med opgave at finde vej og har ofte en god kontakt til de andre menige soldater i teamet. Elementerne i uddraget kan opfattes, som om Pavs har gode relationelle kompetencer, der bl.a. gør ham i stand til at snakke folk til rette. Pavs er således god til reparationsarbejde, der medfører fokuserethed på opgaven, og som udføres meget konkret ved, at Pavs i linje 13-14 og 30 så at sige møder Gurli, hvor han er, ved roligt at gentage hans kælenavn flere gange, og ydermere i linje 39 bekræfter Gurli i hans forslag. I situationen er det ikke hensigtsmæssigt, at nogen hidser sig op, og det er muligt, at det bl.a. er disse relationskompetencer, der har gjort, at

Pavs er blevet tilbudt rollen som næstkommanderende i teamet. I linje 30-31 demonstrerer Pavs også, hvordan han gør deres personlige relation relevant, og der gøres derved en anden forpligtelse gældende. De to soldater har en personlig forpligtelse over for hinanden, og der er ikke kun tale om en abstrakt forpligtelse over for noget andet. Pavs' måde at håndtere de 44 sekunders interaktion, hvor de to soldater samarbejder om den aktuelle situation, og også den efterfølgende (i form af *after action review*) handling kan italesættes som små ledelseshandlinger.

9.5.1.4 En plan skal løbende repareres

Det kræver et stykke reparationsarbejde at konstruere en fælles opfattelse af en plan, der løbende ændrer sig. I modsætning til analysen i kapitel 7 med den britiske rådgivers deltagelse i briefingen, hvor soldaterne var enige om at demonstrere fælles forståelse, så er der i dette uddrag ikke umiddelbart tale om nogen fælles forståelse. Soldaterne er i uddraget ikke i tvivl om begrebet G A, men om, hvem begrebet aktuelt relaterer sig til. I situationen er der forskellige tolkningsrammer på spil, fx G A – ikke-G A, følge standarden – ikke følge standarden (og få en røffel). Uddraget demonstrerer, at det kræver et stykke reparationsarbejde at konstruere en fælles opfattelse om en tilsyneladende enkel ting – om Gurli skal gå ud af et køretøj eller ej. Der er mange ting, der skal balanceres, der er uklarheder i tolkningen og i, hvilke ting der skal prioriteres – skal man fx altid følge en standard, eller hvordan skal det, andre har sagt, tolkes i situationen lige her og nu? Uddraget demonstrerer endvidere, at det ikke er tilstrækkeligt at lave en plan, men der skal arbejdes konkret og løbende i situationen for at fortolke – eller reparere – planen. Vi ser, hvilke multimodale ressourcer soldaterne bruger, og hvad der er på spil for dem. Linje 43 ('`det synes jeg er lidt irriterende`') indikerer fx, at emnet er betydningsfuldt for dem – eller i hvert fald for Gurli – og de er nødt til at tale om det efterfølgende under *after action review* af dagens opgave.

Foto 64. Gurli forlader køretøjet gående ned ad rampen.

9.5.1.5 Psykologisk tryghed – afvigelsen er relevant, men skal repareres senere

Psykologisk tryghed (Edmondson 1999) er vigtig for et teams arbejde og udvikling. Denne teori kan hjælpe os til at forstå, hvordan soldaterne er i stand til at holde fokus på opgaven. Soldaterne anerkender i uddraget vigtigheden af, at afvigelsen ikke ignoreres, men må repareres senere i teamet. Håndteringen af situationen er generelt kendetegnende for enheden. Soldaterne har en god forståelse af deres egen og andres rolle i relation til opgaven. Soldaterne bor, spiser, træner, sover, bader og arbejder tæt sammen, og det er afgørende, at de har tillid og er moralsk forpligtet (King 2005) over for hinanden. De er sammen hele tiden, og eventuelle uoverensstemmelser kan ikke 'luftes ud' efter arbejdstid hjemme hos kæresten, ægtefællen eller hos naboen. Under sådanne omstændigheder er det ikke hensigtsmæssigt at 'lægge låg på' potentielle konflikter, men i denne 'alvorlige' situation (vi er på et potentielt risikofyldt område, hvor vi og andre har skarp ammunition i vores våben) udtrykker soldaterne enighed om (linje 38 og 39) at orientere sig mod opgaven i nuet ved at parkere Gurlis irritation til senere. Soldaterne kategoriserer og relevantliggør det til 'skal snakkes om til *after action review*', og det er rimeligt at antage, at Gurlis sproglige ytring i linje 38 netop refererer til eftermiddagens planlagte *after action review*, der blev nævnt under befalingen aftenen før. Pavs' respons i linje 39 indikerer, at han er enig i, at det er vigtigt nok til at blive adresseret senere. De to soldater demonstrerer således, at situationen – og det kommende reparationsarbejde – er signifikant. Soldaterne er ikke

ligeglade, men giver situationen betydning, idet de er opmærksomme på afvigelsen. Det peger på deres professionelle blik (Goodwin 1994) og professionalisme og – ganske som bemærket af Hällgren et al. (2018) – så er organisatorisk læring for enheder, der arbejder i risikofyldte kontekster, helt afgørende. Det er vigtigt, at soldaterne lærer effektivt, men da ekstreme hændelser sjældent opstår, giver hverdagens opgaver kun få muligheder for at lære af erfaring ved ekstreme hændelser. Enhederne må derfor lære af små 'ekstreme' hændelser og mindre reparationer i hverdagen. Opmærksomheden på afvigelser er vigtig, da det afgør, hvor villige folk er til at afsløre, når mindre ting, der ikke er opdaget, er ved at gå galt eller går galt, så andre kan lære af det. I den forbindelse er en høj grad af 'psykologisk tryghed' (Edmondson 1999; Edmondson 2003) vigtig, da det giver mulighed for at dele disse afvigelser. Skabelse af refleksive rum med effektiv kommunikation, minimering af magt og status, åbenhed og lytteevne er i den forbindelse vigtig. Som Hällgren et al. (2018, 123) formulerer det: 'As Edmondson (2003) demonstrates, leadership is key to fostering psychological safety through effective coaching, communicating, and minimize power and status differences'. Sådanne rum tillader organisationsmedlemmerne at lære af fejl både på et individuelt og et kollektivt niveau og foretage nødvendige justeringer i overensstemmelse hermed. Teamets planlagte gennemførelse af *after action review* kan i denne forbindelse opfattes som et refleksivt rum med psykologisk tryghed (Edmondson 1999).

9.6 Soldaternes brug af ressourcer i forbindelse med reparationsarbejde

I de forskellige deltagelsesrammer anvender soldaterne forskellige ressourcer til at reparere med, når der er afvigelser. Reparationsarbejdet foregår ved, at soldaterne sammen konstruerer en situation på en given måde. Denne konstruktion skabes ved, at soldaterne har stort indblik i militære kodesystemer, og de vælger med deres professionelle blik kun at fremhæve særlige ting. Jeg vil nu i dette afsnit samle op på tværs af de to delanalyser på udvalgte dele af de ressourcer, soldaterne har anvendt i interaktionen.

9.6.1 Professionelt blik – koder, radio, fremhævning og krop

At soldaterne forstår deres opgave og forstår risici er en del af deres professionelle blik (Goodwin 1994) – soldaterne skal have et klart billede af, hvad der fx kan ske med rådgivere, der kan være lidt uforudsigelige. Soldaterne arbejder sammen gennem en praksis, hvor de anvender kodesystemer og fremhævninger, og i analysen af MOIA (linje 13) fremhæver Gurli mange ting, der ikke er blevet gjort (ibid.). Netop Gurlis opmærksomhed og fremhævning af afvigelser fra standarder kan opfattes som en del af soldaten Gurlis professionelle blik (ibid.),

der bidrager til teamets professionalisme, men samtidig lægger op til noget, der skal repareres. I linje 7 (Gate 8) fremhæver (ibid.) Klaris den positive stemning, han har vejret på stedet. Med denne fremhævning skinner dele af træningen igennem som en ressource, idet væsentlige kompetencer her ikke blot er de tillærte kampfærdigheder, men også kontaktfærdigheder (Nørgaard og Holsting 2006), hvor Klaris' brug af 'situational awareness' muliggør en aflæsning af den lokale afghanske stemning på checkpointet. Det gør han ved fx at tale med de lokale og bemærke, om deres adfærd ændrer sig på grund af soldaternes tilstedeværelse. Radioen bruges flere steder som et objekt til at reparere situationen og genetablere en stabil fælles orientering og som en ressource til at fremhæve (Goodwin 1994) særlige ting i ordrer såsom at understrege (linje 25: '`så I er helt hundrede på det`'), hvor soldaterne skal rette deres opmærksomhed (linje 26: '`der må ik være nogen af vores advisere, der bevæger sig ud af vores sikring`'). I linje 26 fremhæver (ibid.) Klaris, at NATO-rådgiverne ikke må forlade den yderste sikring, uden at han begrunder det. Denne fremhævning kan opfattes som en respons på situationens udvikling og som en handling, der ikke behøver belæg, da soldaterne har en god forståelse for alles roller og er i stand til at afkode (ibid.), at det handler om NATO-rådgivernes sikkerhed i relation til den taktiske opstilling.

I linje 8 bruges koden (Goodwin 1994) '`adviserne`', der har stor betydning for soldaternes handlinger. Denne linje kan høres, som om det ikke er '`folk`' (linje 6), der som sådan er det vigtige i situationen, men at det er rådgiverne, der kræver soldaternes særlige opmærksomhed. I dette lys kan '`overblik`' (linje 4) næppe forstås som et generelt overblik, men derimod som et specielt overblik for at forstå, hvad rådgiverne kan (finde på at) gøre. Det vigtige i situationen er rådgiverne og ikke, at folk er venlige, hvilket kræver et særligt professionelt blik (ibid.) at kunne afkode. Nogle koder er særligt tydelige og indforståede. At have '`øjne på`' (linje 19) noget er en militær kode (ibid.) for rent faktisk med øjnene at kunne observere noget – i dette tilfælde Fortune, der er '`dem`'. I linjerne 25, 39, 58, 68 og 79 benyttes tillige en militær kode (ibid.), nemlig '`najne nul`', der betyder, at radiosignalet henvender sig til alle soldater. Denne sproglige ytring kan opfattes som en særlig del af et reparationsarbejde, da alle soldater på radionettet får informationer eller ordre om, hvad og hvordan der skal repareres. Igennem koderne kan soldaterne afgøre, hvem der taler i radioen. Fx siger Knud i linje 68, '`her er najne`', hvilket er en anden militær kode (ibid.) for Knud i rollen som delingsfører, der indikerer, at det nu er delingsføreren, der taler i radioen. Soldaterne benytter sig af meget indforstået snak i form af disse kodesystemer såsom at være '`på jorden`' (MOIA, fx linjerne

22-25). Til forskel fra de 'formelle' koder er udtrykket eller metaforen '`boller og lagkage`' i linje 23 og 69 ikke et militært udtryk, men kræver en situeret lokal afkodning (ibid.) af soldaterne for at forstå analogien.

Når soldaterne taler i radioen, høres flere professionelle koder (Goodwin 1994) (fx '`ubetinget`', '`fald ned`' og '`green on blue`'). [89] Knud fremhæver (ibid.) i linje 71, at '`skulle der nu ske et eller andet`', så skal soldaterne blive, hvor de er, og '`fastholde ubetinget`'. Koderne indikerer, at ved at falde ned på jorden (linje 73) og ligge fladt på maven vil soldaterne udgøre så små mål som muligt. Koden (ibid.) i linje 83 ('`tre tres sikring`') kan forstås billedligt som nærmest en grafisk repræsentation (ibid.) af Klaris' teams ydre sikring af checkpointet i stil med min egen skitse fra mine feltnoter (uddrag 1). Flere steder kan det i analyserne iagttages, hvordan kroppen tavst indikerer et professionelle blik, klar til reparationsarbejde. I linje 8 ses fx en tavs kropsposition med hånden klar på radioen, hvilket er en respons i tråd med soldaternes træning og deres professionelle blik (ibid.). Med hånden på radioen sparer soldaten tid, hvis et radiosignal pludselig skal sendes. Kroppen bruges også til at supplere en sproglig fremhævelsespraksis, som da Klaris i linje 1 supplerer sin sproglige ytring ('`… klar til at køre alle sammen`') med at pege på et parkeret dansk køretøj, der holder klar i kørselsretningen. Denne fremhævning (ibid.) af køretøjet med armen indikerer, at begge danske teams på checkpointet nu er klar til hurtigt at forlade stedet, i fald der er '`et eller andet`'. Samlet set bruges altså både radio og krop aktivt som en ressource til at give fx reparationsanvisende ordrer til alle soldater.

9.6.2 Kroppen som signalgivningsressource i forbindelse med reparationsarbejde

Flere steder viser analyserne, hvordan kroppen kan se ud, når der er afvigelser og behov for reparation i situationen. Et tidligt antræk til, at noget var afvigende, var fx, da Knud bevægede sin mund og nærmest smagte på de ord, han skulle til at sige over radioen (Gate 8, linje 66). På samme vis arbejdede Klaris sekventielt gentagne gange med sit ansigt i form af bevægelser med mund, tunge og læber (fx linje 20, 30 og 85). Her demonstrerer begge soldater fysisk og synligt, at der pågår noget – at de arbejder med noget. Som Kaukomaa, Peräkylä, og Ruusuvuori (2015) samt Streeck, Goodwin, og LeBaron (2011) har vist, så kan ansigtsudtryk – i stil med tale – være med til at koordinere handlinger. De argumenterer således for, at '(…) facial expressions

[89] 'Green on green' er et udtryk for typisk lokale styrker, der skyder på deres kolleger. Tilsvarende er 'Green on blue' udtryk for et angreb, hvor en lokal politibetjent eller soldat skyder på soldater fra koalitionsstyrkerne i Afghanistan.

have important semantic and relational functions in face-to-face interaction' (Kaukomaa et al. 2015, 320). Knuds og Klaris' sekventielle ansigtsarbejde kan i situationen muligvis opfattes som en '(…) important form of backchannel feedback that (…) allows the listener to perform operations (…) and may have a major effect on how the speakers subsequently construct their talk' (ibid., min understregning). Med andre ord kan ansigtsudtrykkene muligvis have givet anledning til, at Knud, Klaris eller Janus har brugt ansigtsudtrykket som data til at gøre noget (en fysisk handling) eller til at reparere i form af en sproglig eller kropslig handling. Da sådan ansigtsadfærd er tavs, stoppede det i situationen på Gate 8 ikke soldaterne i at samtale og fortsætte deres arbejde. En mulig måde at opfatte dette tavse ansigtsarbejde på er, at det kan være en indikation for, at situationen nu afviger fra normalen, er mindre forståelig og meningsfuld og skal repareres. Derved bidrager analyserne i hvert fald til to ting: Dels til teorien om 'embodied interaction' – ved at vise, hvordan ansigtsmimik kan være en indikator for, at noget er ved at ske – og dels til teorien om koordinationsarbejde og reparationsarbejde ved at vise, at koordinering ikke nødvendigvis kun handler om tale, men kan også indbefatte kropslige ytringer.

9.7 Reparationsarbejde set i et ledelsesperspektiv

Vi har nu gennem fire uddrag analyseret interaktionen på Gate 8 og MOIA og bl.a. peget på vigtigheden af det professionelle blik (Goodwin 1994) samt vist, hvilke ressourcer soldaterne særligt benytter sig af, når tingene ikke går helt som planlagt. Set fra et traditionelt ledelsesforskningsperspektiv kunne vi forvente, at det, der sker i denne slags afvigende situationer, er ledere, der træder i karakter og skærer igennem, at der etableres leder- og følgeridentiteter, og at det, for at teamet kan præstere effektivt, er afgørende, hvordan 'the leader sees the situation that the team is experiencing (…)' (Northouse 2019, 374). Det har vi måske til dels set, men interaktionsanalysen har givet os indsigt i, at der foregår et mere relationelt reparationsarbejde end typisk påpeget i ledelsesteorier.

I et militært højrisikoteam må aktørerne arbejde sammen på at udbedre en vifte af forskellige interaktionelle problemer for derved at genoprette den fælles forståelse af orden i den sociale interaktion. Kernen i uddragene har været, at soldaterne bygger på hinandens små 'cues' i form af sproglige og kropslige ytringer, men også materialitet, for at skabe mening og intersubjektivitet. Pointen er, at det ikke er forståelse i sig selv (i kognitiv forstand), der er det vigtige, men at soldaterne demonstrerer, at de forstår hinanden og situationen tilstrækkeligt til at kunne fortsætte interaktionen. Derudover har analysen vist, hvordan en radio som objekt er

medvirkende til løbende at reparere såvel interaktionen (særligt mellem Knud og Klaris) som situationen (for alle soldater). Endelig har det i uddragene skinnet igennem, hvordan soldater hele tiden har fokus på opgaven, nemlig den situerede beskyttelse af rådgiverne.

9.7.1 Interaktionen i et 'Grintsk' perspektiv

I det helt små viser analyserne, hvordan situationer håndteres fra noget, der kan opfattes som det, Grint (2005b) vil kalde en medgørlig situation, til en mere kritisk orienteret situation, hvilket kan ses som små ledelseshandlinger. Grint (2005b) peger på, at mening skabes ud fra, hvordan et problem eller en udfordring konstrueres og italesættes som '(…) tame, wicked or critical (…)'. En situation *'er'* altså ikke noget i sig selv, men bliver til det, aktørerne definerer den til at være. Et langt stykke hen ad vejen kan situationen i uddrag 1-3 karakteriseres som medgørlig, hvor soldaterne gennem rutiner, standarder og gensidig koordinering går i gang med at løse opgaven, og hvor der er tale om ting, der er trænet og oplevet før.

Jeg vil nu med tre sekvenser vise, hvordan situationen løbende konstrueres på en særlig måde. Som vi skal se, er det ikke bare noget, en leder italesætter, men små ting – som ting, kropslige og sproglige ytringer – er med til at bygge situationen op og initiere handling. De tre afsnit bidrager samlet set til en dybere forståelse af, hvordan situationer repareres og skabes gennem en interpersonel indflydelsesproces.

9.7.1.1 At reparere situationen til et medgørligt niveau – Gate 8

Knuds sproglige ytringer i linje 21 ('`okay↑`') og 23 ('`det her er bare max boller og lagkage lige nu det er`') kan høres, som om han er overrasket over mængden af data, han modtager. Dette kan indikere, at der er tale om en opgave, som teamet ikke har kompetence til at løse, dvs. en kritisk situation, der kræver andet end '(…) tried and tested processes (…)', som Grint (2005b, 1490) argumenterer, skal anvendes til at løse medgørlige problemer. Men den opståede udfordring håndteres ikke som sådan som en kritisk situation, der vil kræve '(…) instant and immediate coercive action (…) as soon as possible without regard to due process (…)' (ibid., 1480). Ved ikke at foretage nogen fysisk handling – fx at løbe hen og stoppe køretøjerne –neddrosler Knud situationen, og ved ikke at beordre eller bruge kommandoagtige ord, men i stedet skabe associationer til en festlig børnefødselsdag demonstrerer han et forsøg på at reparere og få situationen ned på et medgørligt plan. Klaris følger op med sit radiosignal (linje 25-28) og gør situationen mere medgørlig ved ikke at bruge kommandoagtige vendinger, men derimod ord som '`godt`' og '`bare lige`'. Klaris og Knud samarbejder således om at konstruere en situation, der er håndterbar og medgørlig, men som dog skærper de danske soldaters

opmærksomhed i området. De konstruerer dermed en virkelighed, hvor de står sammen over for noget ukendt og uventet. De håndterer problemet i fællesskab, og de holder fast i deres procedurer og rutiner ved at gentage ('så I er helt hundrede på det') og understrege ('ik') soldaternes forventede handlinger her og nu, mens situationen udvikler sig (linje 25-26). Hovedpointen er, at især Knud og Klaris løbende konstruerer og reparerer situationen sammen. Der er i situationen tale om elementer af flere problemkonstruktioner, og deres interaktion kan opfattes som en evne til af skifte mellem konstruktioner af situationen, uden at lægge sig fast på en bestemt type problem. Det betyder, at der her er tale om to hovedpointer: Situationen bliver konstrueret som noget, der er komplekst (Grint 2005b) med et element af både noget kritisk og medgørligt, og de to (tre) soldater gør det sammen. I det næste eksempel skal vi se, at konstruktionen af situationen mest er af kritisk karakter.

9.7.1.2 Konstruktion og reparation af en kritisk situation – Gate 8

Det er i situationen rimeligt at antage, at Knuds brug af ordene 'fuldstændig' og 'boller og lagkage' i linje 69 peger på en oplevelse af en usikker situation, der kan indeholde elementer af kaos, hvilket kan sættes i relation til en krise. Håndtering af en krise har ifølge Grint (2005b) elementer af føring i sig, hvor mennesker '(…) normally allow ourselves to be Commanded (…)' (ibid., 1478), hvilket vi ser udspille sig i analysen. Med radiosignalet i uddrag 3 konstruerer Knud, hvad der kan opfattes som en kritisk situation. Man falder fx kun ned på jorden, hvis 'et eller andet' (kritisk) sker (linje 74), fx hvis nogen skyder efter en ('green on green' linje 72), og er der behov for at 'danne et overblik' (linje 74), så peger det på en usikkerhed om, hvad der sker lige nu. Det kan altså italesættes som kritisk i Grintsk forstand. Knud beordrer reparerende handlingsanvisninger, men han konstruerer ikke situationen alene. Klaris medkonstruerer situationen og kategoriseringen som kritisk, idet han med mange overbevisende og utvetydig ytringer (fx nik og tommelfinger vendende opad og 'god melding') udtrykker enighed i Knuds dispositioner. I såvel Knuds som Klaris' radiosignaler gives der nu implicitte ordrer (og dermed svar, jf. Grint) i bydeform (fx linje 73 'fald ned' eller linje 89 'fastholder'), der er med til at reparere situationen, og både Knud og Klaris træder derved ind i deres formelle førerroller '(…) whose role is to take the required decisive action – that is to provide the answer to the problem (…)' (ibid., 1473). Hovedpointen er, at situationen nu – i løbet af få minutter – har udviklet sig sådan, at der med Grints ord er tale om en kritisk situation, der indebærer forskellige risici, og situationen konstruerer førerne sammen ved at aflæse hinandens ytringer, bygger videre på dem og derved demonstrerer, at de har 'forstået' hinandens

opfattelse af situationen tilstrækkeligt. Her er der igen tale om to pointer: Situationen bliver konstrueret som noget, der har elementer af alle tre problemer, og soldaterne reparerer situationen sammen gennem deres påvirkning af hinanden.

9.7.1.3 En konflikt som et medgørligt problem – MOIA

I casen fra MOIA ser vi, hvordan soldaterne håndterer et problem som medgørligt. I stedet for at bruge sin magt som næstkommanderende i teamet og blot befale eller skarpt og hånligt afvise Gurli så forsøger Pavs på en empatisk måde gennem en dialogisk proces (Cunliffe 2011; Raelin 2006) at tale med – og ikke til – Gurli, så de sammen kan skabe mening i den af Gurli oplevede frustration. Netop en empatisk forståelse peger Grint (2005b) på som et vigtigt element i de løbende forhandlinger – eller reparationer – der foregår i interaktioner, og som kan være katalysator for neddrosling af en kritisk situation, der kræver umiddelbar og magtfuld handling, til '(…) a Tame Problem that could be negotiated away' (ibid., 1483). Konkret gør Pavs det ved at møde Gurli, hvor han er, ved fx roligt at gentage hans navn (linje 13 og 30), og med ordene 'ja' (linje 18 og 39) demonstrerer Pavs ikke uenighed, men nærmere en anerkendelse af, at Gurli føler sig forurettet ('`det synes jeg er lidt irriterende`', linje 43). Fordi deres interaktion foregår ved at udøve indflydelse på hinanden i en gensidig proces med forståelse, kan de opretholde fokus på opgaven ved at '(…) provide the appropriate processes to solve the problem' (ibid., 1473). Derved konstruerer de sammen – nok mest initieret af Pavs (og hans 'empati') – et medgørligt problem. I modsætning til Grints argument om, at succes handler om lederens evne til at overtale følgere, ser vi her, at soldaterne er sammen om at 'organize the process' (ibid., 1477) forstået på den måde, at de begge anerkender, at processen, der skal adressere dette problem, ikke skal foregå her, men under *after action review* tilbage i lejren senere på dagen.

Pointen er i disse tre eksempler, at soldaternes arbejde med at holde situationen på et medgørligt niveau kan ses som effekten af et kontinuerligt reparationsarbejde. Gennem rutiner og procedurer nedskaleres situationer fra kritisk til medgørlig. Analyserne bidrager derved til dels i praksis at vise, hvordan dette reparationsarbejde udføres in situ, og til dels at give Grints (2005b) teori mere dybde ved at koble teori om 'repair' med Grints teori om konstruktionen af situationer.

9.7.2 Interaktionen i et 'Drathsk' perspektiv

I et Drathsk perspektiv ses alle individer i et fællesskab som deltagere i ledelsespraksisser. Udstedelsen af en ordre kan dermed ses som en ledelsespraksis, og det at følge ordren kan

ligeledes ses som en ledelsespraksis. Dette afsnit fokuserer på, hvordan udfaldet af ledelse – i dette tilfælde fælles retning – produceres.

9.7.2.1 Reparationsarbejde i form af ændring af teamets retning

Drath et al. (2008) argumenterer for, at fælles retning eller kurs er en del af udfaldet af ledelse. Vi skal her se, hvordan retningen for teamets arbejde ændres på i hvert fald to måder. I uddrag 1 ændrer Fortunes fysiske ankomst (linje 10) retningen for soldaternes arbejde. Først er Knud tydeligt overrasket med sit '`okay↑`' (linje 21), og denne overraskelse kulminerer senere med '`max boller og lagkage`' (linje 23). Disse to sproglige ytringer og den kaotiske udvikling gør, at retningen for teamets radiokommunikation ændres til, at alle soldater nu skal på samme radionet (linje 39). Dette sker som en respons på den interaktion, der foregår især mellem Knud og Klaris, og retningen for de to teams arbejde justeres ved, at alle nu skal skifte til samme kanal. Retningen ændres også på en anden interessant måde senere i uddrag 3. I linje 68 starter Knud sit radiosignal, der ændrer enhedens retning yderligere, og Knud indikerer en lidt mere 'tight' kontrol af, hvad soldaterne må gøre, og hvordan de må gøre det. Knud refererer til soldaternes kampfærdigheder (Nørgaard og Holsting 2006) (fx '`fald ned`' og '`fastholde`') og siger, at soldaterne med deres rådgivere må '`kigge sig omkring`' (linje 82), men de må ikke gå så meget rundt med rådgiverne, at det bliver nødvendigt at '`skubbe sikringen ud`' (linje 84). Ændringen af denne retning i enhedens måde at løse opgaven på kan være en respons på Janus' og Klaris' kropslige ytringer. Inden vi er nået til denne sekvens i uddraget, har der været mindst tre observerbare og analyserbare indikationer, der muligvis har foranlediget, at Knud reparerer situationen og handler netop nu. I linje 44 orienterer Knud sig mod Janus og griner, uden at Janus affilierer med Knud. Tværtimod vender Janus sin håndflade spørgende opad uden at fortrække en mine (se foto 56). Desuden kan Klaris' kropsbevægelser med fx at bide sig selv i læben (fx linje 20 og 30) eller gå rundt om sig selv (linje 30) for Knud muligvis indikere en usikkerhed eller frustration, der gør, at han beslutter sig for at sende signalet og dermed ændre retningen for, hvordan opgaven skal løses. Pointen er her, at reparationsarbejdet muligvis igangsættes på baggrund af den interpersonelle indflydelsesproces, der ikke kun handler om sprog, men hvor kroppen på mikroniveau uden tale kan være med til at igangsætte en ændring af ledelsen i enheden.

Dialogen i uddrag 4 demonstrerer tillige, hvordan teamets ledelsespraksis fungerer. De to soldaters dialog og den efterfølgende læringsproces, der lægges op til ('`lad os snakke om det når vi kommer ind Pavs`', linje 38) kan i et Drathsk perspektiv forstås som ledelse, da

interaktionsprocessen er med til at sætte en fælles retning for de videre handlinger – både her og nu for soldaters handlinger på MOIA, og hele teamets arbejde senere på dagen under den planlagte *after action review* proces. Som Drath et al. (2008) formulerer det: 'Thus, processes broadly characterized as organizational learning, teaming, and dialogue – if they aim at producing DAC – can be described and understood as leadership practices' (ibid., 645).

Pointen i disse to eksempler er, at soldaternes arbejde med at skabe eller justere den fælles retning i teamet kan ses som en form for løbende reparationsarbejde. Analyserne bidrager derved til dels i praksis at vise, hvordan soldaterne gennemfører dette reparationsarbejde i felten, og til dels at nuancere Drath et al.'s (2008) teori ved at koble reparationsarbejdet sammen med Drath et al.'s (2008) teori, der peger på, at det, der (bevidst) bidrager til skabelse, ændring eller justering af en fælles retning, kan italesættes som ledelse.

9.8 Sammenfatning af de to delanalyser – Gate 8 og MOIA

Dette kapitel har bidraget til en udvidet forståelse af det arbejde, der foregår, når der er behov for at genoprette den fælles forståelse af orden i den sociale interaktion, og kapitlet har udvidet Grints (2005b) og Drath et al.'s (2008) begreber ved at sætte reparationsarbejde i relation til deres teorier. Argumentet i analyserne har bl.a. været, at reparationsarbejdet, der er en del af soldaternes træning og arbejde i fællesskab, er med til at opretholde risikobevidstheden i situationen. Vi har set små eksempler på reparationer, og vi har gjort fortællingen om ledelse som en interpersonel indflydelsesproces tykkere.

Analyserne demonstrerer, hvad der kan ske, når interaktionen ikke går som forudset. Soldaterne forsøger at genoprette den fælles forståelse af orden i den sociale interaktion. Normer og sociale strukturer bliver normalt først synlige, når de bliver brudt, og dét er uddragenes detaljer et eksempel på. Vi ser, hvordan soldaterne sammen arbejder på at udbedre interaktionelle problemer for at genoprette den fælles forståelse af orden i den sociale interaktion. Reparationsarbejdet sker for at håndtere misforståelser eller nedbrud i intersubjektivitet. Da Pavs' 'second pair part' ikke produceres som forventet (linje 5-6 i uddrag 4), men som noget andet – for Gurli uforståeligt eller uklart – så er det centralt for graden af intersubjektivitet i interaktionen. Først i linje 39-40 opnår soldaterne i interaktionen en 'tilstrækkelig' fælles forståelse og lykkes med interaktionen, da de her begynder at tilskrive situationen samme betydning – nemlig, at det her skal vi ikke bruge tid på nu, nu skal vi have fokus på opgaven, vi er her for at løse. Som jeg argumenterede for i kapitel 3, så svarer Weick ikke på spørgsmålet om, hvilken indflydelse det kollektive har. Vi ser her i disse data i 'real time', hvordan

’enlargement of small cues’ (Weick 1995, 133) løbende skaber og vedligeholder/reparerer mening ved at soldaterne kobler sig på hinanden.

Analyserne viser, hvordan det ser ud, når man er fokuseret, hvilket i min forståelse ikke er det samme som at være professionel. Dette vil jeg diskutere videre i kapitel 10. Under møder i mange organisationer er der også et fagligt og professionelt fokus. Jeg vil argumentere for, at fokus i et militært højrisikoteam er særegent og bidrager til en udvidet forståelse af fx Goodwins (1994) teori om det professionelle blik. Det betyder ikke, at når soldaterne er fokuserede, så er der ikke ’brok’, men fokusethed bliver til noget særligt, når der arbejdes i en højrisikokontekst.

Hvordan bidrager dette kapitel til besvarelse af forskningsspørgsmålet? I et skarpt missionsmiljø er det endnu vigtigere end ’normalt’ med en personlig relation og en evne til at deeskalere en given situation. Analysen viser, at soldaterne in situ selv er i stand til at håndtere mulige konflikter, fx deeskalering af en potentiel konflikt. At soldaterne evner dette muliggør en særlig måde til at koordinere ledelse, hvor den formelle leder ikke blander sig ret meget, da lederen har tiltro til og erfaring med, at soldaterne selv tænker, agerer og – om nødvendigt, som i situationen i uddrag 4 – ikke permanent fortrænger uhensigtsmæssigheder. På grund af situationens karakter standser soldaterne midlertidigt eskaleringen og anerkender, at eventuelle uhensigtsmæssigheder senere skal adresseres i mere passende omgivelser for derved i sidste ende at effektivisere teamets samlede performance.

Af analysens pointer vil jeg i kapitel 10 især diskutere, hvordan løbende koordinering skaber forudsætning for ledelseshandlinger, og diskutere hvordan Goodwins begreber om det professionelle blik i et militært højrisikoteam kan udvikles.

10 Kapitel 10. Diskussion, bidrag og konklusion

10.1 Indledning

Formålet med dette kapitel er at vende tilbage til det samlede forskningsspørgsmål, sammenfatte de vigtigste fund i alle kapitler og diskutere fundene med relevant teori fra feltet – efterfulgt af en konklusion. Som anført i indledningen er det forskningsspørgsmål, jeg har forfulgt gennem hele denne afhandling: *Hvordan sker ledelse i militære højrisikoteams' praktiske opgaveløsning, og hvad muliggør det?* For at diskutere og besvare dette forskningsspørgsmål vil jeg først opridse hovedtrækkene fra hvert kapitel.

I kapitel 2 forsøgte jeg at sætte en ramme for og en forståelse af, hvad der danner grundlag for ledelsestænkningen og ledelsespraksissen i det danske forsvar. Jeg argumenterede for, at der er stærke forbindelser til den gamle tyske militære ledelsesfilosofi 'Auftragstaktik', og at soldaternes træning og rutiner er en afgørende forudsætning for at kunne agere effektivt på den moderne kampplads.

I kapitel 3 undersøgte jeg litteraturen, især litteraturen om forskning i ledelse, militær ledelse og ekstreme kontekster, og fandt, at der er i hvert fald tre empiriske mangler: For det første er meget forskning i ledelse stadig inspireret af en heroisk ledelsestænkning, og forskningen i en militær kontekst er inspireret heraf, fx i form af en særlig opmærksomhed på transformationsledelse. For det andet er in situ studier af ledelse generelt – endsige i en militær kontekst – meget begrænsede, og de fleste er typisk gennemført i en trænings- eller øvelseskontekst. For det tredje er langt de fleste studier kvantitative, og meget få har fokus på hverdagsledelse med et etnometodologisk blik.

I kapitel 4 om teoretiske koncepter udviklede jeg grundlaget for analysen af mine data. Først argumenterede jeg for, at et militært højrisikoteam er et professionelt team, der med stor ekspertise udfører et professionelt stykke arbejde, og jeg redegjorde for min forståelse af ledelse i en militær højrisikokontekst. På baggrund af kapitel 3 gik jeg i dybden med to ledelsesteoretiske koncepter, der korresponderer rimelig godt med min egen tænkning om ledelse, og forsøgte at operationalisere deres ofte abstrakte begreber til analyseværktøjer til mine data. Jeg argumenterede for, at etnometodologi, konversationsanalyse og multimodal interaktionsanalyse tilbyder nogle begreber, der især kan fungere som hjælpemidler til at operationalisere Grints (2005b) og Drath et al.'s (2008) begreber og koble dem til konkrete data i form af mine videooptagelser af handlinger. Her var jeg særlig optaget af at benytte Goodwins

(1994) teori om det professionelle blik til at 'pakke mine data ud' og hjælpe til at påpege, hvordan interaktionen foregår i et militært højrisikoteam.

For at give læseren et indblik i den særlige militære kontekst beskrev kapitel 5 de to militære enheder, hvori forskningsprojektet tager sit udgangspunkt, min træning og adgang til enhederne samt konteksten, enhederne opererer i.

I kapitel 6 om min metode- og analysestrategi argumenterede jeg for, at en etnometodologisk tilgang vil give gode muligheder for at besvare mit forskningsspørgsmål. Jeg fandt, at et etnografisk forskningsdesign er brugbart til at studere ledelse i et militært højrisikoteam. Som en *embedded insider*-etnograf fik jeg adgang til at studere ledelse indefra. Ved at inkludere flere forskellige metoder – feltinterviews, semistrukturerede interviews, fokusgruppeinterviews, brug af tegninger, feltnoter, videooptagelser, refleksion over min egen rolle som *insider*, aktiv deltagelse i teamet mv. – blev det muligt for mig at 'fange' hverdagsledelse med mit hjelmkamera og som et flertydigt begreb. Kapitlet argumenterede for, at fordi interviews er en retrospektiv konstruktion af en situeret oplevelse, så ville jeg i højere grad være i stand til at kunne besvare mit forskningsspørgsmål med mine videodata. På grund af tekniske og taktiske forhold, herunder mangel på videooptagne interaktionsdata, argumenterede jeg for, at mine data indhentet fra et helikopterteam opererende i Nordatlanten blev fravalgt som primær empiri.

Llewellyn og Hindmarsh (2013, 1402) argumenterer for, at: 'At an empirical level, (…) ordinary work activities (…) are routinely overlooked, and [not] place(d) [at the] centre stage'. Det er vigtig med opmærksomhed på det dagligdags og rutinemæssige, da konteksten, arbejdet udøves i, hurtigt kan blive kritisk (Grint 2005b) og akut (Hällgren et al. 2018). Hvad der kan se ud som ret stabile og lineære processer kan pludselig udvikle sig til usikre situationer. Ved at have opmærksomhed på de mindre transparente dele af arbejdet, dvs. vigtigheden af de dagligdags, lokale rutiner, det usynlige arbejde, de skjulte kompetencer og styrken ved praksis, bliver der mulighed for at ændre, justere eller blot bekræfte meningsfuldheden i den anvendte praksis. Det kan hævdes, at for at kunne teoretisere om ledelse som et relationelt og interaktionelt fænomen er det nødvendigt først at vide noget om dette arbejde i alle dets praktiske detaljer (Fairhurst 2007; Larsson og Lundholm 2013). I de tre analysekapitler havde jeg soldaternes hverdagsaktiviteter 'at the centre stage' og analyserede, hvordan handlinger koordineres gennem ledelse inden og under indsættelse i felten i Afghanistan, og hvordan soldaterne reparerede deres koordinering i felten.

Kapitel 7 demonstrerede, hvordan meget rutineprægede opgaver i høj grad er noget, der er samskabt, hvor soldaterne i fællesskab skaber vigtige ressourcer og forudsætninger for selve opgaveløsningen i felten. Rutiner viser sig her at være meget vigtige ressourcer for dette arbejde.

Kernen af analyserne i kapitel 8 var, at soldaternes ressourcer, der er tilegnet gennem intensiv træning, transformeres til ledelsesprocesser og -handlinger. Det kræver et stort koordineringsarbejde hele tiden at forsøge at skabe – eller genskabe – en form for stabilitet og forudsigelighed i situationen. Ved at træne, at 'alle kan alt', opnås en maksimal fleksibilitet i teamet, der netop er en forudsætning for at kunne agere agilt i en akut kontekst (Hällgren et al. 2018). I praksis er koordinering i et militært højrisikoteam ikke en statisk størrelse, men en slags vedvarende iterativ og fælles 'forhandling', der i stor udstrækning handler om at sikre, at soldaterne er enige om, hvilke procedurer man lige nu er i gang med at udføre. Dette sker gennem et nonverbalt og kropsligt interaktionelt arbejde. Kapitlet viste også, hvordan teamet arbejder med at udvikle soldaternes ledelseskompetencer gennem delegering af ansvar nedad i teamet. Ledelse er dermed et fælles anliggende og en social praksis, hvor soldaterne på baggrund af deres træning moralsk forpligter sig (King 2013) i forhold til hinanden i et koordinationsarbejde, der kræver et indgående professionelt blik (Goodwin 1994).

Hvordan soldaterne sammen arbejder på at udbedre interaktionelle problemer for at genoprette den fælles forståelse af orden i den sociale interaktion var i fokus i kapitel 9. Soldaterne håndterede misforståelser eller nedbrud i intersubjektivitet med reparationsarbejde, og analyserne viste, hvordan soldaterne var fokuserede og løbende skabte og 'reparerede' mening ved at koble sig på hinanden. En overordnet pointe i alle analyser har været, at det ikke er forståelse i sig selv (i kognitiv forstand), der er det vigtige, men derimod at soldaterne i interaktionen demonstrerer, at de forstår det tilstrækkeligt til at kunne fortsætte interaktionen.

I dette kapitel vil jeg diskutere emner, jeg undervejs i afhandlingen har udpeget som særligt relevante i en yderligere diskussion. Jeg vil her fokusere på det særlige ved ledelse i teams i en militær højrisikokontekst, herunder hvordan den usynlige kobling mellem rutiner, træning og hierarkier, der giver mulighed for flade ledelsesstrukturer, ses at være enestående. Til sidst vil jeg adressere de praktiske implikationer af mine fund samt begrænsninger ved afhandlingen, efterfulgt af en konklusion.

10.2 Ledelse som en myriade af mikropraksisser

Da afhandlingen overordnet set er centreret om ledelse i en militær kontekst, vil jeg i dette afsnit diskutere, hvorfor mine fund drejer sig om ledelse og fx ikke om teamwork. Hvad er begrundelsen for at kalde det, jeg observerer, for ledelse og ikke for teamwork? Man kan bruge mange forskellige begreber om det, man observerer, og i forbindelse med begreber er der ikke noget, der er 'rigtigt' eller 'forkert'. Spørgsmålet er, hvad begrebet ledelse gør synligt, som forestillingen om teamwork ikke gør synligt? Begreber kan siges at være med til at trække noget i forgrunden og skubbe andet i baggrunden, ligesom begreber typisk er tilknyttet særlige kategorier, som henholdsvis muliggør og begrænser meningsdannelse på hver sin måde. Hvad vinder jeg ved at tale om det som ledelse og ikke som teamwork? Der er en teoretisk gevinst. Det giver mening at tale om fx løbende koordinering i teamet som ledelse, fordi koordineringsarbejdet handler om at skabe fælles retning i teamet. I litteraturen (fx Drath et al. 2008) er der rimeligt bred enighed om, at dette er et udtryk for ledelse. Set i et nyere ledelsesteoretisk perspektiv er der også tale om ledelse, når det foregår mellem alle aktører, hvilket netop er et perspektiv, som Ashford og Sitkin (2019, 457) efterlyser: 'We need to work carefully and together on developing a more "leadership can come from anywhere" perspective'. Hvis en formelt udpeget leder fx henter en pizza til et hårdtarbejdende team, er det så en ledelseshandling? Hvis et menigt teammedlem gør det samme, er der så tale om en ledelseshandling? Hvis en ledelsesopgave er at forsøge at hjælpe en samling af individer til et velfungerende praksisfællesskab, der trives, så vil jeg argumentere for, at det at hente en pizza kan opfattes som en del af ledelse – uanset hvem, der gør det (ibid.). Derudover er der et element af asymmetri i relationen. Der er altid asymmetri i en interaktion og dermed et agentisk aspekt, hvor noget sker eller kan ske. Der er nogen, der påvirker eller udøver indflydelse på andre. Uhl-Bien og Carsten (2018) peger med udgangspunkt i Shamirs (2007, 2012) forskning på, at ledelse bør anskues på nye måder – fx fra et procesperspektiv, hvor ledelse er '(…) a co-production created by individuals acting in asymmetrical influence relations' (Uhl-Bien og Carsten 2018, 197). I min empiriske kontekst giver det mening at tale om asymmetriske indflydelsesrelationer i ledelse, hvilket også er i overensstemmelse med fx Larsson og Lundholm (2013), Denis, Langley, og Sergi (2012) og Shamir (2012). Samlet set er det et spørgsmål om abstraktionsniveau: Er man på tilstrækkelig stor afstand fra genstanden, så forsvinder begrebet ledelse i form af empirisk observerbare fænomener på interaktionsniveau – som fx hvordan soldaterne taler om at skabe en fælles retning.

Det synes frugtbart at tilgå ledelse som en myriade af mikropraksisser, hvor måden, de udøves på, altid vil være forskellig og unik. Der vil derfor være lige så mange former og forståelser af ledelse, som der er mennesker, der deltager i samskabelsen af, hvad Raelin (2011) kalder 'leaderful practices', Drath et al. (2008) 'leadership practice', Wood (2005) 'leaderful event' og Ladkin (2010) 'leadership moments' (se også Ashford og Sitkin 2019; Quinn 2005). Pointen hos disse forskere, som jeg er enige med, er, at disse 'ledelsesøjeblikke' ikke er forankret i en person, men at øjeblikke åbner for praksis og interaktion for alle aktører. Så i den forstand har jeg i mit projekt studeret øjeblikke og peget på ledelsesøjeblikke, hvor noget afprøves, og ting flytter sig. Jeg er dermed enig med Raelins (2011), Ladkins (2010) og Drath et al.'s (2008) ræsonnementer, som jeg har fundet hjælpsomme. Som Raelin formulerer det: '(…) leaderful practice (…) calls for the co-creation of a community by all who are involved interdependently in its development' (Raelin 2011, 204).

Sammenfattende giver det ikke den store mening skarpt og definitivt at sige, at noget er ledelse, og noget andet er teamwork, da der er tale om mange begreber, der tilhører samme faggruppe. Et ledelsesperspektiv på mine interaktionsdata er imidlertid frugtbar, fordi den militære forståelse af ledelse, som vi har set i analyserne – engagerende, stabiliserende, koordinerende, meningsskabende, målrettende, prioriterende og involverende/ansvarliggørende – alle er aspekter, som foregår i relationen (teamet). For at påvirke eller influere hinanden er det nødvendigt, at der er et samarbejde i teamet, der relationelt binder soldaterne sammen. Soldaten må forstå, hvad kollegaen mener, ellers er samarbejdet ikke muligt. Forståelser må koordineres – ellers går soldaterne i hver deres retning. I forhold til teamwork er der i ledelse mere tale om aktive valg. Hvis vi ikke *ved*, at vi påvirker hinanden, mener jeg ikke, der er tale om ledelse, hvilket svarer til Drath et al. (2008, 643), der argumenterer for, at kun (bevidste) interaktioner, der '(…) aims or intends to produce DAC (…)', kan anskues som ledelse. Vender vi fx blikket mod begrebet 'groupthink' (Janis 1983), der i højere grad er en del af et teamworkperspektiv, så er der her mere at tale om, at der er psykologiske faktorer på spil, uden vi selv er klar over det. Dette mener jeg ikke kan opfattes som ledelse.

10.3 Ledelse i en militær højrisikokontekst

Særlig Grint (2005b) og Drath et al. (2008) har hjulpet mig til at vise, hvordan ledelse bliver produceret/konstrueret sammen på en måde, som står i kontrast til og bygger oven på noget af det, jeg har diskuteret i litteraturgennemgangen. I det følgende vil jeg diskutere nogle udvalgte

fund – især med fokus på at udfordre eller komplementere de to nævnte, men også andre teorier.

I dette afsnit vil jeg først diskutere Grints (2005b) tilgang til problemer og dertil hørende legitime autoritetsformer og – eksemplificeret med udgangspunkt i især analysen af Gate 8 – argumentere for, at ledelse i et militært højrisikoteam ikke kun kan sættes i relation til komplekse problemer i Grints (2005b) forståelse. Dernæst vil jeg diskutere, hvordan Grint (2005b) nærmest kausalt forbinder autoritetsformen 'føring' med militæret, og diskutere begrebet 'Irony of Leadership', der ifølge Grint (2005b) ofte undgås af ledere. I modsætning hertil argumenterer jeg for, at det måske netop er ledelsens ironi, der ses i militære højrisikoteams.

10.3.1 Ledelse sker ikke kun i forbindelse med komplekse problemer

Flertydighed i ledelse kan ses i alle Grints (2005b) tre situationskonstruktioner. Grint (2005b) reserverer begrebet ledelse ('leadership') til lederens håndtering og definering af komplekse problemer eller situationer,[90] hvilket delvis står i kontrast til mine data. Vi ser i flere af analyserne, at soldaternes handlinger kan kategoriseres i alle Grints autoritetsformer, måske tydeligst i analysen af Gate 8. I Gate 8 demonstreres det, hvordan det ikke er muligt at kategorisere noget som entydigt værende 'management, leadership or command' (ibid.), men at ledelse derimod er en 'messy process' (Uhl-Bien 2006, 664), der skifter karakter sekund for sekund.

Grint (2005b) associerer management med medgørlige situationer, der indeholder elementer af begrænset usikkerhed, det sikre og det kendte, det enkle stabile og lineære, noget man har prøvet før, og det at organisere proces. I analysen af Gate 8 ser vi flere elementer af, at soldaterne ifølge Grints (2005b) begreber konstruerer situationen som medgørlig. Fx siger Knud i linje 4, at '`vi prøver bare lige at få et ø:: [overblik]`', hvilket med rimelighed kan opfattes som en begrænset usikkerhed om situationen og dens udvikling. I linje 25 siger Klaris '`bare lige så I er helt hundrede på det`', og i linje 73 siger Knud '`så sker der et eller andet fald ned`'. Disse sproglige ytringer kan høres som henførende til noget enkelt, stabilt og lineært – at soldaterne er med på, hvilke stabile og lineære rutiner der skal handles i forhold til. Gennem træning har soldaterne indøvet det sikre og kendte, de har gennem utallige

[90] Der er en del vaklen i Grints (2005b) anvendelse af ordene problem og situation. Det er uklart, hvornår Grint bruger hvilke ord.

øvelsesscenarier afprøvet rutinerne, herunder hvordan processerne koordineres i detaljer. Mange af de ting, der sker i Gate 8, kan altså sættes i forbindelse med løsning af medgørlige problemer.

Som nævnt reserverer Grint (2005b) ledelse (’leadership’) til komplekse situationer, der indeholder elementer af det usikre og ukendte, nye situationer, der er socialt komplekse, og hvor der er en stor del usikkerhed, hvilket kalder på kollektive processer, hvor lederen stiller spørgsmål til følgerne. I analysen af Gate 8 ser vi flere elementer af, at soldaterne ifølge Grints (2005b) begreber konstruerer situationen som kompleks. Fx siger Knud i linje 23 ‘`max boller og lagkage lige nu`’ og videre i linje 45 ‘`aner det ikke`’, hvilket kan indikere en stor grad af usikkerhed i den opståede situation, der udvikler sig med briternes ankomst og tyrkernes uventede tilstedeværelse. Der foregår meget interaktionelt arbejde mellem især Knud og Klaris, hvilket korresponderer godt med Grint (2005b), der anfører, at et komplekst problem skal løses gennem kollektive samarbejdsprocesser. Omvendt ser vi ikke i uddragene, at der stilles spørgsmål, hvilket står i modsætning til Grints beskrivelse af lederens håndtering af et komplekst problem.

I sin ’contextualized typology of problems’ associerer Grint (2005b) føring (’command’) med kritiske situationer, der indeholder elementer af åbenlys fare eller risiko, meget lidt usikkerhed om hvad der skal gøres, tidspres og ledere, der giver svar. I analysen af Gate 8 ser vi flere elementer, der både indikerer og ikke indikerer, at der konstrueres en kritisk situation. Tiden kan ikke opfattes som knap, som fx hvis nogen skyder på én, og der skal reageres umiddelbart. Der synes heller ikke at være en åbenlys fare, men en form for risiko er dog til stede, hvilket Klaris’ sproglige ytring i linje 1 ‘`hvis der er et eller andet så skulle vi være klar til at køre`’ kan indikere, ligesom Klaris flere gange drejer rundt om sig selv (fx linje 30) formodentlig for at observere, hvad der sker med alle aktørerne (lokale køretøjer og mennesker, tyrkiske soldater osv.) i situationens udvikling. Ifølge Grint (2005b) er der i en kritisk situation meget lidt usikkerhed (sidder du fx i et brændende køretøj, er du meget sikker på, at du hurtigst mulig skal ud af køretøjet), men Knud siger i linje 69, ‘`inden det her går fuldstændig op i boller og lagkage`’, hvilket kan høres som en stor grad af usikkerhed, der således ikke korresponderer med en kritisk situation. Vi ser ikke ledere, der decideret giver svar, men det at give ordre kan dog med rimelighed opfattes som at give svar. Fx beordrer Knud i linje 83, at ‘`man går ikke ud for Klaris ø:: tre tres sikring`’, og Klaris supplerer Knuds ordre i linje 89 med ‘`det be betyder I: fastholder deroppe omkring`’.

Sammenfattende ser vi i analysen af Gate 8, at situationen i løbet af uddragenes samlede varighed på knap fire minutter konstrueres løbende med forskellige af Grints (2005b) kategorier – influeret af de forskellige aktører (fx biler, radioer og mennesker), der så at sige udløser forskellige situerede ledelseshandlinger, der kombinerer alle Grints foreslåede autoritetsformer.

Mine analyser bidrager således til en mere nuanceret forståelse ved konkret at vise, at det forholder sig anderledes end i Grints kategorisering. Jeg understreger derved, at ledelse snarere er noget, der foregår i interaktionen sekund for sekund, og som vanskeligt kategoriseres i en højrisikokontekst.

10.3.2 Er arbejdet i et militært højrisikoteam 'ledelsens ironi' og ikke 'command'?

Jeg vil i dette afsnit udfordre Grints (2005b) forståelse af ledelse i en militær kontekst og eksemplificerer samtidig, hvordan 'Irony of Leadership' måske er det, der ses i et militært højrisikoteam. Grint (2005b) associerer som det naturligste i verden autoritær magt og føring med militæret: 'The links between Command and the military are clear (…). Thus the military tend to operate through 'hard' power (…)' (ibid., 1474). I modsætning til Grints (2005b) argumentation viser analyserne, at i en professionel ramme som et militært højrisikoteam bliver autoritetsformen føring til noget andet, end at en leder udøver magt over situationen med '(…) coercion, physical strength, or domination achieved through asymmetric resources (…)' (ibid., 1476). I situationen ved fx Gate 7 gør Janus gør noget andet end at udøve magt i Grintsk (2005b) forstand. Gennem deres interaktionelle arbejde skaber Janus mulighed for fælles meningsskabelse, genforhandling og medansvar for ledelse i teamet. Interaktionen udfordrer Grints (2005b) noget snævre forståelse af autoritetsformer i en militær kontekst og kan vel nærmest sammenlignes med det, Grint (2005b) netop angiver som værende så svært, dvs. ironien i ledelse. Ironien er, at lederen ved, hvad der bør gøres – nemlig bruge en kollaborativ tilgang med stor grad af involvering, hvor alle følgere inviteres ind, og ansvaret deles – men det sker ikke, da det kan opfattes som ubeslutsomt og vagt af nogle følgere. Grint (2005b, 1475) kalder lederens adgang til og mulighed for at bruge særlige former for magt 'the Irony of Leadership' og argumenterer for, at '(…) it remains the most difficult of approaches and one that many decision-makers will try to avoid at all costs (…)'.

Der er således tale om en ret kompleks og måske modsatrettet ledelsesopgave, der ifølge Grint (2005b) derfor ofte undgås, hvor det synes mest nødvendigt. Da denne tilgang af andre kan opleves som ubeslutsomhed, vil ledere – selv når de vurderer tilgangen som nyttig og nødvendig – være uvillige til at bruge den. I mine data ser vi i modsætning til Grint (2005b) netop ledelse

udspille sig på en sådan måde, hvor fx Janus i Gate 7 anerkender, at han ikke har alle svar, at de menige soldater selv tager ansvar for, at opgaven løses bedst muligt. Samtidig giver Janus – om end ikke uanede mængder af – tid til, at teamet samkonstruerer problemet. Janus inviterer så at sige ind i ledelsesrummet, ikke fordi soldaterne skal have det godt med hinanden, men fordi beslutningerne bliver bedre og opgaven dermed løst med større succes. Måske er denne måde at koordinere ledelse medvirkende til, at soldaterne anerkender Janus som en autoritær figur. Egons bevægelse med armen i Gate 7 er måske netop et tegn på, at Egon fra tidligere ved, at han vil få tildelt ordet, og at hans bemærkninger værdsættes som meningsfulde og konstruktive input. Med andre ord har soldaterne i fællesskab skabt et ledelsesrum, hvor de føler, de kan udfordre den givne mening på det givne tidspunkt. Tilsvarende viser interaktionen mellem især Knud og Klaris i Gate 8, at det kræver et stort stykke arbejde at vedligeholde 'svaret' eller 'svarene' på problemet om, hvad der skal gøres her og nu i situationen. Dels afstedkommer Knuds kommentarer, at Klaris sender radiosignaler, og dels er det muligt, at Klaris med sine kropsbevægelser (fx linje 14, 30 og 85) ansporer Knud til at sende flere radiosignaler. Ledelse i en militær kontekst ses således her at være mere nuanceret end 'hard power', og denne nuancering tilfører en bedre forståelse af, hvordan in situ ledelse foregår i et militært højrisikoteam.

10.3.3 Ledelse i militære højrisikoteams handler om forhandling

Et centralt tema i mine data er, at ledelse ikke produceres gennem overtalelse, men i højere grad gennem forhandling. Dette afsnit diskuterer, at denne forhandling ikke blot er et sprogligt, men også kropsligt fænomen, der kan observeres. Forhandling skal her ikke forstås som en særlig aktivitet, der er defineret som sådan, men som et aspekt af en løbende strøm af begivenheder og handlinger i form af forhandling af mening med dialogpartnere. Mening er ikke noget, der opstår ud af den blå luft, men noget, der skabes i interaktionen mellem mennesker, hvor hver handling kan ses som et udspil til flere mulige handlinger med henblik på at skabe en bestemt mening i situationen. De fleste begivenheder vil være præget af en implicit forhandling af mening eller 'coordinated management of meaning' (Pearce og Cronen 1980; Haslebo 2004; se eventuelt også Ury 1993).

'Overtalelse' går flere veje og kommer ikke blot fra en leder. Med sit til dels individualiserede fokus på lederen og hans handlinger argumenterer Grint (2005b, 1470) for, at det er lederen, der definerer og konstruerer problemet: '(…) the situation is actively constructed by the leader, leaders, and/or decision-makers'. I modsætning til Grint (2005b) viser analysen af bl.a. Gate 8,

hvordan ledelse er noget, der udfolder sig i relationen blandt flere aktører, der sammen – til tider tavst i form af kroppens bevægelser eller mimik – koordinerer handlinger. Grint (2005b) konkretiserer ikke nærmere, hvem eller hvad han anser som beslutningstagere ('decision-makers'), men analyserne af fx Gate 7 og Sia Sang viser, at menige soldater også er 'lokale' beslutningstagere, der er med til at konstruere situationer og derved legitimere forskellige former for autoritet. I Gate 7 påvirkede især Egon situationen med sine spørgsmål (linje 18-19). Sia Sang-analysen viste, hvordan soldaternes kroppe og soldaternes evne til at aflæse hinandens kroppe – og dermed hvilken rutine, der var tale om, og hvor langt kollegaen var i en given rutine – muliggjorde små tavse lokale beslutninger om, hvordan formationen skulle ændres for et mere smidigt forløb af koordineringen (uddrag 7). Uden nærmere at forklare, hvad han mener med overtalelse – er det fx elementer af diskussion, ordre, dialog, befaling eller lignende? – er Grint (2005b, 1469) som nævnt optaget af, hvordan ledere overtaler deres følgere: '(…) the processes through which decision-makers persuade their followers (…)'. I modsætning til Grints (2005b) argument om overtalelse viser analysen af fx Gate 7, at succes ikke handler om at overtale følgere om, at en given problematisk situation kræver en særligt egnet autoritetsform. Derimod viser mine data, at elementer som soldaternes initiativ, lederens medinddragelse og ydmyghed over for sin lederrolle skaber succes. I stedet for blot at befale og udstikke ordrer vælger Janus i Gate 7 at give mulighed for input, at lytte og inddrage soldaternes forslag og på dette grundlag at justere og tillempe planen. Grints (2005b) argumentation om, at overtalelse kun går én vej – fra ledere til følgere – afvises således flere steder i mine data, hvor vi ser eksempler på, at 'overtalelse' i et militært højrisikoteam kan gå begge veje. Fx sagde Egon under en befalingsudgivelse om en noget prekær opgave den 7. juli 2018, at '`så går jeg ikke nogen steder uden mit våben`' (linje 93 i bilag 4, ej medtaget i nogle af analyserne), hvilket Grint (2005a) kalder konstruktiv uenighed ('constructive dissent'). I situationen kunne sådan en sproglig ytring med rimelighed opfattes som et forsøg på 'overtalelse' fra en menig soldat til en teamleder, der gjorde, at teamlederen faktisk valgte at gå tilbage i kommandosystemet og genforhandle ordren, han havde fået.

Det er koordineringsarbejdet, der legitimerer handlinger i det militære højrisikoteam. Grint (2005b, 1467) argumenterer noget kortfattet for, at '(…) a persuasive rendition of the context (…) legitimizes a particular form of action'. Her er analyserne netop interessante, fordi de demonstrerer, at processerne er alt andet end uproblematiske. De viser, hvordan det løbende er et legitimeringsarbejde, hvor soldaterne afprøver og gør hinandens handlinger legitime. Det

handler ikke blot om, at nogen overtaler andre for at legitimere en given handling. Der er snarere tale om et flydende subtilt samarbejde, der kræver andet end blot indlærte rutiner. Grint (2005b) skriver ret enkle og uproblematiske vendinger, at '(…) we should pay much more attention to the (…) construction of contexts that legitimates (…) actions and accounts' (ibid., 1472), men han kommer ikke med konkrete bud på, hvordan 'we should pay attention' til, at sådanne kontekster konstrueres, hvorved særlige handlinger legitimeres. Bidraget ses altså især at være en udvidet forståelse af Grint (2005b), hvordan sådan 'much more attention' kan skabes, og hvordan det er alt andet end uproblematisk 'to construct legitimate contexts', men derimod noget soldaterne konstant afprøver – såvel sprogligt som kropsligt – og hvormed de gør hinandens handlinger legitime. Mine detaljerede analyser har vist, at der i en militær højrisikokontekst snarere er tale om, at det professionelle koordineringsarbejde i stort omfang udgør en væsentlig del af legitimering af handlinger.

Ledelse i et militært højrisikoteam handler om løbende genforhandling af mening og koordinering. Analyserne viser, at der i stedet for overtalelse i teamet snarere foregår en genforhandling af opgaven. I Gate 7 så vi fx, hvordan Egons og andres input lagde op til en genforhandling, hvor soldaterne sammen forhandlede teamets opgave på checkpointet. I Sia Sang så vi, at Dennis og Hans i deres mikrobevægelser viste – eller forhandlede – hvordan opgaven med at justere formationen var forstået lige her og nu. Vi så også, hvordan Gurli og Pavs på MOIA forhandler om, at deres igangsatte samtale, der kan opfattes som havende karakter af diskussion eller konflikt, ikke lige nu passer ind i løsningen af den aktuelle taktiske opgave. Der sker en forhandling om, at denne samtale ikke skal tages nu, men på et andet mere passende tidspunkt, hvor opgavens fokus ikke er taktik, men i højere grad udvikling af teamets rutiner. I modsætning til Grint (2005b) handler ledelse i dette lys i et militært højrisikoteam altså ikke om lederens evne til at overbevise eller overtale, men mere om en kollektiv proces, hvor alle soldaterne med deres interaktionelle opmærksomhed deltager i sammen at skabe mening og koordinering. Sådanne kompetencer kalder på en anden form for professionalisering af ledelse, hvor evner som initiativ, medinddragelse, kropslig opmærksomhed og fokus på opgaven er indlejret i soldaterne og indgår som en naturlig del af deres daglige virke. Derved ses i det helt små på teamniveau, hvordan elementer af ledelsesfilosofien Auftragstaktik – fx genforhandling af lederens hensigt med planen – er en del af professionen i et militært højrisikoteam. Dette emne jeg vil diskutere mere detaljeret senere.

Forhandlinger kan ses som en væsentlig del af ledelsesprocesser. I modsætning til Grint (2005b) og andre findes anden ledelsesforskning, der ikke beskæftiger sig med begreber som overtalelse. Fx undersøgte Smircich og Morgan (1982) ledelse som '(…) management of meaning' og Knights og Willmott (1992) ledelse som '(…) the negotiation of meaning/reality' (Larsson og Lundholm 2010, 165). Nyere ledelsesforskning (fx Drath et al. 2008; Cunliffe og Eriksen 2011; Larsson og Nielsen 2017) er i højere grad orienteret mod den forhandling, der foregår i ledelsesprocesser. Begrebet overtalelse reserverer Drath et al. (2008) – fx ord som 'commanding, telling, motivating' – til en forældet ledelsesontologi, der anskuer ledelse som en 'tripod' bestående af ledere, følgere og et fælles mål. I modsætning hertil ser Drath et al. (2008, 651) ledelse som '(…) dialogue and sense-making—conceived as activities in which individuals meet one another in the middle in mutual transformation'. Drath et al. (2008) trækker på Uhl-Bien (2006) og Gergen (1994) og argumenterer yderligere for, at ledelse bevæger sig væk fra forestillingen om leder-følger-relationen, og stiller spørgsmål om, hvordan ledelse opstår gennem '(…) the overall interactions and negotiation of the social order among organizational members (…) and is negotiated across time' (Drath et al. 2008, 640–41). Desværre viser Drath et al. (2008) ikke konkrete eksempler på deres teoretiske anskuelser, hvilket mine analyser flere steder kan tilbyde. Fx viser især uddrag 1 og 2 i forbindelse med analysen af Gate 7, hvordan social orden forhandles, dels ved den måde, hvorpå Egon anerkender (linje 16), at der er en slags orden i interaktionen, og dels ved, at Egon er med til at igangsætte en forhandling om den forestående opgave (linje 18-19).

Kroppen spiller en vigtige rolle i 'tavse forhandlinger'. Som nævnt i foregående afsnit er min tilgang til ledelse mere i overensstemmelse med Drath et al. (2008), der ser teamet og den forhandling, der løbende foregår i teamet, som så at sige oprindelsesstedet for ledelse (min understregning): '(…) a system of inter-relating individuals as a source of leadership; it is <u>not only</u> a leader or leaders, but also <u>group interaction</u> <u>and negotiation</u> of shared understanding that create leadership influence' (ibid., 639). I det helt små viser analysen af fx Sia Sang, hvordan soldaterne – uden en egentlig leder er til stede – interagerer med hinanden, og hvordan de tavst ved aflæsning af hinandens kroppe forhandler om, hvem der nu skal tage ansvar for, at formationen ændres, så rådgiveren pludselig ikke (ubeskyttet) går forrest (uddrag 7). Dennis' forståelse af Hans' kropslige ytringer influerer på hans handlinger og skaber derved en ny midlertidig (fysisk) retning (ibid.) for det, der foregår i formationen. Pointen er altså her, set fra

Drath et al.'s (2008) perspektiv, at der løbende skabes en fælles retning, og at der er ikke tale om et 'once and for all', men et fælles og kontinuerligt arbejde.

Dette afsnit bidrager til en forståelse af, at i et militært højrisikoteam taler man med hinanden for at skabe mening. Mine data viser, at i et militært højrisikoteam handler ledelse om noget andet end blot evnen til at overtale som diskuteret ovenfor. Det handler om at involvere soldaterne og lade deres stemmer komme til orde. Dette er i overensstemmelse med Cunliffe og Eriksen (2011), der har stort fokus på dialog, og hvor pointen er, at aktører taler med hinanden og ikke til hinanden, og at mening i ledelsesprocesser opstår i specifikke momenter i samtaler mellem mennesker (ibid., 1434). I eksemplet ovenfor med ubevæbnet at løse en pålagt opgave så vi netop ikke en teamleder, der trumfede sin autoritet igennem ved at overtale soldaterne til, at det var en god idé, men en teamleder, der lyttede til soldaternes argumenter og bekymringer og derefter besluttede at indhente flere informationer for at nuancere beslutningsgrundlaget. Mit projekt går derved ud over Grint (2005b) ved at demonstrere, at succes snarere handler om samskabelse og ydmyghed i ledelse (Owens og Hekman 2016; Ashford og Sitkin 2019). Owens og Hekman (2016, 1088) argumenterer netop for, at ledelse er noget, der skabes gennem fælles interpersonelle processer og involverer ydmyghed (min understregning): '(…) when leaders behave humbly, followers emulate their humble behaviors, creating a shared interpersonal team process (collective humility)'. Ashford og Sitkin (2019, 456) peger i samme stil på, at ledelse er noget, hvor alle aktørerne kan influere hinanden, og ledelse bliver derved ultimativt noget, man skaber sammen (min understregning):

> Leadership is an act of social influence aimed at clarifying where a collective is going and motivating others to help get there. There is nothing in this definition that relegates it to a single person or makes it the exclusive purview of a formally appointed authority figure.

Åben dialog kan ses som en måde, hvorpå teamet forhandler om fx retning. Cunliffe og Eriksen (2011, 1444) argumenterer for, at dialogen er væsentlig i ledelse, og at det handler om '(…) work[ing] with [people] in negotiating and shaping a sense of what may be happening and what we need to do'. Denne 'new way' (ibid.) at anskue ledelse på handler ifølge dem ikke om '(…) the practice of persuading, instructing, and managing impressions (…)', men i højere grad om andre praksisser – fx praksissen 'Creating open dialogue' – der er er centreret omkring '(…) understanding 'communication' as a relational process (…)' (ibid.). Interaktionen i Gate 7 kan forstås som indeholdende elementer af denne 'open dialogue', der indebærer fravær af 'pre-

judgments' (ibid.) (fx 'jeg er sergent og leder af teamet, og jeg ved derfor bedre end dig, som kun er menig soldat'), og hvor muligheder ('opportunities', ibid.) søges (fx 'jeg er sergent, og selvom du er menig soldat, har du nok lige så meget at byde ind med som mig, hvilket giver os flere muligheder i teamet'). Det, vi ser i disse uddrag, er netop soldater, '(…) as they develop, shape and negotiate the contents of the interpretive schemes that define their situation' (Knights og Willmott 1992, 771). Tilsvarende ser vi i eksemplet med Egon, der ikke vil gå nogen steder uden sit våben (linje 93 i bilag 4, ej medtaget i nogle af analyserne), at soldaterne engagerer sig i situationen, og i sekvensen stilles der spørgsmål, svares og opnås enighed ('by engaging in dialogue that is questioning, challenging, answering, extending and agreeing'), hvilket Cunliffe og Eriksen (2011) ser som væsentlige elementer af relationel ledelse. Afslutningsvis peger Knights og Willmott (1992, 771) på, at lederes forsøg på at overtale andre til en bestemt mening ikke er tilstrækkelige. Derimod skal mening forhandles kontinuerligt (min understregning): 'the meanings (…) have to be negotiated and can never be presumed to meet with the acceptance of others merely because they are uttered from the mouths of leaders'.

Sammenfattende vil jeg argumentere for, at vi bør have mere fokus på to ting. For det første hvordan vi anvender sproget, dvs. valg af ord og deres betydning, når vi taler sammen (især om ledelse). For det andet bør vi have større fokus på koordineringsarbejdet, hvor kroppens betydning i højere grad integreres. Set i dette lys bør vi ikke fokusere så meget på at lære soldater – ledere og menige – om overtalelse, men i højere grad (kropslig) koordinering og en opmærksomhed på sproget.

10.3.4 Ledelse og Auftragstaktik

I et militært højrisikoteam, der er inspireret af Auftragstaktik, har alle soldater en forståelse af ledelse. I dette afsnit udfordres den traditionelle individualiserede forståelse af Auftragstaktik. Tilgangen til militær ledelse er i mange lande stadig individ- og ledercentreret (se fx Steadman 2018; Horn og Walker 2008), og forsøg på at arbejde med Auftragstaktik bliver følgelig inspireret heraf. Formuleringer som 'Leaders must (…)' (Finney og Klug 2016) findes flere steder i litteraturen i stil med formuleringer i de nu udgåede (i 2008) danske militære ledelsesprincipper ('Lederen skal (…)') som omtalt i kapitel 2. Nelsen (1987, 33) peger fx på, at hvis man vil arbejde med Auftragstaktik, må den militære organisation udvikle 'thinking leaders', der kan 'respond to friction, the fog of war (…) with initiative'. I modsætning til Nelsen (1987) peger mine data på, at succes afhænger af tænkende og initiativrige soldater – 'thinking soldiers' – der inviteres til at deltage i den militære ledelsespraksis, og hvor det til dels

er et krav til dem. Som eksempel på 'tænkende og initiativrige' soldater kan nævnes situationen i Gate 7, hvor Egon selv tænker, at han er i besiddelse af oplysninger (fra militærrådgiveren), der er nyttige for teamet og for kvaliteten af opgavens løsning. Derfor tager Egon initiativ til at dele denne information i samlingen med resten af teamet. Ifølge Shamir (2010, 645) handler Auftragstaktik netop om decentraliseret ledelse og initiativ og er en filosofi (min understregning) '(…) of command that requires and facilitates initiative at all levels of command (…)'. Shamir (2010, 668) peger på, at Auftragstaktik et langt stykke hen ad vejen er afhængig af kultur, og at man i den amerikanske hær fx ikke har evnet at institutionalisere denne praksis: '(…) the US Army has so far been unable to institutionalize mission command fully'. Begrebet kultur i bred forstand inkluderer en nations kultur og i mere snæver forstand militærets eller den enkelte militære enheds kultur. Som eksempel på krav om deltagelse i den militære ledelsespraksis så vi i analysen af Sia Sang, at føreren den pågældende dag var en menig soldat, der var ved at blive trænet i rollen som teamleder. Mit studie går derved videre end Nelsen (1987) ved at vise, at Auftragstaktik ikke kun handler om individet, in casu lederen, men at operationaliseringen af Auftragstaktik i et militært højrisikoteam medfører, at alle aktører har en forståelse af ledelse i teamet og derved er i stand til at 'lede det' hvis nødvendigt.

'Førerens hensigt' udvikles bl.a. i et løbende samarbejde med soldaterne. Et vigtigt militært begreb er 'Commander's Intent' (King 2013), eller førerens hensigt, der har sin oprindelse i von Moltkes (Hughes 2009) og tyskernes Auftragstaktik, dvs. udviklet i en tid, hvor man så en leder personificeret i et heroisk ideal, og hvor officeren gjorde sig nogle individuelle kognitive tanker, der udmøntede sig i officerens overordnede hensigt. Denne tænkning ses stadig i den danske hærs Feltreglement I (uklassificeret, side 128), hvor der står: 'Mission Command er et føringsprincip, der overordnet fokuserer på, at føreren bibringer underlagte førere (…) hensigten med deres opgaver (…)'. I mine data handler førerens hensigt imidlertid ikke udelukkende om en individuel envejskommunikation. Uagtet, at Feltreglement I primært beskriver forhold, der er relevante for divisions- og brigadeniveauet,[91] udgør det dog samtidig den overordnede danske landmilitære doktrin for indsættelse af hærstyrker på det taktiske niveau, hvor vi finder delinger og teams, eller grupper. I modsætning til de oprindelige tanker i Auftragstaktik og i overensstemmelse med fx Drath et al. (2008) så viser mine data, at førerens hensigt er noget, der til dels udvikles løbende i samarbejde med soldaterne. Derved udfordres dels den traditionelle

[91] En division er en landmilitær enhed på ca. 15.000 soldater, typisk bestående af tre brigader på hver ca. 5.000 soldater.

forståelse af Auftragstaktik og von Moltke, der som den første klart indså, hvordan fænomenet 'friktion' kunne håndteres, nemlig ved en ageren ud fra den foresatte førers hensigt, tilpasset egen taktiske situation (Gunther 2014), men også dels Feltreglement I. Som Drath et al. (2008) argumenterer '(…) knowledge [is located] not in the individual mind, but in ongoing relationships (…)'. Fx så vi i analysen af Gate 7, hvordan Egon som underordnet 'briefer' en overordnet (Janus), hvorved en opgaves hensigt bliver informeret af undergivne soldaters input. Man kan derfor i højere grad tale om en løbende samskabelse end om noget, der autoritært og ikke forhandlingsbart dikteres af en leder.

I et militært højrisikoteam ses dét at involvere andre i ledelse ikke nødvendigvis som en svaghed. Finney og Klug (2016, xi) peger i en amerikansk hærpublikation på, at 'The key to military leadership and mission command is "accepting prudent risk"'. I deres publikation er 'prudent risk' nok især tænkt at involvere risiko i en slags fysisk form, men i et ledelsesperspektiv kan risiko også ses som fx dét at involvere andre i ledelse, hvilket i en klassisk ledercentreret forståelse kan opfattes som et svagt ledertræk. Ikke at give svar og kommandere kan opfattes svagt. Pearce og Conger (2003, 9) peger fx i deres forskning i det israelske militær på, at en leders 'indecisiveness or weakness' kan opfattes som 'lack of sufficient leadership' og derved så tvivl i teamet om lederens 'professional integrity' (ibid.). I modsætning hertil viser mine data, at dét, der i en traditionel ledelsesforståelse netop kan opfattes som svagt lederskab, snarere kan opfattes som en styrke, der er med til at kvalificere forberedelsen og løsningen af opgaven og skabe tryghed og tillid. Som eksempel herpå inddrog teamlederen Janus soldaten Søren i sin befaling ved at lade Søren give en omfattende orientering om det område, vi skulle operere i næste dag, hvilket i sidste ende var med til at kvalificere opgaveløsningen (ej medtaget i analyserne). Et eksempel på tillid i mine data var, da Egon ved Gate 7 rakte sin arm frem i tiltro til, at teamlederen Janus ville lade ham komme til orde. Finney og Klug (2016) argumenterer endvidere for, at (min understregning): 'Leaders (…) work to both minimize the chances of undesired events and to minimize the effects should those undesired effects occur'. I modsætning hertil viser mine data, at det ikke (kun) handler om ledere, men ved at involvere soldaterne, deres kompetencer (fx at være gode til at læse kort og luftfotografier) og erfaringer (fx flere udsendelser til Afghanistan bag sig) og ved at se teamets arbejde som et fælles anliggende, minimeres chancerne for 'undesired events' (ibid.). Eksempler herpå sås, da en teamleder under en befaling lyttede til flere menige soldaters input i forhold til at løse en opgave ubevæbnet, eller på baggrund af en *after action review* at tilrette teamets rutiner. Pointen

er, at ledere i sådanne komplekse og risikofyldte kontekster (Hällgren et al. 2018) er ikke omnipotente og almægtige. Mit studie går videre end Finney og Klug (2016) ved at tilbyde en anden militær ledelsesforståelse (i regi af den til dels individualiserende 'mission command' eller Auftragstaktik), der ligger i forlængelse af relationel teori.

I militære højrisikoteams findes en ledelsesopfattelse, der involverer alle i en løbende meningsskabelsesproces. Drath et al. (2008, 646) skriver i abstrakte vendinger om 'leadership culture', at kilden til ledelse ikke er lokaliseret i '(…) individual minds, but in the interaction of beliefs and practices at the collective level'. Det, vi ser udspille sig i mine data, kan forstås som en særlig form for ledelseskultur, der implicit er baseret på en forståelse af Auftragstaktik. Ved at vise, hvordan teamet producerer fælles retning, koordinering og forpligtelse ved hjælp af mere eller mindre stabile mønstre, supplerer mit projekt derved Auftragstaktik og Drath et al. (2008), men går også videre end Drath et al. (2008) ved at komme med konkrete eksempler på essensen i Drath et al.'s (2008) teori, nemlig produktionen af DAC. Fx har vi set en ledelsesopfattelse ('leadership belief', ibid.), der har til hensigt at træne menige soldater til at kunne overtage ledelsen af teamet, hvilket til dels er i overensstemmelse med grundtanken i Auftragstaktik (der dog i sit udgangspunkt var for generalstabsuddannede officerer). Med denne ledelsesopfattelse eller -idé skabte teamet ressourcerne til handling gennem en ledelsespraksis ('leadership practice', ibid.), der producerede DAC. Eksempler på stabile mønstre i teamet er opbygningen af taktiske standardfremgangsmåder og befalinger, og hvordan man i teamet har skabt fælles retning og koordinering, hvilket samlingen på Gate 7 er et godt eksempel på. Som Drath et al. (2008, 644) formulerer det: 'This links beliefs tightly to practices: a belief is a disposition to behave; a practice is the playing out of that disposition'. Derudover tenderer mine data også til at bekræfte Drath et al. (2008) i forhold til diskussionen i litteraturen om, hvorvidt ledelse handler om indflydelse (Uhl-Bien et al. 2014; Clifton 2009), om meningsskabelse (Smircich og Morgan 1982) eller om læring i betydningen gensidig tilpasning (se fx LeBaron et al. 2016). I en militær højrisikokontekst er der helt særlige ting på spil, der gør, at alle soldater har en stor interesse i, at teamet kun gør noget, der giver mening (fx kun løser opgaver med våben) under en gensidig tilpasning. Gensidig tilpasning i betydningen som en proces af løbende koordinering eller løbende tilpasning (såsom at soldaterne lærer af deres erfaringer under en a*fter action review*). Som Drath et al. (2008, 650) formulerer det (hvilket jeg er enig i): 'In such a [peer] context it may no longer make sense to speak of influence or even mutual influence; it may

make more sense to speak of mutual adjustment, shared sense-making, collective learning, or mutual transformation'.

Ved involvere og træne soldater i de 'skarpeste auftragstaktiske discipliner' – fx ved at lade de menige soldater forberede og give befaling om deres hensigt med opgaven og ved (under vejledning) at lade dem føre teamet i et skarpt operationsmiljø – viser mine data, hvordan Auftragstaktik i praksis udøves på 'all levels' (Shamir 2010) med afsæt i en relationel tankegang (fx Drath et al. 2008). Vi ser altså – i modsætning til Shamirs (2010) pointe om den amerikanske hær – et eksempel på Auftragstaktik, der er operationaliseret helt ned på teamniveau. Bidraget er her særligt, at mine analyser komplementerer, udvider og udfordrer den traditionelle forståelse af Auftragstaktik som beskrevet i kapitel 2. Analyserne viser, hvordan denne ledelsesfilosofi så at sige er indlejret i de militære højrisikoteams – ikke traditionelt set i form af den militære leders ageren, men helt ned til interaktionen mellem soldaterne. Vi ser således afslutningsvis i mine data spor fra Auftragstaktik og derved fra von Moltke, men i et nyere og mere moderne ledelsesperspektiv, hvilket er et vigtigt bidrag. Mine data viser soldater, der agerer ud fra træningsmetoder, der historisk er inspireret af Auftragstaktik, men yderligere udviklet gennem en relationel og ikke (kun, men dog også) ledercentreret tilgang, hvor det ikke handler om, at lederen overtaler (Grint 2005b). I stedet er alle soldater på et eller andet niveau ligeværdige ledelsesudøvere, der handler på baggrund af processer, der kan betegnes lokale (fx den specifikke militære enhed), kulturelle (fx måden, det danske samfund og skolesystem er bygget op) samt historiske (fx måden, det danske forsvar har valgt at indrette sig på inspireret af en succesfuld tysk militærfilosofisk tankegang). Som Goodwin (2018, 1) med sit begreb om sam-skabende handling ('co-operative action') argumenterer for, så kan de historiske processer rent faktisk ses i aktørernes handlinger: 'New action is built by decomposing, and reusing with transformation the resources made available by earlier actions of others. We thus inhabit each other's actions', og som Drath et al. (2008, 641) rammende formulerer det (min understregning): 'In relational theory, the individual is traced back not to an autonomous mind, but to participation in historically situated relationships (…). Person and context are interrelated social constructions made in ongoing local–cultural–historical processes'.

Afslutningsvis, hvordan hænger Auftragstaktik så sammen med, hvordan handlinger koordineres gennem ledelse i et militært højrisikoteam? Vi har i dette afsnit fået øjnene op for nogle vigtige facetter, der er en del af grundprincipperne i Auftragstaktik (bl.a. decentraliseret ledelse, initiativrighed på alle organisatoriske niveauer, udnyttelse af pludseligt opståede

muligheder, arbejde ud fra hensigter: Shamir 2011). Disse konkrete facetter kan være med til at øge det militære højrisikoteams mulighed for at kunne håndtere situationen og agere – uanset foranderlighed, kompleksitet og uforudsigelighed (VUCA).

10.3.5 Koordineringsarbejde og rutiner

I det følgende vil jeg diskutere to argumenter vedrørende koordineringsarbejde og rutiner. For det første identificerer de præsenterede analyser, at på trods af, at soldaterne har et dybdegående kendskab til rutiner, så sker der fortsat en løbende koordinering, og intet udføres automatisk eller 'blindt'. For det andet viser analyserne, at selvom soldaterne i udgangspunktet arbejder i VUCA-omgivelser med usikkerhed, kompleksitet og hurtig forandring, så er de ikke nødsaget til – som det sædvanligvis påstås i organisationsstudier – at se bort fra rutiner, regler og bestemmelser (Pedersen 2018). Nedenfor vil jeg mere udførligt uddybe disse argumenter.

Mit studie undersøger bl.a., hvordan soldater koordinerer deres handlinger fleksibelt og forståeligt, mens de udfører deres arbejde gennem udstrakt brug af rutiner erhvervet gennem deres træning. Ved at trække på etnometodologi og multimodal interaktionsanalyse i analysen af mine videooptagelser afsløres både de forventninger, soldaterne har til udførelse af rutiner, og hvordan soldaterne bruger disse forventninger under udførelsen af deres arbejde. Jeg har især vist, hvordan soldaterne sekventielt bruger rutiner – de forventede kropslige bevægelser i rutinen og den forventede sekvens, som bevægelserne forventes at følge – mens de tilpasser udførelsen af rutinen i forhold til den aktuelle situation, men også, hvad der sker, når arbejdet ikke går som forventet. Analyserne viste det løbende koordineringsarbejde, der er nødvendigt for at justere udførelsen af rutiner til opretholdelsen af en gensidig forståelse og meningsskabelse.

10.3.5.1 Løbende koordinering i fleksibel udførelse af rutinemæssige opgaver

Rutiner kan defineres som '(…) repetitive, recognizable patterns of interdependent actions that involve multiple actors' actors' (Dionysiou og Tsoukas 2013, 181), og rutiner har længe været anset for at være det primære middel, hvorigennem organisationer når deres mål. Forskere har haft en relativt statisk forestilling om rutiner og stort set tilsidesat de mikroprocesser, hvorigennem rutiner gennemføres. Mine analyser tilbyder et blik, der bidrager til at 'open up the black box of routines to look into the processes inside' (ibid.), hvilket efterlyses af flere (Feldman og Pentland 2003; Pentland og Feldman 2008; LeBaron et al. 2016). Tidligere forskning peger på, at koordinering er resultatet af en udbredt fælles forståelse af rutiner blandt aktørerne (Dionysiou og Tsoukas 2013). I modsætning hertil viser mine analyser, at det ikke kun er et spørgsmål om en udbredt fælles forståelse. Derimod er koordinering en løbende proces

med en fleksibel udførelse ('Flexible Performance': LeBaron et al. 2016) af arbejdet, selv når soldaterne har stærke fælles forventninger til hinandens bevægelser og sekvenserne i de udførte rutiner. Mit studie komplementerer og udvider således både Dionysiou og Tsoukas' (2013) og Pentland og Feldmans (2008) forskning ved at vise, hvordan soldaterne så at sige kalibrerer deres handlinger for at skabe, vedligeholde og reparere gensidig forståelse og mening under fleksibel udførelse af deres rutiner. Med en etnometodologisk tilgang fokuseres opmærksomheden på det emergerende, situerede og kropslige i den løbende koordinering, og mine multimodale analyser har vist, hvordan den løbende koordinering er hørbar og synlig, som fx når soldaterne fysisk orienterer sig mod hinanden, engagerer sig med fysiske artefakter og bruger tale, blik og gestik til at kalibrere deres handlinger.

I modsætning til tidligere forskning om reparation af helt mislykkede rutiner (fx Zbaracki og Bergen 2010) viser mine analyser, hvordan soldaterne er i stand til løbende at engagere sig i reparation under interaktionen som en del af deres fleksible præstation. På broen ved Gate 8 mindskedes den gensidige forståelse af, hvad der skete, og hvordan der skulle handles, og soldaterne antydede tavst, at noget var galt. Hver antydning eller tegn var en mulighed for at påbegynde eventuelle justeringer i handlingssekvensen. Et tidligt antræk til, at noget var galt, var da Knud (linje 66) bevægede sin mund og nærmest smagte på de ord, han skulle til at sige over radioen. På samme vis arbejdede Klaris sekventielt gentagne gange med sit ansigt i form af bevægelser med sin mund, tunge og læber. Her demonstrerer begge soldater fysisk og synligt, at der foregår noget – at de arbejder med noget. Som Kaukomaa, Peräkylä, og Ruusuvuori (2015) samt Streeck, Goodwin, og LeBaron (2011) har vist, så kan ansigtsudtryk – i stil med tale – være med til at koordinere handlinger. De argumenterer for, at (min understregning) '(…) facial expressions have important semantic and relational functions in face-to-face interaction' (Kaukomaa et al. 2015, 320). Knuds og Klaris' sekventielle ansigtsarbejde kan i situationen muligvis opfattes som en '(…) important form of backchannel feedback that (…) allows the listener to perform operations (…) and may have a major effect on how the speakers subsequently construct their talk' (ibid.). Med andre ord kan ansigtsudtrykkene muligvis have givet anledning til, at en deltager har brugt dem som data til at gøre noget – eller ikke gøre noget – i form af en sproglig eller kropslig handling. Da sådan ansigtsadfærd er tavs, stoppede det i situationen ikke aktørerne i at samtale og fortsætte deres arbejde, men en mulig måde at opfatte dette tavse ansigtsarbejde på er, at det kan være en indikation på, at situationen nu er mindre forståelig og meningsfuld. En mere tydelig ledetråd for reparatur eller behov for mere

koordinering var at stille spørgsmål, hvilket eksplicit indikerede, at noget var galt (fx linje 3 på MOIA: '`jeg sku ikke med på jorden eller hvad`'), eller at der var behov for mere information (fx linje 94 i Gate 8: '`du har et køretøj der`'). Nogle spørgsmål var specielt konstruktive og var med til at skabe en meningsfuld bevægelse i teamet. Bemærk fx Egons deltagelse i teamets arbejde i Gate 7, hvor Egon rækker sin arm frem, venter, kigger på Janus og med dét indikerer, at han har et spørgsmål eller en kommentar (linje 18). Egon får tildelt en taletur og siger som et bidrag til opgavens løsning: '`jeg har forståelse af i hvert fald min advisor han vil i hvert fald gerne ud at kigge på alt det her på den anden side af ydersikringen`'. Nogle spørgsmål var forholdsvis afbrydende som fx mit spørgsmål i Gate 8 (linje 14: '`nåede du nogensinde at få fat i dem`'), der blev efterfulgt af en lang pause (linje 16), der som tidligere nævnt kan forstås som problematiske og langt fra noget ligegyldigt fænomen i samtaler.

På denne vis har mine data vist, at løbende koordinering er nødvendig for at have fremdrift i et arbejde, hvilket kræver løbende reparation af såvel sproglige som kropslige ytringer. Bidraget ses her især at være til 'Embodied Interaction', og hvordan især ansigtet kan give feedback om et behov for yderligere koordineringsarbejde. Desuden understreger disse fund, at min metode har været meget anvendelig, idet jeg har været i stand til flere steder konkret at påvise koordineringselementer, andre ikke har påvist. Selvsagt, uden for konteksten – fx gennem et interview og ikke in situ – får man ikke øje på kropsligheden. Mine analyser har altså sat en skarpere linse på dét, andre forskere efterspørger, nemlig hvordan koordineringsarbejde i forbindelse med rutiner faktisk ser ud. Soldaterne er hele tiden i forhandling om at tilpasse rutiner til konteksten. Mine analytiske greb sætter os i stand til at forstå den løbende rekonstruktion af rutiner, der handler om en kobling mellem indarbejdede rutiner og justeringer i forhold til kontekst. Det foregår i et ledelsesspænd, hvor der udfordres, forhandles og skabes mening, og kroppen er en væsentlig del i dette.

10.3.5.2 Rutiner og træning er (stadig) grundstenen i komplekse arbejdsmiljøer

Ikke at have fokus på rutiner i en højrisikokontekst er problematisk. Rutiner kan være risikominimerende, og ses som vigtige ressourcer i arbejdet. Rutiner er en grundsten i koordineringen i et militært højrisikoteam. Vel vidende, at der konstant er en risiko (Hällgren et al. 2018) til stede, søger soldaterne gennem velkendte rutiner hele tiden at være opmærksomme på mulige trusler for derved at være på forkant med situationens udvikling, så de kan undgå at ende i en kritisk situation (Grint 2005b). Man kan sige, at soldaterne med deres rutiner og

træning forsøger at holde trusselsniveauet nede – med Grints (2005b) ord forsøger soldaterne at afgrænse 'problemet' til en medgørlig situation: '(…) by establishing a protective boundary around the threat, (…) and shift the threat from one of Crisis – where Command is required – to one of Tame where Management is required' (ibid., 1489). Det er her ikke (kun) soldaternes individuelle kvaliteter, der er afgørende, men i højere grad den kollektive træning. Som King (2013, 266) formulerer det: 'The ability of professional soldiers to perform these drills has little to do with their qualities as individuals (…)'. Analyserne har vist, hvordan soldaternes intersubjektivitet og kollektive arbejde – tilegnet gennem omfattende træning – effektivt trækkes ind i den praktiske løsning af en opgave, og denne effektivitet '(…) seems most obviously attributable to the collective process of training which they undergo' (ibid., min understregning).

Den sædvanlige påstand i organisationsstudier er ofte, at bureaukratiske strukturer er anvendelige i stabile og forudsigelige omgivelser, og at man må se bort fra regler og bestemmelser i tider med usikkerhed, kompleksitet og hurtig forandring (Pedersen 2018), også kaldet VUCA-omgivelser. Karl Weick har en forkærlighed for at studere situationer i VUCA-omgivelser, hvor netop militære højrisikoteams skal kunne operere, og Weick er ifølge Pedersen (2018) mere end nogen anden organisationsteoretiker forbundet med ideen om fx resiliens, fleksibilitet, tilpasningsevne, omstillingsparathed og improvisation (Weick 2001; 2007; Weick og Sutcliffe 2011). Det betyder dog ikke nødvendigvis, at man – som Weick gør det – skal argumentere mod at stole på rutiner og '(…) doing things by the book (…)' og i stedet fremhæve behovet for '(…) dropping one's tools (…)', som Weick gør i forbindelse med 'The Mann Gulch Disaster'[92] (Weick 2001, 111).

For at kunne improvisere tager Holmes (2009) den modsatte position og argumenterer for, at netop ved at skippe rutiner, regler og værktøjer i risikofyldte situationer så forhindres ofte hurtige og fleksible reaktioner (Pedersen 2018). Stephen Holmes' forskning tager udgangspunkt i arbejdet på skadestuer og personalets nøje overholdelse af regler og protokoller i disse risikofyldte og akutte omgivelser. Holmes (2009, 302) argumenterer for, at selvom personalet godt forstår '(…) the need for immediate and unhesitating action (…)', så bruger man ikke desto mindre afgørende tid på at følge standarder: '(…) routinely consume precious time to follow protocols drilled into them and practiced in advance (…)'. Holmes (2009) argumenterer for, at

[92] Mann Gulch Disaster er beretningen om en gruppe brandmænd, der ifølge Weick fejlfortolker en brand, hvilket fører til et meningstab blandt brandmændene og ender med at få fatale konsekvenser, da 13 ud af 16 brandmænd dør som følge deraf.

dette sker af sikkerhedsmæssige årsager og for at give personalet '(…) a kind of artificial 'cool head' (…)', der kan '(…) minimize the risk of making fatal-but-avoidable mistakes under the psychologically flustering pressures of the moment' (ibid.), hvilket har lighedspunkter med Grints (2005b) teori om medgørlige problemer.

Mine analyser korresponderer godt med Holmes' argumenter, og i mindre grad med Weicks. På trods af meget rutineprægede opgaver brugte soldaterne ofte mere end en time på at gennemføre befaling aftenen før, uagtet at ændringer i forhold til rutinen ofte blot bestod af information om, hvilken militærrådgiver der skulle beskyttes den næste dag, hvilke marchveje der skulle køres på, og eventuelt hvilken lokalitet der skulle besøges. Desuden, inden vi forlod lejren hver dag, blev det i teamet rutinemæssigt kontrolleret, at alle soldater havde opladt alle deres våben, medbragt vand, ammunition og førstehjælpsudstyr, at radioerne virkede osv. To konkrete eksempler fra analyserne vil jeg i den forbindelse særligt fremhæve. For det første viser analysen af pax brief (kapitel 7), hvordan Janus og Sir i samarbejde og helt rutinemæssigt vælger at give en forholdsvis detaljeret briefing på trods af, at stort set hele indholdet i forvejen er kendt for begge. For det andet siger Klaris i Gate 8, '`bare lige så I er helt hundrede på det`' (linje 25), hvilket kan høres som en understregning af, at soldaterne netop skal følge rutinerne og gøre tingene 'by the book' i modsætning til, hvad Weick (2001) argumenterer for. Holmes (2009, 311) konkluderer, at '(…) when crafted over time by emergency responders who have learned from their mistakes, non-negotiable rules can sometimes prove more effective, pragmatic, and adaptive than unregulated and unmonitored discretion' (min understregning). I MOIA-analysen (om hvorvidt soldaten skal forlade køretøjet) så vi fx, hvordan soldaterne er opmærksomme på at lære af deres 'mistakes', men i situationen så at sige 'parkerer' det til en senere seance.

En seance, hvor fokus er på læring i form af den daglige og rutinemæssige a*fter action review,* en proces, som kræver 'psychological safety' (Edmondson 1999), og som i sidste ende kan være med til at forbedre teamets præstationsevne: På den måde står Holmes' argument – som jeg tilslutter mig – i modsætning til Weicks idé om, at dømmekraft og fleksibilitet kan fungere som sikkerhedsforanstaltninger i situationer med uforudsigelighed, usikkerhed og forandring. Det kan de måske nok, men det er ikke tilstrækkeligt, og rutiner, regler og vaner er nødvendige, specielt i omskiftelige og uafklarede situationer. Som Holmes (2009, 308) formulerer det (min understregning):

> Rules to be followed 'in case of emergency' reflect a realistic understanding that a crew of human responders, with no script to follow, often fail to adapt themselves with desirable rapidity and coordination to the demands of a dangerous and confusing situation (Citeret i Pedersen 2018, 207).

Det er meget sandsynligt, at soldaternes indøvede 'script to follow' netop giver dem tryghed og tillid til at agere i farlige og forvirrende situationer. Forestillingen om et 'script' er muligvis i en etnometodologisk betydning lidt misvisende, og man kan måske nærmere sige, at kendskab til et 'script' kan være en ressource, men ikke noget, som blot ureflekteret eksekveres som et computerprogram. Et 'script' i et etnometodologisk perspektiv kan nærmere forstås som noget, der bliver brugt refleksivt som en fortolkningsressource (Bittner 1965). Fx så vi i den tenderende til det kaotiske situation i Gate 8, hvordan sekventialitet og ytringerne i interaktionen mellem Knud og Klaris gjorde, at de i deres radiosignaler fremhævede forskellige 'scripts' såsom '`at fastholde`' eller '`falde ned`', så soldaterne ville være i stand til hurtigt at tilpasse sig en yderligere tilspidset situation. Som LeBaron et al. (2016, 532) formulerer det: '(…) moves and sequence have a reflexive relationship during the flexible performance of routines'. I samme analyse så vi, hvordan Knud nærmest 'smagte på ordene' i flere sekunder, inden han sendte sit radiosignal til alle soldater. Dette kan med rimelighed opfattes som en sekvens, hvor Knud med et 'cool head' nøje overvejer, hvilke 'protocols to follow' han skal vælge for i situationen at '(…) minimize the risk of making fatal-but-avoidable mistakes under the psychologically flustering pressures of the moment' (Holmes 2009, 302). I stil med Holmes (2009) anerkender jeg dog, at veletablerede rutiner, regler og indøvede standardfremgangsmåder ikke er uforenelige med eller står i kontrast til fleksibel og hurtig handling i komplekse og usikre situationer. Følger vi Holmes' (2009) argumentation, så er det præcis i komplekse og usikre situationer, at man bør stole på rutiner, regler, indøvede standardfremgangsmåder og vaner snarere end 'unbounded discretion' eller 'ad hoc interventions' (Holmes 2009, 308-311), der kan forøge fejlraten og forsinke eller begrænse fokus. Der er imidlertid ikke bare tale om ureflekterede rutiner, regler og protokoller – de er faktisk udviklet over tid gennem praksis ved hjælp af 'trial and error' – og i en militær kontekst ofte på bekostning af millioner af menneskeliv.[93] Med Holmes' (2009) ord er der tale om empiriske, pragmatiske og

[93] Fx anslås det, at under Første Verdenskrig blev op mod fem millioner soldater dræbt alene af det nyopfundne maskingevær (Cornish 2009).

situationsbaserede regler, der er 'drilled into' soldaterne, der gennem deres praksisser samskaber handling '(…) in concert with each other' (Goodwin 2018, 1).

Feldman og Pentland (2003, 103) argumenterer i forbindelse med rutiner og ledelse for, at: 'Overestimating the importance of the ostensive leads managers to underestimate the importance of the adjustments and improvisations that people undertake to make the routine work'. I mine data ser vi netop, hvordan soldaterne arbejder med at drøfte og justere, hvad der er sket under patruljer og operationer, og dermed hvad 'people undertake to make the routine work' (ibid.), såkaldt performative rutiner. Det ostensive aspekt af en rutine er ideen (fx en SOP, 'know that'), det performative aspekt er udførelsen ('know how'), og de to udgør tilsammen det, vi forstår ved en rutine. Som eksempel kan nævnes en situation, hvor en menig soldat under en *after action review* den 19. februar 2018, kl. 1702, i forbindelse med 'groundguidning' af køretøjer sagde: '… så foreslår jeg at vi ikke siger klarmelding bagfra ... det er unødvendig snak', og næstkommanderende i teamet svarede 'det kan vi godt gøre til en standard' (ej medtaget i analyserne). Her ser vi et konkret eksempel på, hvordan ostensive og performative aspekter af rutiner komplementerer hinanden, og hvordan soldaterne gør rutiner til en ressource for deres arbejde. Som Feldman og Pentland (2003, 101) argumenterer (min understregning): 'Rules are resources for action, but they do not fully determine action (…). In this sense, the significance of a rule, or of the ostensive aspect of a routine, becomes apparent only in its performance'.

Mit studie viser, hvordan det professionelle blik (Goodwin 1994) og soldaternes kompetencer er centrale for at gennemføre rutineaktiviteter. Soldaternes viden og kompetencer i teamet muliggør, at de situeret bruger rutinen som en ressource til at håndtere en kompleks situation. Måden, hvorpå soldaterne bruger deres rutiner, er et fund og tillige et bidrag, fordi analyserne i praksis demonstrerer, hvordan rutiner kan være meningsskabende og samtidig situerede ressourcer, der kan absorbere usikkerhed og risiko i situationer, der umiddelbart synes at være umedgørlige.

Min argumentation står således i opposition til Weick, og det må betragtes som afgørende for militære højrisikoteam, der opererer i VUCA-omgivelser, at fastholde fokus på rutiner, der skaber grundlaget for situeret og fleksibel ageren.

10.3.6 Hierarkiet som forudsætning for teamets agilitet

Forudsætningen for ordrer og fleksibilitet er et bagvedliggende, ofte tavst hierarki, som er en vigtig grundsten i træning og operativt virke. En pointe, der er vigtig at fremhæve i mine analyser, er, hvordan hierarkier, faste rollefordelinger og ordrer/kommandoer osv. ikke kan ses som en forhindring for fleksibilitet, tilpasningsdygtighed og 'samhandlen', men i langt højere grad er en forudsætning herfor. Derved bidrager analyserne til den type moderne ledelsesteori, som forsøger at argumentere for, at fleksibilitet og forandring fordrer en 'flad' organisering og afbureaukratisering/de-formalisering (fx Weick 1993). Hvordan en ordre og en kommando egentlig bliver til i en højrisikokontekst er en vigtig pointe at fremhæve. I et militært højrisikoteam er der et fast hierarki, en klar rollefordeling, en formaliseret form osv., og analyserne viser, at teamet faktisk fungerer ganske udmærket og agilt – ja, nærmest forholdsvis demokratisk, men stadig meget forandringsparat i risikofyldte situationer. I nyere ledelsesteorier ses en tendens til, at bureaukrati, hierarki og formalisering hindrer agilitet og foranderlighed, og der peges på, at i en meget agil organisation skal der helst være et helt fladt hierarki (Perrow 1979; Mintzberg 1980; Weick 1993). Her ses en forståelse af organisationsformer, der tit har en meget dikotomisk opfattelse af, hvordan noget er fleksibelt og agilt. Analyserne viser i den forbindelse i hvert fald to ting. For det første, at en hierarkisk organisering nemt kan være agil, og for det andet, hvordan en ordre eller kommando ikke blot er en envejskommunikation. En højrisikokontekst forudsætter, at ordren bliver til en fælles forpligtelse, der ikke blot handler om, at nogen har magt, eller at der udøves magt over nogen. Der er ikke kun tale om en demokratisk proces, men snarere om, at alle soldater tager et (del-) ansvar i forhold til et særligt fokus. Nogen har ansvaret, og alle ved, hvem der har ansvar for hvad, for ellers går det galt. Analyserne har vist, at ordrer kan se ud på mange forskellige måder (fx '`sidste vindue`' i Sia Sang-analysen eller måden, hvorpå soldaterne tavst forlader samlingen i analysen af Gate 7), men ordrer indebærer meget interaktionelt arbejde, som kræver mere end passiv underdanighed fra soldaterne – det er helt nødvendigt, at alle soldater lever op til deres ansvar og deres roller, og det kan netop kun fungere, fordi der er et hierarki og en rollefordeling, som alle kender. Analyserne viser, hvordan forholdsvis formaliserede og faste hierarkier og rollefordelinger faktisk er en forudsætning for at kunne handle fleksibelt og agilt i uforudsete situationer. For en militærmand – som mig – er det en fuldstændig logisk betragtning, men ikke desto mindre et substantielt bidrag i diskussionen af, hvad der er en fleksibel og agil organisationsform. I parentes bemærket ses det på tilsvarende vis i disse tider med coronapandemien, hvordan hospitaler – der kan minde meget om en hierarkisk militær organisation – på ganske kort tid,

ofte på under et døgn, har vist sig at være agile, fleksible og omstillingsparate og været i stand til at omstille 'produktionen', bygge nye afsnit, implementere nye procedure osv.

10.3.7 Det militære professionelle blik

I kapitel 8 foreslog jeg at udvide Goodwins (1994) teori om det professionelle blik med tre underbegreber i forhold til ledelse i en militær højrisikokontekst: kroppen, hastighed og rolleforståelse. Mine data viser, at der til det militære professionelle blik kan tilføjes yderligere to underbegreber, nemlig fokuserethed og parathed til initiativ. Med hensyn til soldaternes fokus – er dét at være fokuseret det samme som at være professionel? Nej, det mener jeg ikke. Fokuserethed bliver til noget særligt i en højrisikokontekst. Mine data viser, hvordan det ser ud, når soldaterne er fokuserede. Når soldaterne er fokuserede, så 'brokker' de sig ikke, hvilket fx er det, der sker i analysen af MOIA (skal/skal ikke på jorden), hvor konflikten eller 'brokken' bliver sat på pause på grund af soldaternes fokuserethed på opgaven. Soldaterne flytter så at sige kritik fra en højrisikokontekst, så tiden ikke bruges her og nu og fratager fokus, til et andet (senere) rum, hvor der er mere tid til legitim kritik og dermed mulighed for at behandle den konstruktivt, dvs. bruge mere tid og få flere nuancer og perspektiver på kritikken. Der er noget på spil i konteksten – der er risiko til stede – og derfor er der en særlig fokus på opgaven, når man står i den aktuelle situation i en højrisikokontekst. I andre mindre risikobetonede kontekster ses dette ikke, selv om der er en vis fokuserethed – fx ses samme fokuserethed ikke i køretøjet på vej til et site eller i lejre med en højere grad af sikkerhed. I en højrisikokontekst er Goodwins (1994) begreber med den professionelle kodning med korte sætninger, gestik og koder således ikke tilstrækkelig. I et militært højrisikoteam sætter træningen og erfaringen Goodwins begreber sammen i en anderledes fokuserethed end Goodwins fremhævningspraksis, der til dels kan sidestilles med fokuserethed.

Et andet underbegreb, der ses i mine data, er parathed til initiativ. Analyserne viser, hvad det vil sige at have professionel handlekraft, dvs. at være klar til situeret at tage initiativ i teamet. Auftragstaktik handler netop om decentraliseret ledelse og initiativ. Ved flere lejligheder kommer soldaterne frivilligt og på eget initiativ med ytringer, der orienterer sig mod opgaven, og det forventes, at soldaterne løser opgaver ved selv at tage initiativ til fx at tilvejebringe de nødvendige ressourcer (fx Gate 7, linje 31). Det forventes, at soldaterne bidrager i opgaveløsningen, og denne moralske forpligtelse (King 2013) til at bidrage muliggør, at soldaterne selv tager initiativ og lader sig involvere i konstruktionen af et problem (Grint 2005b). Soldaterne arbejder ikke som robotter eller 'løsgående missiler', men stiller spørgsmål,

bidrager og byder ind, fx med rådgiveren på Gate 7, der vil noget andet. Analyserne viser, hvordan man i militæret arbejder målrettet med at udvikle denne evne til at 'tage ledelse'. Jeg vil argumentere for, at det i et militært højrisikoteam forsøges at professionalisere evnen til at tage ledelse gennem en udpræget evne til at være parat til at tage initiativ. Ved at tage initiativ involveres man, medinddrages og accepterer initiativet med til at skabe noget nyt sammen. Man er med til at samskabe ledelse og samkonstruere situationen. Soldaterne er ikke blot proaktive, de trænes i at være proaktive og forventes at være det. Denne udvidelse af det professionelle blik (Goodwin 1994) vil jeg præsentere yderligere i en analysemodel i konklusionen.

10.4 Teoretiske bidrag

Afhandlingen har flere teoretiske bidrag, hvoraf jeg løbende har peget på en del. I dette afsnit vil jeg begrænse mig til at pege på særligt tre bidrag. Dette studie bidrager især til litteraturen inden for militær ledelse og Leadership in Interaction ved at demonstrere den situerede koordinering af ledelse in situ. Derudover ses også bidrag til litteraturen om meningsskabelse.

10.4.1 Militær ledelse

På linje med Fallesen, Keller-Glaze, og Curnow (2011), der gennemgår militær ledelse og peger på et nødvendigt skift fra kognitive faktorer til interpersonelle kompetencer, finder mit studie, at det kollektive element i ledelse in situ er fremherskende. På den måde er mit studie ikke i overensstemmelse med Wong, Bliese, og McGurk (2003), der finder, at militær ledelse især handler om individuelle kapaciteter. Hvad studier som Wong et al. (2003) overser, og hvad mit studie konkret viser, er soldaternes store arbejde for løbende at koordinere i højrisikokontekster. Dette arbejde sker i selv helt hverdagsagtige situationer, der ikke er ekstraordinære eller præget af det ekstreme. Selvom tidligere studier er opmærksomme på den anderledes ledelse, der udføres i en højrisikokontekst (Golden, Chang, og Kozlowski 2018), så undersøger disse studier ikke, hvordan handlinger koordineres gennem ledelse i disse komplekse omgivelser. De anser altså ikke den fundamentale produktion af ledelse for at være et interessant problem. Derved overser disse studier det store arbejde, soldaterne lægger i sammen at skabe mening og derved faktisk være i stand til at arbejde i en kompleks højrisikokontekst. De tre analysekapitel har demonstreret, at soldaterne producerer deres hverdagsinteraktioner på sædvanlig vis og formår at producere ledelse situeret ved at skabe mening og organisere arbejdet in situ.

10.4.2 Leadership in interaction

Leadership in interaction ses at være en underudviklet forskningstilgang, der til dato primært har haft fokus på samtale på bekostning af andre modaliteter, og der er meget beskeden viden om

samspillet mellem formel og uformel ledelse som en in situ social praksis, udført i en hierarkisk kontekst. Med mine finkornede analyser af naturligt forekommende data har mit studie demonstreret, at ledelse er en kollektiv bedrift. Studiet udvider derved forståelsen af, hvordan ledelse foregår i praksis i en militær højrisikokontekst, ved at demonstrere, hvordan soldaterne bruger både krop, sprog og ting som ressourcer i samproduktionen af ledelse i en meget klassisk hierarkisk kontekst i form af militæret. Ved at bruge videooptagede, naturligt forekommende arbejdsinteraktioner som data har de multimodale interaktionsanalyser vist, hvordan ledelse ikke er noget, der kan begrænses til en formel leder. Snarere forhandles ledelse gennem samtale, blik, omgivelser, artefakter mv. på raffinerede måder, der tillader alle soldater at have indflydelse i ledelsesrummet. Studiet viser, hvordan ledelse udøves i interaktion som et fælles anliggende, der involverer forskellige ledelsesaktører uden hensyn til deres hierarkiske positioner og organisatoriske roller, som dog på samme tid er forudsætningsskabende for interaktionen. Derved bidrager dette studie til forskningsområdet Leadership in Interaction.

10.4.3 Meningsskabelse

I forlængelse af Musca et al. (2014), der undersøgte, hvordan bjergbestigere 'discursively co-construct the sense of their [unexpected] situation' (ibid., 1157), viser mit studie, hvordan soldater håndterer en 'threatening, ambiguous and unexpected environment [and] make sense of it' (ibid., 1166) og kollektivt samskaber en forståelse af problemet og de handlinger, der er relevante.

Soldaterne orienterer sig imod, hvad der er nødvendigt i den lokale kontekst og konstruerer mening som situeret tilstrækkeligt, hvorved det gøres observerbart, at meningsskabelse her ikke er fuldstændig forståelse, men snarere tilstrækkelig forståelse til at fortsætte interaktionen. Disse resultater korresponderer med Hällgren (2007, 778), der fandt, at aktører kan orientere sig mod beslutninger som 'good enough', selvom beslutningerne måske ikke helt følger proceduren.

En del tidligere forskning, fx Geraldi, Lee-Kelley, og Kutsch (2010), argumenterer for, at forståelse er et kognitivt, individuelt fænomen og undersøger individers retrospektive meningsskabelse. Mit studie viser, hvordan soldaterne kollektivt producerer gensidig forståelighed og derved viser, at uforudsete begivenheder bliver gensidigt forstået gennem soldaternes professionelle blik, erfaringer, træning og rammesætning. Derudover viser mit studie – ved at se meningsskabelse som en kollektiv præstation – at soldaterne udfører handlinger og bidrager med viden, der muliggør en kollektiv forståelse af, hvad der sker, og hvordan de skal reagere. Studiet viser således, at beslutninger ikke kun er resultatet af en enkelt leders tanker.

Sluttelig vil jeg her nævne to yderligere bidrag. For det første baserer meget forskning med en interaktionistisk tilgang til ledelse deres data på formelle møder i organisationer (Clifton, Larsson, og Schnurr 2020), hvortil der er en forholdsvis nem adgang. Imidlertid savnes forskning fra andre kontekster, ud over formelle møder, og mit studie bidrager her ved netop at tilbyde forskning i en anden kontekst, hvor ledelse foregår. For det andet kan mit studie ses som en etnografisk 'beretning' af et nærmest utilnærmeligt praksisfelt, hvilket måske er et bidrag i sig selv.

10.5 Implikationer for praksis

Hvad der kan anses som en praktisk implikation afhænger af, hvordan læseren forstår ledelse, jf. diskussionen i kapitel 1 og 3. Er der fx tale om en position eller en proces, eller er man primært interesseret i ledelse som individ? Analyserne har vist, hvordan indflydelse går begge veje, og den viden kan bruges til planlægning og gennemførelse af militære uddannelser med fokus på, at resultaterne ofte bliver optimeret, fordi alle har ret og pligt (Clifton 2009) til at deltage i ledelsesprocesser.

10.5.1 Implikationer for ledere

Uagtet at dette studie undersøger ledelse som en især kollektiv bedrift uden fokus på lederen som sådan, så er ledere vigtige og indflydelsesrige, og hvordan de i praksis bestrider deres rolle betyder meget for opgavens løsning og for soldaterne i teamet. Analyserne peger på flere væsentlige punkter, hvoraf de vigtigste er de relationelle kompetencer og det professionelle blik (Goodwin 1994). Gennem den militære træning bibringes (især tekniske og taktiske) kompetencer, der med et professionelt blik (ibid.) anvendes situeret i højrisikokonteksten. Dette er imidlertid ikke nok. Et militært højrisikoteam opererer ofte mere eller mindre selvstændigt med indbyrdes afhængige opgaver, der ikke udføres i et vakuum, og opgaven løses i samarbejde med flere deltagere, involverende andre militære aktører og eventuelle lokale civilister. Derfor er det – snarere end kun at fokusere på ledernes tekniske og taktiske færdigheder og kompetencer – også nødvendigt at fokusere på deres relationelle og kommunikative kompetencer, da både nutidige og fremtidige opgaver kræver ledere, der kan forstå relationel kompleksitet, håndtere flertydighed og facilitere samarbejdsprocesser.

Derudover er det også betydningsfuldt, at mine fund peger på, hvordan opgaver løses gennem en fælles præstation. Ikke desto mindre er det stadig op til ledere at gøre roller og ansvar tydeligt for soldaterne, da dette er grundlaget for fleksibilitet. Blot må det ikke ske på en sådan måde, at det skaber for faste grænser for rollerne, hvilket negativt kan influere på engagement og

samarbejde i teamet. Grænser, der er tilstrækkeligt permeable, og komplementære roller mellem soldaterne er fortsat vigtige parametre. På samme måde er det vigtigt, at ledere er særligt opmærksomme på deres indflydelse i meningsskabelsesprocesser. Analyserne viser, at militære operationer foregår i komplekse miljøer, hvor soldaterne oplever usikkerhed og flertydighed, hvorfor evnen til løbende at skabe mening er afgørende. Som analyserne har demonstreret, har lederne qua deres institutionelle rolle en særlig adgang til information og viden og følgelig indflydelse på, hvordan soldaterne forstår informationer eller indgår i samarbejde med andre koalitionspartnere eller lokalbefolkningen. De analytiske fund illustrerer de praktiske implikationer af lederes situerede rammesætning af problemer, relationer og opgaver og derved den vigtige indflydelse, sprog og krop har i praksis.

10.6 Afhandlingens begrænsninger

I dette afsnit vil jeg adressere nogle af afhandlingens begrænsninger.

For det første er afhandlingens data indsamlet i en dansk kulturel kontekst, hvor nogle argumenterer for, at magtdistancen mellem medarbejdere og ledere er relativt lav sammenlignet med resten af verden (Hofstede 1984). Det er en omstændighed, der muligvis har indflydelse på, hvordan soldaternes ret og pligt (Clifton 2009) til at indgå i samskabelsen af ledelse i interaktionerne konstrueres.

For det andet har analyserne fokuseret på en type militære teams i en bestemt kontekst, hvilket giver en forholdsvis snæver tilgang. Omvendt ville en bredere tilgang med flere typer af teams i flere forskellige kontekster ikke have muliggjort den dybde, jeg har opnået i analyserne af mine data, da jeg muligvis ville have overset små konstituerende dele af interaktionerne.

En tredje begrænsning er, at analyserne primært fokuserer på, hvordan handlinger koordineres igennem ledelse som en observerbar og rapporterbar konstruktion. Analyserne har ikke forsøgt at beskrive, hvad der sker, når kameraet ikke har været tændt – i spisesalen, i træningslokalet, i TV-rummet osv. Jeg har ikke forfulgt forklaringer og bevæggrunde til det skete, hvilket ville have givet andre perspektiver og forklaringer. Fokus har i afhandlingen været på en dybere forståelse af, hvordan ledelseshandlinger koordineres in situ, dvs. en proces, der ikke er påvirkelig af efterfølgende forklaringer eller refleksioner.

En fjerde begrænsning er, at den overvejende del af mine videodata kun ses fra én vinkel, typisk fra mit kamera monteret på hjelmen. Videooptagelser fra andre og flere vinkler ville have kunne fortykket mine analyser yderligere.

En yderligere begrænsning ved mit studie er, at ikke alle møder mv. blev optaget på video, og nogen blev kun lydoptaget. Med flere videooptagelser ville yderligere data være stillet til rådighed for analyse.

10.6.1 Generaliserbarhed, validitet og transparens

Anvendelsen af mine resultater er måske kun egnet i forbindelse med højrisikoteams, hvor konteksten er anderledes. Jeg har dog lagt mine data åbent frem for kritik, og min metode ses at være anvendelig i mange andre kontekster, ligesom mine forslag til supplement til forskellige teorier med rimelighed kan udbygges til andre lignende brancher, der arbejder i risikofyldte kontekster (Hällgren et al. 2018). Man kan i den forbindelse tale om en analytisk generaliserbarhed (Roald og Køppe 2008) eller måske, mere meningsfyldt, overførbarhed (Bazeley 2013), hvor ansvaret for sådanne generaliseringer skifter fra forskeren til læseren eller potentielle brugere af resultaterne. Derved bliver en case-by-case overførelse af den opnåede viden eller anvendelsen af teoretisk indsigt i en ny kontekst mulig.

Min analysestrategi har sikret en meget tæt og eksplicit empirifremstilling, hvilket øger transparens og validitet. Netop for at forstå, hvordan soldaterne skabte mening i situationen in situ, blev de udvalgte uddrag gentagne gange analyseret med en 'next turn proof procedure' (Peräkylä 2011), der betyder, at man undersøger, hvordan der i interaktionen responderes på såvel sproglige som kropslige ytringer for at kunne bestemme, hvilken mening ytringerne tilskrives i situationen. Dette er et godt grundlag for at føre de analytiske følgeslutninger tilbage til transskriptionerne, og jeg vil argumentere for, at afhandlingens fund dermed har en høj grad af transparens og validitet (Have 2007).

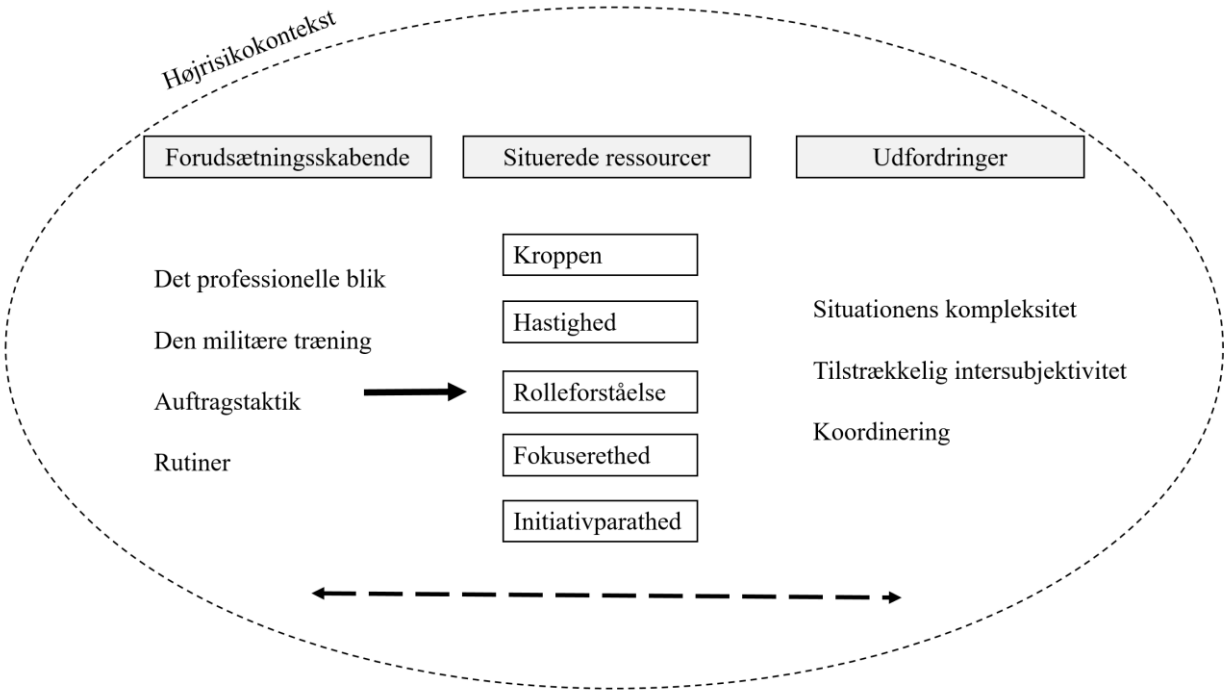
10.7 Fremtidig forskning

Set i en militær kontekst vil det vil være relevant med mere forskning fra andre militære organisationer, fx andre typer af enheder fra andre værn, andre organisatoriske niveauer og fra andre lande. Soldaterne i dette projekt var generelt meget kompetente og gennemførte forholdsvist rutineprægede opgaver med stor sikkerhed. Soldaterne havde stor erfaring (gennemsnitsalder var over 26 år, og 91 % af soldaterne havde over tre års militær erfaring) i aktivt at indgå i det meste arbejde i teamet, herunder i opgaver, der traditionelt anses som noget, en leder gør. Det er muligt, at soldater med mindre erfaring ville blive involveret, eller lade sig involvere, anderledes i teamets arbejde, fx være mere tilbøjelige til at acceptere og stole på den formelle leders ordrer og mindre tilbøjelige til selv at koordinere eller tage initiativer.

Meget moderne ledelsesforskning peger på, at kollaborativ samskabelse øger trivsel og arbejdsglæde. Forsvarets Ledelsesgrundlag (2008) rammesætter, at ledelse gælder alle medarbejdere i Forsvaret, og at '(…) ledelse udøves af (…) alle' (ibid., 15), men hvad gør denne høje grad af involvering og samskabelse for soldater, der måske blot ønsker at gøre, hvad de bliver befalet til? Hvis man havde en bedre forståelse af, hvordan soldater oplever denne inddragelsespraksis, kunne man have en mere kvalificeret diskussion om, hvorvidt Forsvarets ledelsestilgang fortsat bør fokusere på en stor grad af indflydelse og involvering af soldater på alle niveauer, eller om der kan være faldgruber, der kan føre til dårligere resultater.

10.8 Konklusion

Dette studie har forsøgt at besvare det centrale forskningsspørgsmål: *Hvordan sker ledelse i militære højrisikoteams' praktiske opgaveløsning, og hvad muliggør det?* På baggrund af fundene i de tre analysekapitler konkluderer mit studie, at handlinger i højrisikokontekster koordineres gennem ledelse ved, at soldaterne trækker på deres militære professionelle blik, og derved produceres resultater. Kroppen, hastighed, en veludviklet rolleforståelse, fokuserethed og initiativparathed udgør i den forbindelse væsentlige ressourcer eller mekanismer til at håndtere uforudsigeligheden i den taktiske situation og skabe mening og intersubjektivitet. Soldaternes træning gør sammen med disse ressourcer en forskel for, hvordan soldaterne situeret skaber mening, organiserer og løser deres opgaver i en kontekst, der kan være kompleks. Denne form for koordinering muliggøres, da soldaterne fra træningen ved, at de har reelle muligheder for at påvirke situationen og opgaven, og at de særligt i en risikofyldt kontekst har et medansvar for at involvere sig i konstruktionen af problemerne (Grint 2005b) og dermed ledelse. Teamets viden om hinandens dygtighed og kompetencer, der på nogle områder kan være bedre end den formelle leders, giver en høj grad af tiltro og tillid, hvilket muliggør en løbende koordinering og medinddragelse og gør det ofte unødvendigt fx at beordre soldaterne til noget – soldaterne fornemmer selv, hvornår det giver mening at gøre det. Figuren nedenfor illustrerer sammenhængen mellem komplekse udfordringer, soldaternes situerede ressourcer, og hvad der er en forudsætning for at bringe dem i anvendelse i en militær højrisikokontekst.



Figur 6. Sammenhængen mellem det forudsætningsskabende, situerede ressourcer og udfordringer.

Modellen illustrerer sammenhængen mellem soldaternes udfordringer – såsom koordinering, der har været et gennemgående fokus i de tre analysekapitler – de situerede ressourcer, der bruges til at håndtere situationel usikkerhed, interaktionel uklarhed og flertydighed og de forudsætninger, der er nødvendige for at skabe ressourcer in situ (fx hurtigt at gå i gang med at løse en opgave). Modellen forsøger også at vise, at det er en cirkulær proces, hvor erfaringer med udfordringerne kan udvikle soldaternes forudsætninger og derved deres evne til at skabe situerede løsninger, der er brugbare i den aktuelle kontekst. Den stiplede linje med pile indikerer, at udfordringerne kan påvirke det forudsætningsskabende, og omvendt. Denne analysemodel giver et godt indblik i in situ ledelse i militære højrisikoteams. Modellen binder forskellige tråde sammen og peger i sin helhed på en mere nuanceret ledelsesforståelse. Blikket for mikroprocesser synliggør de ekstra ressourcer, der findes i ledelse, ud over lederen. Meget forskning har netop ikke blik for det, der ligger uden for lederen. Med denne analysemodel bliver det interessant at undersøge, hvordan ledelse koordineres i andre dele af Forsvaret, som fx Søværnet, eller i frivillige organisationer, som fx Hjemmeværnet.

Teorier om militær ledelse bør ikke ignorere den store indflydelse, det kollektive har i den proces, hvor kroppen, hastighed, en veludviklet rolleforståelse, fokuserethed og initiativparathed bringes på bane. Primært at forholde sig til ledelse gennem en leder er for unuanceret. De fleste studier anskuer netop militær ledelse som et i lederen iboende eller kognitivt fænomen og benytter sig derfor af andre analyseniveauer og analysemetoder. Militær ledelse handler om mere end en 'manager of violence' (Huntington 1957). Teorier om militær ledelse bør modificeres, og at adressere militær ledelse på den måde, der lægges op til i mit projekt, medfører en radikal anden måde at anskue militær ledelse på.

Foto 65: Forfatteren under feltarbejde i Afghanistan i 2018.

Referencer

Aftale på forsvarsområdet 2013-2017. 2012. København: Forsvarsministeriet. http://www.fmn.dk/videnom/Documents/Aftale_paa_forsvarsomraadet_2013-2017a.pdf.

Allen, Nate, og D. Christopher Kayes. 2012. "Leader Development in Dynamic and Hazardous Environments: Company Commander Learning Through Combat". I *Learning Trajectories, Innovation and Identity for Professional Development*, redigeret af Anne Mc Kee og Michael Eraut, 93–111. Dordrecht: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-1724-4_5.

Alrø, Helle, Poul Nørgård Dahl, og Katrine Schumann. 2016. *Samtaleanalyse - i hverdagen og videnskaben*. Aalborg Universitetsforlag.

Alvesson, Mats. 2009. "At-home Ethnography: Struggling with Closeness and Closure". I *S. Ybema, D. Yanow, H. Wels, & F. H. Kamsteeg (Eds.), Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*, 156–74. London: SAGE Publications Ltd.

Alvesson, Mats, og Kaj Sköldberg. 2017. *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. SAGE.

Alvesson, Mats, og Stefan Sveningsson. 2003. "The Great Disappearing Act: Difficulties in Doing 'Leadership'". *The Leadership Quarterly* 14 (3): 359–81. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00031-6.

Antonacopoulou, Elena, og Regina F. Bento. 2018. "From laurels to learners: leadership with virtue". *Journal of Management Development* 37 (8): 624–33. https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0269.

Antonacopoulou, Elena P., Christian Moldjord, Trygve J. Steiro, og Christina Stokkeland. 2019. "The New Learning Organisation: PART I – Institutional Reflexivity, High Agility Organising and Learning Leadership". *The Learning Organization* 26 (3): 304–18. https://doi.org/10.1108/TLO-10-2018-0159.

Arminen, Ilkka, Inka Koskela, og Hannele Palukka. 2014. "Multimodal Production of Second Pair Parts in Air Traffic Control Training". *Journal of Pragmatics* 65 (maj): 46–62. https://doi.org/10.1016/j.pragma.2014.01.004.

Army Doctrine Publication ADP 6-0 Mission Command: Command and Control of Army Forces. 2019. Independently published.

Army Techniques Publication, ATP 3-21.8: Infantry Platoon and Squad. 2016. Headquarters, Department of the Army.

Arrow, Holly, Joseph E. McGrath, og Jennifer L. Berdahl. 2000. *Small Groups as Complex Systems: Formation, Coordination, Development, and Adaptation*. SAGE Publications.

Ashcraft, Mark H., og Gabriel A. Radvansky. 2014. *Cognition*. Pearson Education.

Ashford, Susan J., og Sim B. Sitkin. 2019. "From Problems to Progress: A Dialogue on Prevailing Issues in Leadership Research". *The Leadership Quarterly* 30 (4): 454–60. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.01.003.

Atkinson, J. Maxwell, John Heritage, og Keith Oatley. 1984. *Structures of Social Action*. Cambridge University Press.

Aubry, Monique, og Pascal Lievre. 2016. *Project Management in Extreme Situations: Lessons from Polar Expeditions, Military and Rescue Operations, and Wilderness Exploration*. CRC Press.

Avolio, Bruce J., Nagaraj Sivasubramaniam, William D. Murry, og Don Jung. 2003. "Assessing Shared Leadership: Development and Preliminary Validation of a Team Multifactor Leadership Questionnaire". I *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 143–72. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781452229539.

Bangari, Ravindra Singh. 2014. "Establishing A Framework of Transformational Grassroots Military Leadership: Lessons from High-Intensity, High-Risk Operational Environments". *Vikalpa* 39 (3): 13–34. https://doi.org/10.1177/0256090920140302.

Baran, Benjamin E., og Cliff W. Scott. 2010. "Organizing Ambiguity: A Grounded Theory of Leadership and Sensemaking Within Dangerous Contexts". *Military Psychology (Taylor & Francis Ltd)* 22 (januar): 42–69. https://doi.org/10.1080/08995601003644262.

Barfod, Jakob Rømer. 2017. *Hvad er militær ledelse?* København: Forsvarsakademiet.

Barge, J. K. 2004. "Reflexivity and managerial practice". *Communication Monographs* 71 (1): 70–96. https://doi.org/10.1080/0363452040001691465.

———. 2012. "Systemic constructionist leadership and working from within the present moment". I *Uhl-Bien M and Ospina S (eds) Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue among Perspectives*, 107–142. Charlotte, NC: Information Age.

Barrett, Frank J. 2012. *Yes to the Mess: Surprising Leadership Lessons from Jazz*. Harvard Business Press.

Bass, Bernard M. 1998. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, Dong I. Jung, og Yair Berson. 2003. "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership". *Journal of Applied Psychology* 88 (2): 207–18. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207.

Bazeley, Patricia. 2013. *Qualitative Data Analysis: Practical Strategies*. SAGE.

Becker, Howard S. 1998. *Tricks of the Trade: How to Think about Your Research While You're Doing It*. University of Chicago Press.

———. 2008. *Outsiders*. Simon and Schuster.

Beevor, Antony. 2009. *D-Day: The Battle for Normandy*. Penguin UK.

Ben-Ari, Eyal. 1989. "Masks and soldiering: The Israeli army and the Palestinian uprising". *Cultural Anthropology* 4 (4): 372–389.

———. 1998. *Mastering Soldiers: Conflict, Emotions, and the Enemy in an Israeli Military Unit*. Berghahn Books.

Bennett, Nathan, og James Lemoine. 2014. "What VUCA Really Means for You". SSRN Scholarly Paper ID 2389563. Rochester, NY: Social Science Research Network.

Ben-Shalom, Uzi, Yechiel Klar, og Yitzhak Benbenisty. 2012. *Characteristics of Sense-Making in Combat*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195399325.013.0075.

Beyer, Patrick D. 2010. *Authentic leadership in-extremis: A study of combat leadership*. Capella University.

Billett, Stephen. 2008. "Learning through Work: Exploring Instances of Relational Interdependencies". *International Journal of Educational Research*, Organisational and Personal Contributions to Workplace Learning Environments, 47 (4): 232–40. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2008.07.006.

Bittner, Egon. 1965. "THE CONCEPT OF ORGANIZATION". *Social Research* 32 (3): 239–55.

Blumer, Herbert. 1969. *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

———. 1986. *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. University of California Press.

Boden, Deirdre. 1994. *Business of Talk*. Wiley.

Boe, Ole, Ola Kjørstad, og Knut Werner-Hagen. 2012. *Løytnanten og Krigen: Operativ lederskap i strid*. Fagbokforlaget.

Bourne, Peter G. 1970. *Men, Stress, and Vietnam*. Little, Brown.

Bouty, Isabelle, Godé Cécile, Drucker-Godard Carole, Lièvre Pascal, Nizet Jean, og Pichault François. 2012. “Coordination Practices in Extreme Situations”. *European Management Journal* 30 (6): 475–89. https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.03.015.

Braun, Virginia, og Victoria Clarke. 2006. “Using Thematic Analysis in Psychology”. *Qualitative Research in Psychology* 3 (2): 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa.

Broth, Mathias, Eric Laurier, og Lorenza Mondada. 2014. *Studies of Video Practices: Video at Work*. Routledge.

Bryman, Alan. 1996. “Leadership in organizations.” I *Clegg SR, Hardy C, and Nord WR (eds) Handbook of Organization Studies*, 276–292. London, UK: SAGE.

Bryman, Alan, og Emma Bell. 2003. *Business Research Methods*. Oxford University Press.

Bryman, Alan, og David A. Buchanan. 2018. *Unconventional Methodology in Organization and Management Research*. Oxford University Press.

Bucholtz, Mary. 2000. “The Politics of Transcription”. *Journal of Pragmatics* 32 (10): 1439–65. https://doi.org/10.1016/S0378-2166(99)00094-6.

Bungay, Stephen. 2011. *The Art of Action: How Leaders Close the Gaps between Plans, Actions and Results*. Hachette UK.

Burke, C. Shawn, Deborah DiazGranados, og Eduardo Salas. 2011. “Team Leadership : A Review and Look Ahead”. *The SAGE Handbook of Leadership*, The SAGE handbook of leadership. - Los Angeles : Sage, ISBN 978-1-84860-146-8. - 2011: 338-351, .

Burke, C. Shawn, Marissa L. Shuffler, og Christopher W. Wiese. 2018. “Examining the Behavioral and Structural Characteristics of Team Leadership in Extreme Environments”. *Journal of Organizational Behavior* 39 (6): 716–30. https://doi.org/10.1002/job.2290.

Burnette, Jeni L., Jeffrey M. Pollack, og Donelson R. Forsyth. 2011. “Leadership in Extreme Contexts: A Groupthink Analysis of the May 1996 Mount Everest Disaster”. *Journal of Leadership Studies* 4 (4): 29–40. https://doi.org/10.1002/jls.20190.

Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. Harper & Row.

Börjesson, M., J. Österberg, og A. Enander. 2011. “Risk and Safety Attitudes among Conscripts during Compulsory Military Training.” *Military Psychology* 23 (6): 659–84. https://doi.org/10.1080/08995605.2011.616815.

———. 2015. “Risk propensity within the military: a study of Swedish officers and soldiers”. *Journal of Risk Research* 18 (1): 55–68. https://doi.org/10.1080/13669877.2013.879489.

Cakiroglu, Sultan Serkan, António Caetano, og Patrícia Costa. 2020. “How do mid-senior multinational officers perceive shared leadership for military teams? A qualitative study”. *Team Performance Management: An International Journal* 26 (5/6): 301–18. https://doi.org/10.1108/TPM-11-2019-0109.

Campbell, Craig P. 2012. *Technology, Organization and Doctrine Enhancing the Combat Capability of the On-Call AEW*. BiblioScholar.

Campbell, Donald J., Sean T. Hannah, og Michael D. Matthews. 2010. “Leadership in Military and Other Dangerous Contexts: Introduction to the Special Topic Issue”. *Military Psychology (Taylor & Francis Ltd)* 22 (januar): 1–14. https://doi.org/10.1080/08995601003644163.

Cannon-Bowers, Janis A., og Eduardo Salas. 1998. *Making Decisions Under Stress: Implications for Individual and Team Training*. American Psychological Association.

Carlyle, Thomas. 1840. *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*. Chapman and Hall.

Carroll, Brigid, Josh Firth, og Suze Wilson. 2018. *After Leadership*. Routledge.

Cassell, Catherine, Ann L. Cunliffe, og Gina Grandy. 2017. *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: History and Traditions*. SAGE.

Cefkin, Melissa. 2010. *Ethnography and the Corporate Encounter: Reflections on Research in and of Corporations*. Berghahn Books.

Chan, Kim-Yin, Star Soh, og Regena Ramaya. 2011. *Military Leadership in the 21st Century: Science and Practice*. Cengage Learning.

Clark, Rodney A. 1955. “LEADERSHIP IN RIFLE SQUADS ON THE KOREAN FRONT LINE”. GEORGE WASHINGTON UNIV ALEXANDRIA VA HUMAN RESOURCES RESEARCH OFFICE. https://apps.dtic.mil/seo/citations/AD0091214.

Clausewitz, Carl von. 1832. “VOM KRIEGE, Über die Natur des Krieges”. 1832. https://www.clausewitz.com/readings/VomKriege1832/Book1.htm.

———. 1986. *Om krig: Kommentar og registre*. Rhodos.

———. 2010. *On War*. The Floating Press.

Clifton, Jonathan. 2006. “A Conversation Analytical Approach to Business Communication: The Case of Leadership”. *The Journal of Business Communication (1973)* 43 (3): 202–19. https://doi.org/10.1177/0021943606288190.

———. 2009. “Beyond Taxonomies of Influence: ‘Doing’ Influence and Making Decisions in Management Team Meetings”. *Journal of Business Communication* 46 (1): 57–79. https://doi.org/10.1177/0021943608325749.

———. 2012. “A Discursive Approach to Leadership: Doing Assessments and Managing Organizational Meanings”. *The Journal of Business Communication (1973)* 49 (2): 148–68. https://doi.org/10.1177/0021943612437762.

———. 2019. “Using conversation analysis for organisational research: a case study of leadership-in-action”. *Communication Research and Practice* 5 (4): 342–57. https://doi.org/10.1080/22041451.2019.1629756.

Clifton, Jonathan, Magnus Larsson, og Stephanie Schnurr. 2020. “Leadership in Interaction. An Introduction to the Special Issue”: *Leadership*, september. https://doi.org/10.1177/1742715020954790.

Coates, Jennifer. 1986. *Women, Men and Language: A Sociolinguistic Account of Gender Differences in Language*. Routledge.

Coghlan, David, og Teresa Brannick. 2014. *Doing Action Research in Your Own Organization*. SAGE.

Colquitt, Jason A., JEFFERY A. LEPINE, CINDY P. ZAPATA, og R. ERIC WILD. 2011. “TRUST IN TYPICAL AND HIGH-RELIABILITY CONTEXTS: BUILDING AND REACTING TO TRUST AMONG FIREFIGHTERS”. *The Academy of Management Journal* 54 (5): 999–1015.

Cornelissen, Joep P., Saku Mantere, og Eero Vaara. 2014. “The Contraction of Meaning: The Combined Effect of Communication, Emotions, and Materiality on Sensemaking in the Stockwell Shooting”. *Journal of Management Studies* 51 (5): 699–736. https://doi.org/10.1111/joms.12073.

Cornish, Paul. 2009. *Machine Guns and the Great War*. Pen & Sword Books Limited.

Crandall, Major Doug. 2010. *Leadership Lessons from West Point*. John Wiley and Sons.

Creveld, Martin L. Van. 1985. *Command in War*. Harvard University Press.

Cunliffe, Ann L, og Matthew Eriksen. 2011. “Relational leadership”. *Human Relations* 64 (11): 1425–49. https://doi.org/10.1177/0018726711418388.

Curl, Traci S., og Paul Drew. 2008. “Contingency and Action: A Comparison of Two Forms of Requesting”. *Research on Language & Social Interaction* 41 (2): 129–53. https://doi.org/10.1080/08351810802028613.

Dachler, H.P., og D.M. Hosking. 1995. "The primacy of relations in socially constructing organizational realities". I *Hosking D.M., Dachler H.P. and Gergen K.J. (eds) Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*, 1–28. Brookfield, VT: Ashgate/Avebury Publishing Co.

Davidsen, Jacob, og Malene Kjær. 2018. *Videoanalyse Af Social Interaktion*. Samfundslitteratur.

Day, David V., Peter Gronn, og Eduardo Salas. 2006. "Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era". *The Leadership Quarterly*, Leadership in Team-Based Organizations, 17 (3): 211–16. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.001.

Dechurch, Leslie A., C. Shawn Burke, Marissa L. Shuffler, Rebecca Lyons, Daniel Doty, og Eduardo Salas. 2011. "A Historiometric Analysis of Leadership in Mission Critical Multiteam Environments". *The Leadership Quarterly* 22 (1): 152–169. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.013.

Denis, Jean-Louis, Ann Langley, og Viviane Sergi. 2012. "Leadership in the Plural". *The Academy of Management Annals* 6 (1): 211–83. https://doi.org/10.1080/19416520.2012.667612.

DeRue, D. Scott, og Susan J. Ashford. 2010. "Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations". *Academy of Management Review* 35 (4): 627–647.

Dinh, Jessica E., Robert G. Lord, William L. Gardner, Jeremy D. Meuser, Robert C. Liden, og Jinyu Hu. 2014. "Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives". *The Leadership Quarterly* 25 (1): 36–62. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005.

Dionysiou, Dionysios D., og Haridimos Tsoukas. 2013. "Understanding the (re)creation of Routines from Within: A Symbolic Interactions Perspective". *Academy of Management Review* 38 (2): 181–205. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0215.

Dixon, Deirdre P., Michael Weeks, Richard Boland Jr, og Sheri Perelli. 2017. "Making sense when it matters most: An exploratory study of leadership in extremis". *Journal of Leadership & Organizational Studies* 24 (3): 294–317.

Dorfman, P.W., J.P. Howell, B.C.G. Cotton, og U. Tate. 1992. "Leadership within the 'discontinuous hierarchy' structure of the military: are effective leadership behaviors similar within and across command structure?" I *K.E. Clark, M.B. Clark, D.P. Campbell (Eds.), Impact of leadership*, 399–416. Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.

Drath, Wilfred H., Cynthia D. McCauley, Charles J. Palus, Ellen Van Velsor, Patricia M.G. O'Connor, og John B. McGuire. 2008. "Direction, Alignment, Commitment: Toward a More Integrative Ontology of Leadership". *The Leadership Quarterly* 19 (6): 635–53. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.003.

Drew, Paul, og John Heritage. 2006. *Conversation Analysis: Institutional Interactions*. SAGE.

Drummond, Kent, og Robert Hopper. 1993. "Back Channels Revisited: Acknowledgment Tokens and Speakership Incipiency". *Research on Language & Social Interaction* 26 (2): 157–77. https://doi.org/10.1207/s15327973rlsi2602_3.

DuBrin, Andrew J. 2016. *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. Cengage Learning.

Due, Brian L. 2015. "The Social Construction of a Glasshole: Google Glass and Multiactivity in Social Interaction". *PsychNology Journal* Volume 13 (Number 2-3): 149 – 178.

Due, Brian L. 2017. *Multimodal interaktionsanalyse: Med videoetnografisk dataindsamling*. Samfundslitteratur.

Dunbar, Roger L. M., og Raghu Garud. 2009. "Distributed Knowledge and Indeterminate Meaning: The Case of the Columbia Shuttle Flight". *Organization Studies* 30 (4): 397–421. https://doi.org/10.1177/0170840608101142.

Duranti, Alessandro. 2006. "Transcripts, Like Shadows on a Wall". *Mind, Culture, and Activity* 13 (4): 301–10. https://doi.org/10.1207/s15327884mca1304_3.

Duranti, Alessandro, og Charles Goodwin. 1992. *Rethinking Context: Language as an Interactive Phenomenon*. Cambridge University Press.

Edmondson, Amy C. 1999. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams". *Administrative Science Quarterly* 44 (2): 350. https://doi.org/10.2307/2666999.

———. 2003. "Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams". *Journal of Management Studies* 40 (6): 1419–52. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386.

———. 2012. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. John Wiley & Sons.

Edmondson, Amy C., og Jean-François Harvey. 2017. *Extreme Teaming: Lessons in Complex, Cross-Sector Leadership*. Emerald Group Publishing.

Ekman, Paul, og Erika L. Rosenberg. 2005. *What the Face Reveals: Basic and Applied Studies of Spontaneous Expression Using the Facial Action Coding System (FACS)*. Oxford University Press.

Elliott, Christopher L. 2015. *High Command: British Military Leadership in the Iraq and Afghanistan Wars*. Oxford University Press.

Ellis, Basia D, og Henderikus J Stam. 2015. "Crisis? What Crisis? Cross-Cultural Psychology's Appropriation of Cultural Psychology". *Culture & Psychology* 21 (3): 293–317. https://doi.org/10.1177/1354067X15601198.

Elsbach, Kimberly D., og Roderick M. Kramer. 2015. *Handbook of Qualitative Organizational Research: Innovative Pathways and Methods*. Routledge.

Emerson, Robert M., Rachel I. Fretz, og Linda L. Shaw. 2011. *Writing Ethnographic Fieldnotes, Second Edition*. University of Chicago Press.

Fairhurst, Gail T. 2007. *Discursive Leadership: In Conversation with Leadership Psychology*. Thousand Oaks, California. https://doi.org/10.4135/9781452231051.

———. 2011. "Discursive Approaches to Leadership". I *Bryman A, Collinson D, Grint K, et al. (eds) The SAGE Handbook of Leadership*, 495–507. London, UK: SAGE Publications.

Fairhurst, Gail T., og David Grant. 2010. "The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide". *Management Communication Quarterly* 24 (2): 171–210. https://doi.org/10.1177/0893318909359697.

Fairhurst, Gail T., og Mary Uhl-Bien. 2012. "Organizational Discourse Analysis (ODA): Examining Leadership as a Relational Process". *The Leadership Quarterly* 23 (6): 1043–62. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.005.

Fallesen, Jon J., Heidi Keller-Glaze, og Christina K. Curnow. 2011. "A Selective Review of Leadership Studies in the U.S. Army". *Military Psychology (Taylor & Francis Ltd)* 23 (5): 462–78. https://doi.org/10.1080/08995605.2011.600181.

Fayard, Anne-Laure, og Maanen John Van. 2015. "Making culture visible: reflections on corporate ethnography". *Journal of Organizational Ethnography* 4 (1): 4–27. https://doi.org/10.1108/JOE-12-2014-0040.

Feldman, Martha S., og Brian T. Pentland. 2003. "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change". *Administrative Science Quarterly* 48 (1): 94–118. https://doi.org/10.2307/3556620.

Feltreglement-I. 2016. HRN 010-001 FR-I. Uklassificeret. Juni, 2016. Hærstaben.

Fetterman, David M. 2010. *Ethnography: Step-by-Step*. SAGE.

Fillitz, Thomas, og A. Jamie Saris. 2012. *Debating Authenticity: Concepts of Modernity in Anthropological Perspective*. Berghahn Books.

Finney, Nathan K., og Jonathan P. Klug, red. 2016. *Mission Command in the 21st Century: Empowering to Win in a Complex World*. Fort Leavenworth, Kansas: The Army Press.

Fisher, Kelly, Kate Hutchings, og James C. Sarros. 2010. "The 'Bright' and 'Shadow' Aspects of In Extremis Leadership". *Military Psychology (Taylor & Francis Ltd)* 22 (januar): 89–116. https://doi.org/10.1080/08995601003644346.

FKODIR 121-5. 2008. "Forsvarets Ledelsesgrundlag". Forsvarskommandoen. 2008. https://www2.forsvaret.dk/omos/publikationer/Publications/Attachments/11/ForsvaretsLedelsesgrundlag2008.pdf.

Flick, Uwe. 2013. *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. SAGE.

———. 2014. *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE.

Fox, William M. 1975. "An Analysis of Military Leadership in a Realistic Field Setting". FLORIDA UNIV GAINESVILLE COLL OF BUSINESS ADMINISTRATION. https://apps.dtic.mil/seo/citations/ADA016650.

Fraher, Amy, og Keith Grint. 2016. "Agonistic Governance: The Antinomies of Decision-Making in U.S. Navy SEALs". *Leadership*, juni, 174271501665664. https://doi.org/10.1177/1742715016656649.

Frimann, Søren, og Hanne Dauer Keller. 2016. *Dilemmaer i ledelse*. Aalborg Universitetsforlag. https://vbn.aau.dk/da/publications/dilemmaer-i-ledelse.

Garfinkel, Harold. 1963. "A conception of and experiments with 'trust' as a condition of stable concerted actions". I *Motivation and Social Interaction. O. J. Harvey (ed.)*, 187–238. New York: Ronald Press.

———. 1967. *Studies in Ethnomethodology*. Prentice-Hall.

———. 1974. "On the origins of the term 'ethnomethodology'". I *R. Turner (eds): Ethnomethodology, Harmondsworth, Penguin (15-18). (Abstracted from Hill and Crittenden (eds): Procedings of the Purdue Symposium on Ethnemethodology, Institute Monograph Series, no. 1, Institute for the Study of Social Change, Purdue University, 1968 (5-11)).*

———. 1991. *Studies in Ethnomethodology*. Wiley.

———. 1996. "Ethnomethodology's Program". *Social Psychology Quarterly* 59 (1): 5–21. https://doi.org/10.2307/2787116.

———. 2002. *Ethnomethodology's Program: Working Out Durkeim's Aphorism*. Rowman & Littlefield.

Gay, Paul du. 2008. “MAX WEBER AND THE MORAL ECONOMY OF OFFICE”. *Journal of Cultural Economy* 1 (2): 129–44. https://doi.org/10.1080/17530350802243511.

———. 2009. “Max Weber and the Ethics of Office”. The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies. 26. marts 2009. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199535231.003.0007.

Geertz, Clifford. 1973. *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. Basic Books.

Geraldi, Joana G., Liz Lee-Kelley, og Elmar Kutsch. 2010. “The Titanic Sunk, so What? Project Manager Response to Unexpected Events”. *International Journal of Project Management* 28 (6): 547–58. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.10.008.

Gergen, Kenneth J. 1994. *Realities and Relationships: Soundings in Social Construction*. Harvard University Press.

Giannantonio, Cristina M., og Amy E. Hurley-Hanson. 2013. *Extreme Leadership: Leaders, Teams and Situations Outside the Norm*. Edward Elgar Publishing.

Gioia, Dennis A. 1991. *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*. National Emergency Training Center.

Glenn, Phillip. 2003. *Laughter in Interaction*. Cambridge University Press.

Glenn, Sigrid S. 1989. “Verbal Behavior and Cultural Practices”. *Behavior Analysis and Social Action* 7 (1): 10–15. https://doi.org/10.1007/BF03406102.

Goffman, Erving. 1974. *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. Penguin UK.

Goffman, Erving. 1979. “Footing”. I *Forms of Talk [1981]*, 1124–59. Philadelphia: University of Pennsylvania Press (orig. pub. Semiotica 25: 1–29).

———. 2003. “On Face-Work: An Analysis of Ritual Elements in Social Interaction”. *Reflections* 4 (3): 7–13. https://doi.org/10.1162/15241730360580159.

———. 2005. *Interaction Ritual: Essays in Face to Face Behavior*. AldineTransaction.

———. 2009. *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. Simon and Schuster.

Gold, Raymond L. 1958. “Roles in Sociological Field Observations”. *Social Forces* 36 (3): 217–23. https://doi.org/10.2307/2573808.

Golden, Simon J., Chu-Hsiang (Daisy) Chang, og Steve W. J. Kozlowski. 2018. “Teams in Isolated, Confined, and Extreme (ICE) Environments: Review and Integration”. *Journal of Organizational Behavior* 39 (6): 701–15. https://doi.org/10.1002/job.2288.

Goodwin, Charles. 1994. “Professional Vision”. *American Anthropologist* 96 (3): 606–33.

———. 2000. “Action and Embodiment within Situated Human Interaction”. *Journal of Pragmatics* 32 (10): 1489–1522. https://doi.org/10.1016/S0378-2166(99)00096-X.

———. 2004. “Practices of seeing: Visual analysis: An ethnomethodological approach”, januar.

———. 2006. “Interactive Footing”. Reporting Talk: Reported Speech in Interaction. Cambridge University Press. december 2006. https://doi.org/10.1017/CBO9780511486654.003.

———. 2007. “Participation, Stance and Affect in the Organization of Activities”. *Discourse & Society* 18 (1): 53–73. https://doi.org/10.1177/0957926507069457.

———. 2013. “The Co-Operative, Transformative Organization of Human Action and Knowledge”. *Journal of Pragmatics*, Conversation Analytic Studies of Multimodal Interaction, 46 (1): 8–23. https://doi.org/10.1016/j.pragma.2012.09.003.

———. 2018. *Co-Operative Action*. Learning in Doing: Social, Cognitive and Computational Perspectives. Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781139016735.

Goodwin, Marjorie Harness. 1990. “Tactical uses of stories: Participation frameworks within girls’ and boys’ disputes”. *Discourse Processes* 13 (1): 33–71. https://doi.org/10.1080/01638539009544746.

Graen, George B., og Joan A. Graen. 2013. *Management of Team Leadership in Extreme Context: Defending Our Homeland, Protecting Our First Responders*. IAP.

Grint, Keith. 2005a. *Leadership: Limits and Possibilities*. Macmillan International Higher Education.

———. 2005b. “Problems, Problems, Problems: The Social Construction of ‘Leadership’”. *Human Relations* 58 (11): 1467–94. https://doi.org/10.1177/0018726705061314.

———. 2008. *Leadership, Management and Command: Rethinking D-Day*. Springer.

Grossman, Dave. 2014. *On Killing: The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society*. Open Road Media.

Guerin, Scott A., Clifford A. Robbins, Adrian W. Gilmore, og Daniel L. Schacter. 2012. “Retrieval Failure Contributes to Gist-Based False Recognition”. *Journal of Memory and Language* 66 (1): 68–78. https://doi.org/10.1016/j.jml.2011.07.002.

Gunther, Michael J. 2014. *Auftragstaktik: The Basis for Modern Military Command?* United States Army Command and General Staff. Createspace Independent Pub.

Hackman, J. Richard. 1986. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Press.

———. 2012. “From causes to conditions in group research”. *Journal of Organizational Behavior* 33 (3): 428–44.

Hackman, og R. E. Walton. 1986. *Designing effective work groups*. San Francisco: Jossey-Bass.

Haddington, Pentti, Lorenza Mondada, og Maurice Nevile. 2013. *Interaction and Mobility: Language and the Body in Motion*. Walter de Gruyter.

Halpin, Stanley M. 2011. “Historical Influences on the Changing Nature of Leadership Within the Military Environment”. *Military Psychology (Taylor & Francis Ltd)* 23 (5): 479–88. https://doi.org/10.1080/08995605.2011.600138.

Hammersley, Martyn, og Paul Atkinson. 2007. *Ethnography: Principles in Practice*. Routledge.

Hannah, Sean T., Donald J. Campbell, og Michael D. Matthews. 2010. “Advancing a Research Agenda for Leadership in Dangerous Contexts”. *Military Psychology (Taylor & Francis Ltd)* 22 (januar): 157–89. https://doi.org/10.1080/08995601003644452.

Hannah, Sean T., Mary Uhl-Bien, Bruce J. Avolio, og Fabrice L. Cavarretta. 2009. “A framework for examining leadership in extreme contexts”. *The Leadership Quarterly* 20 (6): 897–919.

Haslebo, Gitte. 2004. *Relationer i organisationer: en verden til forskel*. Dansk Psykologisk Forlag A/S.

Hassard, John, Diane Burns, Paula Hyde, og John-Paul Burns. 2018. “A Visual Turn for Organizational Ethnography: Embodying the Subject in Video-Based Research”. *Organization Studies* 39 (10): 1403–24. https://doi.org/10.1177/0170840617727782.

Hasse, Cathrine. 2003. “Mødet: Den antropologiske læreproces”. I *Kirsten Hastrup (red.) Ind i verden – en grundbog i den antropologiske metode*. København: Hans Reitzels Forlag.

Have, Paul ten. 2002. “Reflections on transcription”. *Cahiers de praxématique*, nr. 39 (januar): 21–43.

Have, Paul ten. 2007. *Doing Conversation Analysis*. SAGE.

Havron, M.D., og J. E. McGrath. 1961. “The Contribution of the Leader to the Effectiveness of Small Military Groups”. I *L. Petrullo and B. M. Bass (Eds.), Leadership and Interpersonal Behavior*, 167–78. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Hays, Peter L., Brenda J. Vallance, og Alan R. Van Tassell. 1997. *American Defense Policy*. JHU Press.

Heath, Christian, og Jon Hindmarsh. 2002. “Analysing interaction: Video, Ethnography and Situated Conduct”. I *Tim May (Ed.), Qualitative research in action*, 99–122. Sage Publications, London.

Heath, Christian, Jon Hindmarsh, og Paul Luff. 2010. *Video in Qualitative Research*. SAGE.

Heldal, Frode, og Stian Antonsen. 2014. "Team Leadership in a High-Risk Organization: The Role of Contextual Factors". *Small Group Research* 45 (4): 376–99. https://doi.org/10.1177/1046496414533617.

Heppner, Puncky Paul, Bruce E. Wampold, Jesse Owen, Thompson, og Kenneth T. Wang. 2015. *Research Design in Counseling*. Cengage Learning.

Heritage, John. 1999. "Conversation Analysis at Century's End: Practices of Talk-in-Interaction, Their Distributions, and Their Outcomes". *Research on Language & Social Interaction* 32 (1–2): 69–76. https://doi.org/10.1080/08351813.1999.9683609.

———. 2012. "The Epistemic Engine: Sequence Organization and Territories of Knowledge". *Research on Language and Social Interaction* 45 (1): 30–52. https://doi.org/10.1080/08351813.2012.646685.

———. 2013. "Action Formation and Its Epistemic (and Other) Backgrounds". *Discourse Studies* 15 (5): 551–78. https://doi.org/10.1177/1461445613501449.

Hindmarsh, Jon, og Nick Llewellyn. 2018. "Video in Sociomaterial Investigations: A Solution to the Problem of Relevance for Organizational Research". *Organizational Research Methods* 21 (2): 412–37. https://doi.org/10.1177/1094428116657595.

Hofstede, Geert. 1984. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE.

Holenweger, Michael, Michael Karl Jager, og Franz Kernic. 2017. *Leadership in Extreme Situations*. Springer.

Holm, Flemming, og Gail T Fairhurst. 2018. "Configuring Shared and Hierarchical Leadership through Authoring". *Human Relations* 71 (5): 692–721. https://doi.org/10.1177/0018726717720803.

Holmes, Stephen. 2009. "In Case of Emergency: Misunderstanding Tradeoffs in the War on Terror". *California Law Review* 97 (2): 301–55.

Horn, Bernd, og Robert William Walker. 2008. *The Military Leadership Handbook*. Dundurn.

Hosking, Dian Marie. 1988. "Organizing, Leadership and Skilful Process[1]". *Journal of Management Studies* 25 (2): 147–66. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00029.x.

Hughes, Daniel. 2009. *Moltke on the Art of War: Selected Writings*. Random House Publishing Group.

Hunt, James G., og John David Blair. 1985. *Leadership on the Future Battlefield*. Pergamon-Brassey's International Defense Publishers.

Hunt, James G., George E. Dodge, og Leonard Wong. 1999. *Out of the Box Leadership: Transforming the Twenty-First Century Army and Other Top Performing Organizations*. Emerald Group Publishing Limited.

Hunter, Ian. 2006. "The History of Theory". *Critical Inquiry* 33 (1): 78–112. https://doi.org/10.1086/509747.

Hunter, Ian, og David Saunders. 1995. "Walks of Life: Mauss on the Human Gymnasium". *Body and Society* 1 (2): 65–81.

Huntington, Samuel P. 1957. *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil–Military Relations*. Harvard University Press.

Hutchby, Ian, og Robin Wooffitt. 2008. *Conversation Analysis*. Polity.

Hutchins, Edwin. 2005. "Material Anchors for Conceptual Blends". *Journal of Pragmatics*, Conceptual Blending Theory, 37 (10): 1555–77. https://doi.org/10.1016/j.pragma.2004.06.008.

Hzimmerman, Don. 1988. "On Conversation: The Conversation Analytic Perspective". *Annals of the International Communication Association* 11 (1): 406–32. https://doi.org/10.1080/23808985.1988.11678699.

Hällgren, Markus. 2007. "Beyond the Point of No Return: On the Management of Deviations". *International Journal of Project Management* 25 (8): 773–780. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.05.005.

Hällgren, Markus, Linda Rouleau, og Mark de Rond. 2018. "A Matter of Life or Death: How Extreme Context Research Matters for Management and Organization Studies". *Academy of Management Annals* 12 (1): 111–53. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0017.

Høiback, Harald, og Palle Ydstebø. 2012. *Krigens vitenskap: en innføring i militærteori*. Abstrakt Forlag AS.

Ingerslev, K. 2012. "Grænsekrydsende offentlig innovation". I *M. Paulsen, & S. Harnow Klausen (Eds.), Innovation & læring: Filosofiske og kritiske perspektiver*, Vol. 3, 143-167. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Isabelle, Bouty, Godé Cécile, Drucker-Godard Carole, Lièvre Pascal, Nizet Jean, og Pichault François. 2012. "Coordination practices in extreme situations". *European Management Journal* 30 (6): 475–89. https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.03.015.

Iszatt-White, Marian, og Christopher Saunders. 2017. *Leadership*. Oxford University Press.

Janis, Irving Lester. 1983. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Houghton Mifflin.

Jarzabkowski, Paula A., Jane K. Lê, og Martha S. Feldman. 2012. "Toward a Theory of Coordinating: Creating Coordinating Mechanisms in Practice". *Organization Science* 23 (4): 907–27. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0693.

Jefferson, Gail. 1979. "A technique for inviting laughter and its subsequent acceptance/declination". *Everyday Language: Studies in Ethnomethodology*, 79–96.

———. 1985. "An exercise in the transcription and analysis of laughter". I *T. A. Van Dijk (Ed.), Handbook of discourse analysis*, volume 3 (25–34). New York, NY: Academic Press.

———. 1989. "Preliminary notes on a possible metric which provides for a 'standard maximum' silence of approximately one second in conversation". I *Conversation: An interdisciplinary perspective*, 166–96. Intercommunication series, 3. Clevedon, England: Multilingual Matters.

———. 1991. "List construction as a task and resource". I *G. Psathas (Ed.) Interactional competence*, 63–92. New York, NY: Irvington Publishers.

———. 2004. "Glossary of transcript symbols with an introduction". I *Lerner G.H. (ed.), Conversation Analysis: Studies from the first generation*, 13–31. John Benjamins Publishing Co.

Jensen, Henrik Dahl. 2003. "Det inviterende perspektiv: indledende betragtninger". *Mellemværender: festskrift til Lars-Henrik Schmidt*, august. Danmarks Pædagogiske Universitetsforlag.

Johansen, Rino Bandlitz, Thomas Hol Fosse, og Ole Boe. 2019. *Militær ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johnston, Charles Haven Ladd. 2010. *Famous Generals of the Great War Who Led the United States and Her Allies to a Glorious Victory*. BiblioBazaar.

Jones, B.S. 1986. *LEADERSHIP COMPETENCIES FOR COMBAT, PORK BARREL OR PORK CHOP HILL*. Fort McNair, Washington, DC: Doc Identification No: LD 70771A. The Industrial College of the Armed Forces. NATIONAL DEFENSE UNIVERSITY.

Jordan, Brigitte. 2016. *Advancing Ethnography in Corporate Environments: Challenges and Emerging Opportunities*. Routledge.

Järvinen, Margaretha, og Nanna Mik-Meyer. 2005. *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv : interview, observationer og dokumenter*. Hans Reitzel.

———. 2017. *Kvalitativ analyse: syv traditioner*. Bd. 2017. Hans Reitzel.

Kark, Ronit, Tair Karazi-Presler, og Sarit Tubi. 2016. "Paradox and Challenges in Military Leadership". I *Leadership Lessons from Compelling Contexts*, 8:157–87. Monographs in Leadership and Management. Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1479-357120160000008031.

Katzenbach, Jon R., og Douglas K. Smith. 1993. *The Discipline of Teams: A Mindbook-Workbook for Delivering Small Group Performance*. John Wiley & Sons.

Kaukomaa, Timo, Anssi Peräkylä, og Johanna Ruusuvuori. 2015. "How Listeners Use Facial Expression to Shift the Emotional Stance of the Speaker's Utterance". *Research on Language and Social Interaction* 48 (3): 319–41. https://doi.org/10.1080/08351813.2015.1058607.

Keegan, John. 1976. *The Face Of Battle: A Study of Agincourt, Waterloo and the Somme*. Random House.

King, Anthony. 2006. "The Word of Command". *Armed Forces & Society (0095327X)* 32 (4): 493–512.

———. 2013. *The Combat Soldier: Infantry Tactics and Cohesion in the Twentieth and Twenty-First Centuries*. OUP Oxford.

———. 2015. *Frontline: Combat and Cohesion in the Twenty-First Century*. OUP Oxford.

———. 2019. *Command: The Twenty-First-Century General*. Cambridge University Press.

Klein, Katherine J., Jonathan C. Ziegert, Andrew P. Knight, og Yan Xiao. 2006. "Dynamic Delegation: Shared, Hierarchical, and Deindividualized Leadership in Extreme Action Teams". *Administrative Science Quarterly* 51 (4): 590–621. https://doi.org/10.2189/asqu.51.4.590.

Knight, K.R. 1992. *Similarities and Differences in Combat and Peacetime Leadership*. Technical Report 92-12851. Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College.

Knights, David, og Hugh Willmott. 1992. "Conceptualizing Leadership Processes: A Study of Senior Managers in a Financial Services Company*". *Journal of Management Studies* 29 (6): 761–82. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00688.x.

Kolditz, Thomas A. 2007. *In Extremis Leadership: Leading As If Your Life Depended On It*. Wiley.

Krogstrup, Hanne Kathrine, og Søren Kristiansen. 2015. *Deltagende observation*. 2. udg. Hans Reitzel.

Krumpelt, Ihno. 1960. *Die grossen Meister der Kriegskunst: Clausewitz, Moltke [und] Schlieffen*. Mittler.

Kvale, Dr Steinar. 1992. *Psychology and Postmodernism*. SAGE.

Labov, William. 1972. "Some Principles of Linguistic Methodology". *Language in Society* 1 (1): 97–120. https://doi.org/10.1017/S0047404500006576.

Ladkin, Donna. 2010. *Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions*. Edward Elgar Publishing.

Larsson, Magnus. 2017. "Leadership in Interaction". I *Storey, Hartley, Denis, et al. (eds) The Routledge Companion to Leadership*, 173–193. Routledge.

Larsson, Magnus, og Susanne E. Lundholm. 2010. "Leadership as Work-embedded Influence: A Micro-discursive Analysis of an Everyday Interaction in a Bank". *Leadership* 6 (2): 159–84. https://doi.org/10.1177/1742715010363208.

———. 2013. "Talking work in a bank: A study of organizing properties of leadership in work interactions". *Human Relations* 66 (8): 1101–1129.

Larsson, Magnus, og Mie Femø Nielsen. 2017. "The Risky Path to a Followership Identity: From Abstract Concept to Situated Reality". *International Journal of Business Communication*, november, 232948841773564. https://doi.org/10.1177/2329488417735648.

Laurence, Janice H. 2011. "Military Leadership and the Complexity of Combat and Culture". *Military Psychology (Taylor & Francis Ltd)* 23 (5): 489–501. https://doi.org/10.1080/08995605.2011.600143.

Laurence, Janice H., og Michael D. Matthews. 2012. *The Oxford Handbook of Military Psychology*. Oxford University Press, USA.

Laver, Harry S., og Jeffrey J. Matthews. 2008. *The Art of Command: Military Leadership from George Washington to Colin Powell*. University Press of Kentucky.

LeBaron, Curtis, Marlys K. Christianson, Lyndon Garrett, og Roy Ilan. 2016. "Coordinating Flexible Performance During Everyday Work: An Ethnomethodological Study of Handoff Routines". *Organization Science* 27 (3): 514–34. https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1043.

Ledelsesprincipper for Forsvaret: Kommenteret Udgave. 1983. Forsvarskommandoen.

Lefstein, Adam, og Julia Snell. 2011. "Professional Vision and the Politics of Teacher Learning". *Teaching and Teacher Education* 27 (3): 505–14. https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.10.004.

Leistenschneider, Stephan. 2002. *Auftragstaktik im preussisch-deutschen Heer 1871 bis 1914*. Mittler.

Lewis, Sj, og Aj Russell. 2011. "Being Embedded: A Way Forward for Ethnographic Research". *Ethnography* 12 (3): 398–416. https://doi.org/10.1177/1466138110393786.

Lincoln, Yvonna S., og Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. SAGE.

Lindenberg, Siegwart. 1997. "Grounding Groups in Theory: Functional, Cognitive, and Structural Interdependencies". *Advances in Group Processes* 14 (januar): 281–331.

Lindsay, Douglas R., David V. Day, og Stanley M. Halpin. 2011. "Shared Leadership in the Military: Reality, Possibility, or Pipedream?" *Military Psychology (Taylor & Francis Ltd)* 23 (5): 528–49. https://doi.org/10.1080/08995605.2011.600150.

Llewellyn, Nick, og Jon Hindmarsh. 2013. "The Order Problem: Inference and Interaction in Interactive Service Work". *Human Relations* 66 (11): 1401–26. https://doi.org/10.1177/0018726713479622.

Lloyd, Caroline, og Jonathan Payne. 2009. "'Full of Sound and Fury, Signifying Nothing': Interrogating New Skill Concepts in Service Work — the View from Two UK Call Centres". *Work, Employment and Society* 23 (4): 617–34. https://doi.org/10.1177/0950017009344863.

Locke, Karen, Karen Golden-Biddle, og Martha S. Feldman. 2008. "Making Doubt Generative: Rethinking the Role of Doubt in the Research Process". *Organization Science* 19 (6): 907–18.

Loftus, Elizabeth F. 2003. "Make-believe memories". *American Psychologist* 58 (11): 867–73. https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.11.867.

Luff, Paul, og Christian Heath. 2015. "Transcribing Embodied Action". I *The Handbook of Discourse Analysis*, 367–90. John Wiley & Sons, Ltd. https://doi.org/10.1002/9781118584194.ch17.

Lynch, Michael. 2016. "Cultural Dopes". I *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, 1–2. American Cancer Society. https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeos0712.

MacIntyre, Allister Tompkins, og Bernd Horn. 2006. *In Pursuit of Excellence: International Perspectives on Military Leadership*. Canadian Defence Academy Press.

Maitlis, Sally, og Scott Sonenshein. 2010. "Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988)". *Journal of Management Studies* 47 (3): 551–80. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x.

Major, Claire Howell, og Maggi Savin-Baden. 2012. *An Introduction to Qualitative Research Synthesis: Managing the Information Explosion in Social Science Research*. Routledge.

Matzat, Uwe. 2009. "A Theory of Relational Signals in Online Groups". *New Media & Society* 11 (april): 375–94. https://doi.org/10.1177/1461444808101617.

Maynard, M. Travis, Deanna M. Kennedy, og Christian J. Resick. 2018. "Teamwork in Extreme Environments: Lessons, Challenges, and Opportunities". *Journal of Organizational Behavior* 39 (6): 695–700. https://doi.org/10.1002/job.2302.

McCoy, B. P. 2006. *Passion of Command: The Moral Imperative of Leadership*. Marine Corporation Assn Bookstore.

Mcgrath, Joseph E. 1991. "Time, Interaction, and Performance (TIP): A Theory of Groups". *Small Group Research* 22 (2): 147–74. https://doi.org/10.1177/1046496491222001.

McGrath, Michael Robert. 1986. "Strategic Decision Making and Group Decision Support Systems". *New Directions for Institutional Research* 1986 (49): 65–73. https://doi.org/10.1002/ir.37019864907.

Mead, George Herbert. 1964. *On Social Psychology: Selected Papers*. University of Chicago Press.

———. 2018. *The Philosophy of the Present*. FRANKLIN CLASSICS TRADE Press.

Meschitti, Viviana. 2019. "The Power of Positioning: How Leadership Work Unfolds in Team Interactions". *Leadership* 15 (5): 621–43. https://doi.org/10.1177/1742715018808905.

Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, og Johnny Saldana. 2013. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.

Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.

———. 1980. "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design". *Management Science* 26 (3): 322–41. https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322.

———. 1983. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall PTR.

Mondada, Lorenza. 2007. "Multimodal Resources for Turn-Taking: Pointing and the Emergence of Possible next Speakers". *Discourse Studies* 9 (2): 194–225. https://doi.org/10.1177/1461445607075346.

———. 2016. "Challenges of multimodality: Language and the body in social interaction". *Journal of Sociolinguistics* 20 (3): 336–66. https://doi.org/10.1111/josl.1_12177.

———. 2018. “Multiple Temporalities of Language and Body in Interaction: Challenges for Transcribing Multimodality”. *Research on Language and Social Interaction* 51 (1): 85–106. https://doi.org/10.1080/08351813.2018.1413878.

Musca, Geneviève Neukirch, Caroline Mellet, Gilda Simoni, Frédérique Sitri, og Sarah de Vogüé. 2014. “‘Drop Your Boat!’: The Discursive Co-Construction of Project Renewal. The Case of the Darwin Mountaineering Expedition in Patagonia”. *International Journal of Project Management* 32 (7): 1157–69. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.02.006.

Muth, Jörg. 2011. *Command Culture: Officer Education in the U.S. Army and the German Armed Forces, 1901-1940, and the Consequences for World War II*. University of North Texas Press.

Maanen, John Van. 2011. *Tales of the Field: On Writing Ethnography, Second Edition*. University of Chicago Press.

Nelsen, John T. 1987. “Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle”. *US Army War College*.

Nevile, Maurice. 2013. “Seeing on the Move: Mobile Collaboration on the Battlefield”. I *Interaction and Mobility*, redigeret af Pentti Haddington, Lorenza Mondada, og Maurice Nevile. Berlin, Boston: DE GRUYTER. https://doi.org/10.1515/9783110291278.152.

Nice, David C. 1998. “The Warrior Model of Leadership: Classic Perspectives and Contemporary Relevance”. *The Leadership Quarterly* 9 (3): 321–32. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90033-9.

Nicolini, Davide. 2009. “Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections”. *Organization Studies* 30 (12): 1391–1418. https://doi.org/10.1177/0170840609349875.

Nielsen, Mie Femø, og Søren Beck Nielsen. 2013. *Samtaleanalyse*. Samfundslitteratur.

Northouse, Peter Guy. 2019. *Leadership: Theory and Practice*.

Noyes, Dr Jan, Dr Malcolm Cook, og Dr Yvonne Masakowski. 2012. *Decision Making in Complex Environments*. Ashgate Publishing, Ltd.

Nørgaard, Katrine, og Vilhelm S. Holsting. 2006. “Internationale operationer i FOKUS”. Forsvarsakademiet. 2006.

———. 2015. “Kritisk nærhed som metode: Aktionsforskning i Forsvaret”. Forsvarsakademiet. 2015.

Oittinen, Tuire. 2018. “Multimodal accomplishment of alignment and affiliation in the local space of distant meetings”. *Culture and Organization* 24 (1): 31–53. https://doi.org/10.1080/14759551.2017.1386189.

Olsen, Olav Kjellevold, Jarle Eid, og Gerry Larsson. 2010. "Leadership and Ethical Justice Behavior in a High Moral Intensity Operational Context." *Military Psychology* 22 (Suppl 1): S137–56. https://doi.org/10.1080/08995601003644437.

O'Mara, F. 1989. "Relationship of Training and Personnel Factors to Combat Performance". *DEFENSE TECHNICAL INFORMATION CENTER*, ADA209945, .

Owens, Bradley P., og David R. Hekman. 2016. "How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus". *Academy of Management Journal* 59 (3): 1088–1111. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0660.

Parry, K.W., og Alan Bryman. 2006. "Leadership in Organizations". I *Clegg S.R., Hardy C, Lawrence T.B., et al. (eds) The SAGE Handbook of Organization Studies. 2nd Edition*, 447–468. SAGE Publications.

Parsons, Talcott. 1970. *Social System*. Routledge.

Pearce, Craig L., og Jay Alden Conger. 2003. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, Calif. London: SAGE.

Pearce, W. Barnett. 2007. *Making Social Worlds: A Communication Perspective*. John Wiley & Sons.

Pearce, W. Barnett, og Vernon E. Cronen. 1980. *Communication, Action, and Meaning: The Creation of Social Realities*. Praeger.

Pedersen, Kirstine Zinck. 2018. *Organizing Patient Safety: Failsafe Fantasies and Pragmatic Practices*. Springer.

Pentland, Brian T., og Martha S. Feldman. 2008. "Designing Routines: On the Folly of Designing Artifacts, While Hoping for Patterns of Action". *Information and Organization* 18 (4): 235–50. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2008.08.001.

Perrow, Charles. 1979. *Complex Organizations: A Critical Essay*. Scott, Foresman.

Peräkylä, Anssi. 2011. "Validity in research on naturally occurring social interaction". I *D. Silverman (Ed.), Qualitative Research. Third Edition. (3rd ed.)*, 365–382. SAGE.

Porche, Demetrius J. 2009. "EMERGENT LEADERSHIP DURING A NATURAL DISASTER: A NARRATIVE ANALYSIS OF AN ACUTE HEALTH CARE ORGANIZATION'S LEADERSHIP". ProQuest Dissertations Publishing: Capella University.

Porte, Todd R. La. 1996. “High Reliability Organizations: Unlikely, Demanding and At Risk”. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 4 (2): 60–71. https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.1996.tb00078.x.

Psathas, George. 1995. *Conversation Analysis: The Study of Talk-in-Interaction*. SAGE.

Quinn, Robert E. 2005. “Moments of Greatness: Entering the Fundamental State of Leadership”. *Harvard Business Review*, 1. juli 2005.

Raelin, Joe. 2011. “From Leadership-as-Practice to Leaderful Practice”. *Leadership* 7 (2): 195–211. https://doi.org/10.1177/1742715010394808.

Raelin, Joseph A. 2006. “Finding Meaning in the Organization”. SSRN Scholarly Paper ID 1315990. Rochester, NY: Social Science Research Network.

———. 2016. *Leadership-as-Practice: Theory and Application*. Routledge.

Ramthun, Alex. 2013. “Shared Leadership in Dangerous Environments: Testing a Model for Military Teams Using Mixed Methods Research”. *Theses, Dissertations, & Student Scholarship: Agricultural Leadership, Education & Communication Department*, april.

Ramthun, Alex J., og Gina S. Matkin. 2014. “Leading Dangerously A Case Study of Military Teams and Shared Leadership in Dangerous Environments”. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 21 (3): 244–56. https://doi.org/10.1177/1548051814529827.

Rawls, Anne Warfield. 2008. “Harold Garfinkel, Ethnomethodology and Workplace Studies”. *Organization Studies* 29 (5): 701–32. https://doi.org/10.1177/0170840608088768.

Rittel, Horst W. J., og Melvin M. Webber. 1973. “Dilemmas in a General Theory of Planning”. *Policy Sciences* 4 (2): 155–69. https://doi.org/10.1007/BF01405730.

Roald, Tone, og Simo Køppe. 2008. “GENERALISERING I KVALITATIVE METODER”. *Psyke & Logos* 29 (1): 86–99.

Rost, Joseph Clarence. 1993. *Leadership for the Twenty-First Century*. Greenwood Publishing Group.

Rumsey, Michael G. 2013. *The Oxford Handbook of Leadership*. OUP USA.

Rycker, Antoon De, og Zuraidah Mohd Don. 2013. *Discourse and Crisis: Critical Perspectives*. John Benjamins Publishing.

Ryle, Gilbert. 2002. *The Concept of Mind*. University of Chicago Press.

Ryömä, Arto, og Suvi Satama. 2019. “Dancing with the D-Man: Exploring Reflexive Practices of Relational Leadership in Ballet and Ice Hockey”. *Leadership* 15 (6): 696–721. https://doi.org/10.1177/1742715019838657.

Sacks, Harvey. 1972. “On the Analyzability of Stories by Children.” In: John J. Gumpertz and Dell Hymes (eds.), Directions in Sociolinguistics. New York 1972, 325-345. 1972.

———. 1984. “Notes on methodology”. I *J. M. Atkinson & J. Heritage (Eds.), Structures of Social Action*, 21–27. Cambridge: Cambridge University Press. (Edited by Gail Jefferson from various lectures).

———. 1995. *Lectures on Conversation*. Wiley.

Salas, Eduardo, Marissa L. Shuffler, Amanda L. Thayer, Wendy L. Bedwell, og Elizabeth H. Lazzara. 2015. “Understanding and improving teamwork in organizations: a scientifically based practical guide”. *Human Resource Management* 54 (4): 599–622.

Samuel, Gabrielle, Clare Williams, og John Gardner. 2017. “UK Science Press Officers, Professional Vision and the Generation of Expectations”. *Public Understanding of Science* 26 (1): 55–69. https://doi.org/10.1177/0963662515597188.

Schegloff, Emanuel A. 1968. “Sequencing in Conversational Openings1”. *American Anthropologist* 70 (6): 1075–95. https://doi.org/10.1525/aa.1968.70.6.02a00030.

———. 1982. “Discourse as an interactional achievement: Some uses of `uh huh’ and other things that come between sentences”. I *Analyzing discourse: Text and talk, Georgetown University Roundtable on Languages and Linguistics*, 71–93.

———. 1992. “Repair After Next Turn: The Last Structurally Provided Defense of Intersubjectivity in Conversation”. *American Journal of Sociology* 97 (5): 1295–1345. https://doi.org/10.1086/229903.

———. 2000. “Overlapping Talk and the Organization of Turn-Taking for Conversation”. *Language in Society* 29 (1): 1–63. https://doi.org/10.1017/S0047404500001019.

———. 2007. “Sequence Organization in Interaction: A Primer in Conversation Analysis”. Cambridge Core. Cambridge University Press. januar 2007. https://doi.org/10.1017/CBO9780511791208.

Schegloff, Emanuel A., Gail Jefferson, og Harvey Sacks. 1977. “The Preference for Self-Correction in the Organization of Repair in Conversation”. *Language* 53 (2): 361–82. https://doi.org/10.1353/lan.1977.0041.

Schegloff, Emanuel A., og Harvey Sacks. 1973. “Opening up Closings”. *Semiotica* 8 (4): 289–327. https://doi.org/10.1515/semi.1973.8.4.289.

Schnurr, Stephanie. 2009. “Constructing Leader Identities through Teasing at Work”. *Journal of Pragmatics* 41 (6): 1125–38. https://doi.org/10.1016/j.pragma.2008.10.002.

Sedgwick, Mitchell W. 2017. “Complicit Positioning: Anthropological Knowledge and Problems of ‘Studying Up’ for Ethnographer-Employees of Corporations”. *Journal of Business Anthropology* 6 (1): 58–88. https://doi.org/10.22439/jba.v6i1.5317.

Shamir, Boas. 2007. *Follower-Centered Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl*. Leadership Horizon. Hackensack, NJ: World Scientific.

Shamir, Eitan. 2010. “The Long and Winding Road: The US Army Managerial Approach to Command and the Adoption of Mission Command (Auftragstaktik)”. *Journal of Strategic Studies* 33 (5): 645–72. https://doi.org/10.1080/01402390.2010.498244.

———. 2011. *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies*. Stanford University Press.

Shils, Edward A., og Morris Janowitz. 1948. “Cohesion and disintegration in the Wehrmacht in World War II”. *Public Opinion Quarterly* 12: 280–315. https://doi.org/10.1086/265951.

Shriberg, Arthur, David Shriberg, og Richa Kumari. 2005. *Practicing Leadership Principles and Applications*. Wiley.

Sicard, Bruno, Elisabeth Jouve, og Olivier Blin. 2007. “Extreme Risk - taking and Decision Making”. I *Cook, M., Noyes, J. and Masakowski, Y. (eds): Decision Making in Complex Environments*, 55–65. Ashgate Publishing, Ltd.

Sidnell, Jack. 2012. “Basic Conversation Analytic Methods”. I *The Handbook of Conversation Analysis, edited by Jack Sidnell and Tanya Stivers*, 77–99. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Ltd. https://doi.org/10.1002/9781118325001.ch5.

Sidnell, Jack, og Tanya Stivers. 2012. *The Handbook of Conversation Analysis*. John Wiley & Sons.

Silverman, David. 2013. *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. 4. udg. SAGE.

———. 2015. *Interpreting Qualitative Data*. SAGE.

Smedberg, Marco. 2002. *Militær ledelse: fra Napoleon til Schwarzkopf*. Kbh.: Aschehoug.

Smircich, Linda, og Gareth Morgan. 1982. “Leadership: The Management of Meaning”. *The Journal of Applied Behavioral Science* 18 (3): 257–73. https://doi.org/10.1177/002188638201800303.

Smith, Jonathan A. 2015. *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods*. SAGE.

Smith, Philip. 2008. “Meaning and military power: moving on from Foucault”. *Journal of Power* 1 (3): 275–93. https://doi.org/10.1080/17540290802479186.

Snook, Scott A. 2000. *Friendly Fire: The Accidental Shootdown of U.S. Black Hawks over Northern Iraq*. Princeton University Press.

Solomon, Zahava, Mario Mikulincer, og Stevan E. Hobfoll. 1986. "Effects of social support and battle intensity on loneliness and breakdown during combat". *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6): 1269–76. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1269.

Sookermany, Anders McD, Trond Svela Sand, og Gunnar Breivik. 2015. "Risk-taking attitudes and behaviors among military personnel in dangerous contexts. A categorized research bibliography". *MOVING SOLDIERS.* Norwegian School of Sport Sciences Defence Institute, Norwegian Defence University College (01).

Stanton, Neville A. 2011. *Trust in Military Teams*. CRC Press.

Steadman, Andrew. 2018. *The Military Leader: Fundamental Insight for Developing Leaders*. WestBow Press.

Steensig, Jakob. 2001. *Sprog i virkeligheden: bidrag til en interaktionel lingvistik*. Aarhus Universitetsforlag.

———. 2015. "Konversationsanalyse". *Kvalitative Metoder*, 321–47.

———. 2018. "Conversation analysis and affiliation and alignment". *Concise Encyclopedia of Applied Linguistics*.

Stein, Mark. 2004. "The critical period of disasters: Insights from sense-making and psychoanalytic theory". *Human Relations* 57 (10): 1243–61. https://doi.org/10.1177/0018726704048354.

Stivers, Tanya. 2008. "Stance, Alignment, and Affiliation During Storytelling: When Nodding Is a Token of Affiliation". *Research on Language & Social Interaction* 41 (1): 31–57. https://doi.org/10.1080/08351810701691123.

Stivers, Tanya, Lorenza Mondada, og Jakob Steensig. 2011. *The Morality of Knowledge in Conversation*. Cambridge University Press.

Stouffer, Samuel A. 1949. *The American Soldier: Combat and Its Aftermath*. Princeton University Press.

Streeck, Jürgen. 2013. "Interaction and the Living Body". *Journal of Pragmatics* 46 (1): 69–90. https://doi.org/10.1016/j.pragma.2012.10.010.

Streeck, Jürgen, Charles Goodwin, og Curtis LeBaron. 2011. *Embodied Interaction: Language and Body in the Material World*. Cambridge University Press.

Stürmer, Kathleen, Tina Seidel, og Stefanie Schäfer. 2013. "Changes in Professional Vision in the Context of Practice: Preservice Teachers' Professional Vision Changes Following

Practical Experience: A Video-Based Approach in University-Based Teacher Education". *Gruppendynamik Und Organisationsberatung* 44 (3): 339–55. https://doi.org/10.1007/s11612-013-0216-0.

Suchman, Lucy. 2007. *Human-Machine Reconfigurations: Plans and Situated Actions*. Cambridge University Press.

Sullivan, Shannon. 2000. "Reconfiguring Gender with John Dewey: Habit, Bodies, and Cultural Change". *Hypatia* 15 (1): 23–42. https://doi.org/10.1111/j.1527-2001.2000.tb01078.x.

Sweeney, Patrick, Michael Matthews, og Paul Lester. 2011. *Leadership in Dangerous Situations: A Handbook for the Armed Forces, Emergency Services, and First Responders*. Naval Institute Press.

Taylor, Robert L., og William E. Rosenbach. 2009. *Military Leadership: In Pursuit Of Excellence, Fourth Edition*. Boulder: Westview Press.

Taylor, Steven S. 2013. "Little Beauties: Aesthetics, Craft Skill, and the Experience of Beautiful Action". *Journal of Management Inquiry* 22 (1): 69–81. https://doi.org/10.1177/1056492612441393.

Thielen, Tine Van, Adelien Decramer, Alex Vanderstraeten, og Mieke Audenaert. 2018. "When Does Performance Management Foster Team Effectiveness? A Mixed-Method Field Study on the Influence of Environmental Extremity". *Journal of Organizational Behavior* 39 (6): 766–82. https://doi.org/10.1002/job.2297.

Thompson, James D. 1967. *Organization in Action*. New York: McGraw-Hill.

Timmermans, Stefan, og Iddo Tavory. 2012. "Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis". *Sociological Theory* 30 (3): 167–86. https://doi.org/10.1177/0735275112457914.

Tolmie, Peter, og Mark Rouncefield. 2016. *Ethnomethodology at Play*. Routledge.

Torgersen, Glenn-Egil (ed.). 2018. *Interaction: 'Samhandling' Under Risk*. Cappelen Damm Akademisk / NOASP.

Tracy, Sarah J. 2012. *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Wiley-Blackwell.

———. 2013. "Qualitative research methods". *UK: Wiley-Blackwell*.

Trillingsgaard, Anders. 2015. *Ledelsesteamet gentænkt*. Dansk Psykologisk Forlag.

Tubi, Sarit, Tair Karazi-Presler, og Ronit Kark. 2016. "Paradox and Challenges in Military Leadership". I *Leadership Lessons from Compelling Contexts*, 8:157–87. Monographs in

Leadership and Management 8. Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1479-357120160000008031.

Uhl-Bien, Mary. 2006. "Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing". *The Leadership Quarterly*, The Leadership Quarterly Yearly Review of Leadership, 17 (6): 654–76. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007.

Uhl-Bien, Mary, og Melissa Carsten. 2018. "Reversing the Lens in Leadership: Positioning Followership in the Leadership Construct". I *Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir*, redigeret af Israel Katz, Galit Eilam-Shamir, Ronit Kark, og Yair Berson, 9:195–222. Monographs in Leadership and Management. Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1479-357120180000009005.

Uhl-Bien, Mary, og Sonia M. Ospina. 2012. *Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue among Perspectives*. IAP.

Uhl-Bien, Mary, Ronald E. Riggio, Kevin B. Lowe, og Melissa K. Carsten. 2014. "Followership Theory: A Review and Research Agenda". *The Leadership Quarterly*, Leadership Quarterly 25th Anniversary Issue, 25 (1): 83–104. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007.

Uitdewilligen, Sjir, og Mary J. Waller. 2018. "Information Sharing and Decision-Making in Multidisciplinary Crisis Management Teams". *Journal of Organizational Behavior* 39 (6): 731–48. https://doi.org/10.1002/job.2301.

Ury, William. 1993. *Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation*. Bantam Books.

Valentine, Melissa A., og Amy C. Edmondson. 2015. "Team Scaffolds: How Mesolevel Structures Enable Role-Based Coordination in Temporary Groups". *Organization Science* 26 (2): 405–22. https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0947.

Van De Mieroop, Dorien, Jonathan Clifton, og Avril Verhelst. 2020. "Investigating the Interplay between Formal and Informal Leaders in a Shared Leadership Configuration: A Multimodal Conversation Analytical Study". *Human Relations* 73 (4): 490–515. https://doi.org/10.1177/0018726719895077.

Vandergriff, Donald, og Darrell Fawley. 2017. *Mission Command: The Who, What, Where, When and Why an Anthology*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Weick, Karl E. 1979. *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley Publishing Company.

———. 1988. “ENACTED SENSEMAKING IN CRISIS SITUATIONS[1]”. *Journal of Management Studies* 25 (4): 305–17. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x.

———. 1993. “The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster”. *Administrative Science Quarterly* 38 (4): 628–52. https://doi.org/10.2307/2393339.

———. 1995. *Sensemaking in Organizations*. SAGE.

———. 2001. *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell Publishers.

———. 2007. “Drop Your Tools: On Reconfiguring Management Education”. *Journal of Management Education* 31 (1): 5–16. https://doi.org/10.1177/1052562906293699.

———. 2010. “Reflections on Enacted Sensemaking in the Bhopal Disaster”. *Journal of Management Studies* 47 (3): 537–50. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00900.x.

Weick, Karl E., og Kathleen M. Sutcliffe. 2011. *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. John Wiley & Sons.

Welch, Catherine, Rebecca Piekkari, Emmanuella Plakoyiannaki, og Eriikka Paavilainen-Mäntymäki. 2011. “Theorising from Case Studies: Towards a Pluralist Future for International Business Research”. *Journal of International Business Studies* 42 (5): 740–62. https://doi.org/10.1057/jibs.2010.55.

Whalen, Jack, Marilyn Whalen, og Kathryn Henderson. 2002. “Improvisational Choreography in Teleservice Work*”. *The British Journal of Sociology* 53 (2): 239–58. https://doi.org/10.1080/00071310220133322.

Whiffen, Harold H. 2007. “Becoming an Adaptive Leader”. *Military Review* 87 (6): 108–15.

White, Louis P., og Kevin C. Wooten. 1986. *Professional Ethics and Practice in Organizational Development: A Systematic Analysis of Issues, Alternatives, and Approaches*. Praeger.

White, Patrick. 2008. *Developing Research Questions: A Guide for Social Scientists*. Macmillan International Higher Education.

Williams, Alison J., Neil Jenkings, Rachel Woodward, og Matthew F. Rech. 2016. *The Routledge Companion to Military Research Methods*. Routledge.

Wong, Leonard. 2004. “Developing Adaptive Leaders: The Crucible Experience of Operation Iraqi Freedom”: Fort Belvoir, VA: Defense Technical Information Center. https://doi.org/10.21236/ADA424850.

Wong, Leonard, Paul Bliese, og Dennis McGurk. 2003. “Military leadership: A context specific review”. *The Leadership Quarterly* 14 (6): 657–92. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.08.001.

Wood, Martin. 2005. “The Fallacy of Misplaced Leadership*”. *Journal of Management Studies* 42 (6): 1101–21. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00535.x.

Wood, W. J. 2009. *Leaders and Battles: The Art of Military Leadership*. Random House Publishing Group.

Woodward, Bob. 1991. *Commanders*. Simon and Schuster.

Yammarino, Francis J., Michael D. Mumford, Mary Shane Connelly, og Shelley D. Dionne. 2010. “Leadership and Team Dynamics for Dangerous Military Contexts”. *Military Psychology (Taylor & Francis Ltd)* 22 (januar): 15–41. https://doi.org/10.1080/08995601003644221.

Yin, Robert K. 2015. *Qualitative Research from Start to Finish, Second Edition*. Guilford Publications.

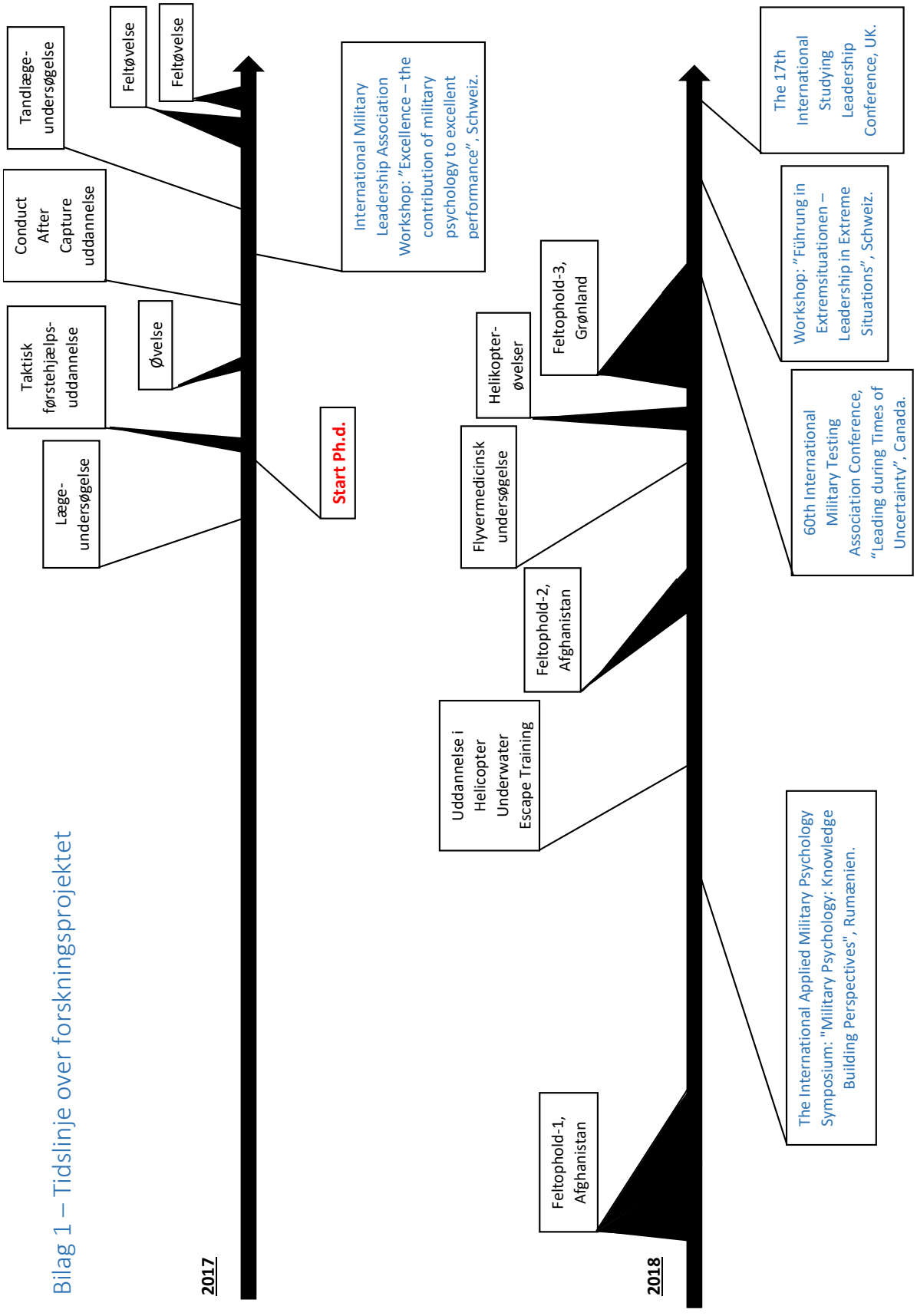
Yukl Gary. 2013. “Leadership in Organizations, 8th Edition”. Pearson Education Limited. 2013.

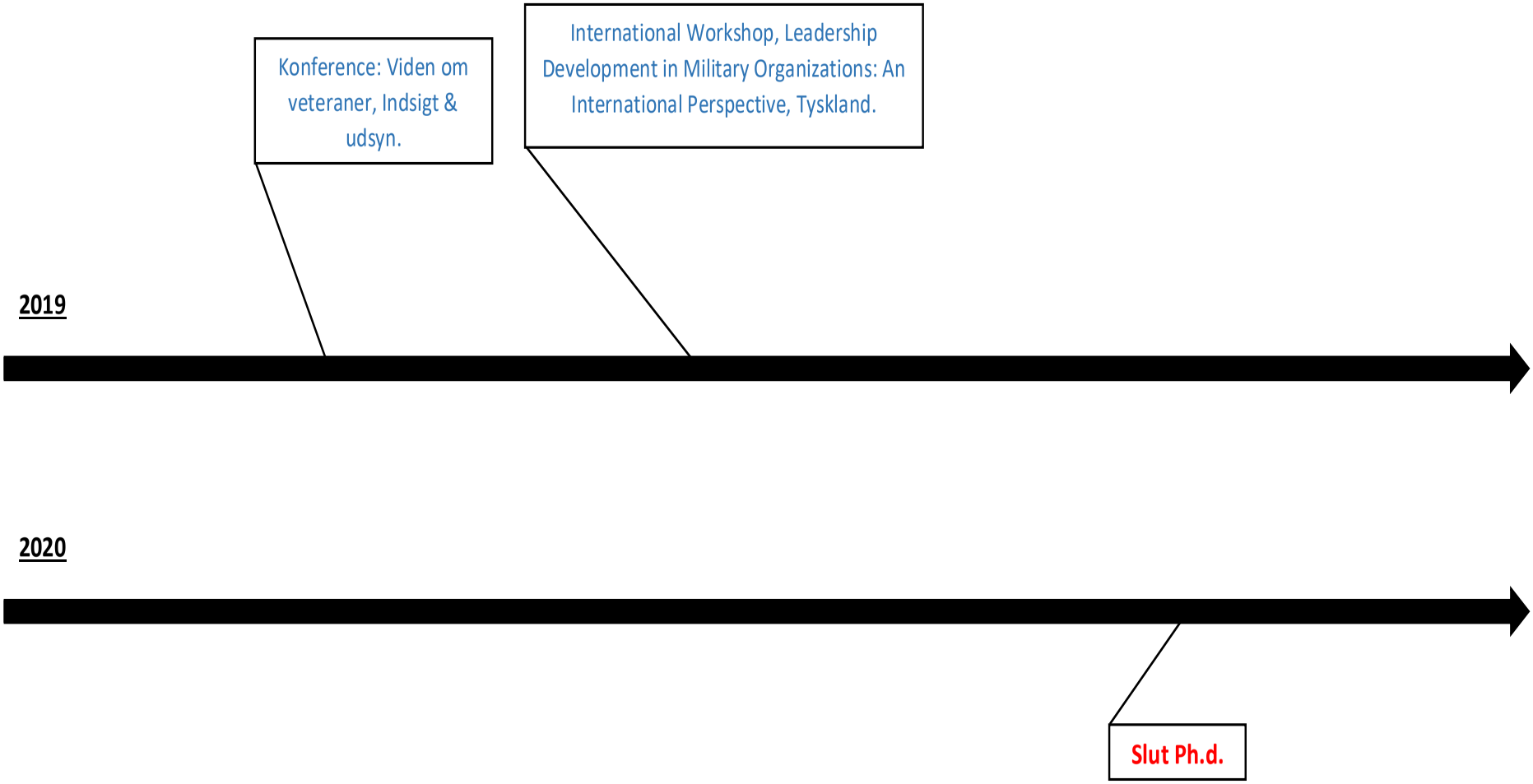
Yukl, Gary A., og David D. Van Fleet. 1982. “Cross-situational, multimethod research on military leader effectiveness”. *Organizational Behavior and Human Performance* 30 (1): 87–108.

Yukl Gary, og Gardner William L. 2020. “Leadership in Organizations, 9th Edition”. Pearson Education Limited. 2020.

Zbaracki, Mark J., og Mark Bergen. 2010. “When Truces Collapse: A Longitudinal Study of Price-Adjustment Routines”. *Organization Science* 21 (5): 955–72.

Bilag 1 – Tidslinje over forskningsprojektet





NB: Phd-kurser ej medtaget (30 ECTS).

Bilag 2 – 'Thick Description' fra Afghanistan, den 19. februar 2018.

Observations from the field, Afghanistan, February 19, 2018.

The following is an example of my daily research work with observations from the field.

I get up, do my toilet procedure, and run five rounds in the camp. It is cold and fogy, and a damp smog is hanging over the base. I eat breakfast in the dining facilities together with many of the soldiers who will be part of the mission today. We are sitting at tables with ten people on each side, mostly Danes. The participating countries in the NATO Resolute Support Mission have their flags hanging in the dining facilities, and we are sitting under the Danish flag. This morning, I do most of the talking with one of the Danish platoon leaders. We are talking about the concept of risk in the theatre of operations and the challenges of constantly being alert and not forgetting that this is a war zone, where people actually want to kill you. As the six-month deployment goes by, the soldiers may be blinded by the daily routines, and sucked into the safeness of armoured vehicles, good personal protective equipment, effective MEDEVAC procedures, apparently friendly local soldiers, policemen and people. The platoon leader has thought a lot about this risk – the risk of not being alert – and how to counter it. The soldiers have now been deployed about a month to Afghanistan, and in the long term the platoon leader plans to e.g. rotate the soldiers' functions in the teams. Doing that the soldiers may not be lost in their own thoughts, as something new and different will be happening every day. When possible, he will let the soldiers plan the missions, let them give orders and even let soldiers act as team leaders when conducting operations but under close supervision, of course.

I return to my 'container' (sleeping quarters) and start gearing up. While doing that I think about the conversations at breakfast. I find it interesting that the platoon leader is absorbed not primarily of the normal military lethal risks of i.e. explosions, but more of another kind of risk. I get my gear on, mounts the camera on my helmet and turns on my microphone. A couple of minutes later, I am sitting in the primitive briefing room of one of the platoons together with nine other soldiers. Before I walk up the stairs to the room, I pass the 'loading station' together with a couple of other soldiers and I chamber my two weapons. After each chambering, I pull

back the bolt of the weapon a bit, so I can see that the cartridge actually is in the chamber and the weapon is ready to fire as soon as I release the safety catch and press the trigger.

The room is full of military personal equipment, helmets, weapons, radios and seven chairs. Geographical maps, site maps, whiteboards, and posters showing enemy weapons, insignia and uniforms cover the walls. All the soldiers in this team are men and the room smells of soldiery – sweat, gun oil, smelly socks and aviation gasoline from the helicopters landing and taking off just outside the building. The team leader is a sergeant and he starts the orders for the mission of today. In the military, the first stage of any operation involves the giving of orders. Soldiers must know what they are being asked to do. Orders are not only necessarily the first stage of any operation, but they are also critical to the eventual success of any military endeavor. It is vital that clear and precise instructions are given to the soldiers. There are numerous ways by which orders might be communicated, but within NATO, the means by which orders are disseminated from the highest commanders down through the military hierarchy has become an established formal practice. Whether the audience is a divisional headquarters or a team of nine soldiers, all follow the same NATO orders procedure. The NATO orders process is divided into five fundamental stages. Thus, NATO orders are divided into situation (the current strategic and tactical context including the enemy's courses of action), mission (the task to be performed), execution (how that task will be performed), combat service support (logistic assistance), and finally, command and signals (code words and instructions). The team leader involves three different soldiers each with special competencies in the order. In that case, the leader stands aside and the relevant soldier stands in front of the team instructing e.g. march routes and possible rally points, MEDEVAC procedures, frequencies, encryption of radios, code words etc. The order ends with the possibility of asking questions to the maneuvers, communications, enemy courses of action etc. The soldiers ask seven questions in order to clarify or suggest improvements to the plan, e.g. is the Afghan base notified about our arrival, in which vehicle is the colonel sitting in phase four of the maneuver, how is a specific code word used, and what are the intended actions, what is the grid reference on the Helicopter Landing Zone etc.

I turn off my microphone and find my vehicle and the three soldiers I will be driving with today. The driver has very long legs, and it is almost impossible for him to sit in his seat. They cannot make the ECM[94] work; it has blinking red lights indicating something is not working. We are

[94] ECM: Electronic Counter Measure. A device making an electronic 'bubble' around a vehicle making it possible to detonate remotely controlled improvised explosive devices.

just about to leave the gate of the camp, and the soldiers try to reboot the system, but it does not work. In other words, if we pass by a mobile phone controlled IED, it can be detonated as we pass it. I am not able to help them with the system, as it is a piece of technology out of my comprehension. I am sitting there in a heavily armoured vehicle with almost no space for my legs and shoulders, strapped up in a five points safety belt system and with a very little window in my door, and we can now either abort the mission or hope for the best. We leave the camp as the front vehicle, and I hope that 'bubbles' from the other ECMs will be large enough to 'cover' our vehicles.

During the drive, I conduct a recorded field interview with the crew of the vehicle by means of my small microphone and my tactical headset. I ask questions like 'What do you find difficult?', 'When and what is it exciting?', 'How do you experience risk?', 'What is especially important for you on a mission like this?', 'What does trust mean for you, give some examples?' and so on. The vehicle commander has problems with the navigation and we try different alternatives to reach our approach march in time. We have to stop and ask some locals to find our way, time is running and we are one hour delayed.

After a long drive, we arrive at the site, which is an area with new drainage ditches and quite new buildings surrounded by T-walls and barbed wire. Before I dismount the vehicle, I turn on my helmet camera. Two soldiers, the team leader, the British colonel, the Danish military interpreter and I enter the building where the meeting with an Afghan minister is going to take place. The building is full of tortuous hallways and corridors, and soldiers and civilian security contractors from other countries are also present in the building. We check the room; e.g. accessibility, the local guards, their handling of weapons, escape routes and the possibilities for evacuation or making a stronghold etc. The team leader and I leave the building and return to the rest of the team. On the radio, he explains the decor of the building, and he instructs the team in relation to the use of QRF[95] and a roster is made by the second in command of the team. On a tactical level, I am wondering why they have not immediately parked the vehicles in the driving direction in case something should happen, and we have to leave in a hurry. Out of a consideration for the dynamics of the team, I choose to suppress my thoughts. They might perceived it as an inappropriate intervening in the way they do their tactical work causing some tarnish to the relation between the soldiers and me. I have a long conversation with the team

[95] Characteristic of any military operation is the planning and possible use of a reserve unit if an unforeseen incident should occur. Typically, this unit is called QRF – Quick Reaction Force.

leader about this and that, and all the time I reflect on the conversation and how it contribute to the research project.

With the camera still recording, the team leader and I relieve the two other soldiers on time in the building according to the roster. Here, my role as a soldier is 100 % in focus. When entering the room, I scan the surroundings with an increased attentiveness on any changes from the first time I was in the room, and considering where possible threats like a suicide bomber could turn up. I re-check the safety catch on my weapon and re-secure that the magazine is attached properly. I do not feel afraid, but very attentive. It is almost like another day at work. I do not feel a strong different feeling when entering the operational environment. My experience of working in high-risk environments for decades manifest itself. I am fit, I have checked my gear, and I know where it is and how to use it. It gives me equanimity and confidence. By being in control of the more physical things, it helps me handling my feelings - my many deeply rooted structures may reduce suddenly emerging anxiety. They give us a quick brief about the situation, who is leaving and entering the room, how do the other coalition soldiers and private security contractors behave, and how they perceive the state of affairs with respect to our two paxs. On my own initiative, I check the room, windows, how many doors, are they locked, who is in the room, what kind of weapons are inside the room etc. The team leader and I agree on who is going to do what, if something happens. If we have to evacuate, he will take care of the colonel, and I will cover him by fire, and open the right door with my left hand whereupon they will exit the room. While being observant and alert, we talk with low voices about his experiences with good and bad leadership. While talking, we do not look much at each other, but have our attention outwards in the room following all movements and changes. We still have our radio earpieces in our ears constantly listening on the tactical net to signals from the other team members, e.g. people with or without weapons entering and leaving the building. On the radio net, a soldier suggests moving the vehicles to another place, indicating precisely where, and he also asks for permission to take off the helmets and use a 'soft hat' instead. The team leader approves it on the radio saying: "*It is accepted*". After half an hour, we are relieved and I turn off my camera as we leave the building. Since they had invited me to actively participate in the tactical mission, I have a good sense of being fully accepted by the team and I feel that I have contributed to the team taking a turn making it possible for one of the other soldiers to relax.

I find my vehicle, drink some water, eat a snack bar and make some field notes in my notebook. The driver is very curious and he starts a conversation with me. I turn on my microphone. In

relation to leadership, he thinks that leadership here in the unit is very 'floating' compared to what he experienced as a conscript. He says:

> *"Here everybody can do everything, and everybody knows everything. When something happens, everybody is equally and the first and best contact report initiates action. It is not always the sergeant who has the overview of the situation. Of course, the sergeant has an education, but many soldiers are more qualified than the sergeant is. Our sergeant is very good at following the more experienced soldiers and he deposits a lot of trust in them. Everybody knows what we are doing and how the task should be solved".*

I am thinking that his statement is spot on in comparison with my own observations on the in situ leadership taking place so far, and we continue the talk for another ten minutes. Then we have to leave and I turn off my microphone.

On the way back to base, I try to relax and take a position as 'just me'. After having experienced me as a soldier on the site, the soldiers now seem to be very talkative. I sort of have to participate in the conversation even though I had decided to 'take a break' on the 'way home'. I decide not to turn on my microphone. They think Danish soldiers are good at thinking themselves and thereby being able to take decisions without ordered to it, and that the power distance is short. They think it is 'cool' that they in many cases are a part of decisions and have influence on what is happening. While we talk and drive though the heavy traffic, I think that the tactical driving of this vehicle crew is not that good and experienced, but I do not comment on it. I think of the absurdity of the need of three armoured vehicles and nine soldiers to move one person in these high-risk areas.

After return to base, we park and unload the vehicles, and I participate in the team's after action review with my microphone turned on. It takes place in the briefing room, and I am sitting in the corner of the room, and we are all still in full combat gear. In sessions like this, I take a rather passive and observant role unless I really feel I have something to offer. A team leader, who participated in the mission, has temporary taken over the team and is going to be the team leader the following weeks. During the after action review process he asks the team members: "*Are you used to plan a roster before you leave the base?*" The members are used to that, and the leader introduces another method, and concludes: "*It can be a possibility for you to use this method, but if the other method works for you, then that is what you do*." During the mission of

the day, we had experienced some difficulties finding the right way into an Afghan base, and the leader asks the commander of the forward vehicle to explain what happened: "*Could you give us a little explanation about what happened when we could not enter the site?*". The soldier explains the team that the intelligence information he had received did not correspond with the terrain, and that he therefore had to adjust the route while we were driving. After arriving at the site, he had contacted the local Site Security Cell (SSC) and informed them about the challenges we experienced, but SSC said that normally it was not a problem. "*Perhaps we missed something on the route*", he says, and continues: "*I would like the other vehicle commanders to be more alert and read the map and our routes when driving*". Without mentioning it directly, he probably invited the other members to help him in navigating in difficult terrain. One of the other vehicle commanders says: "*I agree with you*" and the team leader says in a nice and quiet way:

> "*Can I add something? We are all recon soldiers and every vehicle has to know where it is. Vehicle commanders must know where they are, the same with the drivers. I will suggest those of you not familiar with the city and the routes to read up on it. It is to the benefice of the whole team*."

I sense that some of the soldiers feel a little ashamed not doing their job good enough, but nobody responds.

In the evening, I continue writing on my field notes. I get this feeling of doubt if I am doing 'the right things', and if I get the 'right data'. But on the other hand I think and tell to myself, that I do participate at orders, when they coordinate, when they learn from their experiences, I speak with them, ask them questions, I record it with sound and video, I maintain my impressions by writing down what happens and so on. But do I ask 'the right questions'? Do I participate too little? What is it that I do not see and hear? Where and when have I been surprised? Is 'it' all simply just lying in front of me as a golden egg waiting to be unpacked when I return to Denmark and the data analysis?

A soldier enters the room and tells me that orders for the operation tomorrow will start in five minutes in the briefing room next door. "*I will be there in two minutes*" is my respond.

Bilag 3 – De militære grundprincipper

Princippet om målet. Enhver militær operation skal have et klart og opnåeligt mål. Er dette ikke angivet af en foresat fører, må førerenselv fastsætte sit mål.

Princippet om offensiven. Gennem en offensiv tankegang og handling erobrer og bevarer føreren initiativet og dermed handlefrihed. Under stabilisering er offensiv tankegang og handling tillige rettet mod at være forudseende, hvorved foranstaltninger iværksættes forud for, at potentielle problemer opstår.

Princippet om tyngde. Ved tyngde forstås koncentration af anstrengelser. Bestræbelserne går ud på at koncentrere den rådige kampkraft på afgørende tid og sted.

Princippet om økonomi med kræfterne. Midlerne skal anvendes således, at der opnås størst mulig virkning med færrest mulige anstrengelser.

Princippet om kræfternes samspil. Kun gennem samvirkemellem de enkelte komponenter kan en militær styrke udvikle sin fulde kampkraft. Ingen komponent af den militære styrke har nogen berettigelse i sig selv. Kun i samspil med andre får den betydning, og et effektivt samspil kan forstærke effekten af det enkelte middel.

Princippet om bevægelse. Bevægelsen har til formål at placere egne virkemidler i en gunstig position i forhold til modstanderen på rette tidspunkt. Dette kræver forudseenhed, bevægelighed, smidighed og enkelthed for til stadighed at kunne være forud for modstanderen i tid og rum.

Princippet om overraskelse. Gennem overraskelse tilstræbes det at ramme modstanderen uforberedt. Overraskelse opnås ved at anvende egne styrker på et for modstanderen uventet sted, på et uventet tidspunkt eller på en uventet måde. Overraskelse er undertiden det eneste middel til at udligne underlegenhed.

Princippet om sikring. Gennem sikring tilstræbes at undgå overraskelse fra modstanderens side og således bevare handlefriheden. Den tilvejebringes ved, gennem aktive og passive sikringsforanstaltninger, til stadighed at opretholde en velovervejet grad af forberedthed.

Princippet om fleksibilitet. Fleksibilitet er både et mentalt og et fysisk princip. Den mentale fleksibilitet relaterer sig til, at soldater på alle niveauer skal kunne tilpasse sig ændringer i opgaver og de vilkår, hvorunder disse løses. Den fysiske fleksibilitet opnås ved at holde et

afpasset antal virkemidler under førerens umiddelbare kontrol, hvilket skaber forudsætning for førerens mulighed for at tilpasse sig situationens udvikling og modstanderens aktioner.

Princippet om moral og etik. Moral er et kritisk element i forhold til kampkraften og i forlængelse heraf viljen til at kæmpe og vinde. Førere på ethvert niveau skal løbende vurdere – og hvor nødvendigt styrke –soldaternes moral og trivsel.

Kilde: ”FELTREGLEMENT I”, HRN 010-001 JUN 2016 (UKLASSIFICERET). Hærstaben.

Bilag 4 – Delvis transskription af befaling for IEC

Transskriptionsoplysninger	
Transskriptionsnummer:	14
Hvad:	Befaling for opgave, team Y
Sted:	NKC, Afghanistan
Dato:	7. Juli 2018
Fil navn:	7. Juli 2018 – Y befaling for IEC
Filens varighed:	00.05.03

(linje 1-74 udeladt)

Nr	Hvem	Hvad
75.	Egon	((Rækker hånden op og rykker sig med kroppen))
76.	Janus	hvad så ((Bevæger hånden en smule mod Egon, og sænker dem helt))
77.	Egon	det er jo tier to site ((Sænker hånden))
78.	Janus	ja
79.	Egon	altså alle regler siger jævnfør bestemmelser det er K altså det er KSFs [soldater] ((bruger højre hånd til at pege med))
80.	Janus	[ja men hvis] hvis der er en særlig regel på en bestemt bygning ((Peger hen mod kortet))
81.	Egon	ja hvad skulle den regel være
82.	Janus	at man ikke må have våben ((Slår ud med begge arme))
83.	Brian	det I skal tænke på den er en uafhængig valgkommission og det er det her demokratiske
84.	Brian	det her tager de mega højt også
85.		(0.5)
86.	Brian	at man overhovedet tager derud der er man helt sikkert villig til at acceptere for at vise det her overfor det her () at vi ikke slæber våben ind
87.	Brian	også det kan vi synes det er pissedumt og at de nok ikke er med til at tro på en ( ) end en afghaner men det er jo bare
88.		(0.5)
89.	Kurt	jo jo men så skal vi jo igen bare så skal vi så mener jeg bare
90.	Janus	vi skal bare have den clearet af med hvad er regler og hvad gør vi så hvis (0.5) den regel der skal overholdes ((Slår ud med den ene hånd))
91.	Egon	hvis der ikke er noget på skrift
92.	Janus	ja
93.	Egon	så går jeg ikke nogen steder uden mit våben
94.	Janus	tjek ((nikker))
95.	Kurt	ja lige præcis
96.		(2.5)
97.	Janus	( ) ((Peger på Bo))

98. Bo æhhh det var bare et forslag med æhh når vi kører S P et til HKIA
((peger med papiret mod kortet))
99. Bo om ikke vi kan kalde op til KP Main og sige vi er på vej så vi ikke får det der cirkus vi altid plejer med at skulle vente::
100. (0.5)
101. Brian det gør (vi) alligevel

Yderligere forklaring:

Comms er slang for kommunikationsmidler

KSF er Kabul Security Force

HKIA er forkortelsen for Hamid Karzai International Airport (i Kabul)

SP er forkortelsen for Starting Point

KP Main er slang for et hovedkvarter i Kabul

TOC er forkortelsen for Tactical Operations Centre

Bilag 5 – Transskriptioner af alle anvendte uddrag i analyserne

Pax brief

Uddrag 1: Are you ready? (varighed: 19 sekunder).

Nr	Hvem	Hvad
1.	Janus	morning Sir
2.	Sir	good morning (0.5) guys ((Sir hilser med hånden på en soldat, der forlader lokalet, samtidig med, at Sir blinker til soldaten med sit højre øje))
3.	Sir	morning ((Jakob rejser sig op og tager et skridt mod Sir))
4.	Sir	(morning) ((vinker med sin højre hånd mod Jakob))
5.	Jakob	morning Sir ((Jakob og Sir hilser med hånden på hinanden))
6.		( )
7.	?	good to see ( )
8.	Sir	very well thank you very well
9.	Sir	ri:::ght ((Janus tager højre hånd til sin næse og ned igen)) ((Sir laver et klap med sine hænder))
10.	Janus	are you ready for the pax brief ((Sir stiller sig foran kort og tavle og tager sine to arme fremad med tommelfingrene opad og tager dernæst fast ved kraven i sin sikkerhedsvest))
11.	Janus	yea ((Janus smiler lidt))
12.	Janus	you probably had a million of these ((Janus smiler lidt. Jakob sætter sig ned igen))
13.	Sir	well::: (got) a couple
14.	Janus	we'll do
15.	Sir	a couple
16.	Janus	we'll do it anyway ((Janus tager en pegepind med højre hånd, der hænger på væggen))

Uddrag 2: Nik som kraftig 'alignment' (varighed: 67 sekunder).

Nr	Hvem	Hvad
17.	Sir	that's what ( )
18.	Janus	so weather-wise (0.5) it should be good during the day ((Janus ser mod og peger med pegepinden på tavlen og med venstre hånd mod Sir)) ((Sir tager sin venstre hånd til håret på sit hoved))
19.	Janus	no RGM at the moment in effect so that's that good ((Janus gestikulerer med sin venstre hånd mod Sir. Sir tager sin venstre hånd til sin kæbe og nikker to gange))
20.	Janus	but the PTDS are still down but we will probably see them when ehh whenever they come up ((Janus peger med venstre hånd ned og op igen))
21.	Sir	yea ((Sir tager sin venstre hånd ned fra kraven))
22.	Janus	øhhh task org ((Janus ser mod og peger på tavlen med pegepinden)) ((Sir klapper med sin venstre hånd på sin hjelm, der sidder i venstre side af udrustningen))
23.	Janus	we are driving three vehicles (0.5) you will be on ahh the first one alfa zero nine (1.5) ((Janus peger på tavlen med pegepinden)) ((Sir nikker et par gange med hovedet klapper med sin venstre hånd på sin hjelm, og rækker sin venstre arm frem med tommelfingeren opad))
24.	Janus	and Egon he will be the one checking your gear and taking you down (to) the vehicle ((Janus drejer sin krop mod venstre, hvor der er en åben dør, og kigger og peger med venstre hånds tommelfinger ud mod gangen)) ((Sir nikker et par gange med hovedet og kigger ud gennem døren mod gangen, hvor bl.a. Egon står))
25.	Janus	ehh Jakob and Garford or Leif they'll be on øø my vehicle [three] victor (2.0) ((Janus peger på Jakob og lige derefter på Leif og så på tavlen med pegepinden))
26.	Sir	[yea] ((Sir kigger mod tavlen og klapper med sin venstre hånd på sin hjelm))
27.	Janus	øhhh latest J two (0.5) ((Janus peger på tavlen med pegepinden))
28.	Janus	nothing:: no sigacts latest:: 24 hours ((Sir ser mod Janus og nikker et par gange med sit hoved))
29.	Janus	ahh and no new updates to:: to the threats that you probably:: already know ((Sir ser mod Janus og nikker et par gange med sit hoved))
30.	Sir	yeah
31.	Janus	ehmm QRF-wise you know we have the Qargha and we have the one at NKC ((Janus peger på tavlen med pegepinden)) ((Sir nikker et par gange med sit hoved og tager sin højre hånd ned fra grebet i kraven))
32.	Sir	yeah (2.0)
33.	Janus	enemies' ACOAs øhhh ACOA one as I see it ((Janus peger på tavlen med pegepinden))
34.	Janus	is that the enemy has tracked our SOPs regarding RTAs or RTIs ((Janus gestikulerer med venstre hånd mod Sir)) ((Sir nikker et par gange og ser mod Janus))
35.	Janus	Road Traffic Incidents ((Janus gestikulerer med venstre hånd mod Sir))

36. Janus and then:: he knows everything we'll do that we will make ehh (0.5)
((Janus gestikulerer med venstre hånd mod Sir))
37. Janus claimcard and then hand it over and everything
((Janus gestikulerer med venstre hånd mod Sir))
((Sir nikker meget sagte et par gange og fastholder blikket mod tavlen))

Gate 7

Uddrag 1: Hastig orientering om sikring på checkpointet (varighed: 34 sekunder).

Nr	Hvem	Hvad
1.	Janus	okay (1.0) hurtig samling
		((armbevægelse for at samle gruppen))
2.		vi har æh et køretøj heroppe
		((peger med armen))
3.		Klaris med sikring oppe i lugen
		((biler dytter i baggrunden. Soldaterne trækker sig sammen om Janus))
4.		så har vi et køretøj på den anden side a:f [tårnet her]
		((peger med armen mod et tårn))
		[((Klaris nikker))]
5.		med sikring sådan [cirka ud her]
		((vender sig om og viser sikringens retning))
		[((Klaris nikker))]
6.		så kommer der et tredje køretøj ind og holde (0.5) med front (0.5)
		((viser med armene sikringsretningen og kigger tilbage mod Klaris))
7.	Klaris	ud mod vejen
8.	Janus	ud mod vejen ja
9.	Klaris	og så så tæt på så den ikke blokker vejen
10.	Janus	præcis det vil sige de kan blokere den vej
11.		de kan køre ud på vejen og blokere der
12.		og det her køretøj kan også køre ud og blokere
13.		(0.5)
14.		det er ligesom æh ydersikringen af det hele
15.	Egon	((rækker højre hånd hurtigt og kraftigt i vejret))
16.		(2.0)

Uddrag 2: Samskabelse af fælles forståelse (varighed: 30 sekunder).

Nr	Hvem	Hvad
16.		(2.0)
17.	Janus	((peger på Egon))
18.	Egon	jeg har forståelse af i hvert fald min advisor
19.		han vil i hvert fald gerne ud at kigge på alt [det her]
		((vender kroppen mod venstre og peger med venstre arm mod venstre))
20.	Kurt	[((nikker))]
21.	Klaris	[ja]
22.	Egon	på den anden side af ydersikringen
		((peger ud mod siden))
23.	Klaris	de:t (.) det har vi også haft med inde vi har bare haft
24.		trukket sikringen ind så må den sikring når de går ud
		((Egon nikker langsomt en enkelt gang))
25.		så skal de bare lige være opmærksomme på
		((Klaris peger med sin højre arm))
		((Kurt nikker flere gange))
26.	Janus	yes
27.	Klaris	at æh at de går ud
		((signalerer bevægelse med armene))
		((Egon kigger på sit ur))(.)
28.	Knud	((kigger på sit ur))(0.5)
29.	Janus	så hvis der er nogle der skal derud
		((peger))
30.		med din advisor
		((peger på Egon))
31.		så tager man to mand plus med
		((viser to fingre med venstre hånd))
32.		som skubber ud offensivt
		((kigger på Egon))
33.	Egon	altså tre mand i alt plus advisoren
		((Egon viser tre fingre med sin hånd))
34.	Per	det er bare sikringen han vil skubbe ud
35.	Janus	altså der er to sikring
		((viser to fingre)) (0.5)
36.		udover det du går med advisoren som bliver skubbet ud
37.		offensivt og kun koncentrerer sig om øhm om dybden
		((viser med fremstrakt venstre arm))
38.		(4.5) ((Janus trækker vejret dybt og ånder ud))

Uddrag 3: Radiokommunikation som internaliseret praksis og afslutning af samling (varighed: 49 sekunder).

Nr	Hvem	Hvad
		(Linje 39-70 udeladt)
71.	Knud	((træder et skridt frem og peger frem med højre hånd))
72.		jeg har lige en enkelt ting det er bare i forhold til at øh når I står sammen med jeres advisor så prøv lige at spørg ind til om de skal ned og se det der nye checkpoint 7
73.		((den lokale afghanske soldat har antagelig taget fotoet med telefonen))
74.	Knud	om det er noget der har prioritet eller det bare er noget der er trukket ud af røven ((soldaterne kigger på Knud og Janus, Egon, Sandhans og Kurt nikker)) ((Janus tager sin venstre hånd væk fra sendeboksen til radioen))
75.	Janus	han sagde ham: briten der du snakkede med
76.		han sagde i morges til paxbrief at de skulle derned
77.	Klaris	[ja] ((nikker))
78.	Knud	[okay] prøv lige en gang til at høre
79.		prøv lige at spørge dem ad
80.	Brian	jeg hører også lige min for jeg tror han kunne være en af dem der var interesseret i det også ((kigger skiftevis på Janus og Knud)
81.	Knud	ja [bare lige æh spørg] ((træder tilbage igen))
82.	Janus	[Svendsen, Bergstein og] Hansen på jorden (siger Janus ind i radioen) ((Janus har venstre hånd på sendeboksen til radioen))
83.		((den lokale afghanske politimand viser telefonen til Egon og de griner sagte sammen))
84.	Karsten	nede i head (quarter) jeg skal ( )
85.	Klaris	ja det er fint
86.	Karsten	sådan så lige så (.)
87.	Kurt	Janus (.) vi går op og tager [fat i vores advisor] ((blikretning mod Janus))
88.	Karsten	[knækker jeg lige] ( )
89.	?	ja
90.	Karsten	på deres ( )
91.	Janus	((viser med venstre hånd en 'tommelfinger op' mod Kurt))
92.	Knud	jeg hiver lige fat i dig på et tidspunkt lige inden vi tjøre ned hvis vi skal den der 7'eren jeg ha:r kvitten til den ((henvendt til Karsten))
93.	?	jo
94.		(2.5)
95.	Brian	( ) en der kan hjælpe så meld op hvis der er brug for hjælp ((henvendt til Janus))
96.	?	Bergstein
97.		(6.0)
98.	Janus	ja de tre kørere sid af

Sia Sang

Uddrag 1. 'Sidste vindue' (varighed: 15 sekunder).

Tid	Observerbart
00.00-00.12	Bygningen forlades på en cementsti. Dennis går forrest, så rådgiveren + to lokale, så Henrik og jeg bagerst. Vi går til venstre på en parkeringsplads, hvor vores køretøjer står parkeret til højre i kørselsretningen.
00.12-00.15	Inden vi forlader parkeringspladsen, passerer vi Simon fra teamet, der skal blive ved køretøjerne. Idet Henrik passerer Simon, peger Henrik til venstre med venstre arm mod bygningen, vi kom fra, og siger til Simon: `Sidste vindue` `Ja`, siger Simon.

Uddrag 2. 'Overblik over formationen' (varighed: 13 sekunder).

Tid	Observerbart
00.15-00.28	Vi går fra parkeringspladsen ud på en jordsti. Til venstre for os ligger der kæmpe bunker af ruiner fra bygninger, der er styrtet sammen. Henrik vender sig om og ser sig tilbage mod mig (se foto 37). Henrik tager sin venstre hånd op til sin radio, mens vi går ned af jordstien (se foto 38).

Uddrag 3. 'Dennis højre' (varighed: 5 sekunder).

Tid	Observerbart
00.33-00.35	Dennis har nået asfaltvejen og er gået et par skridt mod venstre (se foto 39). Henrik kalder over radioen og siger: `Dennis højre`
00.35-00.38	Dennis begynder at gå mod højre, og rådgiveren tager sin højre arm ud mod højre.

Uddrag 4. 'Ophør af hjælp til sikring' (varighed: 5 sekunder).

Tid	Observerbart

00.41-00.46	Henrik når ud på asfaltvejen og melder over radioen:
	`Og ( ) her er Henrik`
	`Du kan egentlig godt slippe din sikring da vi har set ( )`
	Jeg ser ned af vejen til venstre.
	Jeg går ud på asfaltvejen og følger de andre i højre side af vejen.
	Dennis går i venstre side af vejen.

Uddrag 5. 'Sæt tempoet ned' – (varighed: 7 sekunder).

Tid	Observerbart
01.26	Rådgiveren peger mod højre og siger, henvendt til de to lokale der går sammen med ham: `I will take a picture of this yard` Dennis går i venstre side af vejen.
01.29	Henrik begynder formodentlig at sende et radiosignal.
01.33	Dennis stopper og vender sig om og ser bagud mod os andre (se foto 41, blå pil) og rådgiveren (se foto 41, rød pil).

Uddrag 6. 'En særlig forståelse af et hul i en mur' (varighed: 14 sekunder).

Tid	Observerbart
01.42	Dennis går og ser mod højre. Rådgiveren ser ned på noget foran sig, han har taget frem.
01.56	Jeg kigger tilbage ned ad vejen i ca. 8 sekunder. Jeg ser på åbningen i T-wall'en og dernæst tilbage på holdet.

Uddrag 7. 'Håndbevægelse som koordinering' (varighed: 11 sekunder).

Tid	Observerbart
01.54	Dennis står på hjørnet af vejen og ser op ad vejen, væk fra os andre. Henrik går efter rådgiveren.
01.55	Dennis står på hjørnet af vejen og ser op ad vejen, væk fra os andre. Rådgiveren er gået væk fra Dennis, og Henrik går efter rådgiveren i hurtigt tempo. Jeg ser mod den bygning, rådgiveren vil tage et foto af.
01.58	Rådgiveren vender sig om mod Henrik. Dennis står på hjørnet af vejen og ser op ad vejen, væk fra os andre.
01.59	Dennis ser til højre mod rådgiveren. Rådgiveren peger ned af vejen, mens han kigger på Henrik, der er på vej hen mod ham.
02.01	Dennis opdager (se foto 43, grøn pil), at rådgiveren går til højre (se foto 43, hvid pil). Henrik har allerede nået at gå 11 hurtige skridt efter rådgiveren for at indhente ham og komme foran ham (se foto 43, rød pil). Dennis går med hurtige skridt efter rådgiveren.
02.05	Dennis har nået at tage seks skridt efter rådgiveren (se foto 44, grøn og hvid pil) og Henrik fem skridt mere. Henrik giver håndsignal til Dennis med venstre arm. Han slipper sit greb med venstre hånd om automatriflens forskæfte og tager armen i en bevægelse ud mod venstre til næsten vandret (se foto 44, rød pil). Jeg følger efter Henrik og rådgiveren.

Gate 8

Uddrag 1: Fortune kommer! (varighed: 62 sekunder).

Nr	Hvem	Hvad
1	Klaris	knud ø:: hvis der er et eller andet så skulle vi være klar til at køre alle sammen ((kommer gående hen mod Knud og peger med venstre arm mod venstre))
2.	Knud	ja
3.	Klaris	ø:::
4.	Knud	vi prøver bare lige at få et ø:: [overblik]
5.	Klaris	[ja]
6.	Knud	over::: folk og sådan noget ((Klaris er nået hen til Knud))
7.	Klaris	folk er meget ø:: de er meget meget venlige hernede
8.		men æ: du tænker på adviserne ((Klaris har venstre hånd på sendeboksen til radioen og beholder den her til linje 59))
9.	Knud	ja ja det er lige så meget det vi lige skal have styr på at de har ø: dem alle sammen med
10.	Jakob	nu kommer der et britisk callsign ((Klaris og Knud kigger samtidig ned af vejen))
11.	Klaris	det er fortune
12.	Knud	det fortune ((ser på mig))
13.		styr ( )
14.	Jakob	nåede du nogensinde at få fat i dem ((Klaris stikker sin tunge lidt ud af munden))
15.	Knud	nej ((ser på mig))
16.		(3.5)
17.	Klaris	sig igen jeg stod lige og snakkede med Knud ((siger han i radioen))
18.		(3.5)
19.		ja, jeg har øjne på dem ((siger han i radioen)) ((Knud vinker til de britiske køretøjer))
20.		(9.0) ((soldaterne står og kigger på de britiske køretøjer, der kommer kørende, på nogle tyrkiske soldater, der kommer fra den lokale afghanske lejr og lidt rundt i området. Klaris går rundt om sig selv og bider sig i underlæben))
21.	Knud	okay↑
22.		(5.0)
23.	Knud	det her er bare max boller og lagkage lige nu det er ((siger han kiggende på Klaris med et smil))
24.	Klaris	ja altså det der ( )ved du det siger jeg lige ((tager begge arme ud til siden))
25.		godt najne nul her er Klaris bare lige så I er helt hundrede på det ((siger han i radioen indtil linje 28))
26.		der må ik være nogen af vores advisere, der bevæger sig ud af vores sikring (0.5)
27.		hvis der var nogen der skulle finde på det
28.		opmærksom på det (2.0) ((de ankomne britiske køretøjer begynder at køre ind på et lille afspærret område ved siden af det afghanske checkpoint))

Uddrag 2: Kompleksiteten stiger – alle på kanal 4 (varighed: 108 sekunder).

Nr	Hvem	Hvad
2	Knud	( ) ud at køre ud ( ) (3.5)
30.		det ligger ( ) fortune
		((Klaris drejer 360 grader rundt om sig selv og bider sig selv i tungen og i underlæben))
31.		(2.5)
32.	Klaris	jeg skal lige have overdraget det rigtigt
33.		problemet er jo ( )
34.	Knud	( )(5.0)
35.	Klaris	egen gruppes net ( ) skal jeg gå over ( )
36.	Knud	( ) (4.5)
37.	Klaris	ja
38.	Knud	vi bliver nødt til at have ( )
39.	Klaris	najne nul her er ø: Klaris ((siger han i radioen indtil linje 41))
40.		alle sammen går på fjerde gruppes SPR net (0.5)
41.		og så undlad at tale alt for meget med mindre det er nødvendigt
		((Knud står og kigger på de britiske køretøjer, der kører ind i den lille afghanske lejr. Klaris kigger op af vejen, hvor fire danske køretøjer er parkeret. Janus kommer gående ned mod os tre))
42.		(10.0)
43.	Janus	hva::: (2.0) fortune
		((henvendt til Knud pegende med venstre hånd mod de britiske køretøjer og dernæst håndfladen vendende opad))
44.	Knud	((griner, og trækker begge skuldre og arme lidt op og ud til siden))
45.		aner det ikke
46.		jeg går ind og snakker med dem her bagefter
47.		[jeg skal nok koordinere med dem]
48.	Klaris	[alle alle går på fjerde gruppes] SPR net
		((siger han i radioen))
49.		[og så må man ikke tale for meget] med mindre det er nødvendigt
		((siger han i radioen mens han kigger op af vejen, hvor de danske køretøjer er parkeret))
50.	Knud	[det var slet ikke meningen at de skulle være herude jo]
51.	Jakob	tyrkere og fortune og::
52.	Knud	danskere:: og:::
53.	Jakob	danskere og lokale og::
54.		(4.5)
55.	Klaris	sandhans du ( ) skift
		((siger han i radioen))
		((Janus er gået tilbage op af vejen, hvor de danske køretøjer er parkeret))
		((Knud har nu taget sin venstre hånd på radioens sendeboks og holder den her indtil linje 75 og kigger ned mod selve checkpointet))
56.		(12.0)
		((Knud bevæger sin hånd på sendeboksen))
57.		og Klaris på kanal fire
		((siger han i radioen indtil linje 59))
58.		najne nul hvis nogen skulle være i tvivl så er alle på kanal fire nu
59.		undlad at tale for meget
		((siger han i radioen og tager hånden væk fra sendeboksen))
60.		(2.5)
61.	Janus	er der nogen der har en tolk der umiddelbart ikke skal bruges (0.5)
		((Janus er kommet tilbage til os tre og har venstre hånd på radioens sendeboks))

62. Klaris jeg har selv ( ) jeg tror vi har kun de to (3.0)
((Janus tager venstre hånd væk fra sendeboksen og trykker med højre hånd mod højre øre))
63. er de gået ø:: den vej op ad
((peger med begge arme op af vejen, hvor de danske køretøjer er parkeret))
64. Janus vi har ø::
65. Jakob jeg tror der er nogen der er gået der op
((peger med venstre hånd op mod en bakke))
66. Janus vi har to ( ) der er deroppe
((Knud bevæger hånden på sendeboksen og åbner munden og lukker munden sagte to gange))
67. ( ) og så er der, der ryger ( ) helt oppe på toppen

Uddrag 3: Situationen skærpes (varighed: 69 sekunder).

Nr	Hvem	Hvad
68.	Knud	og najne nul her er najne (0.5)
		((siger han ind i radioen og tager højre hånd op til højre øre indtil linje 75))
69.		inden det her går fuldstændig op i boller og lagkage
		((Klaris tager sin venstre hånd op til sendeboksen))
70.		lige nu er der tyrkere der er englændere og så er der os
71.		skulle der nu ske et eller andet så fastholder man indledningsvis ubetinget
72.		så vi ikke ender i mulig green on green og green on blue og alt mulig andet
73.		så sker der et eller andet fald ned green on blue et eller andet
74.		så falder man også ned og fastholder indtil vi lige ø: får dannet os et overblik (0.5)
75.		najne slut
		((siger han i radioen, og tager hånden væk fra sendeboksen, idet han går lidt væk og passerer Klaris))
76.	Klaris	god melding
		((Klaris nikker to gange mod Knud og viser sin venstre tommelfinger og tager hånden tilbage på sendeboksen))
77.		(4.5)
78.	Janus	det ø::
		((de to førere følger efter Knud))
79.	Knud	og najne nul ((siger han i radioen indtil linje 85))
80.		najne
81.		i forlængelse af det
82.		har man en adviser så kigger man sig omkring
83.		og man går ikke ud for Klaris ø:: tre tres sikring
84.		vi skal ikke skubbe ud over tre tres
85.		så må man holde sin adviser tilbage og så må vi skubbe sikringen ud
		((Klaris nikker sagte 3-4 gange og bider sig i tungen))
86.		najne slut
87.		(3.5)
88.	Klaris	og Karsten her er Klaris ((siger han i radioen))
89.		det be betyder I: fastholder deroppe omkring ((siger han i radioen))
		((Knud går gennem porten ind i den lille afghanske lejr))
90.		(7.0)
91.		godt arbejde slut ((siger han i radioen))
92.		(3.0) ((Klaris og Janus går hen imod hinanden))
93.		jeg tror egentlig også bare man skal
		((henvendt til Janus))
94.	Janus	du har et køretøj der
95.	Klaris	ja

MOIA

Uddrag 4: Afvigelse fra standarder – blive eller ud af bilen? (Varighed: 49 sekunder).

Nr	Hvem	Hvad
1.		((rampen til køretøjet sænkes og Pavs kigger ind i mandskabsrummet med hovedet lidt på skrå))
2.		((jeg står lige bag rampen og kigger ind i det mørke mandskabsrum))
3.	Gurli	jeg sku ikke med på jorden eller hvad
4.		(1.0)
5.	Pavs	jo:: G A og pax afsiddet
6.		er du ikke G A
7.	Gurli	jo men det blev ikke sagt
8.		(1.6)
9.		der var ikke
10.		altså der blev heller ikke lavet modtagerkontrol på SPR
11.		altså vi
12.		[vi skal lige snakke om det når vi kommer hjem]
13.	Pavs	[det det gurli gurli]
14.		gurli↑
15.	Gurli	ja
16.	Pavs	det er en standard
17.	Gurli	ja det er en standard:::
18.	Pavs	ja
19.	Gurli	men tingene det blev ikke sagt
20.		det er lige som den gang hvor at øøø
21.		det var sidst kan du huske sidst
22.		der var det jo også meningen at jeg skulle have været på jorden
23.		så blev det ikke sagt
24.		så gik jeg selv på jorden
25.		så fik jeg en røffel for at gå på jorden
26.		så denne her gang så gik jeg så ikke på jorden
27.		(2.2)
28.	Pavs	[hvornår fik du en røffel]
29.	Gurli	[så det synes jeg det synes jeg]
30.	Pavs	gurli gurli
31.		jeg bedte dig om at gå på jorden på U K embassy
32.		(1.1)
33.		[der der bedte jeg dig om at gå på jorden]
34.	Gurli	[jeg blev ikke jeg blev ikke bedt om (at gå på jorden)]
35.	Pavs	så gik du på jorden
36.		og så fordi at du afleverer ( )
37.		(1.9)
38.	Gurli	lad os snakke om det når vi kommer ind Pavs
		((Gurli begynder at rejse sig op fra sit sæde i køretøjet))
39.	Pavs	ja det gør vi
40.	Gurli	[fordi det der er mange af de der standarder]
41.	Pavs	[det bliver bare ( )]
42.	Gurli	de bliver afviget fra
43.		det synes jeg er lidt irriterende
		((Gurli går ned af rampen))
44.		((de to soldater går, og jeg går ind i køretøjet af rampen og tager kontakt til delingsføreren))

Bilag 6 – Håndbevægelser og anden brug af kroppen som ressource

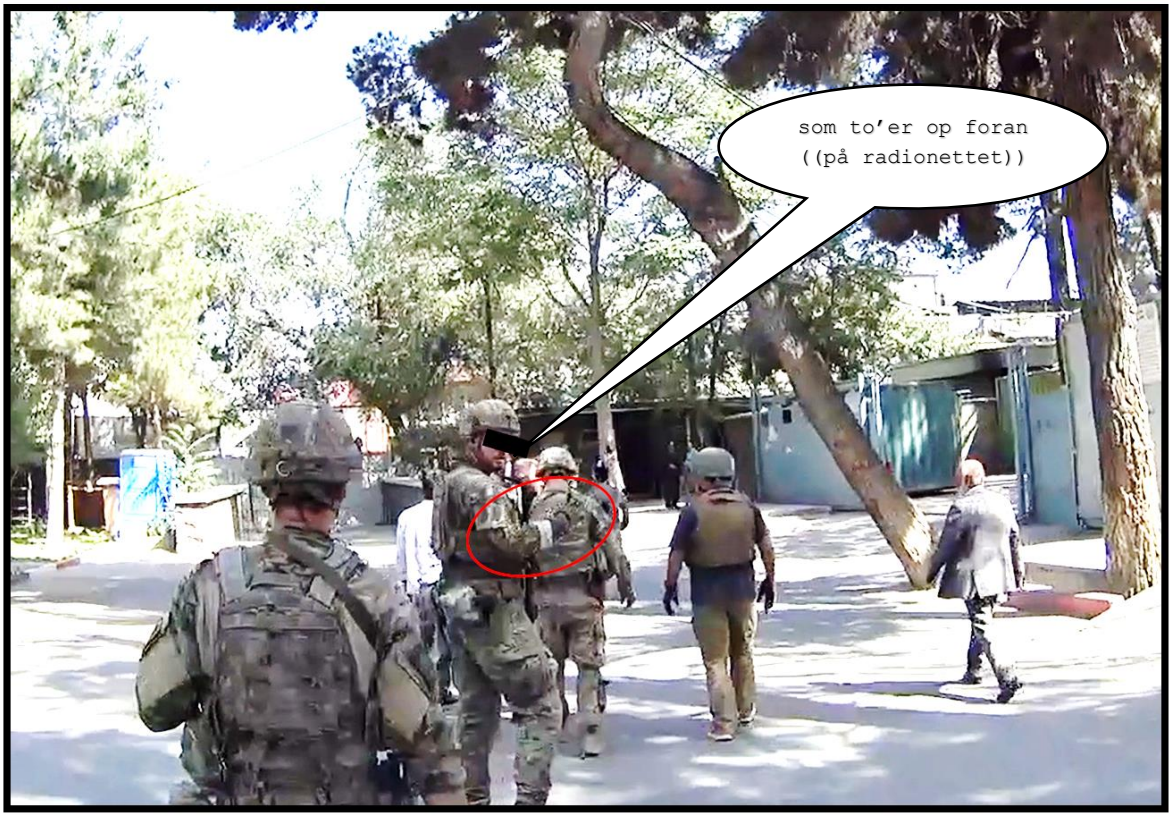
Som supplement til analyserne i afhandlingen viser dette bilag forskellige eksempler på, hvordan soldaterne arbejder til dels tavst med deres kroppe for at bekræfte eller fremhæve særlige vigtige emner, punkter, positioner mv. Med deres initiativer bliver det derved muligt hurtigere at skabe et mere enigt og fælles såvel retrospektivt som fremtidigt fokus på opgavens løsning.

Eksempel 1: After Action Review

Stillbillede fra videofilm. Briefingrum i NKC, Afghanistan, 4. juli 2018 (00.12.21/00.27.04).

Eksempel 2: Patrulje på ’Old’ MOIA

Armbevægelse betydende ’fald ind her i formationen foran mig’.



Stillbilleder fra videofilm. Old Ministry of Interior Affairs i Afghanistan, 7. juli 2018 (00.02.28/00.17.50 og 00.00.03/00.34.23).

Eksempel 3: ’Bomb Disposal’-opgave i bjergene ved Qargha

Stillbilleder fra videofilm. Qargha i Afghanistan, 10. juli 2018 (00.10.03-00.10.09/00.24.26)

Eksempel 4: Ordreudgivelse

Stillbilleder fra videofilm. Briefingrum i NKC, Afghanistan. 18. februar 2018 (00.02.20 og 00.02.27/00.26.59).

Eksempel 5: Opgave på MOIA

Stillbilleder fra videofilm. Ministry of Interior Affairs i Afghanistan, 19. februar 2018 (00.11.58 og 00.12.21/00.44.11).

Eksempel 6: Patrulje i ørkenen ved ’Gate 7 Alfa’ og ’Gate 1 Alfa’

Soldat bevæger sin arm ud mod venstre i betydningen: ’Jakob, skub lidt ud til venstre i formationen’. Stillbilleder fra videofilm. Gate 7 Alfa i Afghanistan, 23. februar 2018 (00.05.31 og 00.07.42/00.20.44).

på kortet
virker det til
at være det
checkpoint der

det giver bare
ikke mening i
forhold til
koordinaterne
overhoved

men i
forhold til
alle
højdedragene

Stillbilleder fra videofilm. Gate 1 Alfa i Afghanistan, 25. februar 2018 (00.00.06, 00.15.17, 00.15.21, 00.15.24 og 00.16.27/00.20.59).

Eksempel 7: Opgave på Gate 8

Stillbilleder fra videofilm. Gate 8 i Afghanistan, 23. februar 2018 (00.04.26 og 00.04.36/00.25.01).

Eksempel 8: Afgang fra ANPH

Stillbilleder fra videofilm. ANPH i Afghanistan, 4. juli 2018 (00.00.41 og 00.00.47/00.12.40).

Eksempel 9: Træning af kamp i mørke (filmet gennem natkampudstyr).

Soldat A er ved at lægge hånd på soldat B's ryg for at bekræfte hans placering bag soldat B, der sikrer med sit våben i en given retning. Imens orienterer soldat A sig bagud i den retning, de to soldater nu skal til at bevæge sig.

Soldat A har næsten placeret hånden på soldat B ryg.

Soldat A har placeret hånden på soldat B's ryg, og derved bekræftet hans placering bag soldat B, og de begynder at bevæge sig baglæns styret af soldat A.

Stillbilleder fra videofilm. NKC i Afghanistan, 9. juli 2018 (00.09.25, 00.09.26 og 00.10.05/00.16.20).

Eksempel 10: Opgave på KMTC

Stillbilleder fra videofilm. KMTC i Afghanistan, 13. februar 2018 (00.17.24 og 00.18.13/00.34.00).

TITLER I PH.D.SERIEN:

2004

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management

2. Thomas Basbøll
LIKENESS
A Philosophical Investigation

3. Morten Knudsen
Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse of moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000

4. Lars Bo Jeppesen
Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers

5. Barbara Dragsted
SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process

6. Jeanet Hardis
Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet

7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action

8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring

9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
– a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process

10. Knut Arne Hovdal
De profesjonelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur

11. Søren Jeppesen
Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach

12. Lars Frode Frederiksen
Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder

13. Martin Jes Iversen
The Governance of GN Great Nordic
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988

14. Lars Pynt Andersen
The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony

15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning

16. Sof Thrane
The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks

17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca

18. S.J Valstad
Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets

20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice

21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation

22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis

23. Pernille Schnoor
Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv

24. Sidsel Fabech
Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser

25. Klavs Odgaard Christensen
Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada

26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations

27. Holger Højlund
Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003

28. Christine Mølgaard Frandsen
A.s erfaring
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten

29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution?
Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe

2005

1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development

2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker

3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development

4. Søren Buhl Pedersen
Making space
An outline of place branding

5. Camilla Funck Ellehave
Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary workplaces

6. Rigmor Madeleine Lond
Styring af kommunale forvaltninger

7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains

8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence

9. Norsk ph.d.

10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

Effectiveness of Grocer Media Advertising
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales

11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives

12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere
Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo

13. Anders McIlquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003

14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks

15 Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour

16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change

17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa

18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse

19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners

20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information

21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants

22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Proces-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv

23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gøren i den kunstneriske arbejdspraksis

24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser

25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees

26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions

27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgtes fornyende rolle

28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskræfter i fusion og opkøb

29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederes meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter

31. Kjell-Åge Gotvassli
Et praksisbasert perspektiv på dynamiske
læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur

32. Henriette Langstrup Nielsen
Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring

33. Karin Tweddell Levinsen
Virtuel Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer

34. Anika Liversage
Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals

35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under
1. verdenskrig

36. Finn Janning
A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery

37. Patricia Ann Plackett
Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management

2006

1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing

2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance

3. Tina Brandt Husman
Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production

4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top
– how top managers mobilise and use non-financial performance measures

5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj

6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China

7. Thomas Nicolai Pedersen
The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff

8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactons in Anticipatory Knowledge

9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies

10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?

11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions

A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy

12. Mikkel Flyverbom
Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks

13. Anette Grønning
Personen bag
Tilstedeværer i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst

14. Jørn Helder
One Company – One Language?
The NN-case

15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets

16. Lise Granerud
Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa

17. Esben Rahbek Pedersen
Between Hopes and Realities: Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)

18. Ramona Samson
The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania

2007

1. Jakob Vestergaard
Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus

2. Heidi Lund Hansen
Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices

3. Sudhanshu Rai
Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"

4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfundslitteratur

5. Serden Ozcan
EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective

6. Kim Sundtoft Hald
Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships

7. Tobias Lindeberg
Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance

8. Merete Wedell-Wedellsborg
Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer

9. Lars Frederiksen
Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays

10. Jonas Gabrielsen
Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

11. Christian Moldt-Jørgensen
Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredshedsmålinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv

12. Ping Gao
Extending the application of actor-network theory
Cases of innovation in the telecommunications industry

13. Peter Mejlby
Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sameksistens i værdibaseret ledelse!

14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing

15. Signe Poulsen
Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in insurance marketing

16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation

17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit Markets

18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling and Estimation

19. Maria Theresa Larsen
Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?
Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia

20. Morten Wellendorf
Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning
Analyser af en organisations kontinuerlige arbejde med informationsteknologi

21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological Process Analysis

22. Stefan Ring Thorbjørnsen
Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring

23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om managementstaten, dens styringsteknologier og indbyggere

24. Karoline Bromose
Between Technological Turbulence and Operational Stability
– An empirical case study of corporate venturing in TDC

25. Susanne Justesen
Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice

26. Luise Noring Henler
Conceptualising successful supply chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective

27. Mark Mau
Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45

28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered

on the WWW – an implementation and evaluation

29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative

30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?

31. Christina Holm-Petersen
Stolthed og fordom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion

32. Hans Peter Olsen
Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing

33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain

34. Peter Aagaard
Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde

35. Yun Mi Antorini
Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community

36. Joachim Lynggaard Boll
Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives

2008

1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity

2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions

3. Marius Brostrøm Kousgaard
Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren

4. Irene Skovgaard Smith
Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations

5. Anders Rom
Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology

6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms

7. Morten Schnack
Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling

8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano

9. Lise Justesen
Kunsten at skrive revisionsrapporter. En beretning om forvaltningsrevisionens beretninger

10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s

11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives

13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work

14. Satu Reijonen
Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment

15. Ilduara Busta
Corporate Governance in Banking
A European Study

16. Kristian Anders Hvass
A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry

17. Trine Paludan
De uvidende og de udviklingsparate
Identitet som mulighed og restriktion blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv

18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice

19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation

20. Lars Brømsøe Termansen
Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics

21. Mia Reinholt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing

22. Frederikke Krogh-Meibom
The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times

23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS

24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers

25. Mads Vangkilde
Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective

26. Hubert Buch-Hansen
Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective

2009

1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours

2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice

3. Chris Nøkkentved
Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management

4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsformsteoretisk perspektiv

6. Michael Pedersen
Tune in, Breakdown, and Reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee

7. Salla Lutz
Position and Reposition in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers

8. Jens Forssbæck
Essays on market discipline in commercial and central banking

9. Tine Murphy
Sense from Silence – A Basis for Organised Action
How do Sensemaking Processes with Minimal Sharing Relate to the Reproduction of Organised Action?

10. Sara Malou Strandvad
Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry

11. Nicolaas Mouton
On the evolution of social scientific metaphors:
A cognitive-historical enquiry into the divergent trajectories of the idea that collective entities – states and societies, cities and corporations – are biological organisms.

12. Lars Andreas Knutsen
Mobile Data Services:
Shaping of user engagements

13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online Communities

14. Jens Albæk
Forestillinger om kvalitet og tværfaglighed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og plejegrupperne angående relevans af nye idéer om kvalitetsudvikling gennem tolkningsprocesser

15. Maja Lotz
The Business of Co-Creation – and the Co-Creation of Business

16. Gitte P. Jakobsen
Narrative Construction of Leader Identity in a Leader Development Program Context

17. Dorte Hermansen
"Living the brand" som en brandorienteret dialogisk praxis:
Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft

18. Aseem Kinra
Supply Chain (logistics) Environmental Complexity

19. Michael Nørager
How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative?

20. Kristin Wallevik
Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector

21. Bo Hansen Hansen
Beyond the Process
Enriching Software Process Improvement with Knowledge Management

22. Annemette Skot-Hansen
Franske adjektivisk afledte adverbier, der tager præpositionssyntagmer indledt med præpositionen à som argumenter
En valensgrammatisk undersøgelse

23. Line Gry Knudsen
Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations

24. Christian Scheuer
Employers meet employees
Essays on sorting and globalization

25. Rasmus Johnsen
The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Performativity

26. Ha Thi Van Pham
Internationalization, Competitiveness Enhancement and Export Performance of Emerging Market Firms:
Evidence from Vietnam

27. Henriette Balieu
Kontrolbegrebets betydning for kausativalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse

2010

1. Yen Tran
Organizing Innovationin Turbulent Fashion Market
Four papers on how fashion firms create and appropriate innovation value

2. Anders Raastrup Kristensen
Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commitment in Work-Life Management

3. Margrét Sigrún Sigurdardottir
Dependently independent
Co-existence of institutional logics in the recorded music industry

4. Ásta Dis Óladóttir
Internationalization from a small domestic base:
An empirical analysis of Economics and Management

5. Christine Secher
E-deltagelse i praksis – politikernes og forvaltningens medkonstruktion og konsekvenserne heraf

6. Marianne Stang Våland
What we talk about when we talk about space:
End User Participation between Processes of Organizational and Architectural Design

7. Rex Degnegaard
Strategic Change Management
Change Management Challenges in the Danish Police Reform

8. Ulrik Schultz Brix
Værdi i rekruttering – den sikre beslutning
En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet

9. Jan Ole Similä
Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse og kontraktshåndtering, belyst via fire norske virksomheter

10. Susanne Boch Waldorff
Emerging Organizations: In between local translation, institutional logics and discourse

11. Brian Kane
Performance Talk
Next Generation Management of Organizational Performance

12. Lars Ohnemus
Brand Thrust: Strategic Branding and Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two Critical Concepts

13. Jesper Schlamovitz
Håndtering af usikkerhed i film- og byggeprojekter

14. Tommy Moesby-Jensen
Det faktiske livs forbindtlighed
Førsokratisk informeret, ny-aristotelisk ἦθος*-tænkning hos Martin Heidegger*

15. Christian Fich
Two Nations Divided by Common Values
French National Habitus and the Rejection of American Power

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder

17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions
Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy

18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere

19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i senmodernismen
– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarepraksisser

20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival

21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective

22. Susanne Ekman
Authority and Autonomy
Paradoxes of Modern Knowledge Work

23. Anette Frey Larsen
Kvalitetsledelse på danske hospitaler
– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen

24. Toyoko Sato
Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire

25. Kenneth Brinch Jensen
Identifying the Last Planner System
Lean management in the construction industry

26. Javier Busquets
Orchestrating Network Behavior for Innovation

27. Luke Patey
The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan

28. Mette Vedel
Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position

29. Kristian Tørning
Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study

30. Qingxin Shi
An Empirical Study of Thinking Aloud Usability Testing from a Cultural Perspective

31. Tanja Juul Christiansen
Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft

32. Malgorzata Ciesielska
Hybrid Organisations.
A study of the Open Source – business setting

33. Jens Dick-Nielsen
Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity

34. Sabrina Speiermann
Modstandens Politik
Kampagnestyring i Velfærdsstaten.
En diskussion af trafikkampagners styringspotentiale

35. Julie Uldam
Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'

36. Annegrete Juul Nielsen
Traveling technologies and transformations in health care

37. Athur Mühlen-Schulte
Organising Development
Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme

38. Louise Rygaard Jonas
Branding på butiksgulvet
Et case-studie af kultur- og identitetsarbejdet i Kvickly

2011

1. Stefan Fraenkel
Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch
A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry

2. Christian Plesner Rossing
International Transfer Pricing in Theory and Practice

3. Tobias Dam Hede
Samtalekunst og ledelsesdisciplin – en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality

4. Kim Pettersson
Essays on Audit Quality, Auditor Choice, and Equity Valuation

5. Henrik Merkelsen
The expert-lay controversy in risk research and management. Effects of institutional distances. Studies of risk definitions, perceptions, management and communication

6. Simon S. Torp
Employee Stock Ownership:
Effect on Strategic Management and Performance

7. Mie Harder
Internal Antecedents of Management Innovation

8. Ole Helby Petersen
Public-Private Partnerships: Policy and Regulation – With Comparative and Multi-level Case Studies from Denmark and Ireland

9. Morten Krogh Petersen
'Good' Outcomes. Handling Multiplicity in Government Communication

10. Kristian Tangsgaard Hvelplund
Allocation of cognitive resources in translation - an eye-tracking and key-logging study

11. Moshe Yonatany
The Internationalization Process of Digital Service Providers

12. Anne Vestergaard
Distance and Suffering
Humanitarian Discourse in the age of Mediatization

13. Thorsten Mikkelsen
Personligsheds indflydelse på forretningsrelationer

14. Jane Thostrup Jagd
Hvorfor fortsætter fusionsbølgen udover "the tipping point"?
– en empirisk analyse af information og kognitioner om fusioner

15. Gregory Gimpel
Value-driven Adoption and Consumption of Technology: Understanding Technology Decision Making

16. Thomas Stengade Sønderskov
Den nye mulighed
Social innovation i en forretningsmæssig kontekst

17. Jeppe Christoffersen
Donor supported strategic alliances in developing countries

18. Vibeke Vad Baunsgaard
Dominant Ideological Modes of Rationality: Cross functional

integration in the process of product innovation

19. Throstur Olaf Sigurjonsson
Governance Failure and Icelands's Financial Collapse

20. Allan Sall Tang Andersen
Essays on the modeling of risks in interest-rate and inflation markets

21. Heidi Tscherning
Mobile Devices in Social Contexts

22. Birgitte Gorm Hansen
Adapting in the Knowledge Economy Lateral Strategies for Scientists and Those Who Study Them

23. Kristina Vaarst Andersen
Optimal Levels of Embeddedness The Contingent Value of Networked Collaboration

24. Justine Grønbæk Pors
Noisy Management A History of Danish School Governing from 1970-2010

25. Stefan Linder
Micro-foundations of Strategic Entrepreneurship Essays on Autonomous Strategic Action

26. Xin Li
Toward an Integrative Framework of National Competitiveness An application to China

27. Rune Thorbjørn Clausen
Værdifuld arkitektur Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse

28. Monica Viken
Markedsundersøkelser som bevis i varemerke- og markedsføringsrett

29. Christian Wymann
Tattooing The Economic and Artistic Constitution of a Social Phenomenon

30. Sanne Frandsen
Productive Incoherence A Case Study of Branding and Identity Struggles in a Low-Prestige Organization

31. Mads Stenbo Nielsen
Essays on Correlation Modelling

32. Ivan Häuser
Følelse og sprog Etablering af en ekspressiv kategori, eksemplificeret på russisk

33. Sebastian Schwenen
Security of Supply in Electricity Markets

2012

1. Peter Holm Andreasen
The Dynamics of Procurement Management - A Complexity Approach

2. Martin Haulrich
Data-Driven Bitext Dependency Parsing and Alignment

3. Line Kirkegaard
Konsulenten i den anden nat En undersøgelse af det intense arbejdsliv

4. Tonny Stenheim
Decision usefulness of goodwill under IFRS

5. Morten Lind Larsen
Produktivitet, vækst og velfærd Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958

6. Petter Berg
Cartel Damages and Cost Asymmetries

7. Lynn Kahle
Experiential Discourse in Marketing A methodical inquiry into practice and theory

8. Anne Roelsgaard Obling
Management of Emotions in Accelerated Medical Relationships

9. Thomas Frandsen
Managing Modularity of Service Processes Architecture

10. Carina Christine Skovmøller
CSR som noget særligt
Et casestudie om styring og meningsskabelse i relation til CSR ud fra en intern optik

11. Michael Tell
Fradragsbeskæring af selskabers finansieringsudgifter
En skatteretlig analyse af SEL §§ 11, 11B og 11C

12. Morten Holm
Customer Profitability Measurement Models
Their Merits and Sophistication across Contexts

13. Katja Joo Dyppel
Beskatning af derivater
En analyse af dansk skatteret

14. Esben Anton Schultz
Essays in Labor Economics
Evidence from Danish Micro Data

15. Carina Risvig Hansen
"Contracts not covered, or not fully covered, by the Public Sector Directive"

16. Anja Svejgaard Pors
Iværksættelse af kommunikation
- patientfigurer i hospitalets strategiske kommunikation

17. Frans Bévort
Making sense of management with logics
An ethnographic study of accountants who become managers

18. René Kallestrup
The Dynamics of Bank and Sovereign Credit Risk

19. Brett Crawford
Revisiting the Phenomenon of Interests in Organizational Institutionalism
The Case of U.S. Chambers of Commerce

20. Mario Daniele Amore
Essays on Empirical Corporate Finance

21. Arne Stjernholm Madsen
The evolution of innovation strategy
Studied in the context of medical device activities at the pharmaceutical company Novo Nordisk A/S in the period 1980-2008

22. Jacob Holm Hansen
Is Social Integration Necessary for Corporate Branding?
A study of corporate branding strategies at Novo Nordisk

23. Stuart Webber
Corporate Profit Shifting and the Multinational Enterprise

24. Helene Ratner
Promises of Reflexivity
Managing and Researching Inclusive Schools

25. Therese Strand
The Owners and the Power: Insights from Annual General Meetings

26. Robert Gavin Strand
In Praise of Corporate Social Responsibility Bureaucracy

27. Nina Sormunen
Auditor's going-concern reporting
Reporting decision and content of the report

28. John Bang Mathiasen
Learning within a product development working practice:
- an understanding anchored in pragmatism

29. Philip Holst Riis
Understanding Role-Oriented Enterprise Systems: From Vendors to Customers

30. Marie Lisa Dacanay
Social Enterprises and the Poor
Enhancing Social Entrepreneurship and Stakeholder Theory

31. Fumiko Kano Glückstad
Bridging Remote Cultures: Cross-lingual concept mapping based on the information receiver's prior-knowledge

32. Henrik Barslund Fosse
Empirical Essays in International Trade

33. Peter Alexander Albrecht
Foundational hybridity and its reproduction
Security sector reform in Sierra Leone

34. Maja Rosenstock
CSR - hvor svært kan det være? Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi

35. Jeanette Rasmussen
Tweens, medier og forbrug
Et studie af 10-12 årige danske børns brug af internettet, opfattelse og forståelse af markedsføring og forbrug

36. Ib Tunby Gulbrandsen
'This page is not intended for a US Audience'
A five-act spectacle on online communication, collaboration & organization.

37. Kasper Aalling Teilmann
Interactive Approaches to Rural Development

38. Mette Mogensen
The Organization(s) of Well-being and Productivity
(Re)assembling work in the Danish Post

39. Søren Friis Møller
From Disinterestedness to Engagement
Towards Relational Leadership In the Cultural Sector

40. Nico Peter Berhausen
Management Control, Innovation and Strategic Objectives – Interactions and Convergence in Product Development Networks

41. Balder Onarheim
Creativity under Constraints
Creativity as Balancing 'Constrainedness'

42. Haoyong Zhou
Essays on Family Firms

43. Elisabeth Naima Mikkelsen
Making sense of organisational conflict
An empirical study of enacted sensemaking in everyday conflict at work

2013

1. Jacob Lyngsie
Entrepreneurship in an Organizational Context

2. Signe Groth-Brodersen
Fra ledelse til selvet
En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv

3. Nis Høyrup Christensen
Shaping Markets: A Neoinstitutional Analysis of the Emerging Organizational Field of Renewable Energy in China

4. Christian Edelvold Berg
As a matter of size
THE IMPORTANCE OF CRITICAL MASS AND THE CONSEQUENCES OF SCARCITY FOR TELEVISION MARKETS

5. Christine D. Isakson
Coworker Influence and Labor Mobility
Essays on Turnover, Entrepreneurship and Location Choice in the Danish Maritime Industry

6. Niels Joseph Jerne Lennon
Accounting Qualities in Practice
Rhizomatic stories of representational faithfulness, decision making and control

7. Shannon O'Donnell
Making Ensemble Possible
How special groups organize for collaborative creativity in conditions of spatial variability and distance

8. Robert W. D. Veitch
Access Decisions in a Partly-Digital World
Comparing Digital Piracy and Legal Modes for Film and Music

9. Marie Mathiesen
Making Strategy Work
An Organizational Ethnography

10. Arisa Shollo
The role of business intelligence in organizational decision-making

11. Mia Kaspersen
The construction of social and environmental reporting

12. Marcus Møller Larsen
The organizational design of offshoring

13. Mette Ohm Rørdam
EU Law on Food Naming
The prohibition against misleading names in an internal market context

14. Hans Peter Rasmussen
GIV EN GED!
Kan giver-idealtyper forklare støtte til velgørenhed og understøtte relationsopbygning?

15. Ruben Schachtenhaufen
Fonetisk reduktion i dansk

16. Peter Koerver Schmidt
Dansk CFC-beskatning
I et internationalt og komparativt perspektiv

17. Morten Froholdt
Strategi i den offentlige sektor
En kortlægning af styringsmæssig kontekst, strategisk tilgang, samt anvendte redskaber og teknologier for udvalgte danske statslige styrelser

18. Annette Camilla Sjørup
Cognitive effort in metaphor translation
An eye-tracking and key-logging study

19. Tamara Stucchi
The Internationalization of Emerging Market Firms:
A Context-Specific Study

20. Thomas Lopdrup-Hjorth
"Let's Go Outside":
The Value of Co-Creation

21. Ana Alačovska
Genre and Autonomy in Cultural Production
The case of travel guidebook production

22. Marius Gudmand-Høyer
Stemningssindssygdommenes historie i det 19. århundrede
Omtydningen af melankolien og manien som bipolære stemningslidelser i dansk sammenhæng under hensyn til dannelsen af det moderne følelseslivs relative autonomi.
En problematiserings- og erfarings-analytisk undersøgelse

23. Lichen Alex Yu
Fabricating an S&OP Process
Circulating References and Matters of Concern

24. Esben Alfort
The Expression of a Need
Understanding search

25. Trine Pallesen
Assembling Markets for Wind Power
An Inquiry into the Making of Market Devices

26. Anders Koed Madsen
Web-Visions
Repurposing digital traces to organize social attention

27. Lærke Højgaard Christiansen
BREWING ORGANIZATIONAL RESPONSES TO INSTITUTIONAL LOGICS

28. Tommy Kjær Lassen
EGENTLIG SELVLEDELSE
En ledelsesfilosofisk afhandling om selvledelsens paradoksale dynamik og eksistentielle engagement

29. Morten Rossing
Local Adaption and Meaning Creation in Performance Appraisal

30. Søren Obed Madsen
Lederen som oversætter
Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde

31. Thomas Høgenhaven
Open Government Communities
Does Design Affect Participation?

32. Kirstine Zinck Pedersen
Failsafe Organizing?
A Pragmatic Stance on Patient Safety

33. Anne Petersen
Hverdagslogikker i psykiatrisk arbejde
En institutionsetnografisk undersøgelse af hverdagen i psykiatriske organisationer

34. Didde Maria Humle
Fortællinger om arbejde

35. Mark Holst-Mikkelsen
Strategieksekvering i praksis
– barrierer og muligheder!

36. Malek Maalouf
Sustaining lean
Strategies for dealing with organizational paradoxes

37. Nicolaj Tofte Brenneche
Systemic Innovation In The Making
The Social Productivity of Cartographic Crisis and Transitions in the Case of SEEIT

38. Morten Gylling
The Structure of Discourse
A Corpus-Based Cross-Linguistic Study

39. Binzhang YANG
Urban Green Spaces for Quality Life
- Case Study: the landscape architecture for people in Copenhagen

40. Michael Friis Pedersen
Finance and Organization:
The Implications for Whole Farm Risk Management

41. Even Fallan
Issues on supply and demand for environmental accounting information

42. Ather Nawaz
Website user experience
A cross-cultural study of the relation between users´ cognitive style, context of use, and information architecture of local websites

43. Karin Beukel
The Determinants for Creating Valuable Inventions

44. Arjan Markus
External Knowledge Sourcing and Firm Innovation
Essays on the Micro-Foundations of Firms' Search for Innovation

2014

1. Solon Moreira
Four Essays on Technology Licensing and Firm Innovation

2. Karin Strzeletz Ivertsen
Partnership Drift in Innovation Processes
A study of the Think City electric car development

3. Kathrine Hoffmann Pii
Responsibility Flows in Patient-centred Prevention

4. Jane Bjørn Vedel
Managing Strategic Research
An empirical analysis of science-industry collaboration in a pharmaceutical company

5. Martin Gylling
Processuel strategi i organisationer
Monografi om dobbeltheden i tænkning af strategi, dels som vidensfelt i organisationsteori, dels som kunstnerisk tilgang til at skabe i erhvervsmæssig innovation

6. Linne Marie Lauesen
Corporate Social Responsibility in the Water Sector: How Material Practices and their Symbolic and Physical Meanings Form a Colonising Logic

7. Maggie Qiuzhu Mei
LEARNING TO INNOVATE: The role of ambidexterity, standard, and decision process

8. Inger Høedt-Rasmussen
Developing Identity for Lawyers Towards Sustainable Lawyering

9. Sebastian Fux
Essays on Return Predictability and Term Structure Modelling

10. Thorbjørn N. M. Lund-Poulsen
Essays on Value Based Management

11. Oana Brindusa Albu
Transparency in Organizing: A Performative Approach

12. Lena Olaison
Entrepreneurship at the limits

13. Hanne Sørum
DRESSED FOR WEB SUCCESS? An Empirical Study of Website Quality in the Public Sector

14. Lasse Folke Henriksen
Knowing networks How experts shape transnational governance

15. Maria Halbinger
Entrepreneurial Individuals Empirical Investigations into Entrepreneurial Activities of Hackers and Makers

16. Robert Spliid
Kapitalfondenes metoder og kompetencer

17. Christiane Stelling
Public-private partnerships & the need, development and management of trusting A processual and embedded exploration

18. Marta Gasparin
Management of design as a translation process

19. Kåre Moberg
Assessing the Impact of Entrepreneurship Education From ABC to PhD

20. Alexander Cole
Distant neighbors Collective learning beyond the cluster

21. Martin Møller Boje Rasmussen
Is Competitiveness a Question of Being Alike? How the United Kingdom, Germany and Denmark Came to Compete through their Knowledge Regimes from 1993 to 2007

22. Anders Ravn Sørensen
Studies in central bank legitimacy, currency and national identity Four cases from Danish monetary history

23. Nina Bellak
Can Language be Managed in International Business? Insights into Language Choice from a Case Study of Danish and Austrian Multinational Corporations (MNCs)

24. Rikke Kristine Nielsen
Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC The Case of 'Group Mindset' in Solar A/S.

25. Rasmus Koss Hartmann
User Innovation inside government Towards a critically performative foundation for inquiry

26. Kristian Gylling Olesen
Flertydig og emergerende ledelse i folkeskolen
Et aktør-netværksteoretisk ledelses-studie af politiske evalueringsreformers betydning for ledelse i den danske folkeskole

27. Troels Riis Larsen
Kampen om Danmarks omdømme 1945-2010
Omdømmearbejde og omdømmepolitik

28. Klaus Majgaard
Jagten på autenticitet i offentlig styring

29. Ming Hua Li
Institutional Transition and Organizational Diversity:
Differentiated internationalization strategies of emerging market state-owned enterprises

30. Sofie Blinkenberg Federspiel
IT, organisation og digitalisering:
Institutionelt arbejde i den kommunale digitaliseringsproces

31. Elvi Weinreich
Hvilke offentlige ledere er der brug for når velfærdstænkningen flytter sig – er Diplomuddannelsens lederprofil svaret?

32. Ellen Mølgaard Korsager
Self-conception and image of context in the growth of the firm – A Penrosian History of Fiberline Composites

33. Else Skjold
The Daily Selection

34. Marie Louise Conradsen
The Cancer Centre That Never Was
The Organisation of Danish Cancer Research 1949-1992

35. Virgilio Failla
Three Essays on the Dynamics of Entrepreneurs in the Labor Market

36. Nicky Nedergaard
Brand-Based Innovation
Relational Perspectives on Brand Logics and Design Innovation Strategies and Implementation

37. Mads Gjedsted Nielsen
Essays in Real Estate Finance

38. Kristin Martina Brandl
Process Perspectives on Service Offshoring

39. Mia Rosa Koss Hartmann
In the gray zone
With police in making space for creativity

40. Karen Ingerslev
Healthcare Innovation under The Microscope
Framing Boundaries of Wicked Problems

41. Tim Neerup Themsen
Risk Management in large Danish public capital investment programmes

2015

1. Jakob Ion Wille
Film som design
Design af levende billeder i film og tv-serier

2. Christiane Mossin
Interzones of Law and Metaphysics
Hierarchies, Logics and Foundations of Social Order seen through the Prism of EU Social Rights

3. Thomas Tøth
TRUSTWORTHINESS: ENABLING GLOBAL COLLABORATION
An Ethnographic Study of Trust, Distance, Control, Culture and Boundary Spanning within Offshore Outsourcing of IT Services

4. Steven Højlund
Evaluation Use in Evaluation Systems – The Case of the European Commission

5. Julia Kirch Kirkegaard
AMBIGUOUS WINDS OF CHANGE – OR FIGHTING AGAINST WINDMILLS IN CHINESE WIND POWER
A CONSTRUCTIVIST INQUIRY INTO CHINA'S PRAGMATICS OF GREEN MARKETISATION MAPPING CONTROVERSIES OVER A POTENTIAL TURN TO QUALITY IN CHINESE WIND POWER

6. Michelle Carol Antero
A Multi-case Analysis of the Development of Enterprise Resource Planning Systems (ERP) Business Practices

Morten Friis-Olivarius
The Associative Nature of Creativity

7. Mathew Abraham
New Cooperativism:
A study of emerging producer organisations in India

8. Stine Hedegaard
Sustainability-Focused Identity: Identity work performed to manage, negotiate and resolve barriers and tensions that arise in the process of constructing or ganizational identity in a sustainability context

9. Cecilie Glerup
Organizing Science in Society – the conduct and justification of resposible research

10. Allan Salling Pedersen
Implementering af ITIL® IT-governance - når best practice konflikter med kulturen Løsning af implementerings-problemer gennem anvendelse af kendte CSF i et aktionsforskningsforløb.

11. Nihat Misir
A Real Options Approach to Determining Power Prices

12. Mamdouh Medhat
MEASURING AND PRICING THE RISK OF CORPORATE FAILURES

13. Rina Hansen
Toward a Digital Strategy for Omnichannel Retailing

14. Eva Pallesen
In the rhythm of welfare creation
A relational processual investigation moving beyond the conceptual horizon of welfare management

15. Gouya Harirchi
In Search of Opportunities: Three Essays on Global Linkages for Innovation

16. Lotte Holck
Embedded Diversity: A critical ethnographic study of the structural tensions of organizing diversity

17. Jose Daniel Balarezo
Learning through Scenario Planning

18. Louise Pram Nielsen
Knowledge dissemination based on terminological ontologies. Using eye tracking to further user interface design.

19. Sofie Dam
PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS FOR INNOVATION AND SUSTAINABILITY TRANSFORMATION
An embedded, comparative case study of municipal waste management in England and Denmark

20. Ulrik Hartmyer Christiansen
Follwoing the Content of Reported Risk Across the Organization

21. Guro Refsum Sanden
Language strategies in multinational corporations. A cross-sector study of financial service companies and manufacturing companies.

22. Linn Gevoll
Designing performance management for operational level
- A closer look on the role of design choices in framing coordination and motivation

23. Frederik Larsen
Objects and Social Actions – on Second-hand Valuation Practices

24. Thorhildur Hansdottir Jetzek
The Sustainable Value of Open Government Data
Uncovering the Generative Mechanisms of Open Data through a Mixed Methods Approach

25. Gustav Toppenberg
Innovation-based M&A – Technological-Integration Challenges – The Case of Digital-Technology Companies

26. Mie Plotnikof
Challenges of Collaborative Governance
An Organizational Discourse Study of Public Managers' Struggles with Collaboration across the Daycare Area

27. Christian Garmann Johnsen
Who Are the Post-Bureaucrats? A Philosophical Examination of the Creative Manager, the Authentic Leader and the Entrepreneur

28. Jacob Brogaard-Kay
Constituting Performance Management A field study of a pharmaceutical company

29. Rasmus Ploug Jenle
Engineering Markets for Control: Integrating Wind Power into the Danish Electricity System

30. Morten Lindholst
Complex Business Negotiation: Understanding Preparation and Planning

31. Morten Grynings
TRUST AND TRANSPARENCY FROM AN ALIGNMENT PERSPECTIVE

32. Peter Andreas Norn
Byregimer og styringsevne: Politisk lederskab af store byudviklingsprojekter

33. Milan Miric
Essays on Competition, Innovation and Firm Strategy in Digital Markets

34. Sanne K. Hjordrup
The Value of Talent Management Rethinking practice, problems and possibilities

35. Johanna Sax
Strategic Risk Management – Analyzing Antecedents and Contingencies for Value Creation

36. Pernille Rydén
Strategic Cognition of Social Media

37. Mimmi Sjöklint
The Measurable Me - The Influence of Self-tracking on the User Experience

38. Juan Ignacio Staricco
Towards a Fair Global Economic Regime? A critical assessment of Fair Trade through the examination of the Argentinean wine industry

39. Marie Henriette Madsen
Emerging and temporary connections in Quality work

40. Yangfeng CAO
Toward a Process Framework of Business Model Innovation in the Global Context
Entrepreneurship-Enabled Dynamic Capability of Medium-Sized Multinational Enterprises

41. Carsten Scheibye
Enactment of the Organizational Cost Structure in Value Chain Configuration A Contribution to Strategic Cost Management

2016

1. Signe Sofie Dyrby
Enterprise Social Media at Work

2. Dorte Boesby Dahl
The making of the public parking attendant
Dirt, aesthetics and inclusion in public service work

3. Verena Girschik
Realizing Corporate Responsibility Positioning and Framing in Nascent Institutional Change

4. Anders Ørding Olsen
IN SEARCH OF SOLUTIONS
Inertia, Knowledge Sources and Diversity in Collaborative Problem-solving

5. Pernille Steen Pedersen
Udkast til et nyt copingbegreb
En kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.

6. Kerli Kant Hvass
Weaving a Path from Waste to Value: Exploring fashion industry business models and the circular economy

7. Kasper Lindskow
Exploring Digital News Publishing Business Models – a production network approach

8. Mikkel Mouritz Marfelt
The chameleon workforce: Assembling and negotiating the content of a workforce

9. Marianne Bertelsen
Aesthetic encounters
Rethinking autonomy, space & time in today's world of art

10. Louise Hauberg Wilhelmsen
EU PERSPECTIVES ON INTERNATIONAL COMMERCIAL ARBITRATION

11. Abid Hussain
On the Design, Development and Use of the Social Data Analytics Tool (SODATO): Design Propositions, Patterns, and Principles for Big Social Data Analytics

12. Mark Bruun
Essays on Earnings Predictability

13. Tor Bøe-Lillegraven
BUSINESS PARADOXES, BLACK BOXES, AND BIG DATA: BEYOND ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY

14. Hadis Khonsary-Atighi
ECONOMIC DETERMINANTS OF DOMESTIC INVESTMENT IN AN OIL-BASED ECONOMY: THE CASE OF IRAN (1965-2010)

15. Maj Lervad Grasten
Rule of Law or Rule by Lawyers?
On the Politics of Translation in Global Governance

16. Lene Granzau Juel-Jacobsen
SUPERMARKEDETS MODUS OPERANDI – en hverdagssociologisk undersøgelse af forholdet mellem rum og handlen og understøtte relationsopbygning?

17. Christine Thalsgård Henriques
In search of entrepreneurial learning – Towards a relational perspective on incubating practices?

18. Patrick Bennett
Essays in Education, Crime, and Job Displacement

19. Søren Korsgaard
Payments and Central Bank Policy

20. Marie Kruse Skibsted
Empirical Essays in Economics of Education and Labor

21. Elizabeth Benedict Christensen
The Constantly Contingent Sense of Belonging of the 1.5 Generation Undocumented Youth
An Everyday Perspective

22. Lasse J. Jessen
Essays on Discounting Behavior and Gambling Behavior

23. Kalle Johannes Rose
Når stifterviljen dør…
Et retsøkonomisk bidrag til 200 års juridisk konflikt om ejendomsretten

24. Andreas Søeborg Kirkedal
Danish Stød and Automatic Speech Recognition

25. Ida Lunde Jørgensen
Institutions and Legitimations in Finance for the Arts

26. Olga Rykov Ibsen
An empirical cross-linguistic study of directives: A semiotic approach to the sentence forms chosen by British, Danish and Russian speakers in native and ELF contexts

27. Desi Volker
Understanding Interest Rate Volatility

28. Angeli Elizabeth Weller
Practice at the Boundaries of Business Ethics & Corporate Social Responsibility

29. Ida Danneskiold-Samsøe
Levende læring i kunstneriske organisationer
En undersøgelse af læringsprocesser mellem projekt og organisation på Aarhus Teater

30. Leif Christensen
Quality of information – The role of internal controls and materiality

31. Olga Zarzecka
Tie Content in Professional Networks

32. Henrik Mahncke
De store gaver
- Filantropiens gensidighedsrelationer i teori og praksis

33. Carsten Lund Pedersen
Using the Collective Wisdom of Frontline Employees in Strategic Issue Management

34. Yun Liu
Essays on Market Design

35. Denitsa Hazarbassanova Blagoeva
The Internationalisation of Service Firms

36. Manya Jaura Lind
Capability development in an off-shoring context: How, why and by whom

37. Luis R. Boscán F.
Essays on the Design of Contracts and Markets for Power System Flexibility

38. Andreas Philipp Distel
Capabilities for Strategic Adaptation: Micro-Foundations, Organizational Conditions, and Performance Implications

39. Lavinia Bleoca
The Usefulness of Innovation and Intellectual Capital in Business Performance: The Financial Effects of Knowledge Management vs. Disclosure

40. Henrik Jensen
Economic Organization and Imperfect Managerial Knowledge: A Study of the Role of Managerial Meta-Knowledge in the Management of Distributed Knowledge

41. Stine Mosekjær
The Understanding of English Emotion Words by Chinese and Japanese Speakers of English as a Lingua Franca An Empirical Study

42. Hallur Tor Sigurdarson
The Ministry of Desire - Anxiety and entrepreneurship in a bureaucracy

43. Kätlin Pulk
Making Time While Being in Time
A study of the temporality of organizational processes

44. Valeria Giacomin
Contextualizing the cluster Palm oil in Southeast Asia in global perspective (1880s–1970s)

45. Jeanette Willert
Managers' use of multiple Management Control Systems: The role and interplay of management control systems and company performance

46. Mads Vestergaard Jensen
Financial Frictions: Implications for Early Option Exercise and Realized Volatility

47. Mikael Reimer Jensen
Interbank Markets and Frictions

48. Benjamin Faigen
Essays on Employee Ownership

49. Adela Michea
Enacting Business Models An Ethnographic Study of an Emerging Business Model Innovation within the Frame of a Manufacturing Company.

50. Iben Sandal Stjerne
Transcending organization in temporary systems Aesthetics' organizing work and employment in Creative Industries

51. Simon Krogh
Anticipating Organizational Change

52. Sarah Netter
Exploring the Sharing Economy

53. Lene Tolstrup Christensen
State-owned enterprises as institutional market actors in the marketization of public service provision: A comparative case study of Danish and Swedish passenger rail 1990–2015

54. Kyoung(Kay) Sun Park
Three Essays on Financial Economics

2017

1. Mari Bjerck
Apparel at work. Work uniforms and women in male-dominated manual occupations.

2. Christoph H. Flöthmann
Who Manages Our Supply Chains? Backgrounds, Competencies and Contributions of Human Resources in Supply Chain Management

3. Aleksandra Anna Rzeźnik
Essays in Empirical Asset Pricing

4. Claes Bäckman
Essays on Housing Markets

5. Kirsti Reitan Andersen
Stabilizing Sustainability in the Textile and Fashion Industry

6. Kira Hoffmann
Cost Behavior: An Empirical Analysis of Determinants and Consequences of Asymmetries

7. Tobin Hanspal
Essays in Household Finance

8. Nina Lange
Correlation in Energy Markets

9. Anjum Fayyaz
Donor Interventions and SME Networking in Industrial Clusters in Punjab Province, Pakistan

10. Magnus Paulsen Hansen
Trying the unemployed. Justification and critique, emancipation and coercion towards the 'active society'. A study of contemporary reforms in France and Denmark

11. Sameer Azizi
Corporate Social Responsibility in Afghanistan – a critical case study of the mobile telecommunications industry

12. Malene Myhre
The internationalization of small and medium-sized enterprises: A qualitative study

13. Thomas Presskorn-Thygesen
The Significance of Normativity – Studies in Post-Kantian Philosophy and Social Theory

14. Federico Clementi
Essays on multinational production and international trade

15. Lara Anne Hale
Experimental Standards in Sustainability Transitions: Insights from the Building Sector

16. Richard Pucci
Accounting for Financial Instruments in an Uncertain World Controversies in IFRS in the Aftermath of the 2008 Financial Crisis

17. Sarah Maria Denta
Kommunale offentlige private partnerskaber Regulering I skyggen af Farumsagen

18. Christian Östlund
Design for e-training

19. Amalie Martinus Hauge
Organizing Valuations – a pragmatic inquiry

20. Tim Holst Celik
Tension-filled Governance? Exploring the Emergence, Consolidation and Reconfiguration of Legitimatory and Fiscal State-crafting

21. Christian Bason
Leading Public Design: How managers engage with design to transform public governance

22. Davide Tomio
Essays on Arbitrage and Market Liquidity

23. Simone Stæhr
Financial Analysts' Forecasts Behavioral Aspects and the Impact of Personal Characteristics

24. Mikkel Godt Gregersen
Management Control, Intrinsic Motivation and Creativity – How Can They Coexist

25. Kristjan Johannes Suse Jespersen
Advancing the Payments for Ecosystem Service Discourse Through Institutional Theory

26. Kristian Bondo Hansen
Crowds and Speculation: A study of crowd phenomena in the U.S. financial markets 1890 to 1940

27. Lars Balslev
Actors and practices – An institutional study on management accounting change in Air Greenland

28. Sven Klingler
Essays on Asset Pricing with Financial Frictions

29. Klement Ahrensbach Rasmussen
Business Model Innovation The Role of Organizational Design

30. Giulio Zichella
Entrepreneurial Cognition. Three essays on entrepreneurial behavior and cognition under risk and uncertainty

31. Richard Ledborg Hansen
En forkærlighed til det eksisterende – mellemlederens oplevelse af forandringsmodstand i organisatoriske forandringer

32. Vilhelm Stefan Holsting
Militært chefvirke: Kritik og retfærdiggørelse mellem politik og profession

33. Thomas Jensen
Shipping Information Pipeline: An information infrastructure to improve international containerized shipping

34. Dzmitry Bartalevich
Do economic theories inform policy? Analysis of the influence of the Chicago School on European Union competition policy

35. Kristian Roed Nielsen
Crowdfunding for Sustainability: A study on the potential of reward-based crowdfunding in supporting sustainable entrepreneurship

36. Emil Husted
There is always an alternative: A study of control and commitment in political organization

37. Anders Ludvig Sevelsted
Interpreting Bonds and Boundaries of Obligation. A genealogy of the emergence and development of Protestant voluntary social work in Denmark as shown through the cases of the Copenhagen Home Mission and the Blue Cross (1850 – 1950)

38. Niklas Kohl
Essays on Stock Issuance

39. Maya Christiane Flensborg Jensen
BOUNDARIES OF PROFESSIONALIZATION AT WORK An ethnography-inspired study of care workers' dilemmas at the margin

40. Andreas Kamstrup
Crowdsourcing and the Architectural Competition as Organisational Technologies

41. Louise Lyngfeldt Gorm Hansen
Triggering Earthquakes in Science, Politics and Chinese Hydropower - A Controversy Study

2018

1. Vishv Priya Kohli
Combatting Falsifi cation and Counterfeiting of Medicinal Products in the E uropean Union – A Legal Analysis

2. Helle Haurum
Customer Engagement Behavior in the context of Continuous Service Relationships

3. Nis Grünberg
The Party -state order: Essays on China's political organization and political economic institutions

4. Jesper Christensen
A Behavioral Theory of Human Capital Integration

5. Poula Marie Helth
Learning in practice

6. Rasmus Vendler Toft-Kehler
Entrepreneurship as a career? An investigation of the relationship between entrepreneurial experience and entrepreneurial outcome

7. Szymon Furtak
Sensing the Future: Designing sensor-based predictive information systems for forecasting spare part demand for diesel engines

8. Mette Brehm Johansen
Organizing patient involvement. An ethnographic study

9. Iwona Sulinska
Complexities of Social Capital in Boards of Directors

10. Cecilie Fanøe Petersen
Award of public contracts as a means to conferring State aid: A legal analysis of the interface between public procurement law and State aid law

11. Ahmad Ahmad Barirani
Three Experimental Studies on Entrepreneurship

12. Carsten Allerslev Olsen
Financial Reporting Enforcement: Impact and Consequences

13. Irene Christensen
New product fumbles – Organizing for the Ramp-up process

14. Jacob Taarup-Esbensen
Managing communities – Mining MNEs' community risk management practices

15. Lester Allan Lasrado
Set-Theoretic approach to maturity models

16. Mia B. Münster
Intention vs. Perception of Designed Atmospheres in Fashion Stores

17. Anne Sluhan
Non-Financial Dimensions of Family Firm Ownership: How Socioemotional Wealth and Familiness Influence Internationalization

18. Henrik Yde Andersen
Essays on Debt and Pensions

19. Fabian Heinrich Müller
Valuation Reversed – When Valuators are Valuated. An Analysis of the Perception of and Reaction to Reviewers in Fine-Dining

20. Martin Jarmatz
Organizing for Pricing

21. Niels Joachim Christfort Gormsen
Essays on Empirical Asset Pricing

22. Diego Zunino
Socio-Cognitive Perspectives in Business Venturing

23. Benjamin Asmussen
Networks and Faces between Copenhagen and Canton, 1730-1840

24. Dalia Bagdziunaite
Brains at Brand Touchpoints A Consumer Neuroscience Study of Information Processing of Brand Advertisements and the Store Environment in Compulsive Buying

25. Erol Kazan
Towards a Disruptive Digital Platform Model

26. Andreas Bang Nielsen
Essays on Foreign Exchange and Credit Risk

27. Anne Krebs
Accountable, Operable Knowledge Toward Value Representations of Individual Knowledge in Accounting

28. Matilde Fogh Kirkegaard
A firm- and demand-side perspective on behavioral strategy for value creation: Insights from the hearing aid industry

29. Agnieszka Nowinska
SHIPS AND RELATION-SHIPS Tie formation in the sector of shipping intermediaries in shipping

30. Stine Evald Bentsen
The Comprehension of English Texts by Native Speakers of English and Japanese, Chinese and Russian Speakers of English as a Lingua Franca. An Empirical Study.

31. Stine Louise Daetz
Essays on Financial Frictions in Lending Markets

32. *Christian Skov Jensen*
Essays on Asset Pricing

33. Anders Kryger
Aligning future employee action and corporate strategy in a resource-scarce environment

34. Maitane Elorriaga-Rubio
The behavioral foundations of strategic decision-making: A contextual perspective

35. Roddy Walker
Leadership Development as Organisational Rehabilitation: Shaping Middle-Managers as Double Agents

36. Jinsun Bae
Producing Garments for Global Markets Corporate social responsibility (CSR) in Myanmar's export garment industry 2011–2015

37. Queralt Prat-i-Pubill
Axiological knowledge in a knowledge driven world. Considerations for organizations.

38. Pia Mølgaard
Essays on Corporate Loans and Credit Risk

39. Marzia Aricò
Service Design as a Transformative Force: Introduction and Adoption in an Organizational Context

40. Christian Dyrlund Wåhlin-Jacobsen
Constructing change initiatives in workplace voice activities Studies from a social interaction perspective

41. Peter Kalum Schou
Institutional Logics in Entrepreneurial Ventures: How Competing Logics arise and shape organizational processes and outcomes during scale-up

42. Per Henriksen
Enterprise Risk Management Rationaler og paradokser i en moderne ledelsesteknologi

43. Maximilian Schellmann
The Politics of Organizing Refugee Camps

44. Jacob Halvas Bjerre
Excluding the Jews: The Aryanization of Danish-German Trade and German Anti-Jewish Policy in Denmark 1937-1943

45. Ida Schrøder
Hybridising accounting and caring: A symmetrical study of how costs and needs are connected in Danish child protection work

46. Katrine Kunst
Electronic Word of Behavior: Transforming digital traces of consumer behaviors into communicative content in product design

47. Viktor Avlonitis
Essays on the role of modularity in management: Towards a unified perspective of modular and integral design

48. Anne Sofie Fischer
Negotiating Spaces of Everyday Politics: -An ethnographic study of organizing for social transformation for women in urban poverty, Delhi, India

2019

1. Shihan Du
   ESSAYS IN EMPIRICAL STUDIES BASED ON ADMINISTRATIVE LABOUR MARKET DATA

2. Mart Laatsit
   Policy learning in innovation policy: A comparative analysis of European Union member states

3. Peter J. Wynne
   Proactively Building Capabilities for the Post-Acquisition Integration of Information Systems

4. Kalina S. Staykova
   Generative Mechanisms for Digital Platform Ecosystem Evolution

5. Ieva Linkeviciute
   Essays on the Demand-Side Management in Electricity Markets

6. Jonatan Echebarria Fernández
   Jurisdiction and Arbitration Agreements in Contracts for the Carriage of Goods by Sea – Limitations on Party Autonomy

7. Louise Thorn Bøttkjær
   Votes for sale. Essays on clientelism in new democracies.

8. Ditte Vilstrup Holm
   The Poetics of Participation: the organizing of participation in contemporary art

9. Philip Rosenbaum
   Essays in Labor Markets – Gender, Fertility and Education

10. Mia Olsen
    Mobile Betalinger - Succesfaktorer og Adfærdsmæssige Konsekvenser

11. Adrián Luis Mérida Gutiérrez
    Entrepreneurial Careers: Determinants, Trajectories, and Outcomes

12. Frederik Regli
    Essays on Crude Oil Tanker Markets

13. Cancan Wang
    Becoming Adaptive through Social Media: Transforming Governance and Organizational Form in Collaborative E-government

14. Lena Lindbjerg Sperling
    Economic and Cultural Development: Empirical Studies of Micro-level Data

15. Xia Zhang
    Obligation, face and facework: An empirical study of the communicative act of cancellation of an obligation by Chinese, Danish and British business professionals in both L1 and ELF contexts

16. Stefan Kirkegaard Sløk-Madsen
    Entrepreneurial Judgment and Commercialization

17. Erin Leitheiser
    The Comparative Dynamics of Private Governance
    The case of the Bangladesh Ready-Made Garment Industry

18. Lone Christensen
    STRATEGIIMPLEMENTERING: STYRINGSBESTRÆBELSER, IDENTITET OG AFFEKT

19. Thomas Kjær Poulsen
    Essays on Asset Pricing with Financial Frictions

20. Maria Lundberg
    Trust and self-trust in leadership identity constructions: A qualitative exploration of narrative ecology in the discursive aftermath of heroic discourse

21. Tina Joanes
Sufficiency for sustainability Determinants and strategies for reducing clothing consumption

22. Benjamin Johannes Flesch
Social Set Visualizer (SoSeVi): Design, Development and Evaluation of a Visual Analytics Tool for Computational Set Analysis of Big Social Data

23. Henriette Sophia Groskopff
Tvede Schleimann
Creating innovation through collaboration – Partnering in the maritime sector

24. Kristian Steensen Nielsen
The Role of Self-Regulation in Environmental Behavior Change

25. Lydia L. Jørgensen
Moving Organizational Atmospheres

26. Theodor Lucian Vladasel
Embracing Heterogeneity: Essays in Entrepreneurship and Human Capital

27. Seidi Suurmets
Contextual Effects in Consumer Research: An Investigation of Consumer Information Processing and Behavior via the Applicati on of Eye-tracking Methodology

28. Marie Sundby Palle Nickelsen
Reformer mellem integritet og innovation: Reform af reformens form i den danske centraladministration fra 1920 til 2019

29. Vibeke Kristine Scheller
The temporal organizing of same-day discharge: A tempography of a Cardiac Day Unit

30. Qian Sun
Adopting Artificial Intelligence in Healthcare in the Digital Age: Perceived Challenges, Frame Incongruence, and Social Power

31. Dorthe Thorning Mejlhede
Artful change agency and organizing for innovation – the case of a Nordic fintech cooperative

32. Benjamin Christoffersen
Corporate Default Models: Empirical Evidence and Methodical Contributions

33. Filipe Antonio Bonito Vieira
Essays on Pensions and Fiscal Sustainability

34. Morten Nicklas Bigler Jensen
Earnings Management in Private Firms: An Empirical Analysis of Determinants and Consequences of Earnings Management in Private Firms

2020

1. Christian Hendriksen
Inside the Blue Box: Explaining industry influence in the International Maritime Organization

2. Vasileios Kosmas
Environmental and social issues in global supply chains: Emission reduction in the maritime transport industry and maritime search and rescue operational response to migration

3. Thorben Peter Simonsen
The spatial organization of psychiatric practice: A situated inquiry into 'healing architecture'

4. Signe Bruskin
The infinite storm: An ethnographic study of organizational change in a bank

5. Rasmus Corlin Christensen
Politics and Professionals: Transnational Struggles to Change International Taxation

6. Robert Lorenz Törmer
The Architectural Enablement of a Digital Platform Strategy

7. Anna Kirkebæk Johansson Gosovic
Ethics as Practice: An ethnographic study of business ethics in a multi-national biopharmaceutical company

8. Frank Meier
Making up leaders in leadership development

9. Kai Basner
Servitization at work: On proliferation and containment

10. Anestis Keremis
Anti-corruption in action: How is anti-corruption practiced in multinational companies?

11. Marie Larsen Ryberg
Governing Interdisciolinarity: Stakes and translations of interdisciplinarity in Danish high school education.

12. Jannick Friis Christensen
Queering organisation(s): Norm-critical orientations to organising and researching diversity

13. Thorsteinn Sigurdur Sveinsson
Essays on Macroeconomic Implications of Demographic Change

14. Catherine Casler
Reconstruction in strategy and organization: For a pragmatic stance

15. Luisa Murphy
Revisiting the standard organization of multi-stakeholder initiatives (MSIs): The case of a meta-MSI in Southeast Asia

16. Friedrich Bergmann
Essays on International Trade

17. Nicholas Haagensen
European Legal Networks in Crisis: The Legal Construction of Economic Policy

18. Charlotte Biil
Samskabelse med en sommerfugle-model: Hybrid ret i forbindelse med et partnerskabsprojekt mellem 100 selvejende daginstitutioner, deres paraplyorganisation, tre kommuner og CBS

19. Andreas Dimmelmeier
The Role of Economic Ideas in Sustainable Finance: From Paradigms to Policy

20. Maibrith Kempka Jensen
Ledelse og autoritet i interaktion - En interaktionsbaseret undersøgelse af autoritet i ledelse i praksis

21. Thomas Burø
LAND OF LIGHT: Assembling the Ecology of Culture in Odsherred 2000-2018

22. Prins Marcus Valiant Lantz
Timely Emotion: The Rhetorical Framing of Strategic Decision Making

23. Thorbjørn Vittenhof Fejerskov
Fra værdi til invitationer - offentlig værdiskabelse gennem affekt, potentialitet og begivenhed

24. Lea Acre Foverskov
Demographic Change and Employment: Path dependencies and institutional logics in the European Commission

25. Anirudh Agrawal
A Doctoral Dissertation

26. Julie Marx
Households in the housing market

27. Hadar Gafni
Alternative Digital Methods of Providing Entrepreneurial Finance

28. Mathilde Hjerrild Carlsen
Ledelse af engagementer: En undersøgelse af samarbejde mellem folkeskoler og virksomheder i Danmark

29. Suen Wang
Essays on the Gendered Origins and Implications of Social Policies in the Developing World

30. Stine Hald Larsen
The Story of the Relative: A Systems-Theoretical Analysis of the Role of the Relative in Danish Eldercare Policy from 1930 to 2020

31. Christian Casper Hofma
Immersive technologies and organizational routines: When head-mounted displays meet organizational routines

32. Jonathan Feddersen
The temporal emergence of social relations: An event-based perspective of organising

33. Nageswaran Vaidyanathan
ENRICHING RETAIL CUSTOMER EXPERIENCE USING AUGMENTED REALITY

2021

1. Vanya Rusinova
The Determinants of Firms' Engagement in Corporate Social Responsibility: Evidence from Natural Experiments

2. Lívia Lopes Barakat
Knowledge management mechanisms at MNCs:
The enhancing effect of absorptive capacity and its effects on performance and innovation

3. Søren Bundgaard Brøgger
Essays on Modern Derivatives Markets

4. Martin Friis Nielsen
Consuming Memory: Towards a conceptualization of social media platforms as organizational technologies of consumption

05. Fei Liu
Emergent Technology Use in Consumer Decision Journeys: A Process-as-Propensity Approach

06. Jakob Rømer Barfod
Ledelse i militære højrisikoteams

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

1992

1. Niels Kornum
Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetode

1995

2. Verner Worm
Nordiske virksomheder i Kina
Kulturspecifikke interaktionsrelationer ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina

1999

3. Mogens Bjerre
Key Account Management of Complex Strategic Relationships
An Empirical Study of the Fast Moving Consumer Goods Industry

2000

4. Lotte Darsø
Innovation in the Making
Interaction Research with heterogeneous Groups of Knowledge Workers creating new Knowledge and new Leads

2001

5. Peter Hobolt Jensen
Managing Strategic Design Identities
The case of the Lego Developer Network

2002

6. Peter Lohmann
The Deleuzian Other of Organizational Change – Moving Perspectives of the Human

7. Anne Marie Jess Hansen
To lead from a distance: The dynamic interplay between strategy and strategizing – A case study of the strategic management process

2003

8. Lotte Henriksen
Videndeling
– om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis

9. Niels Christian Nickelsen
Arrangements of Knowing: Coordinating Procedures Tools and Bodies in Industrial Production – a case study of the collective making of new products

2005

10. Carsten Ørts Hansen
Konstruktion af ledelsesteknologier og effektivitet

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

2007

1. Peter Kastrup-Misir
Endeavoring to Understand Market Orientation – and the concomitant co-mutation of the researched, the re searcher, the research itself and the truth

2009

1. Torkild Leo Thellefsen
Fundamental Signs and Significance effects
A Semeiotic outline of Fundamental Signs, Significance-effects, Knowledge Profiling and their use in Knowledge Organization and Branding

2. Daniel Ronzani
When Bits Learn to Walk Don't Make Them Trip. Technological Innovation and the Role of Regulation by Law in Information Systems Research: the Case of Radio Frequency Identification (RFID)

2010

1. Alexander Carnera
Magten over livet og livet som magt
Studier i den biopolitiske ambivalens