



# Militær etik og ledelse i *praksis*





# Militær etik og ledelse *i praksis*



FORSVARSAKADEMIET

2008

København december 2008

Forsvarsakademiet

Svanemøllens Kaserne, Ryvangs Allé 1, Postboks 2521

2100 København Ø

Tlf.: 3915 1515

Forfattere: Katrine Nørgaard, Stefan Ring Thorbjørnsen og Vilhelm Holsting

Tryk: Forsvarets Trykkeri, Korsør

Layout: Bent-Ole Kure

ISBN: 9788791421594

1. oplag: 2.000

Omslag: Afghanistan, RC(S)/ISAF 2

# Indholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	5
---------------------	---

<b>Indledning</b> .....	8
-------------------------	---

Etik, politik og krig .....	11
De etiske arenaer .....	14
Bogens opbygning.....	17

## **Kapitel 1**

Politisk etik: Offentlighed og legitimitet .....	21
Offentlighed og meningsdannelse .....	23
Ideen om den retfærdige krig.....	26
Den sikkerhedspolitiske diskurs .....	28
Global Governance .....	32
Risikoledeelse i de "politiske krige" .....	34
Den forvaltningspolitiske diskurs .....	36
NPM og virksomhedsledelse i "den regulerende stat" .....	39
Politiseringen af den militære praksis .....	42
Case: K-notatet .....	44
Forsvaret i et paradigmeskift.....	46

## **Kapitel 2**

Organisationsetik: Korpsånd og bureaukrati.....	48
Etik og værdier i organisationskulturen.....	49
Operativ vs. administrativ etik.....	52
Uforudsigelighed og risikohåndtering.....	56
Tillid og korpsånd i det militære "risikofællesskab" .....	59
Kontrol- og målelighedslogik i det bureaukratiske "tællelighedsregime" .....	62
Case: DeMars – historien om en "befalet succes" .....	66
Den professionelle ethos i et spændingsfelt.....	68

## Kapitel 3

Personlig etik: Tillid og kontrol.....	72
Etik som beslutningsteori.....	73
Pligtetik.....	75
Konsekvensetik.....	76
Dydsetik.....	77
Den "etiske test".....	79
Case: Biluheld på Highway 6.....	81
Det etiske dannelsesarbejde.....	84
Den militære "governmentality".....	89
Den etiske kompetence.....	94

## Kapitel 4

"Krigeren" og "sagsbehandleren" i FOKUS.....	98
FOKUS kompetencemodel.....	99
Krigerens kompetenceprofil.....	102
Sagsbehandlerens kompetenceprofil.....	105
Case: Skibschefens dilemma.....	109
Den etiske kompetence som beslutningskompetence.....	112

## Kapitel 5

Forsvarets Ledelsesgrundlag.....	114
Fra Ledelsesdirektiv til Ledelsesgrundlag.....	116
Forsvarets virkelighed.....	117
Omverdensperspektivet.....	120
Ledelsesfilosofien - "det vi antager".....	123
Ledelsesetikken - "det vi vil".....	125
Ledelsesfortællingerne.....	130
Ledelses- og organisationsetik i et dannelsesperspektiv.....	136

<b>Afslutning</b> .....	139
Konklusion.....	144
Litteraturliste.....	146

# Forord

---

Forsvaret har gennemført nogle særdeles omfattende reorganiseringer som følge af aftalen om forsvarets ordning 2005-2009. Blandt de mest betydningsfulde ændringer var centraliseringen af forsvarets funktionelle tjenester, Forsvarets Personeltjeneste, Forsvarets Materieltjeneste, Forsvarets Bygnings- og Etablissementstjeneste, Forsvarets Regnskabstjeneste og Forsvarets IT-Tjeneste. Denne ændring skabte muligheder for at rationalisere store dele af forsvarets støttefunktioner og dermed frigøre ressourcer til den operative virksomhed. Samtidigt skabte den nye krav til måden at styre forsvarets virksomhed, og dermed også til vores udøvelse af ledelse. Især viste det sig, at ændringen i høj grad aktualiserede kravene til at kunne gennemføre ledelse både som fører for en indsat enhed og som del af "virksomhedsledelsen".

Reorganiseringen har fået stor indflydelse på ledelsesformen fra forsvarets øverste ledelse og ned til enhederne på de enkelte tjenestesteder. Som chef for Danske Division oplevede jeg i 2007, hvordan cheferne i Hærens operative struktur skulle kæmpe hårdt med at forstå de nye styringsprincipper. Den relativt entydige kommandostruktur på det enkelte tjenestested var afløst af en struktur, der stillede krav om samarbejde og koordination mellem enheder og servicefunktioner fra mange forskellige myndigheder. Mange chefer følte, at det var vanskeligt at udøve deres ansvar som enhedschefer, og de påpegede den

store forskel, som de oplevede mellem deres chefsvirke, når de var indsat i operationer, og når de skulle virke hjemme i garnisonen. Forskellen mellem kravene til ledelse under operative indsættelser og i dagligdagen hjemme som en del af den effektive virksomhedsdrift synes at være blevet større, og det stiller krav til udformningen af forsvarets principper for ledelse.

Forsvaret har løbende arbejdet med udviklingen af ledelsesprincipperne, og i 2007 godkendte FC, General Jesper Helsø, det nye ledelsesgrundlag for forsvaret. Det skal tage højde for de nye krav til forsvarets ledelse, og skal således omfatte principperne for ledelse såvel for "føreren" som for "virksomhedslederen".

Forsvarets opgave er at kunne kæmpe og vinde. Det må således være klart, at de ledelsesprincipper, som tilgodeser denne evne hos den militære leder og i den militære dannelse af forsvarets ledere, skal tilgodeses. De aktuelle konflikter, som forsvarets enheder er indsat i, rummer mange andre og komplicerede aspekter, som vores ledelsesetik og -principper også skal tage højde for. Danske militære enheder skal ikke blot kunne kæmpe med og vinde over en modstander, men skal også – ofte samtidigt – kunne etablere kontakt til og tillid i den lokale befolkning, kunne yde humanitær støtte og støtte opbygningen af de lokale sikkerhedsstrukturer. I publikationen "Internationale operationer i FOKUS", som blev udgivet af Forsvarsakademiet i 2006, gennemgås de nye krav til ledelse og til kompetencer, som stilles til soldater indsat i internationale operationer.

Publikationen her lægger sig i forlængelse af "Internationale operationer i FO-KUS", og den inddrager kravene til den effektive virksomhedsledelse ved at gennemgå de tre overordnede "ledelsesarenaer", som den militære ledelsesetik skal kunne virke i: den politiske, den organisatoriske og den personlige. Den skildrer, hvordan der er såvel fælles som modstridende antagelser om "etisk og effektiv ledelse" knyttet til de forskellige kontekster, hvori ledelsen skal kunne virke.

Den udfordring, vi står overfor, er i mine øjne, at vi skal blive mere bevidste om disse modsætninger og finde den balance i vores ledelsesprincipper, som tillader, at lederen kan virke etisk og effektivt både som "kriger" og som "sagsbehandler". Vi skal med andre ord fortsætte diskussionen om, hvordan vi applicerer ledelsesprincipperne under forskellige opgaver og vilkår, og hvordan vi skaber en militær ledelsesetik, en dannelsesproces og en kultur, som sikrer sammenhængen i forsvaret.

Denne publikation giver ikke endegyldige svar på disse udfordringer, men anvender et fælles sprog og en række kendetegn for god ledelse, som åbner for kritisk refleksion. Derfor håber jeg, at mange personer med interesse for forsvaret vil læse bogen og bidrage til den fortsatte diskussion og udvikling af "etisk og effektiv ledelse" i forsvaret.

December 2008

*Generalmajor Peter Kühnel, Chef for Forsvarsstabens Operationsstab.*

# Indledning

---

*"Et menneske, der kun vil det gode, må gå under blandt de mange, der ikke er gode. Derfor må en fyrste, der vil bevare sin magt, være i stand til ikke at være god, og at anvende det gode eller det ikke gode, eftersom omstændighederne kræver det".*

Niccolo Machiavelli (1532)

Militær etik forbindes som regel med reguleringen af den militære magtudøvelse i krig og væbnede konflikter, herunder de retlige og etiske principper, der sigter på at begrænse krigens skadelige effekter og beskytte civile borgere, krigsfanger, syge og sårede. Som udgangspunkt er militær etik således forbundet med en refleksion over legitim magtudøvelse og ønsket om at indstifte et internationalt regel- og normsæt, der hæver krigsførelse over det rene barbari og anarki.

Siden Hugo Grotius i 1625 udgav sit hovedværk "Om krigens og fredens ret", som endnu i dag danner grundlag for den humanitære folkeret, har krigens karakter ændret sig på væsentlige områder. Den konventionelle trussel mod nationale og territoriale grænser er i stigende omfang blevet afløst af nye asymmetriske trusler fra ikke-statslige aktører, der ikke forfølger konkrete territoriale målsætninger, men søger at gennemføre attentater mod såvel militære som civile mål,

ofte med høj symbolværdi (Bruun et al. 2003:8). Kendetegnende for disse trusler er, at de ikke udspringer af geopolitiske interesser, men af en transnational kulturfundamentalisme, der ønsker et opgør med dét, der opfattes som vestlig verdsliggørelse, materialisme og umoral.

I takt med globaliseringen og fremkomsten af et mere komplekst og diffust trusselsbillede er der således sat fornyet fokus på etik som et militært sikkerhedsanliggende: Det handler ikke kun om at skelne mellem "good guys" og "bad guys" - dvs. hvem man må slå ihjel, og hvem man ikke må slå ihjel - men om at forsvare et bestemt menneske- og samfundssyn og gøre bestemte værdier gældende i det internationale samfund. I "de nye krige" kæmpes med andre ord ikke kun om at vinde militær overlegenhed, men tillige om at vinde moralsk troværdighed - både på kamppladsen og i offentligheden.

Som følge af denne udvikling har etiske hensyn og håndteringen af moralske dilemmaer i de nye asymmetriske krige i stigende grad vundet indpas i den sikkerhedspolitiske retorik og i den militære praksis i internationale operationer. Generelt set kan man tale om en "etisk drejning" i international politik, som går i retning af at "sikkerhedsliggøre"<sup>1</sup> en række etiske og moralske retningslinier for militær magtanvendelse. Etik er således ikke længere blot en filosofisk disciplin, der doceres på officersskolerne, men et taktisk koncept, som konfliktens

---

1) At "sikkerhedsliggøre" noget skal ifølge Buzan, Wæver og de Wilde (1998) ses som en diskursiv strategi, der tjener til at legitimere anvendelse af politiske og militære magtmidler og gøre det nemmere at vinde politisk opbakning.

Militær etik hviler ikke på statiske principer, men på socialt konstruerede fortolkninger

parter spiller ud mod hinanden i kampen om at vinde international opbakning og sympati – godt hjulpet på vej af de offentlige medier.

Når vi lader Machiavelli, en kynisk magtteoretiker, der som bekendt anså moralske dyder som en kilde til svaghed og undergang indlede denne bog, er det for at anslå en grundlæggende pointe, nemlig at militær etik ikke er et sæt statiske og uforanderlige principper, soldaten kan krydse af på en checkliste og tage med i rygsækken. De udgør snarere et repertoire af historisk og socialt konstruerede *fortolkninger*, der vedvarende udfordres og forhandles i den militære praksis. I stedet for at tage de etiske principper for givet som selvindlysende og "naturlige", ses de som noget, der hele tiden formes og rekonstrueres afhængigt af, hvilke interesser der tjenes og hvilke værdier, der kæmpes om. Som en officer fra RC(S)/ISAF 3 udtrykker det: "Konventionerne skal revurderes, fordi truslen har ændret sig. Nu skyder de f.eks. på sanitetsenheden. Problemet er, at ifølge vores regler må sanitet ikke sikre (deltage aktivt i kamp, red.). De (taliban, red.) kender vores Rules Of Engagement, og det udnytter de til deres fordel... Så længe vi ikke har haft tab, kan vi fastholde vores etik. Hvis vi får tab, ændrer det sig"<sup>2</sup>.

Citatet illustrerer et centralt dilemma i de såkaldte oprørskrige, der knytter sig til spørgsmålet om, hvordan militære enheder bærer sig ad med at fastholde egne værdier og etiske regelsæt i kampen mod en fjende, der ikke anerkender eller

---

2) K. Nørgaard, interview v. RC(S)/ISAF 3, 2007

lader sig begrænse af tilsvarende etiske "spilleregler"? Sagt på en anden måde: Hvordan bekæmper man det onde uden selv at blive ond?

## Etik, politik og krig

For Machiavelli var det naturligvis ikke noget problem. For ham var etik blot skueværdier, der skulle tjene til at vinde folkets gunst. Den Machiavelliske løsning på "godhedens dilemma" betragter vi derfor ikke som gangbar, men peger i stedet på en indre sammenhæng mellem etik, politik og krig - en sammenhæng, der har sine rødder i en klassisk filosofisk tradition og vision om den *retfærdige krig* og en ideel stat, som kan forsvare sine borgere mod ydre og indre fjender. I Platons *Staten* hed det således at: "Så har vi altså, min ven, brug for en stat... der kan rykke ud og kæmpe med angriberne til forsvar for hele vor ejendom... Altså må det være vor opgave... at udvælge, hvilke naturer og hvad slags naturer, der er egnede til at vogte et samfund... Men hvordan skal vi nu lade disse mennesker vokse op, og hvordan skal vi lade dem blive opdraget?" (Platon [360 f.Kr.] 1998:85-89).

I antikkens politiske filosofi knyttes dermed en nøje sammenhæng mellem dannelsen af det retfærdige samfund og "opdragelsen" af det retfærdige individ, således at man ved at betragte, hvorledes retfærdighed og uretfærdighed formes i et samfund tillige vil opnå indblik i, hvordan retfærdighed og uretfærdighed formes i den menneskelige natur.

*Governmentality* forbin-  
der den po-  
litiske for-  
valtning af  
staten med  
den etiske  
forvaltning  
af selvet

Soldaten  
formes som  
del af en  
militær dan-  
nelsestam-  
menhæng

I en mere moderne version fremstilles denne sammenhæng i Michel Foucault's politiske etik, der introducerer begrebet *governmentality* som betegnelse for det gensidige dannelsesforhold mellem individet og staten. Foucault udvider dermed den traditionelle betydning af "government" som juridisk og politisk forvaltning af et bestemt statsapparat til også at omfatte den etiske forvaltning af *selvet*, dvs. individets etiske "selvledelse". *Governmentality* bliver dermed en betegnelse for en etisk/politisk ledelsespraksis, som ikke kan reduceres til håndhævelsen af en række love og regler, men som snarere må ses som en form for "holdning" eller "opdragelse" (*conduct*), der forudsætter en overensstemmelse mellem den måde man "fører sig selv" og den måde man "fører andre".

Tilsvarende handler den problematik, vi ønsker at adressere, ikke om at udpege den "gode" og den "onde" soldat, at "skille fårene fra bukkene" og "finde de brådne kar". Militær etik betragtes ikke bare som et spørgsmål om, hvorvidt den enkelte soldat har en slet karakter eller ej. Det drejer sig derimod om at belyse selve den professionelle "opdragelse" og "holdning", dvs. hele den militære *dannelsessammenhæng*, soldaten er en del af.

Hermed anføres en væsentlig pointe, nemlig at militær etik hverken kan reduceres til et sæt formelle regler for magtanvendelse eller til personlige egenskaber og dispositioner i individet, men omfatter både de formelle og de uformelle acceptregler og dyder i det militære fællesskab, dvs. den professionelle etik, man under ét kalder for "korpssånd". Militær etik handler med andre ord ikke blot om at over-

holde krigens love, men om at den enkelte soldat former og formes af et bestemt *praksisfællesskab*, der fastlægger rammerne for "passende" og "korrekt" adfærd.

Det "passende og korrekte", er imidlertid ikke objektive størrelser, der er givet på forhånd, men afhænger af det politiske mandat og de overordnede rammer for opgaveløsningen. Dertil kommer en situationsbestemt vurdering og fortolkning i beslutningsøjeblikket, som ikke kan nedfældes i generelle regler og direktiver, men som beror på evnen til at anvende selvstændig *dømmekraft*.

Herved adskiller militær etik sig fra militær jura, som drejer sig om en *retlig* vurdering af en given handling, dvs. en afgørelse af, hvorvidt handlingen er lovlig eller ulovlig. Spørgsmålet om en handlinges *etiske korrekthed* lader sig imidlertid ikke afgøre på et rent juridisk grundlag, men må tillige inddrage politiske og moralske overvejelser. En handling, som måske ud fra et retligt synspunkt er ulovlig, kan således i visse tilfælde retfærdiggøres ud fra en afvejning af de etiske og politiske implikationer<sup>3</sup>. Militær etik er derfor både mere omfattende og mindre præcist end militær jura og lader sig ikke begribe uafhængigt af den politiske og strategiske sammenhæng, den udøves i, men må ses som en *ledelsespraksis*, der sikrer overensstemmelse mellem politiske strategier og militær magtanvendelse. Militær etik bliver i denne forstand til andet og mere end blot dét, der foregår "derude" i felten. Det bliver i lige så høj grad det, der foregår "herhjemme" – i organisationen, i ledelseskulturen og på den politiske slagmark.

---

3) Jf. udredning fra Dansk Udenrigspolitisk Institut (DUPI) 1999.

## De etiske arenaer

Vi lægger dermed afstand til et snævert retligt perspektiv på militær etik og introducerer i stedet et ledelsesteoretisk perspektiv, der anskuer militær etik som noget, der praktiseres og forhandles i forskellige relationer på forskellige politiske, organisatoriske og personlige "ledelsesarenaer".

Med "arena" forstås i denne sammenhæng et strategisk miljø, hvor en række forskellige og ofte modstridende interesser kæmper om at vinde tilslutning og opbakning, dvs. *legitimitet*. En ledelsesarena er således ifølge Kurt Klaudi Klausen "en kampplads eller scene karakteriseret ved at rumme sin egen *raison d'être*" (Klausen 2004:45), dvs. en *strategisk* arena, hvor der udkæmpes bestemte, udvalgte kampe om at gøre visse synspunkter og værdier gældende, medens andre udelukkes. En ledelsesarena hviler med andre ord ikke på en statisk og forudgiven orden, men på en socialt konstrueret *meningssammenhæng* - et bestemt repertoire af begreber og temaer - der former og legitimerer den militære praksis.

Vi skelner her mellem tre overordnede ledelsesarenaer, som rummer hver sin *raison d'être*, dvs. hver sit *etiske rationale* og grundlæggende antagelser om "god ledelse": Den politiske, den organisatoriske og den personlige ledelsesarena. De tre ledelsesarenaer kan ikke betragtes uafhængigt af hinanden, men udgør tilsammen den militære dannelsessammenhæng, som former soldatens *etiske kompetence*.

De tre ledelsesarenaer rummer hver sit etiske rationale, som former soldatens *etiske kompetence*

Mere konkret vil vi vise, at den etiske kompetence hviler på håndteringen og formidlingen af en række forskellige og ofte modsatrettede rationaler og principper for "god ledelse". Kendetegnende for ledelsesarenaerne er således håndteringen af spændingsforholdet mellem de administrative *styrings-/forvaltningsprincipper*, som hviler på en politisk (bureaukratisk) etik, og de operative *ledelses-/føringsprincipper*, som hviler på en militær (professions) etik.

Dette er der for så vidt ikke noget nyt i. Enhver organisation – ja, ethvert socialt system – må håndtere det grundlæggende dilemma, at god ledelse både kræver administrative og operative strategier og teknikker. Mest kendt fra sociologien er i denne forbindelse uden tvivl Max Weber (1864-1920), der omtaler rationaliteten (læs: bureaukratiet) som et "jerngreb", der fastlåser den professionelle praksis i standardiserede processer. Dette fornuftens regimente medfører, ifølge Weber, en masse ufornuft, fordi konkrete opgaveløsninger altid rummer modsatrettede behov. God ledelse forudsætter derfor frirum til at vælge handlealternativer. På den anden side muliggør de bureaukratiske principper en standardisering og rutinering, der sikrer ensartethed og kontinuitet i opgaveløsningen. Operative og administrative strategier rummer derfor gensidigt afhængige rationaler, som vedvarende skal afbalanceres i forhold til hinanden. Det er i denne balance, den ledelsesmæssige og etiske (ud)fordring gør sig gældende.

Bogen lægger sig i forlængelse af en række tidligere undersøgelser gennemført ved Institut for Ledelse og Organisation, Forsvarsakademiet, herunder publika-

Formålet  
med bogen  
er at udfor-  
me en prak-  
tisk etik

tionen *Internationale Operationer i FOKUS* (2006) samt en række empiriske feltstudier ved missionerne i Kosovo, Irak og Afghanistan og ved Hærens Operative Kommando. Som helhed bygger bogen på to overordnede tendenslæsninger, som fremsættes i forskningsafhandlingerne: *Tillidens teknologi – den militære ethos og viljen til dannelse* (2004) af ph.d. Katrine Nørgaard og *Forsvaret i forandring* (2007) af ph.d. Stefan Thorbjørnsen. Derudover inddrages det teoretiske grundlag, som er udarbejdet i forbindelse med Forsvarets ny Ledelsesgrundlag. På denne baggrund udformes dels et teoretisk bidrag, som anskuer militær etik i et bestemt *dannelsesperspektiv* og dels et praktisk bidrag, som udfolder og konkretiserer den *etiske kompetence* i Forsvarets Ledelsesgrundlag.

Sammenfattende kan man sige, at vi med denne bog tilbyder såvel en "diagnose" (hvordan har patienten det?) som en "kur" (hvad skal vi gøre ved det?), idet vi sætter os for at synliggøre de iboende dilemmaer og paradokser, der produceres i den militære hverdagspraksis og giver et fremadrettet bud på, hvordan de håndteres indadtil og udadtil i organisationen. Formålet med bogen er derfor ikke at udforme et altomfattende og nagelfast regelsæt, som soldaten skal lære udenad og som kan garantere korrekt etisk adfærd i enhver tænkelig situation. Det er snarere at formulere en *praktisk* etik, som kan rumme den komplekse og ofte modsætningsfyldte sammenhæng, der udfolder sig i spændet mellem politisk diskurs og militær praksis. Hensigten er hermed at tilbyde en overordnet forståelsesramme og et ledelsessprog, som er i stand til at iagttage og begrebsliggøre de etiske implikationer af den militære ledelses- og magtud-

øvelse – på hjemmefronten såvel som på udefronten. Bogen retter sig derfor til en bred målgruppe af undervisere og ledere i Forsvaret, som er engageret i udvikling og uddannelse af det militære personel.

## Bogens opbygning

I kapitel 1 udpeges de to overordnede politiske diskurser, som danner baggrund for de militære opgaver: For det første en sikkerhedspolitisk diskurs, der trækker på ideen om *Global Governance*, dvs. en global statsræson, der henviser til et sæt af fælles normer og værdier for god regeringsførelse som forudsætning for fred og stabilitet. For det andet en forvaltningspolitisk diskurs, der trækker på ideen om *New Public Management*, dvs. en idé om styring og regulering af de offentlige institutioner, der øger kontrol og oversætter den operative praksis til tal.

Med udgangspunkt i en række eksempler tydeliggøres det, at de to diskurser rummer hver sin antagelse om "god ledelse", dvs. hver sin ledelsesræson: Hvor sikkerhedsdiskursen handler om at *operere* med en stigende uforudsigelighed og asymmetri på kamppladsen, handler forvaltningsdiskursen om at *administrere* med stigende beregnelighed og ensartethed i organisationen. Der peges således på et grundlæggende paradoks, der viser sig i modsætningsforholdet mellem en værdibaseret *risikoledelse* (Global Governance) og en kontrolbaseret *virksomhedsledelse* (New Public Management), som på én gang må skabe større individuelle frihedsgrader og større social sammenhængskraft. På den politi-

ske etiks arena spores med andre ord et etisk/politisk grundtema, der vedrører selve den sociale ordens mulighed, nemlig forholdet mellem *frihed* og *orden* i det offentlige rum.

I kapitel 2 redegøres for, hvordan de to overordnede ledelsesdiskurser Global Governance og New Public Management sætter sig igennem i den militære organisation, nærmere bestemt i den korporative etik, *korpsånden* og den professionelle identitet. Der argumenteres således for, at den militære organisationskultur er kendetegnet ved to samtidige og indbyrdes konkurrerende "sandhedsregimer": et operativt *risikofællesskab* og et administrativt *tællelighedsregime*, som hver især ud fra sit perspektiv og sin indre logik, definerer hvad god ledelse er. Hvor risikofællesskabet fordrer fleksibilitet og omstillingsparathed, fordrer tællelighedsregimet beregnelighed og kontinuitet. Begge dele er nødvendige og skal gå hånd i hånd, for at organisationen kan opretholde sig selv. Vi peger imidlertid på en tendens til at tælleligheden vinder indpas på bekostning af risikofællesskabet. Det sætter den militære organisation under pres, for hvordan oversætter man korpsånd til tal?

I kapitel 3 rettes blikket mod soldaten som etisk/politisk aktør, dvs. som ansvarlig og kompetent beslutningstager i det militære praksisfællesskab. For at træffe etiske og legitime beslutninger må soldaten tilegne sig en professionel dømmekraft, som ikke beror på abstrakte principper og regler, men på et vedvarende *dannelsesarbejde*, som trækker på hele hans erfaringshorisont. Det er således

Kap. 4:  
"Krigerens"  
og "sagsbe-  
handlerens"  
kompeten-  
cemodel

dannelsesarbejdet, der former soldatens *etiske kompetence*, dvs. hans evne til at skelne mellem gode og dårlige beslutninger både som "kriger" og som "sagsbehandler", dvs. både når han udøver risikoledeelse, og når han udøver virksomhedsledelse.

I kapitel 4 udarbejdes "krigerens" og "sagsbehandlerens" kompetencemodel med udgangspunkt i FOKUS lærings- og kompetencebegreb. Der tegnes således to grundlæggende, men indbyrdes modstridende kompetenceprofiler, der bygger på hver sin etiske kompetence. Hvor "krigeren" maksimerer og delegerer *tillid* som taktisk koncept, må "sagsbehandleren" maksimere og delegere *målelighed* som bureaukratisk koncept. Det understreges her, at "krigeren" og "sagsbehandleren" ikke er personer, men generelle ledelsesprincipper, der skal begribes og balanceres af organisationen såvel som den enkelte soldat. Kun ved at kombinere både tillidslogik og målelighedslogik kan man udøve professionel dømmekraft, dvs. etisk og effektiv ledelse.

Kap. 5:  
Forsvarets  
Ledelses-  
grundlag og  
de ni "ledel-  
sesfortællin-  
ger"

I kapitel 5 præsenteres Forsvarets Ledelsesgrundlag med henblik på at forme en helhedsorienteret og eksplicit ledelsesetik, der formidler en meningsfuld-sammenhæng mellem de to ledelsesperspektiver. Med Ledelsesgrundlaget introduceres således en række kendetegn på god ledelse, som sætter ord på de dilemmaer og paradokser, som skal håndteres i organisationen. Med afsæt i de ni kendetegn på god ledelse gives der endelig et bud på, hvordan de to kompetenceprofiler forbindes og integreres i den militære praksis, idet hvert

kendetegn rummer en ledelsesfortælling, der medierer mellem "krigerens" og "sagsbehandlerens" specifikke ledelsesfunktioner.

I den afsluttende ledelsesdiagnose åbnes således for en kritisk refleksion og rekonstruktion af militær etik og ledelse i Forsvaret. Ved at udvide det retlige perspektiv og betragte militær etik som en socialt konstrueret ledelsespraksis – en form for *governmentality* - der forbinder individets, organisationens og politikens arena, bliver det muligt at udarbejde et ledessprog, der kan danne modvægt til den dominerende styringsdiskurs. Med afsæt i de ni ledelsesfortællinger udpeges sluttelig et etisk og effektivt alternativ til "tællelighedens regime" – vel at mærke uden at tilsidesætte hensynet til de administrative behov, men derimod ved at afdække "managementssprogets" præmisser og etiske egen-logik. Ved at gøre såvel risikoledelse som virksomhedsledelse til genstand for en ledesesetisk betragtning skabes der mulighed for en mere helhedsorienteret forståelse og begrebsliggørelse af den militære praksis. I dette perspektiv er det ikke længere blot den enkelte soldats opgave at udøve etisk dømmekraft. Den skal altid allerede udlægges og formidles i organisationskulturen og i det offentlige rum. Det er altså ikke kun op til soldaten "derude", men også til organisationen og den politiske ledelse "herhjemme" at forme sin etiske holdning og afveje hensynet til modstridende behov og interesser..

# Kapitel 1

## Politisk etik: Offentlighed og legitimitet

---

*"Saa vidt er det imidlertid allerede kommet med det fællesskab mellem folkene, der – snart i fastere, snart i løsere former – dog udvikler sig mer og mer, at en retskrænkelse ét sted på jorden føles på alle steder. Derfor er ideen om en verdensborger-ret ingen fantastisk og overspændt forestilling om retten, men en nødvendig udfyldning af den uskrevne codex eller lovbog; den er saavel stats- som folkerettens udfyldning til den offentlige menneskeret overhovedet, og saaledes til den evige fred".*

Immanuel Kant (1796)

Vi starter med den politiske etik, fordi den politiske etik danner den overordnede ramme for alle de opgaver, der løses af Forsvaret – både i den hjemlige organisation og i de internationale missioner. Som politisk ledet organisation er Forsvaret bærer og formidler af de offentligt forhandlede og fastlagte værdier, der gør sig gældende i samfundet. Det er med andre ord den politiske etik og den offentlige meningsdannelse, der danner baggrund for organisationens såvel som den enkelte medarbejders hverdagspraksis i krig såvel som i fred. Man kan også sige, at den politiske etik udgør det værdigrundlag, som *legitimerer* den militære magtudøvelse og fastlægger den overordnede forståelsesramme for den nationale og internationale indsats.

Den politiske etik danner baggrund for den militære praksis



Foto: Hans Jørgen Hansen, journalist.

Forsvarskommissionen på besøg i Helmand, nov. 2008

Det politiske mandat begrunder og regulerer brugen af militær magt

Den politiske legitimering af de militære opgaver benævnes ofte som et politisk *mandat*. Det politiske mandat er på én gang dét, der meningsfastlægger, dvs. begrunder, og regulerer brugen af militær magt. Mandatet er således et etisk/politisk nøglebegreb, der forbinder den politiske diskurs med den militære praksis og er derfor afgørende for soldatens virke og oplevelse af meningsfuldhed i sine daglige opgaver. Som en officer fra RC(S)/ISAF 3 formulerer det: "Jeg tænkte meget over ideen med at tage herved. Det er vigtigt, at jeg véd, hvad jeg er her for... Det er politikerne, der sender os ud, men en ting, som glipper af og

til, er: Hvad er formålet? Det kan ikke være vores opgave at fortælle, hvorfor vi skal afsted. Folk har krav på en fornuftig forklaring på, hvorfor det her er en god beslutning. Det er med i dét, at man vover det ene ben for at gøre en forskel"<sup>4</sup>. For soldaten, der "vover det ene ben" og sætter sit liv på spil, er det med andre ord vigtigt at vide, at han gør det på et legitimt politisk grundlag, og at der er et klart formuleret formål med opgaven.

## Offentlighed og meningsdannelse

I almindelighed henviser begrebet "politisk etik" således til det forhold, at politisk ledelse må hvile på andet og mere end rå magt – den må begrundes og legitimeres offentligt. Politiske beslutninger afspejler ikke blot en "naturlig" og given lovmæssighed, som ikke står til diskussion, men udspringer af en vedvarende forhandling af *mening* i det offentlige rum. Denne meningsdannelse foregår ikke tilfældigt og i vilkårlige retninger, men orienterer sig mod bestemte temaer, som forenkler og stabiliserer kommunikationen. Et tema i den offentlige debat som f.eks. "integration" eller "velfærd" organiserer kommunikationen efter bestemte forskrifter og acceptregler, dvs. en bestemt *diskurs*<sup>5</sup>, der afgør: Hvad skal vi tale om? Hvad skal vi tage i betragtning, og hvad skal vi se bort fra?

Politiske diskurser er aldrig uskyldige. De har ingen ambitioner om at være objektive, men udtrykker altid bestemte interesser, som kæmper om at vinde op-

---

4) K. Nørgaard, interview v. RC(S)/ISAF 3, 2007

5) Jf. Jørgensen & Phillips, der definerer diskurs bredt som "en bestemt måde at tale om og forstå verden" (Jørgensen & Phillips 1999:9).

bakning og sætte dagsordenen i det offentlige rum. De forsøger med andre ord at fastlægge en række værdier, rationaler, teknikker og programmer, som former og regulerer de offentlige institutioner på bestemte måder. Politiske diskurser udtrykker i denne forstand en bestemt *vilje til orden*, idet de sikrer en vis adfærdsregulering og gensidig forventningsafstemning i det offentlige rum. Det giver en tempogevinst: Vi behøver ikke starte med Adam og Eva hver gang, vi vil sige noget om integration eller velfærd, og vi véd også nogenlunde, hvilke andre mulige synspunkter, vi kan støde på i en diskussion. En diskurs foreskriver, men tvinger ikke. Den stiller os overfor et valg om tilslutning eller afvisning: Er vi enige eller uenige? Politisk etik knytter sig derfor til en klassisk filosofisk problemstilling, der vedrører selve den sociale ordens mulighed, nemlig spørgsmålet om, hvordan man på én gang regulerer og frisætter samfundets individer, kort sagt: Hvordan kan man på én gang sikre orden og frihed i det offentlige rum?

For Machiavelli var løsningen såre enkel, for som han sagde: "Man må enten vinde menneskene for sig eller også udrydde dem" (Machiavelli [1532] 1997:13). Her gjaldt kun et enkelt princip: Den stærkes ret. Denne model blev senere modificeret af Thomas Hobbes (1588-1679), som argumenterede for, at den sociale orden kun kunne opretholdes gennem skabelsen af et "commonwealth", dvs. en stat, som hvilede på en frivillig overdragelse af magt fra samfundets borgere til en udpeget suveræn (enehersker). Suverænenes magt måtte derefter være absolut og baseret på ubetinget lydighed. Alternativet hertil ville være en tilstand af anarki og kaos i alles kamp mod alle: "For as amongst masterless men, there is

perpetuall war of every man against his neighbour" (Hobbes [1651] 1985:266). Også denne løsning blev dog forkastet af John Locke (1632-1704), som mente, at der måtte forblive en ret hos borgerne til at modsætte sig suverænenes magt, såfremt denne ikke forblev tro mod den tillid, som var blevet ham betroet til at udøve sin magt til det fælles bedste: "There remains still *in the People a Supreme Power to remove or alter the Legislative*, when they find the *Legislative act contrary to the trust reposed in them*" (Locke [1690] 1988:367).

I den vestlige politiske tradition handler politisk etik således om konstruktionen af det offentlige rum og mere præcist om, at politiske beslutninger, herunder beslutninger om at gå i krig, må underlægges et offentlighedsprincip, dvs. en begrundelsestvang, der omfatter retlige såvel som etiske principper. Netop fordi der er tale om en afvejning mellem forskellige og modsatrettede hensyn, kommer etikken ind i billedet, nemlig som refleksionen over hvilke normer og kriterier for magtudøvelse, der skal være gældende. I denne sammenhæng bliver spørgsmålet med andre ord: Hvordan retfærdiggør vi brugen af militær magt?

Dette spørgsmål har til alle tider været omstridt og kan ikke besvares autoritativt, men fordrer demokratisk debat og offentlig begrundelse. Med andre ord: "Beslutninger om så alvorlige og belastende aktiviteter som krig... må ikke foregå i forlængelse af det, der i enevældestater kaldtes "gehejmpolitik". Beslutninger må ikke følge "arkan" politik og gehejme råds forhandlinger, men må forpligte sig på kriterier, der følger den offentlige såkaldte deliberative rådslag-

ning" (Harste 2007:322). "Politisk etik" udtrykker derfor aldrig en absolut og definitiv afgørelse af, hvad retfærdig krig er, men skal snarere ses som et bud på, hvordan den kan *legitimeres* i det offentlige rum.

## Ideen om den retfærdige krig

Spørgsmålet om den militære magtanvendelses legitimitet har i historiens løb været besvaret ud fra forskellige kriterier. Krig har således ikke altid været anskuet som noget, der nødvendigvis skulle reguleres og begrundes. I antikken blev krig snarere anset som en naturlig del af livets opretholdelse og måden, hvorpå en fyrste regerede og opretholdt magten over sit territorium og dets indvånere. Krig var derfor ikke i sig selv et moralsk angribeligt forehavende, men derimod en forventelig tilstand i en almen konfliktualitet, en "almindeligt forekommende centrumløs *rivalitet*, hvori stormænd bestandig konkurrerede om at opnå en overordnet position i forhold til hinanden..." (Raffnsøe, 2004:28). Det var derfor ikke så meget et spørgsmål om at retfærdiggøre krig, som et spørgsmål om at få så stort et udbytte (og så ringe tab) som muligt.

Med fremkomsten af et moderne statsbegreb blev spørgsmålet om den retfærdige krig (*Just War Tradition*) imidlertid forbundet med en række moralske og retlige overvejelser, som vedrørte krigens begrænsninger. Traditionelt benævnes disse begrænsninger i to generelle kategorier. Den første kategori rummer de principper, som legitimerer den *politiske beslutning* om at gå i krig, dvs. "ret til krig" (*jus ad bellum*), nemlig henholdsvis principperne om den retfærdige sag,

den rette autoritet, retfærdig hensigt, rimelig forventning om succes, proportionalitet, sidste udvej samt offentlig tilkendegivelse. Den anden kategori rummer de principper, som legitimerer den *militære magtudøvelse*, dvs. "ret i krig" (*jus in bello*), nemlig hhv. militær nødvendighed, proportionalitet, diskrimination (skellen mellem kombatanter og ikke-kombatanter) samt humanitære hensyn.

Vi skal ikke her give en udtømmende redegørelse for den lange og vidt forgrenede historiske udvikling af den retfærdige krigs tradition, men nøjes blot med at hæfte os ved, at der i traditionslinien fra Augustin (354 – 430) til Hugo Grotius (1583 – 1645) og Immanuel Kant (1724 – 1804) sker en løsrivelse fra en oprindeligt teologisk begrundet diskussion (naturretten) til en juridisk begrundet diskussion (retspositivismen) af krigens begrænsninger, i hvilken kontrakten mellem individet og staten, dvs. reguleringen af det offentlige rum, bliver central.

Ifølge Kant var det således alene udviklingen af en offentlig ret og en borgerlig forfatning, som kunne føre mennesket ud af naturtilstandens krigeriske lovløshed. Som han skriver i *Den evige fred*: "Det forholder sig med folkene som starter paa samme maade som med enkelte mennesker. Lever de i naturtilstanden – uafhængige af ydre love – krænker de hverandre allerede ved at leve side om side. For sin sikkerheds skyld kan og skal ethvert af dem fordre af ethvert andet, at det indtræder med det i en forfatning, der har lighed med den borgerlige, og hvorved ethvert folks ret kan sikres. Dette vilde være et *folkeforbund*" (Kant [1795/96] 1990:34). I Kants politiske filosofi bliver det afgørende for krigens be-

grænsning og for menneskehedens dannelse som helhed dermed overgangen til en "verdensborgerlig tilstand" og dannelsen af en global retsorden, som gensidigt forpligter stater og sikrer politikken overensstemmelse med moralen.

Forståelsen af den politiske etik og ideen om den retfærdige krig er altså nøje forbundet med forståelsen af forholdet mellem individ og stat og de grundlæggende antagelser om menneskets og samfundets natur, der former det offentlige rum. I det følgende vil vi derfor stille skarpt på de politiske temaer og diskurser, som danner grundlag for de militære opgaver og sætter dagsordenen i det internationale sikkerhedsmiljø og i den offentlige forvaltning.

## Den sikkerhedspolitiske diskurs

I regeringens redegørelse for *De sikkerhedspolitiske vilkår for dansk forsvarspolitik* (2003) fremgår det, at den konventionelle trussel mod dansk territorium er bortfaldet og er blevet erstattet af nye asymmetriske og transnationale trusler. Det påpeges endvidere, at globaliseringen skaber en øget gensidig afhængighed og sårbarhed, der indebærer, at "ikke-geografiske faktorer får stigende strategisk betydning for trusselsbilledet" (ibid.:5), idet "lokale konflikter kan bære kimen til trusler mod andre stater og regioner og i sidste ende få global rækkevidde" (ibid.:6). Imødegåelse af de aktuelle trusler kræver derfor et bredt spektrum af sikkerhedspolitiske tiltag, som går på tværs af geografiske og administrative grænser mellem nationale og internationale myndigheder og organisationer (Nørgaard & Holsting 2006:20).

”Globale udfordringer kræver globale løsninger”

Den ny sikkerhedsdiskurs refererer til en global statsræson

Det fremhæves derfor i regeringens redegørelse, at de nye sikkerhedsvilkår fordrer en styrkelse af det internationale samarbejde og en videreudvikling af den internationale retsorden med udgangspunkt i FN-systemet, som binder staterne ind i et netværk af folkeretlige forpligtelser og konventioner: ”FN-systemet vil fortsat udgøre en hjørnesteen i det internationale system som kilden til global legitimitet og normdannelse. FN-pagten er det internationale retssamfunds grundlov og FN er den centrale ramme for udvikling af et verdensomspændende regelsæt, der omfatter regler om nedrustning, ikke-spredning af masseødelæggelsesvåben, miljø, menneskerettigheder, humanitær folkeret og bekæmpelse af terrorisme. Mange globale udfordringer kræver globale løsninger, der kun kan findes gennem en fælles indsats i verdenssamfundet” (Bruun et al. 2003:13).

I den ny sikkerhedsdiskurs refereres således ikke længere til et konventionelt territorialforsvar, men til forsvaret af en række universelle humanitære værdier og udøvelsen af en form for *Global Governance*<sup>6</sup>, dvs. en global statsræson, der regulerer og monitorer det internationale sikkerhedsmiljø gennem fastlæggelse af fælles etiske og politiske spilleregler for magtanvendelse og militær intervention. Som Michael Pugh påpeger i bogen *Governing Globalization (2002)*: “As part of the process of generating a model of global governance, governments have also constructed their involvements in PSO’s (Peace Supporting Operations, red.) with an eye to legal or moral legitimation and authoritative appeals to

---

6) Jvf. Held & McGrew, der definerer Global Governance som “et netværk af multilaterale aftaler, globale og regionale institutioner og regimer, transgovernmentale policy netværk og topmøder” (Held & McGrew 2002:xi).

Global Governance henviser til globale værdier og retsprincipper

international practice... they have adapted their representations of PSO's to the discourses of ethics, humanitarianism, justice and "the will of the international community" (Pugh 2002:212). Global Governance fremtræder i dette perspektiv som en ny sikkerhedspolitisk diskurs med et "moralsk design", dvs. en diskurs, der vinder legitimitet og politisk opbakning med henvisning til globale værdier og retsprincipper.



Foro: [www.un.org](http://www.un.org)

FN sikkerhedsråd drøfter situationen i Afghanistan, nov. 2008

I FN's rapport *A more secure world: Our shared responsibility* (2004) understreges det da også, at den centrale opgave består i at nå til en ny og mere omfat-

tende forståelse af kollektiv sikkerhed (*comprehensive collective security*), som bygger på *fælles værdier* og et *fælles ansvar* – en *global konsensus*: "The central challenge for the twenty-first century is to fashion a new and broader understanding of what collective security means... Today's threats recognize no national boundaries, are connected and must be addressed at the global and regional as well as the national levels... What is needed is nothing less than a new consensus. The essence of that consensus is simple: we all share responsibility for each others security. And the test of that consensus will be action" (ibid.:11-12).

Flere kritikere (Pugh 2002, Duffield 2001, Gilpin 2002 m.fl.) udtrykker imidlertid skepsis overfor denne "sikkerhedsliggørelse" af Global Governance, idet de mener, den repræsenterer en politisk retorik, der tjener til at fremme en bestemt ideologisk, primært vestlig liberal vision om "det gode samfund".

I den ny sikkerhedsdiskurs artikuleres således ikke bare et nyt trusselsbillede, men en mere omfattende politisk etik, som udpeger de enkelte stater som *moralske subjekter*, der skal demonstrere deres moralske ansvarlighed og retlige forpligtelser gennem fælles handling i det globale sikkerhedsmiljø. Hermed reaktualiseres den Kantianske fordring om skabelsen af en "verdensborgerlig forfatning" og en "offentlig menneskeret" som et *globalt moralsk imperativ*, der ikke kun pålægger stater en retlig begrundelsestvang, men tillige en moralsk forpligtelse til at intervenere i og forebygge konflikter, der krænker menneskerettigheder og truer international fred og stabilitet. Ideen om den retfærdige

krig optræder nu ikke blot som et spørgsmål om krigens *begrænsninger*, men tillige som et spørgsmål om at øve etisk og politisk *indflydelse* gennem en stadig mere gennemgribende disciplinering og koordinering af lokal, regional og global regeringsførelse.

## Global Governance

Politiseringen af den militære magtanvendelse i internationale operationer har således udmøntet sig i tre overordnede beherskelsesstrategier: Fra en *superviserende* (fredsbevarende) magt, der begrænser sig til overvågning af indgåede fredsftaler, til en *intervenerende* (fredsskabende) magt, der ikke blot overvåger, men aktivt griber ind i konflikter, og endelig til en *disciplinerende* (præventiv) magt, der hverken nøjes med passivt at overvåge eller reaktivt at gribe ind, men proaktivt søger at forebygge konflikter ved at forme den sociale orden.

Disse strategier har ikke løbende erstattet hinanden, men udfolder sig som et strategisk repertoire af magtteknologier, som i stigende grad forbinder regeringsførelse og krigsførelse i internationale operationer. I regeringens redegørelse for *Den danske indsats i Helmand 2008* hedder det således at: "Det danske engagement skal medvirke til at styrke den afghanske regerings ejerskab, ansvar og myndighedsudøvelse på alle områder: politisk, udviklings- og sikkerhedsmæssigt" (FMN & UM 2007:4). Denne tilgang betegnes også som *Comprehensive Approach*, dvs. en strategisk tilgang, der inddrager både militære og civile aktører i planlægningen og gennemførelsen af militære operationer i et asymmetrisk sikkerhedsmiljø.

COIN og effektivt baseret tilgang til asymmetriske konflikter

Grænsen mellem politisk og militær etik er blevet mere uskarp

I den britiske doktrin om bekæmpelse af asymmetriske og irregulære trusler (Counter Insurgency, red.) pointeres det at: "The Comprehensive Approach and effects-based philosophy together offer more sophisticated ways of analysing complex situations and planning operations, as well as the means of incorporating and coordinating the efforts of all instruments and agencies required to counter irregular activity" (JDN 2/07 s. v). Det fastslås således, at succesfulde operationer i asymmetriske konflikter forudsætter implementeringen af en strategisk tilgang, der kombinerer politisk transformation, økonomisk regeneration, social og retslig reform samt militær intervention (JDN 2/07: kap.3/2)

Som en konsekvens af denne kobling mellem regeringsførelse og krigsførelse er grænsen mellem politisk etik og militær etik blevet stadig mere uskarp, for så vidt som politiske reformer og militær opgaveløsning i voksende omfang kædes sammen under henvisning til etisk/politiske begreber som Global Governance og Comprehensive Approach. Det etiske rationale i den ny sikkerhedsdiskurs udtrykkes måske tydeligst af tidligere FN generalsekretær, Kofi Annan i hans *Millennium Report* (2000), hvori han fastslår at: "If we are to capture the promises of globalization, while managing its diverse effects, we must learn to govern better, and we must learn to govern better together... The essential role that formal governance structures must continue to play is normative: defining objectives, setting standards and monitoring compliance" (ibid.:12-14).

Nyt globalt "dannelsesregime", der sigter på at øve indflydelse og forme det offentlige rum

## Risikoledelse i de "politiske krige"

Med fremkomsten af den ny sikkerhedsdiskurs formes således et nyt globalt *dannelsesregime*, dvs. et etisk/politisk sikkerhedsprogram, der ikke blot drejer sig om at opsøge og nedkæmpe en modstander, men om at lede dannelsen af en bestemt *samfundsorden*. I de nye "politiske krige" skal den militære indsats ikke bare skabe sikkerhed. Den skal også fremme god regeringsførelse, menneskerettigheder samt økonomisk og social udvikling, dvs. forme *hele* det civile samfund og dets politiske og moralske konstitution. Militær etik kan i denne forstand ikke reduceres til et spørgsmål om proportionalitet og militær nødvendighed på kamppladsen, men bliver tillige et spørgsmål om at forhandle værdier og skabe mening i det offentlige rum.

I et operativt perspektiv taler man i den forbindelse om "fuldspektrumoperationer" og en "effektbaseret tilgang", der ikke kun drejer sig om at vinde militær overlegenhed og kontrol over et bestemt område, men i lige så høj grad om at øve *indflydelse* på hele det politiske, økonomiske og sociale system. I artiklen *Effektbaseret tilgang til operationer og det taktiske niveau* (2008) af major Lars Nygaard understreges det at: "Et tildelt ansvarsområde (eller operationsområde) bør anskues som et system af modstandere, parter og andre aktører, der øver indflydelse i dette system i forhold til respektive målsætninger. Heraf følger, at det ikke længere udelukkende er relevant at interessere sig for "modstandere" i gængs forstand. Det er interessant at beskæftige sig med samtlige de elementer, der kan yde indflydelse godt som skidt i forhold til den opgave

troppeenheden samlet set skal løse... En militær enhed kan – og bør – aldrig opnå kontrol med dette system, men udelukkende via handlinger påvirke det med effekter, der er med til at lede mod målsætningen” (Nygaard 2008:207-208). Det fremhæves her, at den militære magtudøvelse ikke ”bare” foregår på slagmarken, men at hele systemet med dets aktører må tages i betragtning: ”At manøvrere og gennemføre *indirect approach* i fuldspektrumoperationer er i høj grad at finde synergien mellem kinetiske (direkte, red.) og ikke-kinetiske (indirekte, red.) midler” (ibid.:209).



Foto: RC(S)/ISAF 2

Helmand, RC(S)/ISAF 2, 2007

At øve indflydelse gennem de ”effekter, der er med til at lede mod målsætningen” fordrer en operativ ledelses-og føringspraksis, der er i stand til at balancere

og tilpasse brugen af forskellige magtmidler i et komplekst og uforudsigeligt terræn. Den effektbaserede tilgang forudsætter med andre ord en helhedsorienteret og decentreret *risikoledeelse*, der fleksibelt og situationsbestemt anvender hele spektret af militære magtmidler, dvs. udøver både kampfærdigheder (brug af kinetiske midler) og kontaktfærdigheder (brug af ikke-kinetiske midler).

Den politiske etik – og det politiske mandat - forvaltes således i balancen mellem forskellige og ofte modsatrettede effekter og håndteringen af de nye typer af risici, der produceres i mødet med de lokale aktører og parter i missionsområdet. Som en konstabel fra RC(S)/ISAF 3 pointerer: "Man sætter meget på spil for at hjælpe andre. Man véd godt, at man skal kæmpe i andre lande – ikke for danske grænser, men for at passe på de værdier, vi repræsenterer"<sup>7</sup>.

Politisk etik i den ny sikkerhedsdiskurs er således ikke noget, der er forbeholdt regeringer, ministerier og embedsmænd. Det er noget, der indgår i alle de operative overvejelser, den enkelte fører og soldat gør sig i den daglige opgaveløsning.

## Den forvaltningspolitiske diskurs

Den politiske etik danner, som tidligere nævnt, ikke kun baggrund for de internationale operationer, men præger også de forvaltningsmæssige opgaver i organisationen. Ikke bare Forsvaret, men hele den offentlige sektor har siden

---

7) K. Nørgaard, interview v. RC(S)/ISAF 3.

NPM og  
visionen om  
en ny kritisk  
offentlighed

iværksættelsen af Schlüter-regeringens Moderniserings- og reformprogram i 1983, været genstand for omfattende effektiviserings- og rationaliseringstiltag under ét kaldet for *New Public Management* (NPM)<sup>8</sup>.

NPM var som udgangspunkt et forsøg på at indføre et sæt principper for offentlige ledelse og styring, som skulle gøre det muligt at sammenholde forbrug med resultater og give politikerne mulighed for at prioritere og evaluere de offentlige ydelser. Visionen bag NPM var således at erstatte et planstyret administrativt hierarki med en ny kritisk offentlighed, som kunne italesætte sammenhængen mellem ressourceforbrug og velfærd gennem nye mål- og rapporteringsformer, og som i højere grad kunne rette ressourceallokeringen efter brugernes efterspørgsel. Idealet var dermed at skabe en markedsstyret offentlig sektor, hvor institutionerne kunne regulere sig selv indenfor en hensigtsmæssig incitamentstruktur (Majgaard 2008:204).

NPM førte  
ikke til mindre,  
men til mere offentlig  
kontrol

Selvom NPM oprindeligt var tænkt som en reform, der skulle udvikle nye rationelle styringsmetoder, der mindskede bureaukratisering og skabte større frihedsgrader for lokale ledere og institutioner, blev resultatet imidlertid det modsatte. Som det påpeges af Carsten Greve, førte markedsliggørelsen af den offentlige forvaltning ikke til mindre, men derimod til mere kontrol: "NPM gjorde lederne mere frie og slap markedskræfterne løs på en måde, der gjorde nye

---

8) Jvf. P. Melander, der definerer NPM som et offentligt moderniseringsprogram, som bygger på erhversøkonomiske markedsbaserede styrings- og kontrolprincipper med den private sektor som sit forbillede (Melander 2008:13).

statslige indgreb nødvendige. NPM førte for vidt, og resultatet blev... en modreaktion i form af fornyet krav om kontrol og regulering” (Greve 2007:12).

Kritikere af NPM taler ligefrem om en ”regeleksplosion” i det moderne samfund, som er kendetegnet ved en bølge af regulative tiltag i form af kontraktstyring, resultatkontrol, kvalitetssikring og performancemålinger. På trods af denne udviklingstendens i den offentlige forvaltning, som er beskrevet indgående i en række artikler<sup>9</sup>, fastholder bla. Klaus Majgaard, at det ikke var selve ideen med Moderniseringsprogrammet, der var noget galt med. Der var, og er fortsat et reelt behov for at udvikle redskaber, der kan danne ramme om en kritisk styrings- og forvaltningsdiskurs. Problemet med NPM var, ifølge Majgaard, at dens teknologier var baseret på en række alt for voldsomme abstraktioner for at kunne være bredt anvendelig. Konsekvensen af disse abstraktioner var, at ”det målelige blev det væsentlige, men det var ikke altid, at det væsentlige var måleligt. Talbatterier voksede frem, men fik ikke troværdighed, når de mere var udtryk for registreringsmetodikker end dyb faglig refleksion” (Majgaard 2008:201).

I kølvandet på denne styrings- og kontroltænkning er fulgt et stigende antal evaluerings- og reguleringsinstanser, heriblandt f.eks. det ny Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut, Konkurrencestyrelsen, IT- og telestyrelsen, Energitilsynet og Rigsrevisionen, som har til opgave at skabe troværdighed om og legitimere reguleringspolitikken (Greve 2007:13). Betegnelsen ”den regulerende stat”

---

9) Se f.eks. bogen ”Offentlig ledelse og styring” af Carsen Greve (red.) 2007.

Den regulerende stat har indført et nyt "tællelighedsregime"

henviser således til fremkomsten af et nyt offentligt målings- og overvågningsregime, som medfører, at "enhver offentlig funktion skal kunne måles og vurderes ud fra objektive og entydige økonomiske målekriterier" (Nørreklit 2004:468). Ifølge Nørreklit et al. har staten og de offentlige tilsynsmyndigheder således indført "et "tælleligheds kontrolregime", som holder alle institutioner op mod det samme standardkoncept uanset hvilken type produktion, der er tale om" (ibid.)

## NPM og virksomhedsledelse i "den regulerende stat"

Dette mål- og tællelighedsregime er også slået igennem i Forsvarets administration og mere konkret i implementeringen af Forsvarets økonomi- og resourcestyringssystem DeMap/DeMars. Om dette siger to officerer fra Forsvarstaben: "Vi har flyttet ambitionen ledelsesmæssigt med det her it-system, hvor det nu er meget vigtigt at kunne håndtere vores virksomhedsstyringsmodel og dermed ikke mindst styringen af ressourcerne på en langt mere detaljeret måde end tidligere. Samtidig skal vi jo heller ikke være blinde for det legitimeringsprojekt, det har været overfor Rigsrevisionen"... "Ja, indførelsen af DeMars var egentlig et legitimeringsprojekt, fordi der var nogen i ministeriet, der sagde, at vi skulle kunne nogle nye ting" (cf. Thorbjørnsen, 2007:17).

Hermed tydeliggøres det, at indførelsen af styringssystemet DeMars ikke blot var et internt og fagligt begrundet behov for optimering af ressourcerne, men tillige et politisk motiveret "legitimeringsprojekt", der skulle tjene til at opnå

DeMars som legitimeringsprojekt

Rigsrevisionens blå stempel og vise ministeriet, at "vi kunne nogle nye ting". Den ny offentlige forvaltningsdiskurs har således ikke betydet *mindre* styring, men derimod flere *lag* af styring, hvor staten blot er én blandt flere styringsaktører i det offentlige rum. Dette betyder ifølge Majone (1996) og Hood et al. (1999) at moderniseringsprogrammernes decentraliseringsstrategier er gået hånd i hånd med, hvad man kunne kalde for "re-regulering", og at statens regelmonopol er erstattet af konkurrence på et regelmarked (Dahl 2007:170).

I denne dobbelthed af deregulering og re-regulering indskyder sig et paradoks, idet man på den ene side søger at delegerer autonomi og ansvar for egen udvikling og produktivitet til de statslige institutioner, men på den anden side iværksætter en stadigt voksende strøm af måle-, kontrol- og overvågningsteknikker, som institutionerne forventes at administrere og bemestre. Som en chef i Forsvarskommandoen udtrykker det: "Vi fik nogle ret barske rapporter fra Rigsrevisionen om Forsvarets økonomistyring i midten af 1990'erne. Det var meget fornuftigt dét, de skrev, men hvad der var statens styringsgrundlag fremgik ikke. Finansministeriet tvinger derfor ikke en speciel model igennem, men ud fra nogle overskrifter måtte vi selv finde en måde at løse opgaven på" (cf. Thorbjørnsen 2007:158).

Det etiske rationale og grundlæggende antagelse om "god ledelse" i denne forvaltningsræson hviler således på en ansvarliggørelse af de enkelte ledere gennem selvstyring og selvkontrol. Det er ikke længere tilstrækkeligt for den pligt-opfyldende embedsmand at beherske en saglig administration og faglig plan-

lægning. Hertil kommer nu også krav om selvomstilling og forandringsparathed, som skal dokumenteres, registreres og evalueres. Det medfører, at det for den offentlige ledelse i almindelighed og for ledelsen i Forsvaret i særdeleshed, bliver afgørende at kunne dokumentere synlige og målbare resultater for derigennem at validere og legitimere strategiske beslutninger, mål og planer. Som en chef i departementet udtrykker det: "Hvis politikerne pludselig ønsker, at vi skal løse nye opgaver oven i de allerede eksisterende, kan vi ved at have styr på ressourcerne og beherske begreberne i DeMars redegøre for, hvad det vil koste ekstra, og hvorfor evt. ikke alle opgaver kan løses med uændret kvalitet. Vi skal kunne give igen på Finansministeriets regnedrenge" (ibid.:162).

Set i dette perspektiv muliggør DeMars ikke blot en ydre politisk styring, men tillige en indre strategisk selvstyring, der kan bruges som modtræk til "Finansministeriets regnedrenge". Ved at "have styr på ressourcerne og beherske begreberne i DeMars" overtager man med andre ord selv den politiske disciplinering og forvandler den til selvdisciplinering. "Tællelighedens etik" viser sig således ikke kun i de eksterne kontrol- og legitimeringskrav, men sætter sig også igennem som en indre disciplinering, der former hverdagssproget og arbejdsgangene i organisationen. Om dette siger en chef i Forsvarskommandoen: "Et managementsprog er ved at finde indpas i Forsvaret som følge af DeMap/Demarsprojektet. Særligt økonomiafdelingen i Forsvarskommandoen har det med at anvende disse udtryk, og det forventes at andre i organisationen også forstår disse ord. Det tager dog lang tid, før vi alle forstår dette sprog. Det er nødvendigt, at vi

omstiller os til en ny organisation. I fremtiden vil det være forretningsprocesserne og dermed forståelsen af DeMap/DeMars, der er afgørende fremfor den nuværende funktionelle opdeling" (ibid.:175).

Politisk etik bliver i denne forstand ikke kun en ydre forvaltning, men også en indre selvforvaltning, der gennemtrænger organisationen og former den enkelte medarbejder som etisk/politisk, dvs. strategisk, aktør.

## Politiseringen af den militære praksis

I en generel tendenslæsning udpeger vi således to overordnede diskurser, som har medført en gennemgribende politisering, dvs. politisk intervention, i den militære praksis: På den ene side en sikkerhedspolitisk diskurs, der forbinder den operative praksis med *Global Governance* og risikoledeelse på kamppladsen. På den anden side en forvaltningspolitisk diskurs, der forbinder den administrative praksis med *New Public Management* og virksomhedsledelse i organisationen. På den politiske etiks arena finder vi altså to samtidige og konkurrerende diskurser med hvert sit ledelsestema – et operativt og et administrativt – som rummer hvert sit etiske rationale, hver sin normative egenlogik og grundlæggende antagelser om "god ledelse". Hvor det første tema lægger vægt på det operative *outcome* (hvordan opnår man indflydelse?), lægger det andet tema vægt på det økonomiske *output* (*hvor mange* ressourcer skal der anvendes?), ikke uafhængigt og hver for sig, men *samtidigt*.

"Operativt  
outcome"  
vs. "økonomisk  
output"

Behov for øget "politisk parathed" i organisationen og hos den enkelte medarbejder

Nyt militært omverdensforhold

Det skaber behov for en øget "politisk parathed" i organisationen og hos den enkelte medarbejder. Som en officer ved Hærens Operative Kommando udtrykker det: "Man skal have den nødvendige parathed i forhold til det politiske niveau. Hver gang man erkender et problem, skal man handle og det kræver mange ressourcer"<sup>10</sup>. Tilsvarende påpeger en repræsentant fra Forsvarets ledelse at: "Det er utroligt vigtigt, at den enkelte leder – og medarbejder for den sags skyld – i Forsvaret er opmærksom på dynamikken i omgivelserne og i den politiske verden... De har jo også en politisk rolle, fordi de skal på en eller anden måde reagere på nogle politiske signaler, men de skal også selv give nogle signaler videre til politikerne om, hvordan det egentlig fungerer... Til dette forsvarsinterne krav knytter sig også en ekstern legitimeringsstrategi, fordi Forsvaret i dag også skal kunne påvirke den politiske situation" (cf. Thorbjørnsen 2007:15-16).

Ovenstående passage er interessant, ikke bare fordi den forbinder politisk diskurs og militær praksis. Den synliggør også et nyt omverdensforhold og en ny militær selvforståelse, der udpeger organisationen og den enkelte medarbejder som strategisk aktør, der skal kunne agere på den politiske arena og "påvirke den politiske situation". For at belyse hvordan den "politiske parathed" sætter sig igennem i den militære ledelsespraksis, bringer vi nedenfor et sammendrag af en artikel, der omhandler tilblivelsen af det såkaldte "K-notat" (kapacitetsnotat, red.), som var Forsvarsledelsens oplæg til forsvarsforliget 2005-2009. Beretningen tager udgangspunkt i den forhandlingsituation, der udspillede sig

---

10) K. Nørgaard, interview v. HOK, 2007.

omkring Forsvarschefens bord, da de afgørende beslutninger om Forsvarets fremtidige struktur skulle tages.

## Case: K-notatet

"Hvem har skrevet det her", spørger generalen og stirrer rundt på sine folk. Office-erne, der sidder bænket rundt om generalens lange, grønlig mødebord, rokker uroligt på deres lyse stole med blå stoffetræk. Bliver det her en standret, spørger de sig selv. Vi skriver den 16. juni 2003 på Jægersborg Kaserne. Generalen, der forlanger svar, er forsvarschef Jesper Helsø. Han sidder ved bordenden, og foran ham ligger et udkast til intet mindre end en revolution af dansk forsvar. Ned langs bordet kan hans øjne hvile på et par af hans nærmeste rådgivere og nogle af Forsvarskommandoens unge håb – officerer med rebelske tilbøjeligheder [...].

"Helsø spurgte hele vejen rundt, også orlogskaptajnerne og majorerne, som er det nærmeste, en forsvarschef kommer på menige soldater i sådan en situation. Han ville vide, om de virkelig havde hjertet med i oplægget", fortæller Per Ludvigsen... "Der lå virkelig mange tanker hos sagsbehandlerne. De sagde til mig, at vi kan fandme ikke få det gamle til at hænge sammen mere", fortæller han [...]. De virkelig store beslutninger i dansk forsvarspolitik træffes naturligvis ikke af forsvaret embedsmænd alene. Sideløbende med processen i Forsvarskommandoen arbejder embedsmænd fra Udenrigsministeriet, Statsministeriet, Finansministeriet, Forsvarsministeriet og uafhængige forskere med en rapport om Danmarks sikkerhedspolitiske situation [...].

Derefter begynder den hårde proces med at omsætte ideerne til praksis. K-notatet med det nye forsvars grovskelet offentliggøres den 2. september, og i november foreligger det første bud på en pris: Knap tre milliarder dyrere end det nuværende forsvarsbudget [...]. "Der kom et tidspunkt, hvor jeg måtte sige til min modpart i Forsvarskommandoen, at hvis I ikke kommer ned på økonomisk niveau, så er der ikke grund til at holde flere møder", fortæller Bjørn Bisserup [...].

På den anden side af Holmens Kanal, modsat Forsvarsministeriet, kæmper Finansministeriets økonomer for at skære en milliard eller halvanden af forsvarsbudgettet, og en politisk afgørelse om den økonomiske ramme trækker ud. Uge efter uge går, mens tingene bliver endevendt endnu engang og så en gang til.

Men 10. marts i år sidder minister og general omsider ved siden af hinanden til pressemøde på Kastellet. Der er enighed..." (Brøndum, Berlingske Tidende 2004)<sup>11</sup>.



Foto: Lars Skaaning, Politiken.dk



Foto: Finn Frandsen, Politiken.dk

Forsvarsminister Søren Gade og tidligere forsvarschef, General Jesper Helso

11) Kilde: ([www.berlingske.dk/article/20040411/danmark/104110363/](http://www.berlingske.dk/article/20040411/danmark/104110363/)).

## Forsvaret i et paradigmeskift

Fortællingen om K-notatets tilblivelse er ikke bare en beskrivelse af endnu en rutinepræget og omstændelig bureaukratisk sagsbehandling. Det er historien om en skelsættende begivenhed, der markerer overgangen til en ny militær organisations- og ledelsesform, der ikke kun lydigt tilpasser sig ydre krav og vilkår, men selv søger at sætte dagsordenen på den politiske arena. Disse forandringer opleves ikke bare som en gradvis tilpasning af den eksisterende organisation, men omtales af Forsvarets ledelse som et paradigmeskift, der åbner for nye muligheder: "Vi har et overordnet paradigmeskift, der hedder forandring, hvor vi løser nye opgaver eller de eksisterende på en ny måde. Forandring er at skabe muligheder" (cf. Thorbjørnsen 2007:15).

Med erkendelsen af "at man fandt ikke kan få det gamle til at hænge sammen mere", men både skal varetage nye komplekse operative opgaver og imødegå stigende forvaltningskrav, står Forsvaret ifølge tidligere chef for Forsvarsakademiet, general Carsten Møller, i et "politisk og teknologisk åbent rum", som udfordrer den militære professionsetik og rekonstruerer de klassiske militære dyder. Som en officer i Forsvarsstaben udtrykker det, handler det om at: "få den enkelte medarbejder til at forstå, hvad det er, man politisk set vil med forandringen. Det skal være muligt for alle at kunne sige: "Ja, der er altså en mening i alle de anstrengelser, vi udfolder for at gøre tingene anderledes" (cf. Thorbjørnsen 2007:15).

"Meningen med anstrengelserne" forbindes altså her med forståelsen af den

"Kravet om præcise informationer stiger"

politiske hensigt. Spørgsmålet er imidlertid, hvordan det bliver muligt for organisationen og den enkelte soldat at skabe en meningsfuld sammenhæng mellem en operativ praksis og en forvaltningspolitisk diskurs, der hviler på hver sin antagelse om, hvad god ledelse er? Som en officer ved Hærens Operative Kommando udtrykker det: "Kravet om præcise informationer stiger, man ønsker tal på målelige, synlige værdier, men hvad skal man måle på? Tal, det er noget journalister og politikere kan bruge... Men hvad er udtryk for, at det går godt? Det kan ikke udtrykkes i tal, men i politik og indflydelse"<sup>12</sup>. Sagt på en anden måde: Det er ikke alt, der på en meningsfuld måde kan forvaltes i tællelighedens regime – god ledelse kræver også plads til at øve *indflydelse*, dvs. til at forhandle mening – i missionen såvel som i organisationen.

Hermed rejser sig spørgsmålet om, hvordan modsætningsforholdet mellem den operative risikoledeelse og den administrative virksomhedsledelse håndteres i den militære praksis. I det følgende kapitel skal vi derfor se nærmere på, hvordan de politiske temaer og deres fordringer til "den gode ledelse" institutionaliseres og operationaliseres i den militære organisation. Kort sagt: Hvordan former de den militære organisationsetik?

---

12) K. Nørgaard, interview v. HOK, 2007.

# Kapitel 2

## Organisationsetik: Korpsånd og bureaukrati

---

*"Bureaukratisering er dét specifikke middel til at omdanne almindelig samhandling til rationelle, regulerede sociale fællesskaber. Som redskab for en omformning af styreforholdene i denne retning var og er bureaukratisering derfor et magtmiddel af første rang for den, som råder over det bureaukratiske apparat... Dette apparat beror på uddannelse og specialisering, på at den ansatte til staidighed er indstillet på at varetage tilvante enkeltfunktioner, som mestres til fuldkommenhed og som bringes sammen i en velplanlagt syntese".*

Max Weber (1922), vores overs. (red.)

I det foregående kapitel blev den politiske etiks arena skitseret ud fra to overordnede udviklingstendenser, som danner baggrund for den militære ledelsesudøvelse:

- 1) En sikkerhedspolitisk diskurs, som forbinder "god ledelse" med en fleksibel og situationsbestemt *risikoledelse*.
- 2) En forvaltningspolitisk diskurs, som forbinder "god ledelse" med en standardiseret og kontekstuafhængig *virksomhedsledelse*.

Hvor den militære risikoledelse forudsætter en høj grad af decentrering og de-

legering for at opnå maksimal *indflydelse*, kræver den offentlige virksomhedsledelse en høj grad af centralisering og standardisering for at opnå maksimal *målbarhed*. De to diskurser rummer således hver deres "logik", hver deres måde at regulere og organisere det offentlige rum, kort sagt: Hver deres syn på "god ledelsesetik".

Der er med andre ord tale om to konkurrerende ledelsesrationaler, der stiller den militære organisation overfor et grundlæggende dilemma, nemlig spørgsmålet om, hvordan man på én gang *opererer* med større grader af uforudsigelighed og *administrerer* med større grader af beregnelighed?

I forlængelse af det foregående kapitel, der handlede om den offentlige meningsdannelse, skal vi derfor rette blikket mod organisationens interne meningsdannelse, dvs. den militære organisationskultur og den "professionsetik", der former det organisatoriske fællesskab. Vi bevæger os med andre ord fra den politiske etik til organisationens etik for at se, hvordan risikoledelse og virksomhedsledelse håndteres i den militære opgaveløsning. Men først skal vi se nærmere på, hvad vi i grunden mener med begrebet "organisationsetik".

## Etik og værdier i organisationskulturen

De værdier og normer, der former det organisatoriske fællesskab, omtales ofte under ét som "organisationskulturen". I organisations- og ledelsesteorien fremstilles kulturen ofte som den "kerne" eller "lim", der binder organisationens

Kultur som et sæt af fælles værdier, der sikrer intern stabilitet og sammenhæng

forskellige dele sammen og afgrænser den i forhold til omgivelserne (Høpner et al. 2007:63). Kultur opfattes i dette perspektiv som et sæt af fælles antagelser og værdier, som tages for givet og deles af alle organisationens medlemmer. Ifølge den amerikanske organisationspsykolog Edgar Schein udgør kulturen således en ubevidst og bagvedliggende konsensus, der integrerer organisationen til en funktionel helhed og sikrer intern stabilitet og sammenhæng (Schein 1991:248).



Foto: RC(S)/ISAF 3

Spejdereskadronens flag i Helmand, RC(S)/ISAF 3, 2007

Kulturen er altså ifølge Schein de grundlæggende værdier, alle er enige om, dét, der ikke hersker tvivl om og ikke sættes til diskussion. Schein repræsenterer dermed et funktionalistisk og statisk perspektiv, der ser kulturen og organisationen som et homogent og funktionelt system i harmonisk ligevægt.

Sætter man sig for at iagttage systemer i forandring, bliver det imidlertid relevant at anlægge et mere dynamisk iagttagelsesperspektiv, som sætter fokus på de interne beslutningsprocesser og betydningsdannelser, der løbende konstrueres og forhandles af forskellige aktører med forskellige interesser og dagsordener. Vi lægger derfor afstand til det funktionalistiske perspektiv og knytter i stedet an til et socialkonstruktionistisk perspektiv, der betragter organisationer som "systemer af mening, som aktører konstruerer i tilknytning til aktiviteter. Organisering er betegnelsen for denne proces, som over tid resulterer i udviklingen af fortolkningskemaer, som aktørerne fastholder, fordi de anser dem for at give mening" (Borum 1995:125-26).

I dette perspektiv ses kulturen ikke som et integrativt princip – den "kerne" eller tavse konsensus, der "limer" organisationen sammen – men som et forråd af socialt konstruerede *fortolkningskemaer*, som vedvarende udfordres og rekonstrueres i den sociale praksis. Kulturens valg af fortolkninger skaber med andre ord et repertoire af midlertidige *ordninger*, dvs. standarder for, hvornår en handling eller løsning er acceptabel (Thyssen 1994:95). Organisationskulturen er derfor ikke nødvendigvis dét, der forbinder, men kan i lige så høj grad være

dét, der adskiller, idet enhver organisation må vælge både, hvad den vil inkludere, og hvad den vil ekskludere. Dette beror ifølge organisations- og ledelsesfilosof Ole Thyssen på at: "De temaer og fortolkninger, kulturen lægger sig fast på, er ikke de eneste tænkelige. De er udvalgt blandt uendelig mange muligheder... Kulturen beskærer det uoverskuelige antal af muligheder. Den vælger fra og kæder sammen. Den forenkler virkeligheden med koder (+/- skemaer såsom rigtigt/forkert, relevant/irrelevant), som giver virkeligheden social form. På den måde koordinerer en kultur sine medlemmer uden af den grund at ophæve deres frihed til at vælge" (ibid.:93).

## Operativ vs. administrativ etik

Kulturen ses derfor ikke som et statisk, indlejret "mønster", der indlæres og reproduceres af organisationens medlemmer, men derimod som noget man kæmper om fra forskellige sider og positioner i organisationen. Det, der kæmpes om, er magten til at gøre bestemte værdier gældende som de "rigtige", de "sande" eller "virkelige" medens andre afvises som "usande", "irrelevante" eller "fiktive". Kulturens +/- skemaer er med andre ord de interne *meningsgrænser* i organisationen, der afgør, hvornår noget er acceptabelt eller uacceptabelt.

Dét, der fra ét sted i organisationen virker acceptabelt, dvs. *meningsfuldt*, kan fra et andet sted virke meningsløst og uacceptabelt afhængigt af, hvilken side af skemaet, der tages i betragtning. Dette illustreres bla. i følgende udsagn fra en udsendt officer på RC(S)/ISAF 3: "Organisationen er for bureaukratisk – de

(sagsbehandlerne, red.) lever i en anden verden. Man svarer ikke eller undskylder i stedet for at se på konstruktive løsninger. De har for travlt til at komme ud, fordi de reproducerer en fiktiv politisk virkelighed”<sup>13</sup>.

I citatet fremstilles organisationen som værende ”for bureaukratisk”. ”De”, dvs. dem, der administrerer den, positioneres i ”en anden verden”, nemlig en ”fiktiv politisk virkelighed”, der sættes i kontrast til den ”virkelige verden”. Den ”virkelige verden” er her underforstået den operative opgaveløsning i missionsområdet, medens den ”fiktive verden” er den bureaukratiske sagsbehandling. Dét, der opleves som meningsfuldt for den udsendte soldat, er den virkelighed, han arbejder i til hverdag. For den soldat, som har været i daglig kamp og levet på højeste beredskab gennem flere uger i et fjendtligt terræn, kan det være svært at forstå, hvorfor det kan tage så lang tid at fremskaffe den reservedel, han mangler til sit køretøj eller det materiel, der skal sikre kommunikationen mellem enhederne. Han har med andre ord svært ved at se det meningsfulde i den bureaukratiske logik. En befalingsmand fra RC/S/ISAF 3 formulerer det sådan: ”På den ene side forventer man fleksibilitet og omstillingsparathed af os, men når vi står og mangler noget, fx reservedele og materiel, går sagsbehandlingen utroligt langsomt”<sup>14</sup>.

Blandt operative enheder hersker der således en udbredt oplevelse af, at man

---

13) K. Nørgaard, interview v. RC(S)/ISAF 3, 2007.

14) K. Nørgaard, interview v. RC(S)/ISAF 3, 2007.

Kamp om mening mellem den operative og den administrative diskurs

Hvad skal begrunde og legitimere den militære profession?

må kæmpe – ikke bare mod en ydre fjende, men tillige mod det indre bureaukrati i materiel og personelforvaltningen. Som en officer fra RC(S)/ISAF 3 udtrykker med en vis ironi: "FPT (Forsvarets Personeltjeneste, red.) er vores største "H" (læs: modstander, red.)"<sup>15</sup>.

Denne kamp om mening viser sig imidlertid også i den administrative diskurs, idet en chef i Forsvarskommandoen udtaler: "Hvis man ikke vil lade sig udvikle sammen med DeMap/DeMars, er der ikke plads til én i Forsvaret – så må man fyres". Tilsvarende udtaler en anden chef: "Dem, der forstår og bruger DeMap/DeMars, er de kommende topchefer i Forsvaret" (cf. Thorbjørnsen 2007:189). Med andre ord: Hvis man vil inkluderes og anerkendes i den hierarkiske orden, så må man bemestre den administrative diskurs – gør man ikke det, opnår man ikke politisk legitimitet og så "er der ikke plads til én i Forsvaret".

Der tegner sig således en afgrænsning mellem to konkurrerende ledelsesperspektiver eller måder at betragte organisationen – en operativ og en administrativ etik – der gensidigt udfordrer hinanden og kæmper om at sætte dagsordenen i organisationen. Det, der kæmpes for eller imod, er imidlertid ikke bestemte personer eller myndigheder, men en bestemt måde at begrunde og legitimere selve den militære *profession*. Med andre ord: Hvilke værdier skal kendetegne god militær ledelse? En officer i forsvarsledelsen fremstiller det således: "Vi skal bruge mere energi på at udvikle de operative vilkår end vi gør i dag, så det

---

15) K. Nørgaard, interview v. RC(S)/ISAF 3, 2007.

hele ikke går med administration og bureaukratiske ting og sager. Hvis du har en stilling, der kræver, at du kan træde ind i en krigerrole, så hjælper det ikke, at du er ekspert i at administrere, for så bliver folk slået ihjel den dag, du bliver sendt ud. Du skal have nogle, der kan hjælpe dig med de administrative ting, så du kan koncentrere dig om det, der er væsentligt for dig – de operative funktioner. Problemet er jo, at det kræver meget administration at være herhjemme i fredstid, mens deltagelse i konflikter i internationale missioner kræver militære færdigheder. Det er et dilemma” (cf. Thorbjørnsen 2007:19).

Dét dilemma, der tegner sig i ovenstående citat, drejer sig således om en dobbeltrolle, der skal håndteres af det militære personel: Man skal både kunne træde ind i en ”krigerrole” og være ”ekspert i at administrere”. I dette iboende modsætningsforhold produceres hele tiden nye betydninger og positioner i organisationskulturen, som søger at gøre sig gældende og vinde tilslutning. Netop fordi kulturen ikke er givet, men hele tiden må tilkæmpes, har den et etisk potentiale, nemlig som den vedvarende *refleksion* over, hvad der skal være gældende som organisationens værdier – dens professionelle *ethos*. Hermed bliver det muligt at forstå organisationsetik som en løbende konstruktion af værdier - ikke som absolutte og entydige principper, men som en strategisk *praksis*, der giver organisationen og det enkelte individ mulighed for løbende at revidere og justere sin omverdensforståelse.

Vi er dermed også bedre i stand til at redegøre for, hvordan det kan lade sig

gøre, at den samme organisation og i sidste ende samme soldat, kan rumme to modsatrettede, men samtidige antagelser om "god militær ledelse": Et der er baseret på operativ uforudsigelighed og ét, der er baseret på bureaukratisk beregnelighed.

## Uforudsigelighed og risikohåndtering

Organisationer må hele tiden konstruere sine egne selvfortællinger, sine egne værdier og mål. Dermed definerer de sine indre og ydre grænser og indstiller sig på ændringer i omverdenens forventninger. Antropologen Tian Sørhaug kalder det for "grænseregulering", idet han påpeger at: "Den måske mest almene operative logik ved ledelse er grænseregulering. Ledelse regulerer en organisations ydre og indre grænser, det vil sige forholdene til omgivelserne, mellem afdelinger og positioner, mellem formel og uformel organisering og ikke mindst det enkelte individ og organisationen. Ledelsen er garanten for at sådanne grænser findes, og den har ansvaret for at de vedligeholdes og forandres på acceptable måder" (Sørhaug 1996:56-57).

"Grænsereguleringen" i den militære organisation viser sig måske tydeligst i de internationale operationer, hvor de militære enheder ofte er spredt over et stort område, hvor opgaverne skifter konstant og hvor der ikke findes en veldefineret grænse - en klart markeret frontlinie - der angiver, hvor man kæmper, og hvor man er i sikkerhed. Fjenden er allestedsnærværende og kan ikke umiddelbart skelnes fra civilbefolkningen, men må identificeres på baggrund af en løbende

efterretningsindhentning og en konkret vurdering af forskellige indikationer og afvigelser fra normalbilledet. Grænseregulering bliver i denne forstand et spørgsmål om at kunne sondre, dvs. *skelne*, mellem forskellige typer af risici. Som en officer fra RC(S)/ISAF 3 pointerer: "I starten tror man, alt er fjender. Efterhånden bliver man bedre til at nuancere og vurdere, hvilken trussel man står overfor. Det er svært at skelne mellem Taliban og den almindelige befolkning. Derfor er det vigtigt, at vi har alle med ved at briefe dem og tage dem med til møder, så de kan lære at skelne"<sup>16</sup>.



Foto: RC(S)/ISAF 2

Ven eller fjende?, RC(S)/ISAF 2, 2006

For at kunne agere hensigtsmæssigt i et diffust og fragmenteret sikkerhedsmiljø skal den enkelte soldat ikke bare kunne kæmpe, han må også "lære at skelne",

<sup>16</sup>) K. Nørgaard, interview fra RC(S)/ISAF 3, 2007.

dvs. kunne se forskel på, hvem der er ven og hvem, der er fjende (kombatanter og ikke-kombatanter) - hvad er et legitimt mål, og hvad er ikke ("targeting") - hvor går grænsen mellem militær nødvendighed og humanitære hensyn (proportionalitet)? Han skal med andre ord kunne foretage en helhedsorienteret *risikovurdering*, der sætter ham i stand til at afpasse sin magtudøvelse til den konkrete situation - eller som en konstabel fra RC(S)/ISAF 3 tørt konstaterer: "Man skal kunne tænde og slukke for knappen"<sup>17</sup>.

Enhver risikovurdering hviler imidlertid på en fortolkning af den givne situation og kan ikke baseres på "skudsikre" skoleløsninger, men må i hvert tilfælde bero på en praktisk erfaring med og refleksion over forskellige handlemuligheder. Som en officer fra RC(S)/ISAF 3 forklarer: "Briterne bruger effekt-ord som "disrupt" (forstyrre fjenden, red.) og "influence" (påvirke fjenden/befolkningen, red.), men det kan dække over næsten hvad som helst. Jeg tolker "influence" på en anden måde end briterne. For dem betyder "influence" at holde 8 km væk fra den nærmeste by, medens jeg mener, at "influence" betyder, at man søger kontakt med lokalbefolkningen. Fortolkningen er forskellig afhængig af, hvilket sted, det er"<sup>18</sup>.

De militære "effekt-ord" er med andre ord ikke entydige begreber, som uden videre refleksion kan omsættes til et sæt indlærte standardprocedurer, men kræ-

---

17) K. Nørgaard, interview v. RC(S)/ISAF 3, 2007.

18) K. Nørgaard, interview v. RC(S)/ISAF 3, 2007.

At øve indflydelse kan både opnås med kampfærdigheder og kontaktfærdigheder

ver en aktuel risikovurdering og fortolkning afhængigt af konteksten. At øve "indflydelse" kan både opnås med kampfærdigheder og kontaktfærdigheder. I komplekse konflikter, hvor grænserne mellem venner og fjender bliver flydende og hvor "effektordene kan dække over næsten hvad som helst" kommer etikken således i centrum – ikke i form af regler og regulativer, men i håndteringen af en række praktiske dilemmaer: Hvad gør man, når fjenden åbner ild midt på en markedsplads fuld af civile handlende? Hvor længe skal man vente på en PID (Positive Identification, red.), når man er under fjendtlig beskydning? Kan man bombe en lastbil med "grøntsager" (ammunition, red.), som kører ind i en landsby midt under kamphandlingerne? Det etiske dilemma, der vedvarende rejser sig for soldaten er da: Hvad vejer tungest – militære eller humanitære hensyn?

## Tillid og korpsånd i det militære "risikofællesskab"

Ingen soldat er henvist til at træffe dette valg alene og på bar bund, men trækker på hele det repertoire af normer og værdier, dvs. hele den militære *dan-nelsessammenhæng*, der stilles til rådighed i organisationskulturen. Han træffer derfor ikke blot sine beslutninger ud fra en personlig holdning og erfaringshorisont, men udfra de etiske acceptregler og professionelle dyder, der skabes og formidles i det militære fællesskab. Håndteringen af etiske dilemmaer er derfor ikke blot et individuelt anliggende, som beror på soldatens personlige egenskaber og moralske karakter. Det er i lige så høj grad et ledelsesmæssigt og organisatorisk anliggende at fastlægge de etiske "grænser", der skal være gældende

Det er en ledelsesmæssig opgave at fastlægge og regulere de etiske "grænser"

Jo mere fragmenteret opgaveløsningen er, desto vigtigere er det at skabe en fælles etisk forståelsesramme

i den operative praksis. Om dette siger en officer fra RC(S)/ISAF 3: "Normsættet skal formidles fra kompagniets O-gruppe (officersgruppe, red.). Gruffeførerne og delingsførerne har et stort ansvar. Det drejer sig ikke blot om at give en 5-punktsbefaling, men om at formidle foresattes hensigt. Vi skal ud og vinde "hearts and minds", det gør vi ikke ved at skyde de forkerte"<sup>19</sup>.

Formidlingen af de overordnede værdier anskues således som en forudsætning for, at den enkelte soldat kan afveje sine risici og undgå at "skyde de forkerte" i dilemmafyldte situationer. Jo mere omskiftelig og fragmenteret opgaveløsningen er, desto vigtigere er det at skabe en fælles forståelsesramme og et fælles etisk rationale, som gør det muligt for den enkelte at håndtere det grundlæggende paradoks, at han på én gang skal skabe sikkerhed og fremme udvikling, både kunne kæmpe og "vinde hearts and minds". En officer fra RC(S)/ISAF 3 formulerer det på følgende måde: "I en landsby er der "full-scale war", i en anden landsby drikker vi te med ældsterådet. Det giver et stort ledelsesspænd (!)"<sup>20</sup>.

"Ledelsesspændet" henviser her til spændet mellem kampfærdigheder og kontaktfærdigheder, dvs. brugen af forskellige militære "effekter", med henblik på at øve maksimal indflydelse på aktørerne i missionsområdet – både ved at føre "full-scale war" og ved at "drikke te med ældsterådet". Det øgede ledelsesspænd i internationale operationer fordrer dermed ikke bare et kendskab til

---

19) K. Nørgaard, interview v. RC(S)/ISAF 3, 2007.

20) K. Nørgaard, interview v. RC(S)/ISAF 3, 2007.

et sæt generelle og abstrakte love for krigsførelse. Den kræver en kontekstafhængig risikoledelse, der ikke kun er baseret på rutine og eksercits, men på en særlig "holdning", en bestemt *ethos*, der former den enkelte soldat som professionel risikotager i det militære praksisfællesskab. Betydningen af den professionelle *ethos* beskrives bla. af en kompagnichef, idet han understreger at: "Loyalitet over for hinanden er altafgørende. Kun hvis vi hjælper hinanden kan vi med større sandsynlighed mindske risikoen for at komme galt afsted (cf. Thorbjørnsen 2007:245).

Organiseringen af det militære fællesskab i internationale operationer lader sig dermed beskrive som et specifikt *risikofællesskab*, der ikke hviler på stive rutiner og formelle kommandostrukturer, men på en mere værdiorienteret og tillidsbaseret ledelsesform – en bestemt *korpsånd* - der på én gang øger handleberedskabet og skaber større frihedsgrader i den operative praksis. Et udtryk for korpsånden i det militære risikofællesskab blev bla. formuleret af en kaptajn på følgende måde, da han skulle forklare, hvad der er vigtigst i en "skarp situation": "Når vi skal kæmpe, er det sammenholdet, der tæller. Vores liv afhænger af, at vi kan stole på hinanden og giver den en skalle, når det brænder på. Vi skal være parate til at dø for hinanden. Når det er rigtig slemt og alle er på spidsen, så tror jeg endda, at sagen, vi kæmper for forsvinder, og så er det kammeraten og vennen ved siden af, man slås for og med. Derfor opstår der nogle ubrydelige bånd mellem os, som ingen andre kan forstå, når vi kommer hjem fra en mission" (ibid.:237).



Foto: RC(S)/ISAF 3

Harbour i ørkenen, RC(S)/ISAF 3, 2007

Det bærende rationale, dét "der tæller" i den operative diskurs, er sammenholdet, den gensidige tillid og korpsånden, dvs. de "ubrydelige bånd", der former det militære risikofællesskab og gør, at man er "parat til at dø for hinanden". Som vi skal se i det følgende står den operative "tillidslogik" blandt de udsendte enheder imidlertid i skarp kontrast til den administrative "kontrol- og målelighedslogik", der præger den hjemlige uddannelses- og støttestruktur.

## Kontrol- og målelighedslogik i det bureaukratiske "tællelighedsregime"

Indførelsen af et it- system som DeMars, der registrerer data fra hele Forsvaret, giver mulighed for central kontrol. For det første fordi det gør alle ting tællelige,

dvs. *målbare*, ved hjælp af tal. Tal er entydige og præcise – de reducerer virkelighedens kompleksitet til et overskueligt antal kategorier og sikrer ensartethed og gennemskuelighed i organisationens administration. De tjener til at regulere og stabilisere organisationens beslutningsprocesser ved at transformere et uigennemskueligt og uberegneligt netværk af sociale relationer til kolonner af beregnelige udgiftstræk, som registreres og kontrolleres centralt. Om dette siger en kompagnichef: "Den kammeratlige ånd, som vi løste opgaverne med og kombinerede alting i gamle dage, er blevet fulgt op af et aktivitetsnummer, hvor der skal være en udgift, der skal påføres. Før i tiden kunne jeg simpelthen gå over til en kollega og sige 'jeg skal bruge 4 lastbiler i dag. Har du nogle?' 'Ja, jeg har 4, der står derude. Dem tager du bare.' I dag er jeg nødt til at aflevere et aktivitetsnummer, hvor man konterer det udgiftstræk, der er, over på mig. (ibid.:165).

"Aktivitetsnumrene", dvs. tælleligheden, sættes her i kontrast til "den kammeratlige ånd", med andre ord til korpsånden og de personlige tillidsrelationer, der kendetegner den operative ledelsespraksis. Set udfra en operativ "tillidslogik" fremstilles de administrative procedurer i DeMars derfor som en usmidig og upersonlig sagsbehandling, der ikke levner plads til forhandling og til at forme sin egen opgaveløsning og "kombinere alting som i gamle dage".

Samme kompagnichef kan imidlertid også betragte DeMars udfra et andet perspektiv, nemlig et administrativt rationale, der vurderer systemet på dets egne

præmisser, dvs. ud fra dets egen "målelighedslogik", idet han påpeger at: "Jeg kan også opleve DeMars som positivt i en materiel henseende. Før i tiden kunne vi fx mangle 2 lastbiler, og hvis de ikke var til rådighed de steder, vi plejer at henvende os, var det meget besværligt at ringe rundt. Og alle kunne bare sige 'jamen vi har ikke nogle', selv om det måske kun var den halve sandhed, da de måske ville have nogle i reserve. I dag kan du simpelthen gå ind og taste og bede om en lastbil og få oplyst, at der står altså én oppe i Hjørring og otte i Korsør osv. Altså på den måde er det fantastisk. På det materielmæssige område har det været en stor forbedring, synes jeg" (ibid.).

I dette perspektiv fremhæves en række fordele ved at gøre den militære praksis målbar og kontekstuaafhængig. De personlige, uformelle relationer afløses nu af en systematisk databehandling, der lynhurtigt skaber overblik og transparens i hele organisationen. Man kan sige, at DeMars reducerer kompleksitet ved at forbinde beslutninger i tid og rum og angive dem som tal, der kan sammenlignes på tværs af organisatoriske skel. Når beslutninger synliggøres og registreres som tal, giver det organisationen mulighed for at prioritere, dvs. vælge til og fra, for "i DeMars er der ingen halve sandheder".

Disse to udlægninger af DeMars fra én og samme person peger på en indbyrdes komplementaritet mellem det operative og det administrative perspektiv, dvs. mellem to forskellige perspektiver på "god ledelse": Man kan omstille sit iagttagelsesperspektiv afhængigt af, hvilken logik, der tjener opgaveløsningen bedst.



Foto: FAK.

Sagsbehandling v. CH FMLP kommandør Henrik Ryberg, Forsvarsakademiet, 2008

I den indbyrdes afgrænsning, definerer de to perspektiver således ikke bare hinanden negativt som hinandens modsætninger, men også positivt, som det, der kompenserer for hinandens begrænsninger. Hvad der ikke er muligt at håndtere indenfor én logik kan lade sig gøre indenfor den anden og vice versa. For den enkelte soldat står det således frit at vælge mellem tillidslogik og målelighedsløstik afhængigt af, hvad han i det pågældende beslutningsøjeblik finder mest hensigtsmæssigt, dvs. *meningsfuldt*. Kun når én logik trænger ind på den andens præmisser og forsøger at vinde dominans i organisationen, opstår der fare for ubalance og konflikt.

For at anskueliggøre hvorledes kampen mellem den operative og den administrative etik udspiller sig og sætter sine spor i organisationen, præsenterer vi

nedenfor en case, som er beskrevet af en centralt placeret officer i udviklingen og implementeringen af økonomi- og ressourcestyringsystemet DeMars. Casen er en redigeret fortælling om intentionen og rationalet bag DeMars, der med Forsvarschef, generalmajor Jesper Helsøs, ofte citerede ord var "en befalet succès". Historien illustrerer således, hvordan "tallenes logik" sætter sig igennem som dominerende diskurs og styringsrationale i organisationskulturen.

## Case: DeMars – historien om en "befalet succes"

"Jeg vil gerne fortælle lidt om, hvordan tingene var tænkt i forhold til Forsvarets økonomistyring... Grunden til, at man var gået i gang med det arbejde var, at Rigsrevisionen i to rapporter kritiserede styringen... Politikerne ville have et opgavekatalog over, hvad forskellige opgaver kostede i Forsvaret, således at de kunne se den økonomiske konsekvens ved at udsende styrker. Dette nødvendiggjorde en større detaljeringsgrad end Central Først (regnskabssystem, red.) kunne levere og dermed var grundlaget for vores arbejde med den grønne rapport (rapport om økonomistyringsprincipper, red.) til stede og dét, der ligger bag den styring, vi har i dag i Forsvaret.

DeMars/virksomhedsmodellen er bygget efter tankerne i Michael Porters Value Chain, dvs. [en skelnen mellem] ledelsesprocesser, støtteprocesser og produktionsprocesser/kerneprocesser. Problemet er, at Forsvarets ledelse blander sig i modellen, dvs. de detailstyrer i forholdet mellem kerneprocesser og støtteprocesser. Derved underminerer de det markedsforhold, der skulle være i henhold

til virksomhedsmodellen, hvor enhederne fra kerneprocessen skulle købe ydelserne af enhederne i støtteprocesserne. I praksis er det pengestrømmen, der ikke går den rigtige vej i modellen, men dele af pengene går direkte udenom kerneprocesserne og til støtteprocesserne. Derfor bliver enhederne i støtteprocesserne selvstændige magtpositioner, der selv bestemmer, hvilke opgaver de tager, og hvorfor de tager dem.

FPT (Forsvarets Personeltjeneste, red.) er blevet en del af kerneproduktionen – dette har betydet, at FKO (Forsvarskommandoen, red.) igen detailstyrer i forhold til virksomhedsmodellen, og dette går både ud over dem, som skal udsendes samt dem, der står for udsendelsen – heri ligger en del af vores fastholdelsesproblematik også, fordi FPT oprindeligt var tænkt som en del af støtteproduktionen, der understøttede kerneproduktionens behov. Situationen betyder, at FPT er begyndt at suboptimere i forhold til at skaffe sig indflydelse i kerneproduktionen. Magten ligger nu i alliancen mellem FKO og FPT – i modsætning til hvor den var tænkt - nemlig imellem de tre operative kommandoer, hvis produktionsmål skulle være defineret af FKO og understøttet af støtteprocesserne, deriblandt FPT.

FMT (Forsvarets Materieltjeneste) er den nye spiller i forhold til magten, fordi den store sammenlægning mellem HMAK (Hærens Materielkommando), SMK (Søværnets Materielkommando) og FMK (Flyvevåbnets Materielkommando) har betydet store konflikter internt mellem de forskellige officerer fra de forskellige værn, men også mellem officererne og ingeniørerne. Det betyder, at udstyret ikke

kommer frem til kerneproduktionen, som igen betyder utilfredse soldater, der mister troen på systemet. Her er det igen pengestrømmen, der bliver afgørende, fordi det ikke er kerneprocesserne, der køber ydelsen af FMT, men FMT får pengene direkte fra FKO. Det, som er vigtigt her, er at forstå, at koordinationsstaben er interesseret i dette, fordi det sikrer dem magten over systemet, fremfor som det var tænkt, er kerneprocesserne, der har magten via pengene fra FKO.

Vi skal i det nye år til at implementere en ny version af DeMars og her har vi en kærkommen chance til at rette op på vores virksomhedsmodel. Det kræver, at man ændrer pengestrømmen og tager de fornødne slagsmål med koordinationsstaben – så skal alt det andet nok rette sig”.

## Den professionelle ethos i et spændingsfelt

Den problemstilling, der tegnes i denne fortælling om DeMars, handler ved første øjekast om penge og magt, dvs. om *politik*: Hvordan skal ressourcerne i forsvaret forvaltes og hvordan skal det legitimeres overfor Rigsrevisionen? Spændingsforholdet mellem den sikkerhedspolitiske og den forvaltningspolitiske diskurs viser sig her i organisationens interne meningsdannelse, nemlig i form af virksomhedsmodellens skelnen mellem "kerneprocesser" og "støtteprocesser", dvs. mellem operativ og administrativ struktur.

Ved nærmere eftersyn viser sig dermed et underliggende tema, der handler om, hvordan organisationen fastholder den korporative *etik*: Hvilke grundlæggende

værdier og antagelser om god ledelse skal forme den militære praksis og den professionelle ethos? Operativ etik eller administrativ etik?

Den centrale pointe i casen er således, at magtbalancen mellem den operative "kernestruktur" og den administrative "støttestruktur" er blevet forskubbet i forhold til, hvordan den oprindeligt var tænkt i virksomhedsmodellen, nemlig som et selvregulerende "markedsforhold", dvs. en gensidig balance mellem operative behov og administrativ støtte. I stedet søger støtteprocesserne at regulere kerneprocesserne ved at etablere sig som "selvstændige magtpositioner, der selv bestemmer, hvilke opgaver de tager, og hvorfor de tager dem". Denne ubalance beskrives tillige af en chef ved Hærens Operative Kommando, idet han konstaterer at: "Centraliseringen medfører mere bureaukrati, som bla. betyder, at den operative struktur kommer til at løse administrative opgaver samtidig med, at de funktionelle tjenester opbygger deres eget regime"<sup>21</sup>.

Årsagen til denne forskydning fra det operative til det administrative regime skal imidlertid ikke findes hos bestemte enheder eller individer i organisationens støttestruktur. Den skal snarere ses som udtryk for det dominerende rationale, den "bureaukratiske beregnelighedsetik", der kendetegner den offentlige forvaltning som helhed (jf kap. 1). Den militære organisationskultur er således kendetegnet ved udøvelsen af to samtidige og gensidigt konkurrerende "sandhedsregimer", der udøver hver sin *vilje til orden*, dvs. hver sin ledelsesstrategi:

---

21) K. Nørgaard, interview v. HOK, 2007.

På den ene side en styringsorienteret strategi, der skal tilsikre administrativ ensartethed og *målbarhed* i den offentlige sektor (virksomhedsledelse) og på den anden side en operativt orienteret strategi, som skal tilsikre en situationsbestemt risikohåndtering og *indflydelse* på den militære slagmark (risikoledelse).

Når beregnelighedsetikken forsøger at bemægtige sig uforudsigelighedens domæne, erstatte tillidslogik med målelighedslogik og korpsånd med tal, truer det sammenhængskraften i organisationen og sætter den militære professionsetik under pres. Dette understreges med følgende udtalelse fra en officer: "Når vi officerer tvinges til at forholde os til et management system, som tager tid fra vores operative opgaver, som de fleste af os prioriterer højere, går det ud over vores professionelle identitet" (cf. Thorbjørnsen 2007:161).

Det mærkes både blandt de sagsbehandlere, som kæmper en ulige kamp for at få tallene til at passe og blandt de udsendte enheder, der kæmper en ulige kamp for at få materiel og personel til at passe. For som en chef i Hærens Operative Kommando formulerer det: "Det sidste forsvarsforlig centraliserer beslutningerne, det er blevet utroligt topstyret, men man kan ikke topstyre INTOPS (internationale operationer, red.)"<sup>22</sup>.

Heri ligger en central pointe, nemlig at den bureaukratiske fordring om kontrol og tællelighed altid må gå hånd i hånd med den operative fordring om korps-

---

22) K. Nørgaard, interview v. HOK, 2007.

ånd og risikovillighed. Hverken tællelighedsregimet eller risikofællesskabet kan stå alene. Enhver organisation har brug for både styring og risikoledeelse, dvs. både kontinuitet og fleksibilitet i sine beslutningsprocesser. I spændingsfeltet mellem det operative og det administrative regime indskyder sig dermed en ledelsesetisk fordring nemlig at skabe en fælles forståelsesramme, som integrerer begge perspektiver og de værdier, Forsvaret bygger sit virke på. I denne forstand ligger det ledelsesetiske ansvar i en helhedsorienteret afvejning og balancering mellem såvel den bureaukratiske virksomhedsledelse som den operative risikoledeelse.

Før vi giver et bud på, hvordan en sådan ledelsesetik kan udformes, skal vi imidlertid se nærmere på, hvordan tællelighedsregimet og risikofællesskabet på én gang frisætter og begrænser, dvs. (om)danner den enkelte soldat og hans personlige ledelsesetik – både som "kriger" og som "sagsbehandler", idet han kombinerer begge perspektiver som grundlag for sine beslutninger. Når vi i det følgende bruger betegnelserne "kriger" og "sagsbehandler", skal det hermed understreges, at der netop er tale om generelle perspektiver på etisk og effektiv ledelse snarere end specifikke personer eller funktioner.

# Kapitel 3

## Personlig etik: Tillid og kontrol

---

*"Den, der nærer tillid, må holde sit eget risikoberedskab under kontrol. Han må – om ikke andet så for at overbevise sig selv – gøre sig klart, at han ikke nærer tillid betingelsesløst, men kun inden for visse grænser og afmålt efter bestemte fornuftige forventninger. Han må selv tøjle og kontrollere sin tillid".*

Niklas Luhmann (1968)

Organisationens to "sandhedsregimer"

Indtil videre har vi beskæftiget os med den politiske og organisatoriske etik og den *meningsdannelse*, som fastlægger bestemte værdier og rationaler i den militære praksis. Det blev herigennem tydeligt, at der gør sig to samtidige, men modsatrettede "sandhedsregimer" gældende i organisationen – to konkurrerende perspektiver på "god ledelse", som viser sig i spændingsforholdet mellem risikoledelse og virksomhedsledelse.

Vi mangler imidlertid stadig at vise, hvordan individerne, dvs. soldaterne, selv bemægtiger sig organisationens værdier og fortolkninger og gør dem til genstand for individuel forhandling og nuancering. Det spørgsmål, der rejser sig i dette kapitel, vedrører med andre ord spørgsmålet om, hvordan den enkelte

soldat *danner sig*, dvs. former og formes som del af det militære fællesskab. Vi vender derfor opmærksomheden fra organisationen som etisk arena til soldaten som etisk/politisk aktør - fra den organisatoriske beslutningssammenhæng til den enkelte soldat som beslutnings- og risikotager. Vi skal derfor indlede med at præsentere de tre filosofiske hovedretninger, der har formet den etiske tænkning som beslutningsteori.

## Etik som beslutningsteori

Sætter man sig for at præcisere, hvad etik i grunden ér, står man straks overfor afgrundsdybe problemer. Begrebet etik er – ligesom kulturbegrebet - uhyre komplekst og bygger på en vidtforgrenet tradition med mange betydningslag.



Foto: MECHINFCOY/DANBN/IRAK 4

IRAK 4, 2004

Der findes derfor ikke én endegyldig og autoritativ definition, men snarere en række forskellige teoretiske perspektiver på etik. På trods af deres indbyrdes forskelle forsøger de imidlertid alle at besvare et grundlæggende spørgsmål: Hvordan skal vi begrunde vores moralske beslutninger?

De fleste beslutninger, vi træffer til daglig, træffer vi umiddelbart og uden at tænke nærmere over det, fordi det forekommer os indlysende og selvfølgelig, hvad der er det rigtige at gøre. Først i situationer, som rummer et paradoks eller et moralsk dilemma, der giver anledning til usikkerhed og tvivl om, hvad der er den rigtige beslutning, kommer etikken i fokus som en bevidst refleksion: Hvilke kriterier er afgørende for det valg, jeg skal træffe? Den etiske refleksion tjener således til at reducere kompleksitet og usikkerhed ved at fastlægge et bestemt beslutningsgrundlag og afvise andre muligheder.

Når man diskuterer, hvordan man vil håndtere en moralsk problemstilling, findes der forskellige måder at ræsonnere på, dvs. forskellige måder at argumentere for og begrunde sit synspunkt. Man kan f.eks. vælge det standpunkt, at den korrekte beslutning må hvile på *lydighed* overfor gældende regler og direktiver - med andre ord: Hvis man overholder de almene love og principper, som *pligten* foreskriver, er man sikker på at gøre det rigtige. Man kan også vælge et andet ræsonnement og argumentere for, at den korrekte beslutning aldrig kan baseres på almengyldige og kontekstafhængige principper, men derimod afhænger af de *konsekvenser* ens handling vil have i en given situation, kort sagt: Hvis re-

sultatet er godt, er handlingen god. Endelig kan man vælge det udgangspunkt, at den etisk korrekte beslutning må hvile på de menneskelige værdier og *dyder*, man ønsker at gøre til en del af sin personlige karakter og sin livsførelse.

I den filosofiske traditionslinie skelner man således mellem tre overordnede etiske perspektiver og måder at begrunde sine beslutninger: Pligtetik (også kaldet deontologi), konsekvensetik (også kaldet utilitarisme) samt dydsetik.

## Pligtetik

Pligtetikken finder vi først og fremmest formuleret hos Immanuel Kant (1724-1804). I et pligtetisk perspektiv er dét, der afgør, om en handling er etisk eller ej, hvorvidt den intention, der ligger til grund for handlingen, udspringer af den *gode vilje*. Den "gode vilje" er ifølge Kant ikke givet som naturlov. Den beror derimod på den menneskelige fornuft og viljen til at følge pligten fremfor egen nytten. Kant formulerer derfor et universelt kriterium for, hvornår vi kan anse en handling som værende etisk, en slags etisk "grundlov" også kaldet det *kategoriske imperativ*, som lyder således: "Handl kun efter den regel (maxime), som du samtidig vil, skal gælde som almen lov". At det er et imperativ betyder, at det påbyder én at gøre noget, og at det er kategorisk vil sige, at påbudet gælder ubetinget. Det kategoriske imperativ kan dermed betragtes som en præcisering af den kristne lighedsetik og bud om, at man ikke skal gøre mod andre, hvad man ikke vil, de skal gøre mod én selv.

Pligtetikken overvinder egennyttens, men taber det individuelle skøn

Pligtetikken krav på universalitet, dvs. ubetinget gyldighed, er imidlertid både dens styrke og svaghed: Den overvinder egennyttens, men taber samtidig det individuelle skøn, der gør det muligt at tilpasse sig det uforudsete. Overvej f.eks. følgende situation: Man har fået til opgave at eskortere en VIP ad en vej, som er sweepet for vejsidebomber. Nu dukker der imidlertid et begravelsesoptog op på den planlagte rute. Skal man fortsætte som befaleet og dermed afbryde den religiøse ceremoni, eller skal man vælge at omrute ad en mindre sikker vej for at undgå konfrontation og en potentiel konflikt med de lokale? Her kan pligtetikken ikke give et entydigt svar, da det vil være op til føreren at vurdere situationen på stedet. Et andet problem, der rejser sig med universalitetskravet, er spørgsmålet om, *hvem* der skal definere pligterne? Med pligtetikken følger ingen universel fordelingsnøgle til pligter og rettigheder. Pligtetikken rummer med andre ord risiko for at blive magthaverens etik, dvs. en etik, der ikke kan sættes spørgsmålstegn ved.

## Konsekvensetik

I et konsekvensetisk perspektiv er det ikke den gode vilje eller "tanken, der tæller" – man kan have nok så gode intentioner, men det afgørende er, hvad *resultatet* eller *nytteeffekten* af handlingen er. Man kalder derfor også konsekvensetik for *nytteetik*. Ifølge én af grundlæggerne af konsekvensetikken, filosofen John Stuart Mill (1806-1873), er den etisk korrekte handling således dén, der resulterer i mest mulig lykke for det størst mulige antal mennesker. Problemet med dette ræsonnement er imidlertid, at det er svært at måle et fæ-

Konsekvensetikken handler ikke om den "gode vilje", men om at gøre mest mulig nytte

nomen som "lykke" – hvilket succékriterium skal man bruge? Hvad er lykke for hvem? Ligeledes kan det være svært at vurdere, hvad der rent faktisk vil være konsekvenserne af ens handling: Hvis en bil kommer kørende i høj fart mod et checkpoint uden at reagere på advarsler og tegn til at stoppe, hvad vil konsekvenserne så være ved at lade den fortsætte? Hvad vil konsekvenserne være ved at skyde bilens fører? Vil konsekvensen være tab af eget liv eller af andres liv? Og vil det evt. få mere langsigtede konsekvenser i forholdet til den lokale befolkning? Pointen er, at den samme handling kan have forskellige konsekvenser afhængigt af, hvordan den bliver fortolket af omverdenen.

## Dydsetik

Til forskel fra både pligtetik og konsekvensetik begrundes dydsetikken ikke "den gode beslutning" i noget, der ligger udenfor individet – det være sig universelle principper eller praktiske konsekvenser. Det afgørende spørgsmål i dydsetikken er således ikke, hvordan jeg skal *handle*, men snarere hvilket *menneske*, jeg ønsker at være. Det kan f.eks. godt være, at jeg som soldat har pligt til at følge en bestemt ordre, og det kan også være, at det på længere sigt vil spare flere af mine kammeraters liv, men hvis min handling vil koste uskyldige civile mennesker livet, kan jeg så leve med mig selv bagefter?

I dydsetikken handler det med andre ord ikke om at følge en bestemt forskrift eller nyttemaksimerende princip, men om at forme hele sin personlige *karaktér*. Denne tanke har sine rødder i den klassiske filosofiske tradition fra Platon og

Dydsetikken handler om at forme hele sin personlige karaktér

Dyden er ikke medfødt, men skal formes gennem opdragelsen

Aristoteles, der anså personens karakter som en helhed, der skulle udfolde sig i overensstemmelse med en række moralske dyder så som *visdom, mådehold, mod og retfærdighed*. Ifølge Aristoteles har mennesket evnen til at styre sine handlinger ved at bruge sin fornuft. Den rigtige handling er således den, der ved fornuftens hjælp, ikke går til yderligheder, men finder "den gyldne middelvej" og balancerer mellem modsatte ekstremer. Således er f.eks. mådehold karakteriseret ved en balance mellem ødselhed og nærighed, medens mod er karakteriseret ved en balance mellem fejhed og dumdristighed. Det dydige menneske er med andre ord det menneske, der forstår at kontrollere sine tilbøjeligheder og ikke blot lader sig styre af tilfældige impulser og behov.

Den etiske handling kan i dette perspektiv ikke ses som en begivenhed uafhængigt af personens væremåde. Den etiske *væremåde*, dvs. den måde hvorpå, man omsætter sin indsigt til handling, er ifølge Aristoteles ikke noget, man enten har eller ikke har, men derimod noget, der skal fremelskes og formes gennem øvelse. Dyden er således ikke en medfødt egenskab eller disposition i mennesket, men noget der skal tilegnes gennem opdragelsen, dvs. gennem en vedvarende *dannelsesproces*.

Man kan imidlertid kritisere dydsetikken for ikke at levere tilstrækkeligt konkrete handlingsanvisninger og i for høj grad at overlade det til den enkelte selv at finde "dydens vej". I senmoderne samfund opdrages den enkelte ikke længere indenfor et enkelt fællesskab, men deltager i mange forskellige "dannelsesfæl-

”Dydens vej” er ikke givet én gang for alle, men må vælges blandt flere forskellige mulige veje

lesskaber”, gennem hvilke forskellige sider af selvet udfoldes og realiseres: I familien, på arbejdet, i idrætsklubben eller på madlavningskurset. Der findes derfor ingen autoritative anvisninger og etiske retningslinier, som kan vejlede individet i det rette livsvalg, men derimod en mangfoldighed af forskellige og til tider konfliktende fortolkningstilbud. ”Dydens vej” kan således ikke bestemmes én gang for alle og for alle mennesker, men må vælges blandt flere forskellige mulige veje. Og det er netop i dette valg, det etiske og det politiske overhovedet får en plads.

I praksis viser det sig følgelig, at ingen af de tre etiske perspektiver kan stå alene, men indbyrdes må supplere hinanden. Følger man eksempelvis ensidigt en slavisk pligtetik, kan det føre til ansvarsforflygtigelse og i yderste konsekvens til absurditeter, som man oplevede med nazismens krigsforbrydelser. Heller ikke en rendyrket konsekvensetik kan give fyldestgørende svar på, hvordan man bør handle i etiske dilemmaer og kan i værste fald betyde, at det enkelte menneskes egenværdi tilsidesættes ud fra devisen at ”målet helliger midlet”. Sidst, men ikke mindst kan dydsetikken ikke umiddelbart besvare spørgsmålet om, hvad jeg skal gøre i en bestemt situation, men må understøttes af de to andre perspektiver.

## Den ”etiske test”

Efter denne korte og stærkt forenklede fremstilling af hovedretningerne i den almene etik kan man spørge, om den enkelte soldat da skal være uddannet som filosof for at kunne handle etisk korrekt? Svaret giver sig selv: Det ville være

Det er ikke givet, at svarene på de tre spørgsmål er i overensstemmelse med hinanden

decideret livsfarligt at standse op på kamppladsen for at konsultere Kant og Aristoteles. Men de tre perspektiver kan i praksis koges ned til tre spørgsmål<sup>23</sup>, der kan bruges som en vejledende tommelfingerregel - en slags etisk "lakmustest" - i tvivlsituationer, nemlig:

1. Er det lovligt?
2. Er det hensigtsmæssigt?
3. Vil jeg kunne leve med mig selv bagefter?

Har man tænkt over og besvaret disse tre spørgsmål, vil man i langt de fleste situationer kunne træffe en velovervejet og afbalanceret beslutning, der både er etisk og retlig legitim. Det er imidlertid ikke givet, at svarene på de tre spørgsmål er i overensstemmelse med hinanden. Ligeledes er det ikke altid givet, hvilket af spørgsmålene, der skal tillægges størst betydning. Den endelige afgørelse må træffes i den konkrete situation og kræver en helhedsvurdering, hvad enten det drejer sig om at opnå specifikke militære og politiske "effekter" i en bestemt mission (operativ ledelse) eller om at forvalte det særlige ansvar, man er pålagt som sagsbehandler i en politisk ledet organisation (bureaukratisk ledelse).

For at give et eksempel på, hvordan de tre etiske perspektiver viser sig i praksis, bringer vi nedenfor en personlig beretning fra en delingsfører på IRAK hold 6.

---

23) Kilde: Blanchard & Peale (1988).

## Case: Biluheld på Highway 6

"Jeg var på patrulje med min deling, en ekstra gruppe fra kompagniet og en sanitetsgruppe. Det havde været en lang dag med road check for to mulige IED (improvised explosive device, red.), en stamme der havde spærret Highway 6 og sweep for en eskorte, der skulle køre fra lejren og nord ud af det danske område.

Den sidste fastsatte opgave er at tage tilbage til stammen, der tidligere på dagen har spærret Highway 6. Dette for at forhandle en aftale på plads, så de ikke gør det igen. Landsbyen, som stammen bor i, ligger på østsiden af Highway 6 mellem Basrah og Al Qurnah. Vores køretøjer holder uden for vejbanen langs det nordgående spor. Som altid, når vi holder stille, samler der sig en mængde børn omkring køretøjerne. Den pågældende dag samler der sig en gruppe bag vores bageste PIRANHA. Ligeledes er der endnu en gruppe af børn lidt længere fremme, men længere ude til siden.

Lige da mødet med stammen er slut, og jeg skal til at forlade huset, jeg har været i, mister en bilist kontrollen over sit køretøj. Han kommer først ind i midterrabatten og mister så helt herredømmet over bilen, og den begynder at rotere om sin egen akse. Bilen ryger ind i først den gruppe af børn, der står ved det bageste køretøj og så videre hen i den næste gruppe af børn. Da jeg kommer frem til ulykkesstedet, befaler jeg vores sygehjælpere på jorden til at behandle børnene. Der er tale om 21 børn i alderen 3-12 år. Flere af børnene er døde og mange andre kritisk tilskadede.

Problemet for os er, at irakere ikke kender til førstehjælp. Her består førstehjælp i at sætte barnet op på ladet af en pick-up truck og køre på hospitalet. Vi stod i en situation, hvor vores sygehjælpere blev flået i, sparket og slået, mens de behandlede børnene, fordi forældrene ville have fat i dem. Flere af forældrene hev i deres børns brækkede lemmer for at få dem med. Vi ydede så meget førstehjælp som muligt, men sygehjælperne blev nødt til at have sikringsmænd til at stå hos dem, for at de kunne arbejde. Dilemmaet var her: Skal man lade forældre tage deres børn, når de er kommet til skade, eller skal man holde dem væk, fordi man har kapaciteten til at stabilisere de tilskadekomne? At holde folk fra deres børn er utroligt hårdt. Det ved alle, der er forældre. Men i situationen mente jeg godt, at det kunne retfærdiggøres, da vi handlede i børnenes bedste interesse. Der var dog den store risiko, at hvis et barn døde i vores hænder, så ville vi næsten med sikkerhed blive klandret for det.

Efter et stykke tid melder min gruppefører 1, at han har den mand siddende i sin PIRANHA, som har kørt den forulykkede personbil. Han er stiv af skræk, og der begynder at samle sig en folkemængde bag køretøjet. Jeg giver tilladelse til, at han kan blive siddende, og at de kan lukke rampen. Den ophidsede folkemængde vil tydeligvis have fat i manden. Problemet er her: Skal man beskytte chaufføren og tage ham med i et af det danske forsvars køretøjer? En mand, der har været skyld i en sådan ulykke, skal naturligvis straffes. Men hvis ikke vi beskyttede ham, ville han efter al sandsynlighed blive slået ihjel. Risikoen var, at vi kunne blive draget ind i en stammekonflikt, hvor det ville være blevet udlagt,

som om vi havde taget parti. Samtidig er der et sikkerhedsmæssigt spørgsmål, der kan rejses, når man tager en civil ind bag i et køretøj fyldt med våben.

Lidt efter kommer min tolk og siger, at vi skal se at komme væk. Der har spredt sig et rygte blandt nogle af irakerne, der siger, at vi har været medskyldige i ulykken. Det har resulteret i, at der er nogen på vej hjem efter deres våben for at rette deres vrede mod os. Jeg befaler alle til at sidde op og tage de folk med, som vi yder førstehjælp til. Sanitetsgruppen får en dreng med og vi kører mod hospitalet i Al Qurnah. Idet vi sætter i gang, bliver vi beskudt fra bykanten. Der er to skytter, der besvarer ilden, men jeg beordrer alle til at holde inde og dykke ned i køretøjerne. Spørgsmålet er her: Skal man skyde igen, når man bliver beskudt? Som udgangspunkt har enhver jo ret til at forsvare sig. Jeg valgte at beordre folk ned i køretøjerne. Grunden til det var, at jeg ikke vurderede, at vi ville opnå noget med at skyde igen. Og de havde ikke umiddelbart våben, der kunne skyde gennem vores PIRANHA'er. Men der var en risiko for, at specielt soldaterne, ville sidde med en dårlig følelse i maven. Vi sendte jo i virkeligheden et signal om, at man kunne skyde på os, uden at vi skød igen. Jeg mente, at det ville være mere formålstjenstligt for hele vores opgave at lade være, så vi kunne bibeholde et godt samarbejde i området på trods af det skete.

Da vi kommer til Al Qurnah kører to PIRANHA'er ned til politistationen med manden, der havde ført den forulykkede bil. De sænker rampen og manden går selv ind på politistationen. Dilemmaet er så: Skal man aflevere en mand til politiet,

selvom der er forbud imod det? Danske soldater må ikke overlevere tilbageholdte personer til de irakiske myndigheder, da Irak stadig har dødsstraf. Vores handling var lige i gråzonen. Jeg valgte alligevel at køre manden til politistationen, da det umiddelbart var det sikreste sted for ham. Godt nok gik manden frivilligt ind, men nogle vil sikkert kunne argumentere for, at vi overleverede ham. Resten af styrken kører til hospitalet og afleverer drengen, men der hersker totalt kaos. Lederen af hospitalet beder os om at rydde hospitalet for uvedkommende. Det viser sig, at børnene kommer fra en stamme, der i forvejen har en fejde med den stamme, som chaufføren kommer fra. Folk fra de to stammer har så samlet sig på hospitalet og lægerne kan ikke arbejde. Vi rydder hospitalet og efter ca. halvanden time er der ro på området.

Jeg har reflekteret over forløbet mange gange efterfølgende og episoden har fået mig til at tænke over de etiske dilemmaer, vi møder i dagligdagen under udsendelse. Ikke mindst fordi 7 børn døde og ni børn var kritisk sårede”.

## Det etiske dannelsesarbejde

I delingsførerens beretning viser den etiske refleksion over "pligten", "nyttens" og "dyden" sig ikke blot som en filosofisk øvelse. Den er en del af et militært handleberedskab, der hurtigt og effektivt skal kunne håndtere uforudsete og dilemmafyldte situationer. Den kan imidlertid ikke foreskrives og udstikkes på forhånd, men må baseres på en situationsbestemt fortolkning, dvs. et professionelt skøn, der vurderer: 1. Hvad vil konsekvensen være, hvis man overlader

børnene til deres forældre? Er det hensigtsmæssigt (konsekvensetik)? Har man pligt til det (pligtetik)? Og vil man kunne leve med sig selv bagefter (dydsetik)? 2. Har man pligt til at beskytte føreren af bilen ved at tage ham med i et militært køretøj og overdrage ham til politiet? Er det lovligt (pligtetik)? Og vil man kunne stå inde for det senere (dydsetik)? 3. Skal man besvare ilden fra landsbyen og benytte retten til at forsvare sig (pligtetik)? Eller skal man vælge at holde inde for at bevare det gode forhold til lokalbefolkningen (konsekvensetik)? Disse er blot nogle af de spørgsmål, der melder sig i beslutningsøjeblikket, og som skal afvejes af føreren på stedet.



Foto: DA BG/IRAK 6

Highway 6, IRAK 6, 2005

For så vidt som den etiske refleksion aldrig kan foreskrives, men altid må formes og afvejes i den konkrete situation, bliver det i høj grad op til den enkelte soldat at danne sin personlige beslutningskompetence og det dermed tilhørende risikoberedskab. Som en kompagnichef forklarede: "Tag fx et checkpoint på en vej. Her kan der på et splitsekund opstå en uventet kritisk situation, hvor en bil ikke vil stoppe. Der vil ikke være tid til at ringe til mig som chef, og mine mænd skal derfor selv løse problemet. Vores opgaver er i forhold til under den Kolde Krig blevet meget decentrale og involverer ofte kun ganske få personer, hvorfor en mere vidtgående beslutningskompetence skal være tilstede hos alle" (cf. Thorbjørnsen 2007:250).

I internationale operationer, hvor de militære, politiske, retlige og etiske aspekter af legitim magtudøvelse aktualiseres *samtidigt*, presses det strategiske, operative og taktiske niveau sammen i enkeltstående begivenheder, som kan få global effekt. Det betyder, at den enkelte soldats adfærd griber langt ind i det strategiske og politiske niveau og kan have langtrækkende konsekvenser for missionen som helhed. Denne tendens fremhæves bla. af den amerikanske generalløjtnant Caldwell med begrebet "den strategiske menige", som gør op med Clausewitz tese om, at politik og strategi er forbeholdt fyrster og generaler. Det interessante er i dette perspektiv "at krige mod oprørere vindes eller tabes på de meniges niveau" og at "den meniges forhold til civile er blevet strategisk afgørende" (Dragsdahl i Information, 22. marts 2008).

Kendetegnende for opgaveløsningen i internationale operationer er således en

øget decentrering og delegering, som betyder, at den enkelte soldat handler med en større grad af autonomi og beslutningsansvar, dvs. selvstændig *dømmekraft*. Om dette siger en kompagnichef: "Jeg mener, det er afgørende at delegerer så meget som muligt helt ned til soldaten i den spidse ende. Det giver et medansvar og en langt mere smidig organisation, når der skal træffes hurtige beslutninger... Det eneste jeg som chef forlanger er, at de handler i overensstemmelse med de overordnede mål" (cf. Thorbjørnsen 2007:250).



Foto: DA BG/IRAK 6

Checkpoint ved Medina, IRAK 6, 2005

At bruge sin dømmekraft og handle i "overensstemmelse med de overordnede mål" forudsætter imidlertid, at den enkelte soldat selv har overtaget og interna-

Den korporative ånd er et moralsk fænomen og kan ikke måles

liseret de værdier og antagelser om god ledelse, dvs. den professionelle ethos og den korporative ånd – som kendetegner det organisatoriske fællesskab. Internaliseringen og udøvelsen af den "korporative ånd" hviler ifølge sociologen Émile Durkheim (1858-1917) på dannelsen af en moralsk orden, som gensidigt forpligter individet og fællesskabet. Hans centrale pointe er således, at den sociale arbejdsdeling (den funktionelle differentiering) fordrer en moralsk læreproces, hvor den enkelte oplæres til at kende og forstå sine pligter fremfor blot at blive straffet for lovbrud (Harste 2000:14). I denne læreproces formes en ny type social "solidaritet", som er et "helt igennem moralsk fænomen, som ikke i sig selv kan gøres til genstand for en eksakt iagttagelse og *frem for alt ikke måles*" (Durkheim 2000:87, vores fremhævelse, red.).

"For at være en god sagsbehandler skal man have en høj arbejdsmoral"

Den moralske læreproces skal med andre ord ikke ses som en mekanisk indlæring af målbare og standardiserede færdigheder, men snarere som et etisk *dannelsesarbejde*, hvor individet formes og former sig som en ansvarlig og kompetent, dvs. *professionel*, beslutningstager indenfor et specifikt *praksisfællesskab*. Dette gælder i lige høj grad, om man er del af den operative eller den administrative organisation. Som en sagsbehandler i Hærens Operative Kommando forklarede: "For at være en god sagsbehandler skal man have en høj arbejdsmoral. Man har en ansvarsbevidsthed ikke bare overfor sin egen funktion, men overfor de folk, man er sagsbehandler for. Der er mange hensyn at tage – skal det f.eks. hedde "Body Count" eller "Battle Damage Assessment"? Der er nogle indbyggede dilemmaer, hvor man skal have en indbygget fornemmelse af,

Soldaten er ikke blot en passiv trivialmaskine

Dannelsesarbejdet er dét, der former soldatens etiske kompetence

at dét her er politisk. Man skal kunne stikke fingeren i jorden og bruge sin dømmekraft: Hvilket signal sender man politisk med den her journal?"<sup>24</sup>.

For både "krigeren" og "sagsbehandleren" gælder det med andre ord om at til egne sig og udøve en form for professionel dømmekraft, som sætter ham i stand til at skelne mellem gode og dårlige beslutninger, dvs. "stikke en finger i jorden" og vurdere, hvilke politiske signaler, man udsender.

## Den militære "governmentality"

Det etiske dannelsesarbejde er således nært forbundet med sansen for det politiske. Den enkelte soldat er ikke blot en "passiv trivialmaskine, hvis lydighed er prompte og blind" (Nørgaard 2004:141), men må vedvarende vælge sit eget beslutningsgrundlag. Han skal derfor ikke bare kunne lede andre, men også kunne "lede sig selv" - ikke tilfældigt og på må og få, men med afsæt i de fortolkningskemaer og positioner, organisationskulturen stiller til rådighed.

Dannelsesarbejdet rummer dermed et iboende spændingsforhold mellem orden og frihed, nemlig forholdet mellem organisationens fortolkningskemaer ("kulturens vilje til orden") på den ene side og individets selvfortolkning ("den enkeltes vilje til frihed") på den anden side. Sagt på en anden måde: Individet er hverken fuldstændigt determineret eller fuldstændigt autonomt, men opdrages til selv at *forvalte* sin frihed indenfor et bestemt fællesskab. Dannelsesarbejdet

---

24) K. Nørgaard, interview v. HOK, 2007.

er i denne forstand både det, der muliggør og begrænser, dvs. dét, der former, soldatens *etiske kompetence*.

Den etiske kompetence er, som Durkheim siger, ikke målbar og lader sig ikke oversætte til tal. Det betyder imidlertid ikke, at den ikke kan *opøves*. Ligesom de øvrige militære færdigheder skal den etiske kompetence formes gennem instruktion og praktiske øvelser, som konfronterer den enkelte soldat med en række dilemmaer og forbereder ham på de etiske problemstillinger, han risikerer at stå overfor i sin opgaveløsning. Ligesom det ikke er første gang soldaten får et gevær i hånden, når han står i missionsområdet, skal det ikke være første gang, han håndterer et etisk dilemma, når han står på Highway 6 og skal beslutte, hvad man skal gøre med 7 døde og 9 kritisk sårede børn, en flok desperate forældre og en skrækslagen bilist. For at soldaten kan agere hensigtsmæssigt i sådanne situationer, skal den etiske kompetence formes som del af et personligt og erfaringsbaseret handleberedskab, der bygges op sammen med hans øvrige kompetencer. Som en kompagnichef formulerer det: "Derfor giver jeg nogle gange min delingsfører en opgave, hvor jeg kun definerer målet... Jeg kigger på, hvad han gør og så tager vi en diskussion om det hensigtsmæssige i den måde, han løser tingene på... Det er den måde, han vokser på, fordi jeg har også et ansvar for hans læring. Jeg skal gøre ham til en mere komplet officer, og det mener jeg kun, jeg kan gøre ved at give folk ansvar" (cf. Thorbjørnsen 2007:264).

Den centrale pointe er her antagelsen om, at individet "vokser" og bliver "en mere komplet officer" ved at få ansvar. Det involverer en ledelsesetik, som ikke kun bygger på hierarkisk kontrol, men på en mere omfattende dannelsesproces, som gradvist "oplærer" den enkelte soldat til selv at kunne vurdere "det hensigtsmæssige i den måde, han løser tingene på". Han skal med andre ord selv overtage ansvaret for sin egen ledelse af sig selv, dvs. sin egen selvdannelse, som professionel beslutningstager.



Foto: RC(S)/ISAF 2

Fodpatrulje i Helmand, RC(S)/ISAF 2, 2006

Dette forhold mellem ledelse af *andre* og ledelse af *selvet* beskriver sociologen Michel Foucault med begrebet "governmentality": "Governmentality" implies the relationship of the self to itself... if you try to analyze power not on the basis of freedom, strategies and governmentality, but on the basis of political institution, you can only conceive of the subject as a subject of law... On the other hand, I believe that the concept of governmentality makes it possible to bring out the freedom of the subject and its relationship to others – which constitutes the very stuff (*matière*) of ethics" (Foucault 1994:300).

I Foucaults politiske etik reduceres individet altså ikke blot til et "retssubjekt", der restløst lader sig definere ved et sæt lovmæssige pligter og rettigheder. For at danne sig selv som etisk beslutningstager er det ikke nok at kende loven, man skal også kende *sig selv*: "Care of the self is, of course, knowledge [*connaissance*] of the self... but also knowledge of a number of rules of acceptable conduct or of principles that are both truths and prescriptions. To take care of the self is to equip oneself with these truths: this is where ethics is linked to the game of truth" (ibid.:285).

Med begrebet governmentality forbinder vi således den politiske etiks arena med organisationens og den personlige etiks arena, idet individet i sit dannelsesarbejde (*care of the self*) udøver sin *frihed* indenfor rammerne af en specifik samfundsmæssig og organisatorisk *orden*. Governmentality bliver dermed et strategisk begreb for individets mulighed for selv at bemestre og nuancere de

sociale kategorier og skematiseringer, der kendetegner et bestemt praksisfællesskab (Nørgaard 2004:138).

Den "militære governmentality" henviser i denne forstand til soldatens evne til at omsætte alment gældende normer og værdier, herunder det politiske mandat, til individuelle tolkninger og handlingsalternativer. En konstabel fra RC(S)/ISAF 3 udtrykker sin governmentality i denne selvfortælling: "Det er vores arbejde (som soldater, red.). Det er dét, vi har fået besked på... ISAF støtter den afghanske regering. Alle kan se, at folk her har brug for hjælp. Når vi er her, støtter vi formålet... Opgaverne kræver meget af den enkelte – det veksler meget – den enkelte har nogle magtbeføjelser, der gør én stærkere og udvider ens horisont... Jeg arbejder ikke som soldat, jeg er soldat – en måde at være som person"<sup>25</sup>.

Her sammenfattes den politiske, den militære og den personlige etik i en sammenhængende dannelseshistorie, dvs. *meningssammenhæng*, der forbinder pligtetik: "Det er det, vi har fået besked på", med konsekvensetik: "Når vi er her, støtter vi formålet" og dydsetik: "Jeg er soldat – en måde at være som person".

Ikke kun "krigere", men også "sagsbehandleren" må udøve sin governmentality og spørge sig selv: "Er det lovligt?", "Er det hensigtsmæssigt" og "Kan jeg leve med mig selv bagefter?". Også i tællelighedsregimet må man reducere kompleksitet og vurdere sine risici. Som en officer i Hærens Operative Kommando påpegede:

---

25) K. Nørgaard, interview v. RC(S)/ISAF 3, 2007.

Både "krigere" og "sagsbehandleren" må udøve sin governmentality

"Når der opstår situationer med særlig politisk bevågenhed sættes kommandostrukturen under pres... Vi er demokratiets vogtere, vi skal oversætte etiske og politiske overvejelser til statistik og tal. Det sætter én i et dilemma: Man skal stå til ansvar for sine handlinger, men ikke hales frem for Udenrigspolitisk Nævn"<sup>26</sup>.

I begge citater knytter den militære governmentaltet den politiske, den organisatoriske og den personlige etik sammen – ikke til et endegyldigt svar – men til en vedvarende dannelsesopgave for det enkelte menneske.

## Den etiske kompetence

Det etiske dannelsesarbejde bygger således ikke blot på lydighed og militær pligtetik. Den militære kommandostruktur og den formelle rang udgør kun en rolle, en "tom plads", der skal udfyldes og formes af den enkelte soldat gennem personlig autoritet og tillidsværdighed (Nørgaard & Holsting 2006: 51). En tidligere udsendt officer udtrykker det således: "Man skal bruge sig selv som leder og ikke gemme sig bag en officiel titel. Forudsætningen for at folk lader sig styre i en farlig situation og adlyder ordrer er jo, at de har tillid til mig som person, at jeg vil dem det godt og varetager deres interesser i de beslutninger, jeg træffer" (cf. Thorbjørnsen 2007:261).

Forskellen mellem den formelle rang og den personlige autoritet formuleres her som en skelnen mellem "en officiel titel" og "tilliden til mig som person". Tilliden

---

26) K. Nørgaard, interview v. HOK, 2007.

"Man skal ikke bare befale sig fra tingene"

Hverken tillid eller kontrol kan stå alene. Det gælder om at "kontrollere sin tillid"

retter sig her mod førerens personlige *dømmekraft*, dvs. hans evne til at vurdere en situation og "varetagelse deres (soldaternes, red.) interesser" som risiko- og beslutningstager. For at udøve risikoledeelse og "styre folk i en farlig situation" er det med andre ord ikke tilstrækkeligt blot at bruge sin befalingsret. Om dette siger en gruppefører fra RC(S)/ISAF 3: "Der er plads til, at vi kan diskutere tingene. Nogle gange skal det være kommandovejen andre gange ikke, det er tiden, der bestemmer det. Man skal stole på sine folk og ikke bare befale sig fra tingene"<sup>27</sup>.

Det, der gøres gældende i ovenstående er, at man *både* har ansvaret for at opbygge tillid og afgive kontrol, dvs. håndtere den risiko, der er forbundet med at nære tillid til *andre* som beslutningstagere. Det betyder ikke, at kontrollen forsvinder. Hverken tillid eller kontrol kan stå alene som generel omverdensindstilling, men må *vælg*es ud fra en aktuel risikovurdering, dvs. en vurdering af, hvilke forventninger, der kan næres til hvem i en given situation. Ifølge sociologen Niklas Luhmann gælder det om at "kunne skelne mellem, hvilke forventninger, der kun adresseres til bestemte personer og hvilke, der er gennemførlige på grund af formelle *positioner*. Kun ved at forbinde begge kontaktnet samtidig... kan man optimere muligheder for effektivitet i organisationer" (Luhmann 2000:371). Man skal med andre ord "kontrollere sin tillid". Som en tidligere udsendt officer formulerer det: "For at jeg kan stole på, at de ting som jeg siger, de bliver udført, så skal jeg vide at folkene er 100% loyale. Lige så snart jeg har

---

27) K. Nørgaard, interview v. RC(S)/ISAF 3, 2007.

en mistanke om, at de ikke er... så er det, jeg bliver nødt til at gå over og kontrollere. Og alt andet lige så har folk en aversion mod at blive kontrolleret" (c.f. Nørgaard 2004:148).

På den personlige etiks arena genfinder vi således det grundlæggende modsætningsforhold mellem frihed og orden, dvs. mellem uforudsigelighed og beregnelighed, formuleret som en *tillidsstrategi*, der på een gang frisætter og forpligter den enkelte som del af den militære ethos: Tillid *opdrager*. Netop fordi denne samtidighed af tillid og kontrol genfindes i soldatens personlige dannelseshistorie, bliver det muligt for ham at forme sin etiske kompetence både som "kriger" og "sagsbehandler", dvs. udøve både tillidsbaseret risikoledeelse og kontrolbaseret virksomhedsledelse.

Intet menneske er imidlertid overladt til at forme sig selv og udlægge verden alene og på bar bund. Det militære praksisfællesskab og dets iboende modsætningsforhold udgør en specifik dannelsesammenhæng, som former den enkelte soldat som professionel, dvs. kompetent beslutnings- og risikotager. Ved at ansue militær etik som en socialt konstrueret ledelsespraksis, der ikke kun angår den enkelte og hans personlige karakter, men stiller sig som en vedvarende fordring til den politiske og organisatoriske orden, bliver det muligt at diskutere, hvilke værdier, der skal danne grundlag for den militære profession.

For så vidt som disse værdier altid udspringer af en socialt forhandlet menings-

sammenhæng, lader de sig ikke definere universelt, men må baseres på de konkrete og levede erfaringer, man gør sig i det militære fællesskab. Inden vi kan udarbejde et fælles grundlag for de værdier, der skal kendetegne henholdsvis, "krigerens" og "sagsbehandlerens" etiske kompetence, må vi derfor se på de specifikke ledelsesfordringer, de hver især forventes at håndtere. I det følgende kapitel introducerer vi derfor det, man i en punchline kunne kalde for "krigerens" og "sagsbehandlerens" *kompetenceprofil*.

# Kapitel 4

## "Krigeren" og "sagsbehandleren" i FOKUS

---

*"Praktisk dannelse viser sig således ved, at man udfylder professionen i alle dens aspekter. Dette indebærer imidlertid, at man overvinder det element i professionen, som er fremmed for det partikulære, som man er, og fuldstændig gør det til sit eget. At hengive sig til professionens almenhed er altså samtidig "at kunne begrænse sig, dvs. helt at gøre professionen til sin egen sag. Så udgør den ikke nogen begrænsning for én".*

Hans-Georg Gadamer (1960)

Begreber som etik og kultur er, som Hans Fink udtrykker det, "hyperkomplekse": "Et ord svarer til et hyperkomplekst begreb, såfremt det har et betydningsunivers, som rummer betydningskomponenter, der isoleret betragtet er i indbyrdes modstrid eller på uforenelige niveauer, men som samtidig har et uudsletteligt enhedspræg og en uafviselig indre sammenhæng" (Fink 1988:22).

Med begrebet "den etiske kompetence" peges der netop på håndteringen af dette paradoksale spændingsforhold, som på én gang adskiller og forbinder, markerer forskelle og bygger bro over dem. Soldatens etiske kompetence er i

denne forstand "hyperkompleks", idet den balancerer og integrerer modsatrettede interesser og behov. Der knyttes dermed an til et relationelt og strategisk kompetencebegreb, der forbinder militær etik med en socialt konstrueret meningssammenhæng snarere end med abstrakte, universelle principper. Det betyder selvsagt ikke, at fælles værdier og etiske retningslinier er uden betydning, snarere tværtimod. Det betyder derimod, at disse værdier og principper aldrig kan tages for givet som objektive og uforanderlige "facts", men som noget, der hele tiden må konstrueres og formidles påny.

Denne formidling er ikke uafhængig af tid og sted. Den må forankres og konkretiseres i den praktiske kontekst, den er rettet mod. Militær etik tjener således en dobbelt funktion: Den tydeliggør forskelle og skaber sammenhæng, idet den adresserer alle niveauer og funktioner i organisationen. Spørgsmålet er da, hvordan man på een gang skelner og bygger bro mellem "krigerens" og "sagsbehandlerens" etiske kompetence?

## FOKUS kompetencemodel

I bogen "Internationale Operationer i FOKUS", (Nørgaard & Holsting 2006), som er denne bogs forløber, introduceres en kompetencemodel for personel i operative enheder. Den bygger på Forsvarets kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem FOKUS, som tager afsæt i en situeret og kontekstbaseret opfattelse af ledelse og læring. Det fremhæves således at: "Kompetencebegrebet i FOKUS nytter sig til den læring, som finder sted i forbindelse med arbejdet. Den grund-

læggende antagelse er, at noget af det vigtigste man lærer som professionel, lærer man, mens man løser sine arbejdsopgaver. FOKUS bryder således med den traditionelle antagelse om, at man uafhængigt af tid, mennesker og situationer kan definere løsningen af specifikke opgaver ud fra "skudsikre" og generaliserbare procedurer og reglementer" (Nørgaard & Holsting 2006:81).

En kompetence er altså ikke en statisk disposition eller egenskab i individet, men et erfaringsbaseret handleberedskab, der formes i den sociale praksis. Tilsvarende anskues ledelse ikke blot som et kendetegn ved *lederen*, men som en social relation, der udfolder sig i et spændingsfelt mellem forskellige og ofte modsatrettede krav, interesser og behov. Med inspiration fra Talcott Parsons og Robert Quinn<sup>28</sup>, peges der særligt på fire grundlæggende ledelsesfunktioner, som hver relaterer sig til sit eget organisatoriske behov, nemlig behovet for at:

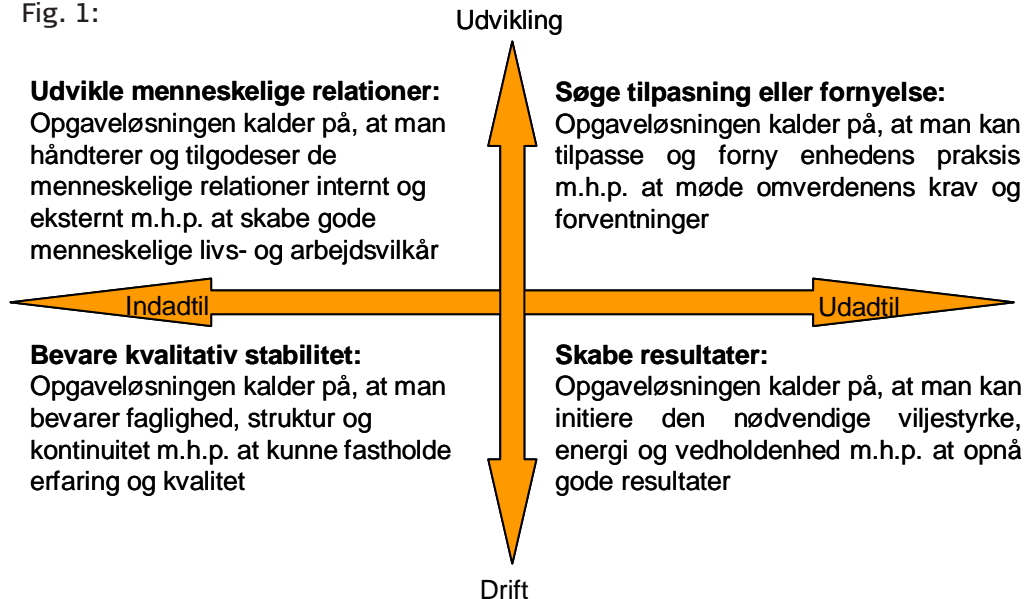
- Sikre resultater: Ledelse skal mobilisere tilstrækkelig viljestyrke, energi og vedholdenhed med henblik på at opnå gode resultater.
- Udvikle relationer: Ledelse skal håndtere og støtte menneskelige relationer internt såvel som eksternt med henblik på at skabe gode livs- og arbejdsvilkår.
- Tilskynde til fornyelse: Ledelse skal tilpasse og forny organisationens praksis med henblik på at møde forandrede krav og forventninger udefra.
- Fastholde stabilitet: Ledelse skal fastholde professionalismisme, kontinuitet og optimale strukturer med henblik på at bevare og nyttiggøre de erfaringer og den kvalitet, der allerede er i organisationen.

---

28) Jf. Quinn, 2003: "Becoming a Master Manager", p. 13 ff.

De fire ledelsesfunktioner tydeliggør hver især en række krav og forventninger til den militære praksis, som stilles både *udefra* og *indefra* organisationen med henblik på henholdsvis *drift* og *udvikling*.

Fig. 1:



De fire ledelsesfunktioner knytter sig til opgaveløsningen og er hver især lige vigtige og uundværlige, for at organisationen kan opretholde sig selv. De eksisterer imidlertid ikke i en tilstand af statisk ligevægt og indbyrdes harmoni, men er derimod bestandigt i konkurrence med hinanden. Ledelse i én dimension påvirker nemlig ledelse i de andre dimensioner, hvilket uvilkårligt skaber modsætninger og konflikter, som skal afbalanceres i en helhedsorienteret indsats fra både ledere og medarbejdere i organisationen (ibid.:97).

Den operative risikole-  
delse skal fremme  
både sikkerhed og ud-  
vikling ved at afveje  
kampfær-  
digheder og  
kontaktfær-  
digheder

## Krigerens kompetenceprofil

På denne baggrund introducerer FOKUS en række overordnede kompetencer<sup>29</sup>, der udfolder sig i alle fire ledelsesdimensioner. For at anskueliggøre hvorledes kompetencerne i de fire dimensioner viser sig i den operative praksis udarbejder Nørgaard & Holsting en "operativ kompetenceprofil", dvs. en kompetenceprofil, der sætter FOKUS kompetencerne ind i en operativ kontekst. Formålet hermed er at konkretisere og præcisere, hvad det så i grunden vil sige at skabe resul-  
tater og fornyelse *udadtil* samtidig med, at man skaber gode arbejdsvilkår og fastholder faglighed *indadtil* i internationale operationer.

En grundlæggende forudsætning for den operative risikole-  
delse – både indadrettet i enheden og udadrettet mod omgivelserne – er, ifølge Nørgaard & Holsting, soldatens evne til at træffe selvstændige beslutninger, der fleksibelt og situationsbestemt afvejer *kampfærdigheder* og *kontaktfærdigheder*: "Sammenfattende kan man sige, at den overordnede kompetence i internationale operationer er evnen til løbende at justere og regulere balancen mellem tillid og kontrol, kampfærdigheder og kontaktfærdigheder, sikkerhed og udvikling. Det er samtidig i denne vedvarende konstruktion og rekonstruktion af "ånden i opgaveløsningen", at den enkelte soldat danner sig som selvstændig beslutnings-  
tager på en for ham og organisationen meningsfuld måde" (ibid.:135).

---

29) Se Nørgaard & Holsting 2006, s. 103 for en model af de 17 FOKUS kompetencer.

Etisk og effektiv ledelse *udadtil* forudsætter med andre ord skabelse af mening *indadtil*. Eller som en konstabel fra RC(S)/ISAF 3 beskriver det: "En god soldat brænder for sit arbejde og for at gøre sig bedre... Det kræver selvdisciplin og helhedsforståelse – også for dem, han slås imod"<sup>30</sup>.

(Selv)disciplin og helhedsforståelse, dvs. forståelse både for sig *selv* og sin *omverden*, bliver hermed nøglebegreber for soldatens risikoledelse, idet de danner forudsætning for hans *skelneevne*, dvs. hans risikovurdering. I den operative kompetenceprofil varetages de fire ledelsesfunktioner således ved en balance-ret udøvelse af:

- Kampfærdigheder:

De kompetencer soldater udøver med henblik på at skabe *sikkerhed* i et missionsområde. Handlingerne knytter sig til at intervenere og nedkæmpe fjendtlig modstand, demonstrere militær kampkraft og skabe militær overlegenhed gennem militære magtmidler.

- Kontaktfærdigheder:

De kompetencer soldater udøver med henblik på at skabe *udvikling* i et missionsområde. Handlingerne knytter sig til at reducere usikkerhed, øge tillid og understøtte den politiske reformproces ved at udvise kulturforståelse og indsigt i lokale politiske, religiøse, økonomiske og sociale forhold.

- Refleksivitet:

De kompetencer soldater udøver med henblik på at skabe *meningsfulde rela-*

---

30) K. Nørgaard, interview v. RC(S)/ISAF 3, 2007.

"Krigerens"  
etiske  
kompetence  
maksimerer  
og delegerer  
tillid som  
taktisk kon-  
cept

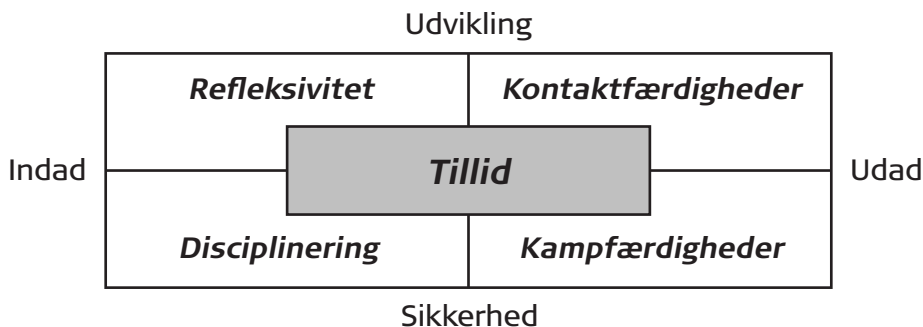
*tioner* i nye, fremmede og risikobetonede situationer. Refleksivitet understøtter handlinger, der kræver omstillingsparathed og helhedsforståelse.

- **Disciplinering :**

De kompetencer soldater udøver med henblik på at skabe fælles *regler og rutiner*, der fastholder faglighed og kontinuitet. Disciplinering understøtter handlinger, der kræver automatisering, ensartethed, lydighed og forudsigelighed.

Hvor kampfærdighederne knytter sig til disciplinering som læringsform (tvungen indorning under faste regler) med henblik på at skabe *sikkerhed*, knytter kontaktfærdighederne sig til refleksivitet som læringsform (forhandling af mening) med henblik på at skabe *udvikling*. Det samlede princip i den operative kompetencemodel er *tillid* som taktisk koncept, idet der må opbygges tillidskapital både indadtil og udadtil for at udøve risikoledeelse. I lyset af den operative kompetencemodel viser "krigerens" etiske kompetence sig således som et handleberedskab, der maksimerer og delegerer tillid.

Fig. 2:



Vender vi nu blikket fra den operative til den administrative ledelsesarena kan vi i forlængelse af ”krigerens kompetenceprofil” tillige udarbejde ”sagsbehandlerens kompetenceprofil”. Vi vil dermed forsøge at nærme os en mere helhedsorienteret tilgang til spørgsmålet om, hvad ”god ledelse” i Forsvaret er – både ”derude” og ”herhjemme”.

## Sagsbehandlerens kompetenceprofil

Vi tager atter udgangspunkt i FOKUS modellens fire grundlæggende ledelsesfunktioner: skabelse af resultater, relationer, fornyelse og stabilitet. Ser vi først på de udadrettede kompetencer skal sagsbehandleren dels skabe fornyelse ved at synliggøre og *positionere* de operative behov på den politiske arena og dels skabe resultater ved at *optimere* forvaltningen og den politiske styring i opgaveløsningen. Han skal med andre ord kunne manøvrere i spændingsfeltet mellem den politiske diskurs og den operative praksis. Som en officer i Hærens Operative Kommando formulerer det: ”Jeg skal være deres (den udsendte enhed, red.) mand i Danmark og sørge for at formidle de ting videre, de gerne vil have løftet. Jeg skal beskytte dem, være deres talerør og hæve de operative behov... Det er spændende at sidde lige mellem det operative og det politiske niveau. Der er mange ting, man kan se en historik i. Når man er ude (i missionerne, red.) mister man nemt helhedsblikket. På den anden side stikker politikerne sig selv blår i øjnene – de forstår ikke fokus og besværlighederne. Der er ingen politisk tålmodighed”<sup>31</sup>.

---

31) K. Nørgaard, interview v. HOK, 2007.

"Sagsbehandleren" skal beskytte det politiske og det operative mod hinanden ved både at dele og styre viden

På den ene side skal sagsbehandleren altså kunne formidle viden om den aktuelle opgaveløsning og "hæve de operative behov" til det politiske niveau. På den anden side skal han fungere som bureaukratisk kontrolinstans, der sikrer, at man ikke mister "helhedsblikket" på det operative niveau. Han skal med andre ord sætte en operativ aktualitet ind i en administrativ kontinuitet.

Ser vi dernæst på de indadrettede kompetencer, er forudsætningen for at positionere sig og synliggøre de operative behov evnen til at *legitimere* sagsbehandlingen gennem saglig argumentering, dokumentering og formalisering af den militære praksis. Legitimeringen hviler således også på en bestemt måde at *rationalisere* og afpersonalisere aktuelle hændelser og sagsforløb med henblik på at fremstille dem som objektive og nødvendige forudsætninger for den militære indsats. Det drejer sig med andre ord om at konstruere en bestemt "historik" i opgaveløsningen, der skaber kontinuitet og troværdighed i organisationens beslutningsprocesser.

"Sagsbehandlerens" etiske kompetence viser sig i dette perspektiv som en evne til at manøvrere i grænselandet mellem den politiske og den militære ledelse, til at reducere kompleksitet og "oversætte etiske og politiske overvejelser til statistik og tal" og sidst, men ikke mindst i evnen til at gensidigt at afgrænse og "beskytte" det politiske og det operative mod hinanden. Han skal med andre ord *både* kunne legitimere den operative ledelse og implementere den politiske styring gennem en balanceret udøvelse af *videndeling* og *videnstyring*.

I den "administrative kompetencemodel" varetages de fire ledelsefunktioner således ved en balanceret udøvelse af:

- **Optimering:**

De kompetencer sagsbehandlere udøver med henblik på at *videnstyre* ved at omsætte det politiske mandat til militære mål. Optimering knytter sig i praksis til forvaltning af organisationens ressourcer og implementering af den politiske styring.

- **Positionering:**

De kompetencer sagsbehandlere udøver med henblik på at *videndele* ved at formidle behov for udvikling og fornyelse i organisationen. Positionering knytter sig i praksis til at fremsætte og vinde opbakning til en bestemt dagsorden.

- **Rationalisering:**

De kompetencer sagsbehandlere udøver med henblik på at analysere, systematisere og kategorisere de militære aktiviteter. Rationalisering understøtter effektiv ressourceforvaltning og knytter sig i praksis til standardisering og formalisering af de militære aktiviteter.

- **Legitimering:**

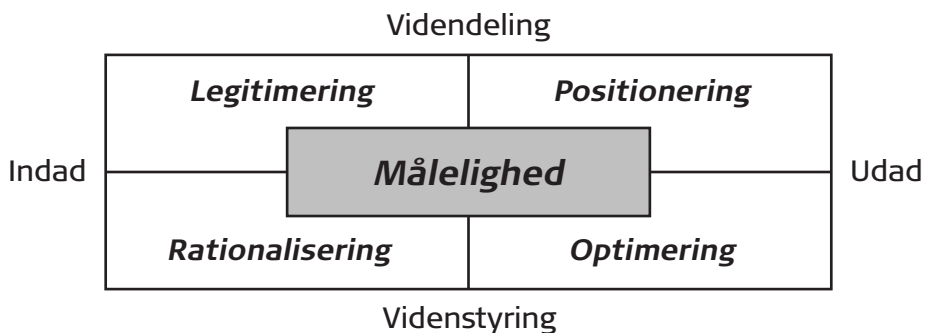
De kompetencer sagsbehandlere udøver med henblik på at begrunde den militære praksis i organisationens interne og eksterne relationer. Legitimering understøtter konstruktion af ny mening og knytter sig i praksis til saglig argumentation og refleksion.

Hvor positionering knytter sig til legitimering som kommunikationsform (formidling af viden) med henblik på ekstern og intern *videndeling*, knytter optimering

"Sagsbe-  
handle-  
rens" etiske  
kompetence  
maksimerer  
og admini-  
strerer må-  
lelighed som  
bureaukra-  
tisk koncept

sig til rationalisering som kommunikationsform (systematisering af viden) med henblik på intern og ekstern *videnstyring*. Dette forudsætter imidlertid en form for generaliseret og kontekstuaafhængig viden, der ikke knytter sig til et subjektivt skøn, men til en objektiv *målelighed*, der kan gøres til genstand for politisk og demokratisk kontrol. Det samlende princip, der balancerer "sagsbehandle-rens" kompetencemodel, er derfor målelighed som bureaukratisk koncept, idet der må skabes beregnelighed både indadtil og udadtil for at udøve virksomhedsledelse. I lyset af "den bureaukratiske kompetencemodel" viser den etiske kompetence sig her som et handleberedskab, der maksimerer og administrerer målelighed.

Fig. 3:



Vi får dermed, i lighed med den operative kompetencemodel, en administrativ kompetencemodel med fire udfaldsrum og ét balancerende princip, som medierer mellem de modsatrettede ledelsesbehov i organisationen.

Med denne begrebsliggørelse af den etiske kompetence i henholdsvis "krigerens" og "sagsbehandlerens" kompetencemodel udpeger vi to forskellige, men gensidigt afhængige perspektiver på "god ledelse" i Forsvaret: Æn der knytter sig til den operative (militære) sikkerhedsdiskurs, og én der knytter sig til den administrative (politiske) forvaltningsdiskurs. Vi har med andre ord to kompetenceprofiler, der rummer hver sin etiske fordring, og som hver især former den enkelte soldat som etisk/politisk aktør. Det er imidlertid vigtigt at fastholde, at der netop er tale om ledelses*perspektiver*, og at begge udøves og understøtter hinanden i det operative miljø såvel som i den hjemlige støtte-og uddannelsesstruktur. Både "krigerens" og "sagsbehandlerens" iagttagelsesperspektiv er nødvendige for at træffe helhedsorienterede beslutninger, der balancerer mellem sikkerhedsdiskurs og forvaltningsdiskurs.

For at illustrere, hvordan denne balancegang former den etiske kompetence som beslutningskompetence, præsenterer vi nedenfor en case, der udfolder hele ledelsesspændet mellem operativ praksis og politisk styring.

## Case: Skibschefens dilemma

I Irak krigens første måneder i foråret 2003 var flere af det Danske Søværns skibe udstationeret i Middelhavet med henblik på at eskortere allierede skibe fra Atlanterhavet og videre mod Suezkanalen og Golfen. Det var navnlig det stærkt trafikerede Gibraltarstræde, der blev vurderet som et højrisikoområde for terroranslag. Den følgende case er en sammenskrivning af interviews med flere



Foto: Guy Toremans, BE.

Det fleksible støtteskib Absalon øver sig på international indsats.

skibsførere, som gjorde tjeneste på de danske skibe udsendt til Middelhavet: "Når vi sendes ud på en international mission har vi flere retningslinier at holde os til. En af dem er de såkaldte "Rules of Engagement", som er en række forholdsordrer og som fortæller, hvad vi skal gøre i en lang række situationer, hvor vi konfronteres med fjenden.

Disse regler havde vi fået af NATO-hovedkvarteret. Det var nogle ret robuste regler forstået som, at vi måtte ret meget, hvis vi følte os truet. Vi var jo kommet til Gibraltar-strædet for at beskytte de allierede skibe og det var en højtprioriteret opgave, så derfor gav det ret vide beføjelser til at forsvare de allierede skibe. Men så skete der dét, at spanierne annullerede en række af disse "Rules of Engagement" udstedt af NATO. Det kunne de, fordi vi altovervejende sejlede i deres farvand og de styrede derfor også operationen. De havde altså omstødt NATO-regler og erstattet dem med andre regler.

Årsagen til disse ændringer var, at det kunne være svært at overholde NATO-reglerne. Et af de kritiske punkter var, at fremmede skibe og fly ikke måtte komme tættere end 500 yards [knap 500 meter, red.] på os. Tænk på at skulle håndhæve det i et stræde på knap 10 km's bredde, hvor lokale fiskere, færger, turistsejlbåde og turistfly, flygtninge i ramponerede skuder, smuglere med ringe respekt for myndighederne og jeg ved ikke hvad, holder til. Det var ikke realistisk, men det betød, at vi de facto måtte acceptere et første "hit" – altså lade fjenden slå først.

En dag brændte det virkelig på, da et mindre fly opførte sig fjendtligt ved at flyve direkte mod os i faldende højde. Flyets identitet kunne vi ikke fastlægge ud fra radaridentifikationen og radiokontakt var også forgæves, ligesom solblænding og løse patroner, og da det havde passeret de 500 yard, stak jeg simpelt hen på bedste stenaldermanér knoppen op på dækket og tog bestik af situationen. Vi var kommet dertil, at jeg bare manglede at sige "åben ild".

At vi ikke skød flyet ned, skyldtes dels, at jeg kunne se, at der var det spanske toldvæsens logo på flyet og dels min vurdering af hele sikkerhedssituationen i området. En slags fingerspidsfornemmelse. Det var godt, vi ikke skød det ned, da det i givet fald nok havde været en missionsstopper [omgående hjemsendelse med risiko for en efterfølgende tjenestesag, red.] for mig. Det ved jeg naturligvis ikke med sikkerhed, men jeg er bange for, at der ville være kø ved håndvasken fra forsvarsministeren og hele vejen ned igennem systemet for at fralægge sig ansvar".

## Den etiske kompetence som beslutningskompetence

Casen tager afsæt i den personlige etiks arena og illustrerer skibschefens militære *governmentality*, dvs. hans evne til at omsætte politiske krav til militær praksis: De danske søfolks operationer i Gibraltarstrædet er underlagt et politisk mandat, der udmønter sig i en række organisatoriske regler og principper for den militære magtanvendelse. Reglerne er imidlertid baseret på en kontekstafhængig rationalitet og tager derfor ikke højde for de lokale operative forhold. Det placerer skibschefen i et etisk dilemma: På den ene side er han forpligtet til at overholde gældende Rules of Engagement (ROE). På den anden side vil en strikt håndhævelse af 500 yard-reglen have en række stærkt u hensigtsmæssige konsekvenser pga. forholdene i det smalle og stærkt trafikerede Gibraltarstræde. Skibschefens dilemma rummer således både en pligtetisk overvejelse ("hvad er lovligt?"), en konsekvensetisk vurdering ("hvad er hensigtsmæssigt?") og en dydsetisk holdning ("hvad kan jeg stå inde for?").

I det afgørende øjeblik, "da det virkelig brændte på", trækker skibschefen på sin "fingerspidsfornemmelse", dvs. sin personlige dømmekraft og tilpasser den administrative, regelbaserede ræson i NATO retningslinier til en operativ, situationsbestemt praksis. Han anvender i første omgang de gældende principper for militær magtudøvelse og søger at identificere og advare flyet gennem radiokontakt, men uden held. Ud fra et rent retligt perspektiv ville skibschefen således kunne begrunde en beslutning om at skyde flyet ned. Den lovlige handling er

Den lovlige handling er ikke nødvendigvis altid den "rigtige" handling

imidlertid ikke nødvendigvis den "rigtige" handling. For at træffe den "rigtige" beslutning kombinerer skibschefen sin målelighedslogik med sin tillidslogik, idet han "på bedste stenaldermanér tager bestik af situationen" og vurderer "hele sikkerhedssituationen i området". Kun ved at forbinde begge rationaler i et helhedsperspektiv kan han udøve etisk og effektiv ledelse.

At træffe de "rigtige" beslutninger på det "rigtige" tidspunkt indebærer således ikke blot en slavisk regelefterlevelse, men en evne til at håndtere en række dilemmaer og paradokser. Casen understøtter dermed en væsentlig pointe, nemlig at "krigere" og "sagsbehandlere" sagtens kan være den samme person. I beslutningsøjeblikket opererer han nemlig både i tællelighedsregimet og i risikofællesskabet. "Skibschefens dilemma" har således tydeliggjort, at beslutninger ikke træffes på et entydigt og fuldstændigt grundlag, men fordrer en etisk beslutningskompetence, der på én gang adskiller og forbinder tillidslogik og målelighedslogik, risikoledeelse og virksomhedsledelse.

# Kapitel 5

---

## Forsvarets Ledelsesgrundlag

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

Tim Sloth Jørgensen og Jesper Helsø (2008)

Vi har nu skitseret den militære dannessammenhæng på politikens, organisationens og den personlige etiks arena. Soldatens etiske kompetence viser sig herved som et personligt beslutnings- og handleberedske, der maksimerer henholdsvis *tillid* (som forudsætning for risikoledeelse) og *målelighed* (som forudsætning for virksomhedsledelse). Med denne ledelsesdiagnose er det blevet tydeligt, at militær etik ikke blot handler om blind regelefterlevelse og juridisk udenadslære, men om at håndtere et grundlæggende paradoks, nemlig at organisationen på én gang må skabe større sammenhængskraft og større frihedsgrader for at praktisere etisk og effektiv ledelse.

Den gennemgående tendenslæsning har således udpeget en række dilemmaer

Militær etik handler ikke om juridisk udenadslære

på de tre ledelsesarenaer, som viser sig i spændingsforholdet mellem to overordnede diskurser – en operativ og en administrativ diskurs, som fastlægger hver sin professionsetik, dvs. hver sit etiske beslutningsgrundlag. Tilbage står imidlertid spørgsmålet om, hvordan den etiske kompetence, som udøves i praksis af henholdsvis "krigeren" og "sagsbehandleren", kan synliggøres og integreres i en eksplicit ledelsestænkning, dvs. et fælles ledelsessprog, som kan fremme og skabe vilkår for begge sider af den militære profession.

Det drejer sig i denne forbindelse ikke om at opfinde en ny ledelsesstrategi. Det handler snarere om at synliggøre den viden, som allerede udøves i den daglige praksis, men som i vidt omfang eksisterer som "tavs" og usynlig viden i organisationen. I dette kapitel knytter vi derfor "krigerens" og "sagsbehandlerens" kompetenceprofiler til den overordnede ledelsesforståelse - og særligt den fælles ledelsesetik, der gøres gældende i Forsvarets ny Ledelsesgrundlag. Dermed bliver det muligt at sætte begreber på den tavse viden – begreber som er formet og forankret i hele den organisatoriske sammenhæng.

Med afsæt i de tre etiske arenaer og identificeringen af den etiske kompetence udarbejdes således en praktisk etik, der tager højde for, at den militære ledelsesudøver ikke alene kan bero sin praksis på regler og love, men må handle med udgangspunkt i sin egen kontekstafhængige og situerede "sunde fornuft" eller "effektive og etiske" dømmekraft.

## Fra Ledelsesdirektiv til Ledelsesgrundlag

Den 26. marts 2008 underskrev Forsvarschefen en ny udgave af Forsvarets Ledelsesdirektiv, hvis forgængers grundlæggende tanker daterede sig tilbage til 1970'erne. Ledelsesdirektivet blev omdøbt til Forsvarets Ledelsesgrundlag, hvilket signalerer en bevægelse fra en centralistisk styring i retning mod en mere decentreret ledelse, der ud fra en etisk såvel som effektivitetsorienteret tilgang, overlader det til den eller de lokale beslutningstagere at definere god ledelse i praksis.

Ledelsesgrundlaget anviser således en overordnet forståelsesramme, som organisationen ønsker at gøre fælles ved at forme den toneangivende diskurs. Det forudsætter imidlertid, at Ledelsesgrundlaget forholder sig til hele den variation af opgaver, praksisfællesskaber og situationer, der kendetegner en kompleks organisation som Forsvaret. Ledelsesgrundlaget skal derfor dels udfylde en *deskriptiv* funktion, som tager afsæt i en beskrivelse af Forsvarets virkelighed, dvs. de vilkår, hvorunder Forsvaret skal udøve sin ledelsesvirksomhed. Dels skal den udfylde en *normativ* funktion, som rummer en ledelsesfilosofi og en ledelsesetik, der fastlægger de grundlæggende antagelser om og kendetegn på god ledelse i Forsvaret.

Hvor den deskriptive funktion bygger på empirisk funderede erfaringer med den virkelighed Forsvaret opererer i, bygger den normative funktion på de værdier Forsvaret gør gældende som kendetegn på "effektiv og god ledelse". Styrken

ligger i kombinationen mellem det deskriptive og det normative, idet begrebet god ledelse henter mening og gennemslagskraft fra begge domæner. For en offentlig organisation som Forsvaret kan dens normative anvisninger ikke afvige væsentligt fra den samfundsetik, i hvilken organisationen indgår og for hvilken den fungerer som et (etisk) redskab. Den normative funktion tjener i en offentlig virksomhed til at skabe mening og sammenhæng ikke alene i relationerne mellem de interne aktører, der er forpligtet af den, men også i forhold til den omverden, som den virker i.

De overordnede etiske principper for god ledelse er i stor udstrækning fastlagt for de offentlige institutioner i Danmark. Men samtidig gør der sig indenfor enhver etat i den offentlige sektor særlige vilkår gældende, som fordrer en lokal etisk stillingtagen. Forsvaret håndhæver et magtmonopol på vegne af det danske demokrati, og det udfører særlige opgaver i og udenfor Danmarks grænser, som er unikke. Det nødvendiggør en etisk stillingtagen til de særlige forhold, hvorunder Forsvaret virker.

## Forsvarets virkelighed

Ledelsesgrundlaget tager som nævnt udgangspunkt i en iagttagelse og beskrivelse, dvs. en fortolkning, af den virkelighed, som Forsvaret fungerer i. Det er imidlertid et udgangspunkt, som aldrig kan blive fuldstændigt endsige entydigt i kraft af virkelighedens kompleksitet og foranderlighed. Virkeligheden afhænger tillige af den iagttagendes iagttagelsesperspektiv, hvilket bevirker, at virkelig-

heden for enhver iagttager eller iagttagende organisation erfares forskelligt. Virkeligheden som den erfares, er med andre ord altid kontekstafhængig.

Den virkelighed en organisation "ser", er altså ikke virkeligheden i sig selv, men en konstruktion af virkeligheden, sådan som den erfares, tolkes og forhandles af og mellem organisationens forskellige aktører. Det "virkelige" og "sande" bliver i denne forstand en forhandling af *mening* og ikke en endegyldighed. Aktørerne indgår i sådanne forhandlinger ud fra de formelle og uformelle organisatoriske positioner, de enten tildeles eller tilkæmper sig. Konstruktionen af en organisations virkelighedsopfattelse kan således også anskues i et magtperspektiv, hvor forskellige meningsdannere strides om, hvilke meninger, der skal gøres gældende og hvilke, der skal udelades. Virkeligheden manifesterer sig med andre ord som en social konstruktion, der hele tiden udfordres i organisationen.

Det betyder ikke, at enhver subjektiv udlægning af virkeligheden er lige god eller rigtig. Det tilsiger derimod, at organisationen må fremlægge sine præmisser og synliggøre sine antagelser om virkeligheden i form af en systematisk forskning eller på baggrund af et regime af observationer, lessons identified og lessons learned.

Det påpeges derfor i Ledelsesgrundlaget at: "Et vigtigt grundlag for at kunne handle og udøve effektiv og etisk god ledelse er, at man kan finde sammenhæng og mening imellem det man *antager*, det man *vil* og det, man *gør*. Denne mening kommer ofte ikke af sig selv. Ledelse bør derfor altid bygge på et fæl-

les velovervejnet og gennemskueligt grundlag, der er afpasset de konkrete ydre vilkår, Forsvarets virkelighed" (Forsvarets Ledelsesgrundlag 2008:7, vores fremhævelse, red.).

Der skelnes derfor mellem følgende niveauer i Ledelsesgrundlaget:

Fig.4:



Set i dette perspektiv har "effektiv og etisk ledelse" ikke et objektivi og kontekstuaafhængigt grundlag at tage afsæt i, men bygger på organisationens omverdensperspektiv, dens erfaringer og dens skrevne og uskrevne værdier. Forsvarets Ledelsesgrundlag repræsenterer det skrevne grundlag. Heri begrebsliggøres den militære dannelsessammenhæng som "en tankegang, der skaber sammenhæng

mellem Forsvarets virkelighed, det Forsvaret antager om god ledelse og de kendetegn for god ledelse, som Forsvaret vil fremme. Denne tankegang består af en ledelsesfilosofi og en ledelseetik, der giver grundlaget for de normer, der opstilles for god ledelsesadfærd i Forsvarets kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem (FOKUS)" (ibid.:8)<sup>32</sup>.

Ledelsegrundlaget udfolder med andre ord den *tænkning*, der ligger bag FOKUS anvisninger for *handling*. Det forholder sig både til de ledelsesvilkår, der sættes af Forsvarets virkelighed, dvs. dets *omverdensforhold* og til den ledelseetik, der bygger på Forsvarets værdier, dvs. dets *selvforståelse*.

## Omverdensperspektivet

De antagelser om Forsvarets virkelighed, dvs. det omverdensforhold, der gøres gældende i Ledelsesgrundlaget, knytter sig dels til den sikkerhedspolitiske diskurs og dels til den forvaltningspolitiske diskurs. Her præciserer Ledelsesgrundlaget på et empirisk grundlag en række forhold i Forsvarets virke, som trækker på modsatrettede ledelsesbehov: "På den ene side skal Forsvaret løse risikobetonede operative opgaver i overensstemmelse med Forsvarets mission. På den anden side skal Forsvaret drives som enhver anden offentlig virksomhed i Danmark i overensstemmelse med de forvaltningsmæssige rammer, der er gældende i samfundet i almindelighed" (ibid.:9).

---

32) Hvor FOKUS retter sig mod konkrete handlingsanvisninger ("Det vi gør"), retter Ledelsesgrundlaget sig mod filosofien ("Det vi antager") og etikken ("Det vi vil").

Den sikkerhedspolitiske og forvaltningspolitiske diskurs former hver sin side af Forsvarets virkelighed

Global Governance stiller krav om større fleksibilitet

Den sikkerhedspolitiske og den forvaltningpolitiske diskurs former hver sin side af Forsvarets virkelighed og rummer hver deres iboende antagelser om "god ledelse": "I praksis medfører det, at ledelsen det ene øjeblik skal håndtere komplekse operative opgaver, der kræver militær risikoledeelse og i det næste øjeblik skal håndtere optimering af de forvaltningsmæssige opgaver, der kræver virksomhedsledelse... Disse dobbelte vilkår for militær risikoledeelse og virksomhedsledelse lader sig vanskeligt adskille i tid og sted, og vil derfor ofte manifestere sig i dilemmaer og paradokser" (ibid.:11-12).

Hermed betoner Ledelsegrundlaget det modsætningsforhold, som er denne bogs gennemgående tema, og som opstår som konsekvens af, at såvel ideen om Global Governance som New Public Management øver indflydelse på Forsvarets virkelighed. De krav, som Global Governance stiller til Forsvaret, er i hovedsagen større *fleksibilitet*. Flexibilitet i form af evne til at deployere styrker til alle dele af verden på kort tid, evne til at tilpasse sig vidt forskellige vilkår for opgaveløsning, evne til at kunne kæmpe på en måde, der fremmer forholdet til lokalbefolkningen og støtter en demokratisk samfundsopbygning, osv.

De krav, som New Public Management stiller til Forsvaret, er i hovedsagen bedre cost-benefit styring af organisationens ressourcer, kortere svartider og mere præcise måltal for ressourceforbrug, rationalisering af forretningsgange, osv., eller med andre ord: Krav om bedre systemer og processer til at udøve *kontrol*.

De to ledelsesformer trækker altså i udgangspunktet i hver deres retning. De udfordrer begge den militære praksis og afstedkommer nye betydningsdannelser. Således understreger det følgende citat, at Global Governance forbinder sikkerhed og udvikling i den militære risikoleddelse: "Kompleksiteten i militære operationer kan karakteriseres ved, at de i almindelighed skal målrettes mod en dobbeltsidet opgave. Dels skal de tilvejebringe sikkerhed gennem anvendelse af militære magtmidler, og dels skal de altid bidrage til samfundsmæssig udvikling gennem gensidig tillidsopbygning" (ibid.).

Tilsvarende introducerer kravene til virksomhedsledelse gennem New Public management nye modsætningsforhold, som kommer til udtryk i spændingsfeltet mellem videnstyring og videndeling eller mere overordnet mellem kontrol og fleksibilitet, hvilket kommer til udtryk i følgende citat: "Kravene til virksomhedsledelse er karakteriseret ved at ledelsesudøveren på den ene side skal stå som garant for en standardiseret opgaveløsning, der fremmer effektivitet og ensartethed i arbejdsprocesser og -resultater og på den anden side kunne udvise fleksibilitet og nytænkning i forhold til nye krav og behov" (ibid.:10).

## Ledelsesfilosofien – "det vi antager"

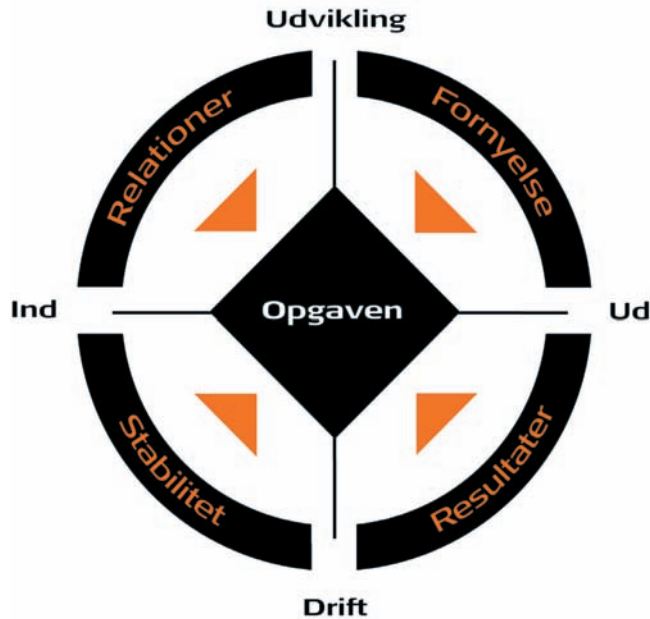
Risikoledelse og virksomhedsledelse rummer altså begge betydningsfulde modsætningsforhold. For at disse modsætningsforhold ikke skal indvirke kontraproduktivt eller decideret ødelæggende for Forsvarets opgaveløsning, skal de integreres og afbalanceres igennem en helhedsorienteret ledelsestænkning, der ikke ignorerer, men tydeliggør modsætningerne. Som udgangspunkt herfor identificerer Ledelsesgrundlaget en fællesnævner, som alle organisationens beslutninger kan knytte an til, nemlig begrebet opgaveløsning, der uanset øvrige intentioner, ønsker og behov fungerer som samlende og inkluderende overbegreb: "Fælles for militær risikoledelse og virksomhedsledelse er antagelsen om, at ledelse handler om at skabe vilkår for god opgaveløsning, og at den altid foregår i et spændingsfelt mellem flere krav, interesser og behov" (ibid.:15).

Det er opgaveløsningen, der berettiger organisationens eksistens, og det er opgaveløsningen, som afstemmer alle andre behov - uden opgaveløsning ingen organisation, kan man sige<sup>33</sup>. Med opgaven i centrum knyttes ledelsesfilosofien således til de fire grundlæggende ledelsesfunktioner, der blev introduceret i FOKUS, nemlig: fornyelse, resultater, stabilitet og relationer.

---

33) Denne grundlæggende ledelsesfilosofi berettiger dog på ingen måde en tilsidesættelse af menneskelige hensyn. Det præciseres derfor at: "Forsvarets opfattelse af god ledelse hviler på det menneskesyn, at mennesker aldrig må blive reduceret til rene midler, idet mennesker i modsætning til andre ressourcer, er værdifulde i sig selv" (bid.:19).

Fig.5:



I lighed med FOKUS anskuer ledelsesfilosofien det som en fælles ledelsesopgave at tilsikre en balance mellem de fire typer af krav. Ledelse praktiseres med andre ord ikke kun på chefmøder og af *ledelsen*, men stiller sig som opgave til hver enkelt beslutningstager, dvs. hver enkelt medarbejder i den organisatoriske orden.

I dette perspektiv på ledelse nedlægges grundstenen til ledelsesetikken. Hver af de fire ledelsesfunktioner kan nemlig tilgodeses for meget, for lidt eller i balance i forhold til de øvrige funktioner. Ledelsesgrundlaget understreger derfor at: "Uden afbalancerende ledelse kan ethvert af de fire krav bemægtige sig

enten for stor betydning eller blive overset. Ved at skabe balance, etableres et konstruktivt arbejdsmiljø, der aktivt modvirker nedslidning og ukonstruktive konflikter, manglende forandringsparathed eller manglende kvalitet og ressourcebevidsthed i opgaveløsningen." (ibid.:20).

Grundantagelsen om "god ledelse" kondenseres hermed i følgende udsagn: "Afbalanceret og helhedsorienteret ledelse er en forudsætning for god opgaveløsning. En afbalanceret og helhedsorienteret håndtering af de fire ledelsesfunktioner er en forudsætning for at kunne tilgodese såvel den enkelte medarbejders funktionsbetingelser som Forsvarets forskellige behov" (ibid.:19).

Men hvis ledelsesfilosofien sætter *opgaveløsningen* i centrum, hvordan skal forholdet mellem "krigerens" og "sagsbehandlerens" ledelsespraksis da balanceres? Hvad skal bygge bro mellem tillid og målelighed? Som vi skal se i det følgende, er det her *ledesetikken* kommer ind i billedet, nemlig som det normative bindeled, der udpeger de fælles *kendetegn* på god ledelse både i et operativt og et administrativt regime.

## Ledesetikken - "det vi vil"

Hvor ledelsesfilosofien beskriver *præmisserne*, dvs. krav og vilkår, for den ledelse, der skal håndtere Forsvarets virkelighed ("det vi antager"), så fastlægger ledesetikken *kriterierne* for, hvordan god ledelse fremmes, og hvad den skal fremme ("det vi vil"). Det kaldes i Ledelsesgrundlaget for *kendetegn* for god

ledelse<sup>34</sup>. "God ledelse i Forsvaret er karakteriseret ved måden, hvorpå de fire ledelsesfunktioner - fornyelse, resultater, stabilitet og relationer - varetages og balanceres. Varetagelsen og balancen mellem ledelsesfunktionerne har en række *kendetegn* som tilsammen kaldes *ledelsesetik*" (ibid.: 23, vores fremhævelse, red.).

Ledelsesgrundlaget udpeger følgelig ni kendetegn, som tilsammen stiller krav til ledelsesudøveren og til vilkårene for ledelse indenfor hvert af de fire funktionsområder og mellem disse. Kendetegnene er: Mod, Fremsyn, Handlekraft, Sammenhæng, Troværdighed, Indblik, Fællesskab og Udvikling. I centrum for de ni kendetegn står kendetegnet Styrke, der samler og integrerer alle de øvrige kendetegn (se fig. 6 næste side).

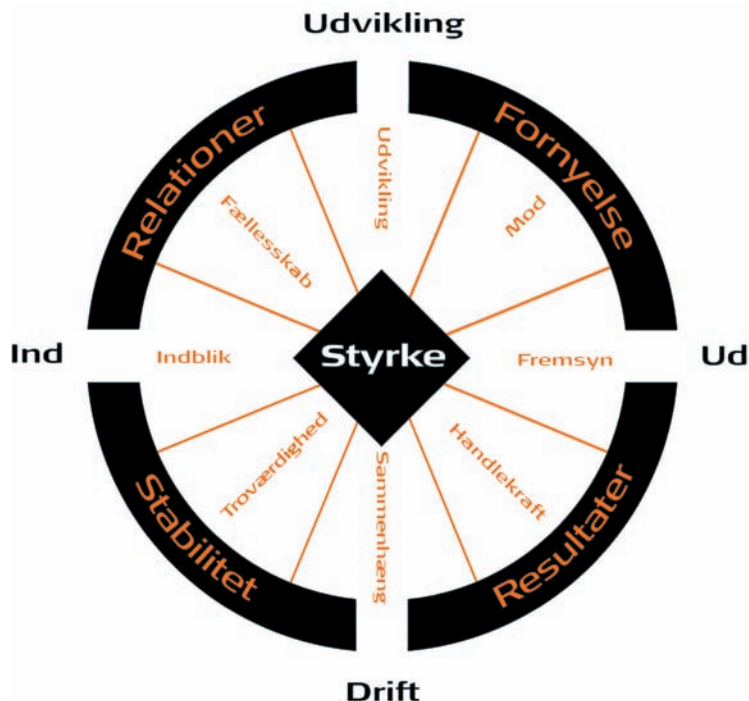
De ni kendetegn på god ledelse former tilsammen den ledelsesetik, der danner grundlag for al ledelse i Forsvaret, dvs. både "krigerens" og "sagsbehandlerens" praksis. De anviser med andre ord de principper for god ledelse, som skal kendetegne balancen mellem den operative og den administrative ledelsesræson i organisationen.

---

34) Kendetegnene er bl.a. baseret på en undersøgelse af Forsvarets opfattelse af god ledelse, der bygger på 25 fokusgruppe interviews foretaget i 2007 i et repræsentativt udsnit af Forsvarets enheder, niveauer, medarbejdere og funktioner.

Kendetegnene relaterer sig til de fire ledelsesfunktioner

Fig. 6:



Kendetegnene relaterer sig i overensstemmelse med ledelsesfilosofien til organisationens fire ledelsesfunktioner: resultater, fornyelse, relationer og stabilitet. Men hvor ledelsesfilosofien stiller "diagnosen": Hvilke ledelsesopgaver skal tilgodeses?, peger kendetegnene på "kuren": Sådanne skal de varetages. De synliggør med andre ord et fælles repertoire af værdier i organisationen, som skal danne grundlag for hele den militære dannelsessammenhæng. Især de diagonale kendetegn, der knytter an til hver deres funktionalitet, er vigtige. F.eks.

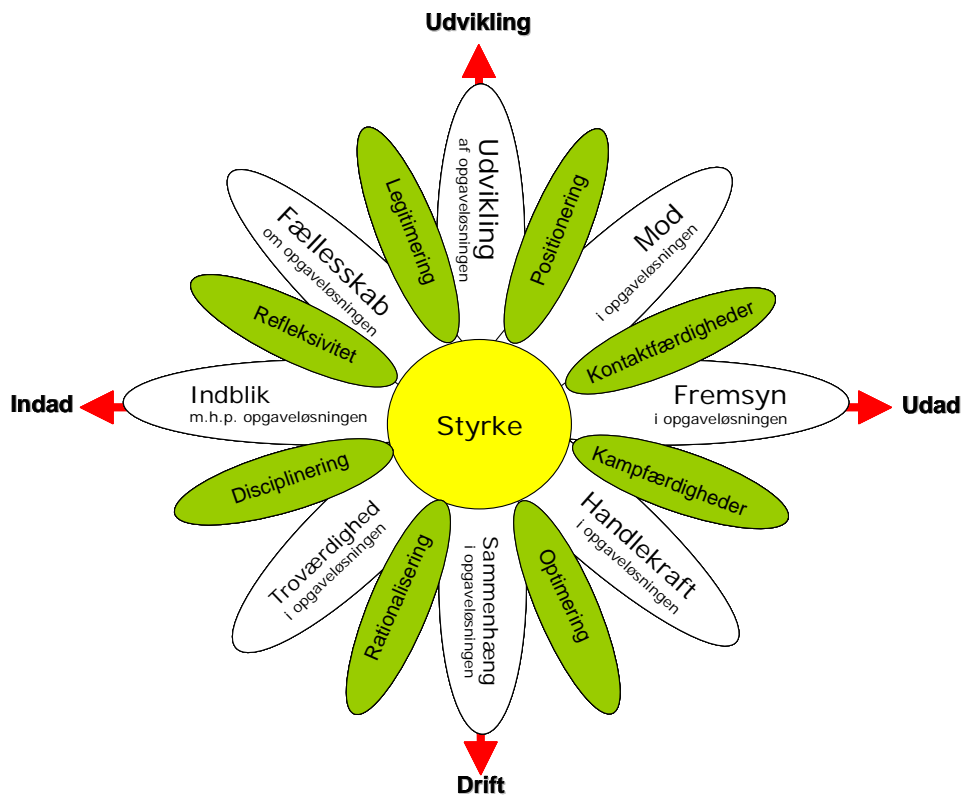
skal Handlekraft i resultatkvadranten ses i sammenhæng med Fællesskab i relationskvadranten. Heraf fremgår det: "Fællesskab handler om at skabe grundlag for at løfte i flok. Fællesskab handler også om at kunne skabe en organisation, der kan fungere som én organisme og samtidig give plads til mangfoldighed. Herunder fremme en anerkendende og meningsfuld dialog, der skaber energi og vilje til fælles handling" (ibid.: 27).

Både Fællesskab og Handlekraft er rettet mod opgaveløsningen. Herved og på grund af den konkrete ordlyd i begge kendetegn opstår der en samklang og ikke et modsætningsforhold imellem kendetegnene. Ved samtidig at efterkomme og konkretisere de to kendetegn vil det være muligt såvel at styrke resultater som menneskelige relationer. Det samme princip gør sig gældende mellem de øvrige kendetegn. Herved søges dilemmaet mellem de fire konkurrerende funktioner imødegået. Det er let sagt, men svært gjort, for i praksis betyder det, at man i enhver situation må konkretisere betydningen i alle kendetegnene, men det er ikke desto mindre idealet for god ledelse i Forsvaret.

Hvert kendetegn rummer en fortælling om "god ledelse i Forsvaret"

Hver enkelt kendetegn rummer således en fortælling om "god ledelse", der bygger bro over de iboende modsætningsforhold mellem "krigerens" og "sagsbehandlerens" kompetenceprofiler. Kendetegnene har med andre ord en medierende funktion, som kan illustreres ved modellen overfor.

Fig. 7:



Kendetegnene medierer "krigerens" og "sagsbehandlerens" kompetencer

Modellen skal læses sådan, at hvert af de hvide blade i margueritten, der repræsenterer et kendetegn, medierer mellem to grønne blade, der repræsenterer henholdsvis et operativt og et administrativt kompetenceperspektiv. For at præcisere og konkretisere, hvordan kendetegnene hver især forbinder og skaber

sammenhæng mellem de to kompetenceperspektiver, skitseres kendetegnetes ni "ledelsesfortællinger" i det følgende.

## Ledelsesfortællingerne

Vi begynder med de fortællinger, der relaterer sig direkte til de fire ledelsesfunktioner resultater, fornyelse, relationer og stabilitet:

1. Kendetegnet Handlekraft; relaterer sig til at skabe resultater og rummer den ledelsesfortælling, der medierer kompetencerne Kampfærdigheder og Optimering: Når ledelse udøves med henblik på at skabe resultater, skal "krigeren" vise handlekraft på slagmarken og vinde militær overlegenhed ved at bruge sine kampfærdigheder. "Sagsbehandleren" skal vise handlekraft i organisationen og oversætte politiske krav til operative mål ved at optimere og nyttiggøre medarbejdernes ressourcer. I denne proces kendetegnes god ledelse ved: "At føre gejst til holdet og få andre til at yde deres yderste i en presset situation" (Fokusgruppe: Ledelsesgrundlag).

2. Kendetegnet Mod; relaterer sig til at skabe fornyelse og rummer den ledelsesfortælling, der medierer kompetencerne Kontaktfærdigheder og Positionering: Når ledelse udøves med henblik på at sikre fornyelse, skal "krigeren" vise mod på slagmarken og vinde civilbefolkningens tillid ved at bruge sine kontaktfærdigheder. "Sagsbehandleren" skal vise mod i organisationen og gøre de operative behov gældende ved at synliggøre og positionere dem i den politiske diskurs. I denne

proces kendetegnes god ledelse ved: "At turde tage beslutninger - også de upopulære. De fleste kan bedre leve med en upopulær beslutning, hvis den bliver forklaret, end at sidde fast i et beslutningsvakuum" (Fokusgruppe: Ledelsesgrundlag).

3. Kendetegnet Fællesskab; relaterer sig til at skabe meningsfulde relationer og rummer den ledelsesfortælling, der medierer kompetencerne Refleksivitet og Legitimere: Når ledelse udøves med henblik på at udvikle relationer, skal "krigere" vise sans for fællesskab på kamppladsen og skabe meningsfuldhed ved at udvise refleksivitet og helhedsforståelse i de operative beslutninger. "Sagsbehandleren" skal vise sans for fællesskab i organisationen og skabe meningsfuldhed ved at dele viden og legitimere de administrative beslutninger. I denne proces kendetegnes god ledelse ved: "[At skabe] et stærkt team før man kommer ud i en svær situation; det er f.eks. nemmere bagefter at snakke om oplevelsen og tilgive eventuelle konflikter, der opstod i kampens hede" (Fokusgruppe: Ledelsesgrundlag).

4. Kendetegnet Troværdighed; relaterer sig til at skabe stabilitet og rummer den ledelsesfortælling, der medierer kompetencerne Disciplinering og Rationalisering: Når ledelse udøves med henblik på at skabe stabilitet, skal "krigere" vise troværdighed på kamppladsen og fremtræde som det gode eksempel ved at udøve (selv)disciplinering. "Sagsbehandleren" skal vise troværdighed i organisationen og skabe kontinuitet ved at afpersonificere viden og rationalisere forvaltningen. I denne proces kendetegnes god ledelse ved at: "Chefen er dér,

hvor problemerne er, og hvor faren er stor – han gør sig synlig og støtter. Han står i "orkanens øje", men uden nødvendigvis at blande sig unødigt. I stedet skal han udvise tillid og tilbyde sin assistance. Han skal fysisk og mentalt placere sig der, hvor problemerne er" (Fokusgruppe: Ledelsesgrundlag).

De fire sidste fortællinger uddyber de kendetegn, der knytter sig til henholdsvis den udadrettede/indadrettede akse og den udviklings-/ driftorienterede akse i ledelsesmodellen.

5. Kendetegnet Fremsyn; relaterer sig til organisationens omverdensforståelse og rummer den ledelsesfortælling, der medierer "krigerens" og "sagsbehandlerens" udadrettede ledelse. Fremsyn handler om at formulere en fælles overordnet udviklingsretning, der udpeger mål og sætter rammer for opgaveløsningen. Både risikoledeelse og virksomhedsledelse fordrer klare End States, prioritering af opgaverne og klarlæggelse af midlerne. I denne proces kendetegnes god ledelse ved at: "Strategisk[e] beslutning[er]... træffes på forudsætningerne, og man kan være 100% ærlig overfor konsekvenserne deraf" (Fokusgruppe: Ledelsesgrundlag).

6. Kendetegnet Indblik; relaterer sig til organisationens selvforståelse og rummer den ledelsesfortælling, der medierer "krigerens" og "sagsbehandlerens" indadrettede ledelse. Indblik handler om at formidle sammenhæng mellem formelle strukturer og personlige relationer i organisationen. Både risikoledeelse og virksomhedsledelse fordrer en sondring mellem formel og uformel autoritet og

må skabe forståelse for personlige forhold såvel som tiltro til de organisatoriske rammer. I denne proces kendetegnes god ledelse ved at: "Sikre sig indsigt i den samlede opgave og dermed sikre, at medarbejderne er og føler sig som del af en større opgave... [og] at medarbejderne har tillid til, at de kan komme med deres problemer" (Fokusgruppe: Ledelsesgrundlag).

7. Kendetegnet Udvikling; relaterer sig til organisationens fleksibilitet og rummer den ledelsesfortælling, der medierer "krigerens" og "sagsbehandlerens" omstillingsparathed. Både risikoledelse og virksomhedsledelse må tilpasse sig eksterne krav og understøtte nytænkning i et dynamisk læringsmiljø. I denne proces kendetegnes god ledelse ved: "At kunne skelne mellem at føre og lede, og en leder skal hjælpe andre i deres udvikling, men også selv udvikle sig i takt med tiden, så han ikke låser sig fast i gamle principper" (Fokusgruppe: Ledelsesgrundlag).

8. Kendetegnet Sammenhæng; relaterer sig til organisationens sammenhængskraft og rummer den ledelsesfortælling, der medierer "krigerens" og "sagsbehandlerens" faglighed. Både risikoledelse og virksomhedsledelse må fastholde viden og reducere usikkerhed i organisationen. Det kan opnås gennem prioritering af opgaver eller omfordeling/tilførsel af midler. I denne proces kendetegnes god ledelse ved: "[I pressede situationer at sige]: Vælg 2-3 opgaver. Du har ansvaret for, at disse opgaver bliver løst. Dine andre opgaver er nu sekundære" (Fokusgruppe: Ledelsesgrundlag).

9. Den sidste fortælling handler om et helt centralt kendetegn ved Forsvarets virke, nemlig styrke. Styrke skal, som et traditionelt og særligt kendetegn ved Forsvarets virke, gælde i alle sammenhænge, hvor der er behov for god og effektiv ledelse. Styrke defineres imidlertid ikke alene ved ild- og kampkraft. Det defineres ved integrationen af alle de øvrige kendetegn og opnås i denne forstand ved, at ledelse udøves på den måde og i den ånd, som de otte andre kendetegn tilsammen beskriver (ibid.:23).

Fortællingen om Styrke relaterer sig derfor til alle ledelsesfunktioner og skal kendetegne hele organisationen og alle dens medarbejdere: Hvor "krigeren" skal vise styrke på kamppladsen ved at udøve risikoledelse, skal "sagsbehandleren" vise styrke i organisationen ved at udøve virksomhedsledelse. Styrke er således det kendetegn, der på én gang markerer og medierer forskellen mellem "krigerens" og "sagsbehandlerens" etiske kompetencer. I praksis betyder det, at balancen mellem tillid og målelighed viser sig som styrke i opgaveløsningen. Såfremt der ikke tages højde for begge rationaler, svækkes sammenhængskraften og den korporative ethos, korpstanden, i organisationen.

Organisationen skal derfor have blik for det operative såvel som for det administrative virke. Det er jo ikke to adskilte virkeligheder, men derimod to sider af samme sag, der i gensidig balance kendetegnes ved Styrke, Forsvarets styrke.

Ledelsesgrundlaget anlægger derfor det syn, at begge perspektiver skal me-

Det administrative rationale har bemægtiget sig for megen opmærksomhed i den offentlige sektor

stres af den militære leder, men understreger tilsvarende at: "administrative regler reduceres til det netop tilstrækkelige" (s.24), "at der kontinuerligt sker en delegering af ansvar for at beslutte mål, midler og metoder så langt ud i Forsvaret som muligt" (s. 27) og, at "Klarhed i styringen frem mod realistiske mål kræver hensigtsmæssig anvendelse af gode styringsværktøjer". Med andre ord fordrer ledelsesgrundlaget, at der vedvarende dimensioneres og etableres en netop tilstrækkelig støttestruktur, som både kan servicere den operative struktur og modsvare kravene til offentlig administration.

Problemet er altså ikke, at der er behov for både en operativ og en administrativ struktur. Det problematiske er snarere, når den ene ledelsesdiskurs forsøger at vinde hegemoni på bekostning af den anden. Det er tidligere påpeget at kravene til offentlig administration som følge af den statsstyrede New Public Management i stigende grad har påført ikke alene Forsvaret, men hele den offentlige sektor stigende dokumentationsbyrder i form af f.eks. servicekataloger, service level agreements, business cases, kvalitetsmålinger, osv. Disse og mange andre administrative teknologier medfører alvorlige diskussioner mellem de operative og de administrative positioner i Forsvaret. Diskussionernes omdrejningspunkter handler ofte om, i hvor høj grad disse målelighedsteknologier er ved at kvæle den operative ånd og evne. Oplevelsen af, at det administrative rationale har bemægtiget sig for megen opmærksomhed, anføres på to forskellige måder. Den ene er, at den opleves som tids- og ressourcekrævende, og at nytteværdien ikke kan identificeres på de taktiske og operative niveauer, må-

ske tværtimod. Den anden er, at den konstante strøm af målinger, kontroller, budgetopfølgninger og kvartalsvise tro & love erklæringer skaber en udbredt oplevelse af mistillid i systemet.

Når udfaldet af målelighed bliver mistillid, har målelighed fejlet sit formål, og hvis udfaldet af målelighed er stigende mistillid, ikke alene til de administrative teknologier, men også mellem organisationens forskellige aktører, så vil det få en negativ afsmittende effekt på det operative virke, der jo netop bygger på tillid, risikofællesskabets tillid.

## Ledelses- og organisationsetik i et dannelsesperspektiv

Al ledelse i Forsvaret fordrer styrke – på den politiske, den organisatoriske og den personlige arena. Ikke kun hos de enkelte medarbejdere, hver for sig, men i de bånd, der knytter hver enkelt til fællesskabet.

Ledelsesgrundlaget tager således en væsentlig problemstilling op, som ellers ofte gør etiske kodekser eller direktiver envejsmoraliserende. Til trods for, at der i årtier er blevet forsket i begrebet "Den Lærende Organisation" (Senge 1994) eller "Organisatorisk Læring" (Argyris 1996), når de fleste udviklingsteorier aldrig længere end til at gøre etik til et personligt anliggende med et implicit krav om at adoptere den organisatoriske etik i form af en envejsproces eller mere firkantet sagt: At lære den udenad. Problemet er ikke enkelt, og det har

desuden dybe rødder i filosofien. Hvad er nemlig forskellen mellem individ(er) og organisation? Er organisation blot et begreb for flere individer, der samles om en fælles opgave? Eller eksisterer organisationen som et fænomen udenfor det enkelte individ? Hvem er organisationen, hvis det ikke er dens medarbejdere?

Et socialkonstruktionistisk bud er, at organisationen er et netværk af beslutninger, der skabes og opretholdes i relationerne mellem dens aktører. Således er det for snævert blot at rette de etiske krav til den enkelte soldat. Det vil lægge al ansvaret for at fremstå som en god etisk aktør over på den enkelte snarere end at fokusere på de indbyrdes relationer og vilkår, der fremmer god etik.

Til trods for at den militære historie kan dokumentere om enkeltpersoner, der i beundringsværdig grad har formået at hæve deres etik og præstationer ud over, hvad man kan forvente på baggrund af de givne omstændigheder, er det derfor antagelsen bag ledelsesgrundlaget, at ingen ledelsesudøvers personlige etik og adfærd i almindelighed bør anskues uafhængigt af de vilkår, som organisationen tilbyder. Den personlige etik, man forventer af den enkelte må med andre ord udspringe af den korporative ethos og den kultur, der formes i organisationen. Det samme gør sig for så vidt gældende i forholdet til den politiske etik. Såfremt den politiske opbakning f.eks. er tøvende eller tvetydig, såfremt der ikke defineres klare politiske og militære End States, eller såfremt der ikke defineres konstruktive Rules of Engagement, kan man ikke forvente, at den militære

ledelsesudøvers personlige etik i alle tilfælde kompenserer for disse mangler. Tilsvarende gælder det, at hvis de eksterne krav til virksomhedsledelse antager former og omfang, der vanskeligt lader sig forene med den operative opgaveløsning, så kan man ikke forvente en personlig etik, der vedvarende kompenserer for dette misforhold.

Ledelsesgrundlagets kendetegn udvider således perspektivet fra det enkelte individ som etisk aktør og stiller krav til konteksten, hvori etikken skal omsættes i ønskværdig adfærd. Idet ledelsesudøveren ikke alene er garant for at resultater skabes, ekspliciterer kendetegnet følgende krav til ledelseskonteksten: "Vilkår, der særligt fremmer muligheden for at udøve handlekraftig ledelse er, at der gives opbakning til at træffe beslutninger. Det kræver et højt informationsniveau og klarhed i målsætningen, samt at der kontinuerligt sker en delegering af ansvar for at beslutte mål, midler eller metoder så langt ud i Forsvaret som muligt" (Forsvarets Ledelsesgrundlag 2008:27).

Kendetegnene forholder sig med andre ord til de organisatoriske vilkår og den dannelsessammenhæng, der skal forme og formes af ledelsesudøverne for at kunne handle etisk sammen. Det stiller krav til ledelse opad såvel som nedad, og det stiller krav til, at de ledelsesteknologier, der stilles til rådighed, understøtter den ønskede organisatoriske etik. Det sender samtidig et signal til de ledere, der former de samfundsmæssige vilkår for Forsvarets virke.

# Afslutning

---

*"Den har lykken med sig, som forstår at handle i overensstemmelse med tidens krav. Og den, der ikke gør dette, sidder i uheld. Menneskene handler forskelligt for at nå dette mål, som alle har for øje, nemlig ære og rigdom: den ene handler forsigtigt, den anden voldsomt, den ene anvender vold, mens den anden bruger snuhed, den ene er tålmodig og den anden det modsatte, men enhver kan nå målet på sin måde".*

Niccolo Machiavelli (1532)

Denne bog anviser et særligt perspektiv på etik, nemlig etik i et militært ledelsesperspektiv. Etik er, som vi har set, et "hyperkomplekst" begreb, som rummer mange paradokser og indbyrdes modstridende betydningslag. Dilemmaer og paradokser er, kunne man fristes til at sige, et etisk grundvilkår, som indskyder sig i forholdet mellem mennesket og verden. Bogens ærinde er for så vidt ikke at filosofere over dette menneskelige grundvilkår, men mere beskedent at indkredse og beskrive en bestemt praksis, der knytter sig til den militære profession. Militær etik er i dette perspektiv ikke blot en abstrakt og højtflyvende teoretisk konstruktion, men noget der udspringer af en konkret og levet erfaring.

Etik og ledelse er begreber, der vanskeligt lader sig adskille i den militære profession. Den etiske fordring, der viser sig for soldaten, organisationen og det

Militær etik  
udspringer  
af en kon-  
kret og levet  
erfaring

offentlige rum, drejer sig således om et klassisk dilemma, nemlig det forhold at mennesker på én gang er frie og dog afhængige af hinanden. Det etiske grundspørgsmål er da, hvordan jeg som menneske kan forvalte min frihed og samtidig forpligte mig overfor andre? Etikens ydelse er således i bund og grund at reducere den usikkerhed, der indtræder i mødet mellem autonome og frie individer. Den fastlægger fælles acceptregler og gør nogle handlealternativer mere sandsynlige end andre. Jeg behøver derfor ikke at tage højde for alle tænkelige muligheder, men kan nøjes med at tage et begrænset udfaldsrum i betragtning. Etikken hviler i denne forstand på en bestemt *vilje til orden*, der gør visse fortolkninger gældende, medens andre afvises.

Med udgangspunkt i denne refleksion over forholdet mellem frihed og orden, individ og fællesskab, har vi udfoldet de iboende modsætninger og paradokser på politikens, organisationens og den personlige etiks arena. Begrebsparrene Global Governance og New Public Management, risikoledeelse og virksomhedsledelse, tillid og målelighed, har således på hvert sit niveau tematiseret de etiske og ledelsesmæssige dilemmaer, der er forbundet med den militære magtudøvelse – såvel i et "krigerperspektiv" som et "sagsbehandlerperspektiv".

Problemstillingen er ikke ny. Siden antikken har sammenhængen mellem statsdannelse og karakterdannelse dannet grundtema i den politiske filosofi. Allerede Platon var optaget af, hvilke kendetegn på "god ledelse", der skulle karakterisere dem, der varetog henholdsvis driften og forsvaret af staten. I denne bog

har vi forsøgt at belyse denne indre sammenhæng mellem "krigskunst" og "regeringskunst" i den militære ledelsespraksis, som finder sit nedslag i soldatens etiske kompetence, dvs. hans evne til at udøve etisk og effektiv dømmekraft.

At udøve dømmekraft er ifølge den tyske filosof Hans-Georg Gadamer "ikke noget, der kan læres abstrakt; man kan øve sig i den fra sag til sag, og i denne henseende er den snarere en færdighed, ligesom sanserne" (Gadamer 2007:35). Soldatens etiske kompetence kan derfor ikke reduceres til en teoretisk viden om retlige principper for magtudøvelse og korrekte bureaukratiske procedurer. Retlige principper afgør, hvad der er lovligt og ulovligt, men kan ikke sige, hvad der i en given situation er mest hensigtsmæssigt. De er nødvendige, men ikke i sig selv tilstrækkelige. Som det påpeges af jurist Anders Henriksen ved Dansk Institut for Militære Studier: "Vejen mod den "rigtige" beslutning ender ikke altid ved juraen. For den retligt korrekte løsning risikerer undertiden at føre til resultater, der kan være vanskelige at forsvare ud fra etiske hensyn" (Henriksen 2007:288).

Den etiske kompetence må altså tage højde for retten, men må hvile på mere end det. Dette "mere end" er en sans snarere end en regel. Den kan ikke sættes på formel og erhveres én gang for alle, men stiller sig som en vedvarende opgave i det etiske *dannelsesarbejde*. Om dette siger Gadamer derfor: "I det hele taget er dømmekraft ikke så meget en evne som en fordring, der må stilles til enhver. Ethvert menneske har tilstrækkelig *sund sans* [gemeinen Sinn], dvs. be-

dømmelsesevne til, at man kan forvente det udviser en *sans for det fælles* [Gemeinsinn], en ægte moralsk-borgerlig solidaritet – altså at det formår at dømme om ret og uret og har omsorg for den fælles nytte" (Gadamer 2007:36).

Den "sunde sans", undertiden kaldt den "sunde fornuft" (common sense, red.), ses altså som en afgørende egenskab ved dømmekraften. Den beror ikke blot på individets personlige dispositioner, men snarere på en sans for det fælles, som rækker ud over den enkelte og gør det muligt at forstå andre perspektiver og handlealternativer. Det er denne sans for det fælles, der former soldatens etiske kompetence og dét, der skaber styrke og sammenhæng i organisationen.

Hermed vender vi tilbage til bogens udgangspunkt, nemlig spørgsmålet om, hvordan man kan forme et fælles ledelsessprog og en "fælles sans", dvs. en korporativ etik, som bygger bro mellem de administrative styrings-/forvaltningsprincipper og de operative ledelses-/føringsprincipper. I et socialkonstruktivistisk perspektiv er sådanne principper afhængige af den konkrete kontekst og lader sig ikke definere universelt. Hvad der er etisk og effektiv ledelse, og hvad der er "sund fornuft" begrebsliggøres nemlig gennem den toneangivende diskurs.

Formålet med at fremstille en eksplicit organisatorisk ledelsesetik, som introduceres i "Forsvarets Ledelsesgrundlag", er således at åbne for en kritisk reflek-

sion over den militære ethos, snarere end det er at give universelle løsninger. En eksplicit ledelsesetik åbner som tidligere nævnt mulighed for, at den enkelte soldat selv kan overtage og nuancere de værdier og antagelser om god ledelse, som kendetegner det organisatoriske fællesskab. Dette er ikke ensbetydende med, at en eksplicit ledelsesetik kan eller skal fungere som udenadslære, snarere tværtimod. For så vidt som etikken ikke kan opstilles som et sæt af veldefinerede regler og love, men derimod tydeliggør organisationens iboende modsætningsforhold, vil en eksplicit ledelsesetik ikke kunne opstille entydige patentløsninger og tjeklister for god ledelse. Den kan derimod åbne for ny meningsdannelse ved at sætte ord på de erfaringer og de "tavse forudsætninger", der deles i organisationen.

Hermed netop ikke sagt, at ledelsesetikken skaber *konsensus*. Det ville stride mod det forhold, at der er tale om forskellige etiske arenaer, som alt efter situationen kræver varierende former af "sund fornuft". En militær ledelsesetik, som skal kunne levere en adækvat samtidsdiagnose, må kunne tage højde for disse modsatrettede logikker og iboende paradokser på det politiske, organisatoriske og personlige niveau. Ledelsesgrundlaget tjener i denne forbindelse til at se, hvordan de forskellige ledelsesaspekter indbyrdes (ud)fordrer og (om)danner hinanden. Kort sagt: Hvordan former Forsvaret sin omverden og hvordan former det sig selv?

## Konklusion

På baggrund af ovenstående når vi sluttelig til følgende konklusion: I takt med ændringerne i det globale sikkerhedsmiljø og den stadigt mere gennemgribende styring i den offentlige forvaltning skabes ikke alene nye og mere komplekse opgaver, men tillige en ny militær selvforståelse, som fordrer større omverdensåbenhed og "politisk parathed" – både ude og hjemme. På kamppladsen såvel som i organisationen skal der afvejes dilemmaer og håndteres paradokser i mødet mellem operative vilkår og politiske krav.

Den militære ledelsesudøver forventes således at kunne agere strategisk og etisk på forskellige arenaer med hver sin opfattelse af god ledelse og almindelig "sund fornuft". Han skal på én gang udøve sin etiske kompetence som "kriger" i risikofællesskabet og som "sagsbehandler" i tællelighedsregimet. Det giver derfor ikke mening at betragte militær etik uafhængigt af den organisatoriske og ledelsesmæssige sammenhæng, den udøves i. Den etiske og "korrekte" adfærd, man forventer af soldaten udspringer ikke bare af hans individuelle egenskaber og tilbøjeligheder, men formes i en vedvarende forhandling af mening i det militære fællesskab og i det offentlige rum.

Den stigende kompleksitet og politiske udsathed i både "sagsbehandlerens" og "krigerens" hverdagspraksis sætter imidlertid det organisatoriske fællesskab og den professionelle ethos under pres og skaber behov for en helhedsorienteret ledelsesetik, i hvilken modsætningsforholdet mellem administrativ og operativ

Den politiske udsathed sætter den professionelle ethos under pres

ledelsesræson italesættes og gøres meningsfuldt. Med afsæt i Ledelsesgrundlaget fremlæser vi derfor en fælles forståelse og et fælles sprog for god militær ledelse, som ikke baserer sig på teoretiske studier, men på militære hverdagserfaringer. Thi det, der skaber mening og sammenhængskraft for den enkelte og for organisationen er forståelsen for og hengivelsen til "det almene i professionen", dvs. de fælles værdier, der findes i de skrevne og uskrevne ledelsefortællinger.

Bogens ærinde er således ikke at levere en akademisk redegørelse for politisk og etisk korrekthed, men snarere at give et bud på, hvordan militær etik kan gøres tilgængelig i en professionel praksis.

# Litteraturliste

Annan, Kofi, 2000: *The Millenium Report*, United Nations, New York.

Argyris, Chris & Donald A. Schön 1996, *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Addison-Wesley Publishing Company, USA.

Blanchard, Kenneth & Peale, N. V., 1988: *Chefens moraliska dilemma*, Svenska Dagbladets Förlags AB, Stockholm.

Borum, Finn, 1995: *Strategier for organisationsændring*, Handelshøjskolens Forlag, København.

Bruun, Hans Henrik et al., 2003: *De sikkerhedspolitiske vilkår for dansk forsvarspolitik*, Udenrigsministeriet.

Brøndum, Christian, 2004: *Generalens længste dag*, Berlingske Tidende, 12. april.

Buzan, Barry, Wæver, O. & de Wilde, J., 1998: *Security. A New Framework for Analysis*, Lynne Rienner Publishers, Boulder, London.

Dahl, Poul Skov, 2007: "Re-regulering i form af standardisering", i *Offentlig ledelse og styring*, af C. Greve (red.), Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.

Dansk Udenrigspolitisk Institut, 1999: *Humanitær intervention. Retlige og etiske aspekter*, DUPI.

Dragsdahl, Jørgen, 2008: *USA gennemfører revolution i sin hær*, Information, 22. marts.

Duffield, Mark, 2001: *Global Governance and the new Wars*, Zed Books, New York.

Durkheim, Émile, [1893] 2000: *Om den sociale arbejdsdeling*, Hans Reitzels Forlag, København.

Fink, Hans, 1988: "Et hyperkomplekst begreb. Kultur, kulturbegreb og kulturrelativisme I", i *Kulturbegrebets kulturhistorie*, Aarhus Universitetsforlag, Århus.

Forsvarets Ledelsesgrundlag april 2008, FKODIR-UV121-5, Forsvarskommandoen.

Forsvarsministeriet og Udenrigsministeriet, 2007: *Den danske indsats i Helmand 2008*.

Foucault, Michel, [1984] 1994: "The Ethics of the Concern for Self as a Practice of Freedom", i *Michel Foucault Ethics. Subjectivity and Truth*, af P. Rabinow (ed.), Penguin Books, London.

Gadamer, Hans-Georg, [1960] 2007: *Sandhed og metode*, Academica, Århus.

Gilpin, Robert, 2002: "A Realist Perspective on International Governance", i *Governing Globalization. Power, Authority and Global Governance*, af D. Held & A. McGrew (eds.), Polity Press, Cambridge, s. 237-248.

Greve, Carsten, 2007: "New Public Management, den regulerende stat og strategisk offentlig ledelse", i *Offentlig ledelse og styring*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.

Harste, Gorm, 2000, "Introduktion og fortolkning", i *Om den sociale arbejdsdeling*, af Émile Durkheim, Hans Reitzels Forlag, København.

Harste, Gorm, 2007: "Kriges politiske etik", i *Militært Tidsskrift*, 136. årgang nr. 3, oktober 2007, s. 318 -337.

Henriksen, Anders, 2007: "Vejen mod den "rigtige" beslutning i krig ender ikke altid ved juraen", i *Militært Tidsskrift*, 136. årgang nr. 3, oktober 2007, s. 283-291.

Hobbes, Thomas, [1651] 1985: *Leviathan*, Penguin Books, London.

Hood, Christopher, Scott, C., James, O., Jones, G., & Travers T., 1999: *Regulation inside Government: Waste-watchers, Quality Police and Sleaze-busters*, Oxford University Press, Oxford.

Høpner, James, Jørgensen, T.B., Andersen, T., & Sørensen, H.B., 2007: *Modstillinger i organisations- og ledelsesteori*, Academica, Århus.

Jørgensen, Marianne Winther & Phillips, L., 1999: *Diskursanalyse som teori og metode*, Samfundslitteratur, Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg.

Kant, Immanuel, [1795/96] 1990: *Den evige Fred*, Det Sikkerheds- og Nedrustningspolitiske Udvalg (SNU), København.

Klausen, Kurt Klaudi, 2004: *Strategisk ledelse – de mange arenaer*, Syddansk Universitetsforlag, Odense.

Locke, John, [1690] 1997: *Two Treatises of Government*, Cambridge University Press, Cambridge.

Luhmann, Niklas, [1968] 1999: *Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*, oversat af Nils Mortensen, Hans Reitzels Forlag, København.

Machiavelli, Niccolò, [1532] 1997: *Fyrsten*, Borgen, Valby.

Majgaard, Klaus, 2008: "Livet efter NPM – Ledelse på kerneforretningens vilkår", i *Det fortrængte offentlige lederskab*, af P. Melander (red.), Jurist- og Økonomforbundets Forlag, s. 199-225.

Majone, Giandomenico, 1996: *Regulating Europe*, Routledge, London.

Melander, Preben, 2008: "Fra offentlig administration til offentlig ledelse – et udspil til fornyelsesdebatten", i *Det fortrængte offentlige lederskab. Offentlig ledelse efter New Public Management*, af P. Melander (red.), Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.

Nygaard, Lars, 2008: "Effektbaseret tilgang til operationer og det taktiske niveau", i *Militært Tidsskrift*, 137. årgang, nr. 2, juni 2008, s. 205 -215.

Nørgaard, Katrine, 2004: *Tillidens teknologi – den militære ethos og viljen til dannelse*, ph.d. afhandling ved Københavns Universitet, Institut for Antropologi.

Nørgaard, Katrine & Holsting, S., 2006: *Internationale operationer i FOKUS*, Forsvarsakademiet, København.

Nørreklit, Hanne, Bendixen, T., Melander, P., Nørreklit, L., 2004: "Den danske virksomhedsstyringsmodel – et værdibaseret fornuftsregime eller et stressende tælle-og kontrolregime?", i *Økonomistyring og Informatik*, 19. årgang 2003/2004, nr. 4., s. 437-478.

Platon, [360 f. Kr.] 1998: *Staten*, Hans Reitzels Forlag, København.

Pugh, Michael, 2002: "Maintaining Peace and Security", i *Governing Globalization. Power, Authority and Global Governance*, af D. Held & A. McGrew (eds.), Polity Press, Cambridge, s. 209-233.

Quinn, Robert et al., 2003: *Becoming a Master Manager*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

Raffnsøe, Sverre, 2004: "Ledelse, styring og stat fra antikken til moderne tid", i *Offentlig ledelse i managementstaten*, af D. Pedersen (red.), Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg, s. 21-63.

Senge, Peter et al., 1994: *The fifth discipline Fieldbook: Strategies and Tools for building a Learning Organization*. Doubleday, New York.

Sørhaug, Tian, [1996] 2001: *Om ledelse. Magt og tillid i moderne organisationer*, Hans Reitzels Forlag, København.

Thorbjørnsen, Stefan Ring, 2007: *Forsvaret i forandring*, ph.d. afhandling ved CBS/Handelshøjskolen, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, København.

Thyssen, Ole, 1994: *Kommunikation, kultur og etik*, Handelshøjskolens Forlag, København.

Weber, Max, [1922] 1994: *Magt og bureaukrati*, DET lille FORLAG, Frederiksberg.



