

Holting, Vilhelm Stefan

**Doctoral Thesis**

## Militært chefvirke: Kritik og retfærdiggørelse mellem politik og profession

PhD Series, No. 32.2017

**Provided in Cooperation with:**

Copenhagen Business School (CBS)

*Suggested Citation:* Holting, Vilhelm Stefan (2017) : Militært chefvirke: Kritik og retfærdiggørelse mellem politik og profession, PhD Series, No. 32.2017, ISBN 9788793579378, Copenhagen Business School (CBS), Frederiksberg, <https://hdl.handle.net/10398/9514>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/209040>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

**COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL**  
SOLBJERG PLADS 3  
DK-2000 FREDERIKSBERG  
DANMARK

**WWW.CBS.DK**

**ISSN 0906-6934**

**Print ISBN: 978-87-93579-36-1**  
**Online ISBN: 978-87-93579-37-8**

MILITÆRT CHEFVIRKE: KRITIK OG RETFÆRDIGGØRELSE MELLEM POLITIK OG PROFESSION

Ph.D. Serie 32-2017

Vilhelm Stefan Holsting

# MILITÆRT CHEFVIRKE:

**KRITIK OG RETFÆRDIGGØRELSE  
MELLEM POLITIK OG PROFESSION**

Doctoral School of Business and Management

**PhD Series 32.2017**

**CBS**  COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL  
HANDELSHØJSKOLEN

# Militært chefvirke

*Kritik og retfærdiggørelse mellem politik og profession*

Forfatter

**Vilhelm Stefan Holsting**

Vejleder:

Niels Thyge Thygesen

PhD School of Organisation and Management Studies

Copenhagen Business School

Vilhelm Stefan Holsting  
*Militært chefvirke:*  
*Kritik og retfærdiggørelse mellem politik og profession*

1. udgave 2017  
Ph.d 32-2017

© Vilhelm Stefan Holsting

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-93579-36-1

Online ISBN: 978-87-93579-37-8

Ph.d.-skolen BM er en tværfaglig ph.d.-skole som er knyttet til forskningsmiljøer inden for områderne, sprog, kulturelle studier, kommunikation, jura, informatik, regnskab og revision.

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

# Forord

Jeg skylder mange mennesker tak for, at denne afhandling kunne blive til. Først vil jeg takke dem, der gjorde det muligt for en officer som mig at kaste sig over udforskningen af det militære chefvirke. Det er professor emeritus Preben Melander, som åbnede dørene for mig ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse. Det er også en række personer fra Forsvaret, som troede på projektet og banede vejen. Det er chefen for Forsvarsakademiet, Kontreadmiral Niels Wang og kommandørkaptajn Alan Damm. Det er mine tidligere chefer fra Forsvarskommandoen, flotilleadmiral Henrik Ryberg og brigadegeneral Lars Bo Mørkholt. Uden dem var projektet ikke blevet søsat. Dernæst vil jeg takke dem, der på forskellig måde hjalp mig på vej, fulgte og støttede mig gennem "kampens enkelte fægtninger". Det er min vejleder, lektor Niels Thyge Thygesen fra Institut for Ledelse, Filosofi og Politik, som vedvarende, utrætteligt og konstruktivt har hjulpet mig til at finde muligheder, selv når det så sortest ud. Det er også mine bivejledere, der på forskellige tidspunkter har bragt mig et skridt videre. Det er tidligere forsvarschef, admiral Tim Sloth Jørgensen og professor Stefano Ponte fra Department of Business and Politics. Det er også en række personer, der med forskellige faglige udgangspunkter fandt interesse for projektet og stillede deres viden og refleksioner til rådighed. Det er professor emeritus Niels Albertsen fra Århus Arkitektskole, som med sin omfattende viden om fransk pragmatiske har været en værdifuld sparringspartner. Det er orlogshistoriker og overarkivar Hans Christian Bjerg, der med sin betydelige militærhistoriske viden undervejs har korrigeret min kurs. Det er militærsociolog Morten Brænder fra Århus Universitet, som er blevet en sand følgesvend ud i udforskningen af officersvirket. Det er en tro våbenfælde gennem mange års fælles arbejde på Forsvarsakademiet, antropolog, Katrine Nørgaard, som med skarp forståelse af det militære communitas har været en værdifuld sparringspartner. Tak til Mikkel Jønck og Loui Bagger for utrættelig og kvalificeret hjælp til det omfattende empiriske arbejde. Tak til chefjurist Hans B. Thomsen for gennemlæsning og indsigtfulde samtaler om embedsmandsvirket i centraladministrationen. En særlig tak skylder jeg også alle de chefer, der beredvilligt og åbent gav mig adgang til deres praksis og deres refleksioner. Endelig og ikke mindst en tak til dem, der står mig nærmest og som gennem de senere år har båret over, støttet og undværet, mine børn, Daniel, Rebekka og Ruben, og min hustru, Jette. I er mit bagland og nu vender jeg hjem.



## Resumé/ Summary

*Siden den Kolde Krigs afslutning har det militære officersvirke været præget af vedvarende forandringer i den sikkerheds- og forvaltningspolitiske kontekst. Behovet for øget fleksibilitet på en stadig mere kompleks kampplads og vedvarende moderniseringer af den militære organisation kombineret med strammere ressourcestyring stiller stadig nye og ofte modstridende krav til den militære ledelse. Spørgsmålet er, hvordan disse forandringer og iboende spændinger sætter sig igennem i de militære aktørers professionelle selvforståelse. For at belyse dette spørgsmål undersøger afhandlingen, hvordan militære chefer retfærdiggør og reprofesionaliserer det militære chefvirke i mødet med postkoldkrigens stigende offentlige kritik af den militære ledelse.*

*Det sker med en diskursiv analysestrategi, der kombinerer historiske analyser af chefvirkets retfærdiggørelse med samtidsanalyser af en aktuel strid om chefvirkets retfærdiggørelse. Hertil anvendes Luc Boltanskis, Laurent Thévenots og Eve Chiapellos konventions sociologiske analysebegreber i kombination med Reinhart Kosellecks begrebshistoriske analysebegreber. Med denne analysestrategi fremstilles forståelsen af chefvirket i et spændingsfelt mellem det professionelle erfaringsrum og den professionelle forventningshorisont. Afhandlingens empiriske grundlag hviler dels på en diakron undersøgelse af et historisk arkiv af personelbedømmelser af militære chefer, dels på en synkron undersøgelse af den aktuelle retfærdiggørelseskamp, der har udfoldet sig under implementeringen af Forsvarsforliget 2013-2017. Hermed danner analysestrategien grundlag for en samlet professionsdiagnose, der opsporer og anskueliggør de væsentligste tendenser og transformationer i chefvirkets retfærdiggørelse.*

*Med denne diagnose konkluderes det, at den historiske udvikling af chefvirkets primære retfærdiggørelse over tid forskydes fra en domestisk traditionsbaseret og patriarkalsk retfærdiggørelse til en fleksibel og koordinerende projektretfærdiggørelse. Stadigt mere intense forandringskrav medfører imidlertid også en tendens til flexisme – dvs. forandringstvang – i den politisk-professionelle relation, som fremstår som variant af den fremvoksende projekt- og markedsretfærdiggørelse, som de professionelle oplever som problematisk. Diagnosen identificerer tre spændinger i chefvirkets aktuelle retfærdiggørelse. Dels formuleres militær robusthed i stigende grad uden om*

*traditionelle militære principper som fx handlekraft. Dels udgrænser de militære aktører vedvarende markedsprincipper som fx omkostningseffektivitet fra deres professionelle selvforståelse. Det marginaliserer cheferne i den fredstidskontekst, som er Forsvarets normalsituation. Dels bringes de professionelle modkritik til tavshed gennem flexismen, hvilket øger den politisk-professionelle mistillid og nærer en forfaldsmyte, hvor de professionelle ser sig marginaliseret af en såkaldt djøfisering. Det opleves af mange som en afprofessionalisering i stedet for en reprofessionalisering.*

*Afhandlingen peger derfor på nødvendigheden af et rum for kritisk realitetsafprøvning af offentlig kritik og forandringskrav i den politisk-professionelle relation, hvor det ikke blot tolereres, men også påkræves, at de professionelle chefer engagerer sig aktivt i afprøvning og retfærdiggørelse af den professionelle transformation. Chefvirket er nemlig ikke et givet fænomen. Det underkastes stadigt mere dynamiske, plurale og komplekse præmisser, der foruden loyalitet over for det politiske primat fordrer en evne til at reprofessionalisere sig gennem kritik, dvs. en kritisk kompetence. Med afhandlingens empiriske afprøvning af den kritiske kompetence stilles et konventionssociologisk bidrag til rådighed for militærsociologiens diskussion af officersvirkets udvikling. Konventionssociologiens pluralitet af retfærdiggørelses- og handlingsregimer demonstrerer, at militærsociologiens modstilling mellem militarisering og civilisering ikke er tilstrækkelig nuanceret til at forstå de komplekse krav til det militære chefvirke.*

-oOo-

*Since the end of The Cold War military officership has been affected by continuous transformations in the context of security and public administration. The need of flexibility on an increasingly complex battlefield and continuous modernizations of the military organization combined with tight resource management cause new and often contradicting requirements on the military administration. The question is how those transformations and inherent tensions are reflected in the professional self-understanding of the military actors. To elucidate this question, the dissertation examines how military executives justify and re-professionalize military commandship when they face a growing public criticism after the Cold War.*



*This is done by a discursive analysis strategy combining historical analyzes of the justification of commandship with contemporary analyzes of a current dispute about justification of commandship. Hereby, the theoretical concepts from the Convention Sociology by Luc Boltanski, Laurent Thévenot and Eve Chiapello are used in combination with Concept-Historical concepts by Reinhart Koselleck. With this analysis strategy, the understanding of commandship is presented in a tension between a professional space of experience and a professional horizon of expectations of the actors. The empirical body of the dissertation is partly based on a diachronal study of a historical archive of performance appraisals on military executives, partly on a synchronous study of a current dispute of justification that has unfolded during the implementation of the political Defense Agreement 2013-2017. Thus, the analysis strategy forms the basis for a general professional diagnosis that identifies and illustrates the main trends and transformations in the justification of commandship.*

*With this diagnosis, it is concluded that the historical development of the primary justification of commandship changes over time from a domestic tradition-based and patriarchal justification to a flexible and coordinating project justification. Still more intense requirements of transformation also lead to flexism – i.e. forced change – in the political-professional relationship. It appears as a variant of the emerging project and market justification which the professionals experience as problematic. The diagnosis identifies three tensions in the current justification of commandship. Firstly, military robustness is increasingly formulated beyond traditional military principles such as decisiveness. Secondly, military actors avoid market principles such as cost-effectiveness as a part of their professional self-understanding. These tensions marginalize the military executives in the peace-time condition which is the normal situation for the Armed Forces. Thirdly, the response on the criticism by the professionals is silenced through the flexism. It increases the politically-professional distrust and nurtures a myth of decline, where the professionals see themselves marginalized by economists and legal professionals. It is experienced by many as decreased professionalism rather than re-professionalization.*

*Therefore, the dissertation points to the need for a space of critical reality testing of public criticism and transformation requirements in the political-professional relationship where it is not only tolerated but also required that the military executives actively engage in the testing and*

*justification of professional transformation. Commandship is not a given phenomenon. It is subject to increasingly dynamic, plural and complex principles, which, in addition to loyalty to the political primacy, require an ability to re-professionalize through criticism, i.e. a critical competence. With the empirical testing of the critical competence, a Convention Sociological contribution is made available for the Military Sociological discussion of officership. The justificatory pluralism from the Convention Sociology demonstrates that the Military Sociological distinction between militarization and civilization is not sufficiently nuanced to understand the complex requirements of military commandship.*

# Indholdsfortegnelse & oversigter

## Indholdsfortegnelse

Forord .....	3
Resumé/ Summary .....	5
Indholdsfortegnelse & oversigter .....	9
Motivation .....	13
<b>Del 1. Forskningsgrundlag .....</b>	<b>14</b>
Kapitel 1. Forskningsdesign .....	15
1.1 Valg af problem og interdisciplinær diskursiv analysestrategi .....	16
1.2 Begrundelse for valget af interdisciplinær analysestrategi .....	39
1.3 Begrebshistoriske analysebegreber .....	44
1.4 Konventionssociologiske analysebegreber .....	53
1.5 Projektets empiriske arbejdsproces og arbejdsmetoder .....	81
1.6 Undersøgelsesguide .....	107
1.7 Projektets ønskede forskningsbidrag og ”blinde felter” .....	109
1.8 Afhandlingens disposition .....	113
Kapitel 2. Foranalyse: Eksekveringsregimet i Clausewitz’ krigerånd .....	115
2.1 De empiriske indikationer på et eksekveringsregime .....	116
2.2 De vestlige idéer om retfærdig militær <i>handlekraft</i> .....	117
2.3 Det militære eksekveringsregime i Clausewitz’ krigerånd .....	121
2.4 Den historiske reprofesionalisering af føringspraksis .....	131
2.5 Sammenfatning – et særegent militært <i>eksekveringsregime</i> .....	139
<b>Del 2. Erfaringsrummet for det militære chefvirke (U1) .....</b>	<b>141</b>
Kapitel 3: Det overleverede erfaringsrum .....	142
3.1 En unik historisk bedømmelsespraksis .....	142

3.2 De tidligste former for bedømmelse .....	143
3.3 De værnsspecifikke bedømmelsessystemer.....	146
3.4 Værnsfælles bedømmelsessystem 1976-2007 (FORPUBS) .....	159
3.5 Nyt værnssfælles bedømmelsessystem fra 2007 (FOKUS) .....	164
3.6 Den seneste udvikling: Fra beordring til ansøgning .....	167
3.7 Afsluttende sammenfatning - det overleverede erfaringsrum .....	169
Kapitel 4: Det oplevede erfaringsrum.....	172
4.1 Variabler i bedømmelsen af <i>det militære chefvirke</i> .....	173
4.2 Chefvirkets retfærdiggørelse 1989-2014 – diakron dynamik.....	181
4.3 Afsluttende sammenfatning - det oplevede erfaringsrum.....	202
<b>Delkonklusion på U1: Erfaringsrummet for det militære chefvirke.....</b>	<b>206</b>
<b>Del 3. Chefernes kritiske kompetence (U2) .....</b>	<b>214</b>
Kapitel 5: Chefernes situerede kritiske kompetence.....	215
5.1 En kritisk situation for det militære chefvirke .....	216
5.2 Chefernes retfærdiggørelsespositioner i den aktuelle strid.....	244
5.3 Chefernes oplevelse af muligheder for legitim <i>afprøvning</i> .....	258
5.4 Afsluttende sammenfatning af situeret kritisk kompetence.....	270
Kapitel 6: Erfaringsrummets relation til kritiske kompetence.....	274
6.1 Kritiske kompetence og det overleverede erfaringsrum.....	275
6.2 Kritisk kompetence og det oplevede erfaringsrum .....	279
6.3 Mellem erfaringsrum og forventningshorisont .....	282
6.4 Afsluttende sammenfatning - erfaringsrummets relation til kritisk kompetence .....	289
<b>Delkonklusion på U2: Chefernes kritiske kompetence .....</b>	<b>293</b>
<b>Afslutning.....</b>	<b>299</b>
Kapitel 7. Hovedkonklusion .....	299

7.1 Professionshistorisk diagnose .....	301
7.2 Samtidsdiagnose.....	304
7.3 Samlet diagnose.....	308
Kapitel 8. Forskningsbidrag .....	312
8.1 Et konventions sociologisk bidrag til militær sociologien .....	313
8.2 Et militær empirisk bidrag til konventions sociologien .....	320
8.3 Et begrebshistorisk bidrag til konventions sociologien.....	325
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>326</b>
<b>Bilag - Oversigt .....</b>	<b>351</b>

## Oversigter

### Skemaer

1. Problemformulering
2. Hovedanalysernes underspørgsmål
3. Retfærdiggørelsesregimerne og de centrale grammatiske elementer
4. Relativering – vold som koordinationsform, der unddrager sig retfærdiggørelse
5. Opofrelse – handlingsregimet kærlighed i den militære profession
6. Subordination – handlingsregimet selvfølgelighed i den militære profession
7. Handlings- og retfærdiggørelsesregimer som analysebegreber
8. Oversigt over projektets arbejdsfaser og -trin
9. Primære kildematerialer til U1
10. Primære kildematerialer til U2
11. Undersøgelsesguide
12. Ønskede forskningsbidrag
13. Afhandlingens disposition
14. Clausewitz' krigerånd relateret til handlings- og retfærdiggørelsesregimer
15. Eksekveringsregimets grammatik
16. Diakron retfærdiggørelse i bedømmelser
17. Regimekodernes generelle fordeling
18. Samlet fordeling af retfærdiggørelse på værnstilhørsforhold
19. Samlet fordeling af retfærdiggørelse på funktion
20. Samlet fordeling af retfærdiggørelse på storhed/ lidenhed
21. Domestisk og projektstorhed før og efter 2001

22. Retfærdiggørelse fordelt på føring, ledelse og styring
23. De hyppigst forekommende regimer relateret til føring før og efter 2001
24. De hyppigst forekommende regimer i ledelseskategorien før og efter 2001
25. De hyppigst forekommende regimer i styringskategorien før og efter 2001
26. Det militære chefvirkes retfærdiggørelse iagttaget i officersbedømmelser over tid
27. Den kritiske situations primære kvalitative betegnelser
28. Retfærdiggørelsespositioner i den kritiske situation for det militære chefvirke
29. Forligstekstens retfærdiggørelsespositioner
30. Chefernes reaktion på forsvarsforliget og deres retfærdiggørelsespositioner
31. Erfaringsrummets betydning for kritisk kompetence
32. Hovedkonklusion
33. Fra kritisk kompetence til flexisme i den politisk-professionelle relation
34. Projektets forskningsbidrag

## Figurer

1. Kombineret diakron-synkron analysestrategi
2. Oversigt over projektets problem og analysestrategi
3. Etablering af den interdisciplinære analysestrategi
4. Den semiotiske trekant
5. Boltanskis handlingsregimer fra LJC
6. Bevægelser i analysen af chefvirkets situerede kritiske kompetence
7. Den kritiske situation for chefvirket og den aktuelle strid om chefvirkets retfærdiggørelse
8. Chefernes situerede kritiske kompetence
9. Analyse af erfaringsrummets relation til chefernes kritiske kompetence
10. Historiske positioner i chefvirket
11. Kritisk kompetence i det militære chefvirke
12. Chefvirkets retfærdiggørelse i spændet mellem erfaringsrum og forventningshorisont

## Diagrammer

1. Retfærdiggørelse vist som tendens for de seks hyppigst forekommende regimer
2. Retfærdiggørelse vist som tendens for de mindst hyppigst forekommende regimer

# Motivation

*"Minister ændrer fundamentalt på udvælgelsen af forsvarschef. Det militære hierarki i forsvaret bliver nu udfordret. Alle får mulighed for at søge jobbet som forsvarschef".* Under denne opsigtsvækkende overskrift i Politiken 28. januar 2012 (Halskov & Svendsen), annoncerede daværende forsvarsminister Nick Hækkerup: *"Vi laver en konkurrence, så vi er sikre på, at det er den bedste, som får stillingen (som forsvarschef, red.)"*. Af artiklen fremgår det, at den daværende forsvarsminister ønskede at "revolutionere" Forsvarets ledelse, herunder udvælgelsen af ny forsvarschef. Konkret handlede artiklen om, at stillingen som forsvarschef skulle kunne søges af enhver, der besad de rette ledelsesmæssige og kommunikative kompetencer. Ønsket med opslaget var at skabe konkurrence om jobbet, hvilket ifølge flere politikere angiveligt ville sikre den bedste kandidat. *"Det er en helt naturlig udvikling. Som alle andre stillinger i det offentlige handler det om kvalifikationer. Det skal ikke handle om, hvem der står for tur, eller gamle rutiner"* udtalte den forhenværende forsvarsminister Gitte Lillelund Bech. Artiklen kastede imidlertid en række spørgsmål af sig. Hvad havde mon gjort det ønskeligt at "revolutionere" Forsvaret? Og hvad gør det naturligt at se konkurrence som kvalitetssikring af professionel ledelse snarere end opbygning af faglig ekspertise? Hvoraf kommer denne tilsyneladende naturlighed, der ofte artikuleres i den offentlige debat, men sjældent begrundes videre dybt? Sådanne spørgsmål affødte et ønske om at forstå, hvad der driver den kritik, der rettes mod klassiske professioner som det militære chefvirke. Det har drevet mit valg af problem og det forskningsgrundlag med hvilket, jeg har undersøgt det.

Mit ærinde er konstruktivt. Det er ikke at bære ved til de forfaldshistorier, der ofte får næring under store forandringer og som klamrer sig til forestillinger om, at verden var bedre i gamle dage, endsige at "gamle dage" kan genindføres. Omvendt er det heller ikke at være talerør for den *naturlighed*, hvormed offentlige reformer retfærdiggøres som indgreb i historisk udviklede professionelle praksisser. I det hele taget er det mit ønske at diagnosticere snarere end at moralisere. Jeg ønsker at forstå, hvordan professionelle aktører retfærdiggør deres virke, når de møder heftig offentlig kritik og vedvarende radikale forandringskrav og derigennem reprofessionaliserer deres profession. Det er med dette drev, at afhandlingen er blevet til.

# Del 1. Forskningsgrundlag

I del 1 fremlægger jeg afhandlingens forskningsdesign og foranalyse. Kapitel 1 udfolder afhandlingens samlede forskningsdesign. Dernæst, og som en færdiggørelse af det samlede forskningsgrundlag, tilføjer og begrunder kapitel 2 et analysebegreb – et *eksekveringsregime* – der viste sig i empirien. Således udgør del 1 forskningsgrundlaget for problembehandlingen i del 2 og 3.



# Kapitel 1. Forskningsdesign

I dette kapitel fremlægges afhandlingens forskningsdesign. Dermed forstås det samlede program for projektets problembehandling. Her fremlægger jeg mine overvejelser over valg af problemformulering, iagttagelsesperspektiv, analysestrategi, teoretiske begreber, konkrete empiriske arbejdsmetoder, ønskede forskningsbidrag, metodekritiske refleksioner, blinde felter og afhandlingens disposition. Kapitlet er inddelt i otte afsnit, der gradvist opbygger og begrundes forskningsdesignet.

I **1.1** fastlægger jeg projektets problemformulering, hvorefter mit valg af interdisciplinær diskursiv analysestrategi begrundes med afsæt i et konstruktivistisk iagttagelsesperspektiv. Endvidere konkretiserer jeg analysestrategien gennem valg af teori og empiri. Analysestrategien opsummeres afslutningsvist i en oversigtsmodel. I **1.2** diskuterer jeg nødvendigheden af og de epistemologiske muligheder for en interdisciplinær analysestrategi og det vises, hvordan den konstrueres. I **1.3** udfolder jeg de anvendte analysebegreber baseret på Reinhardt Kosellecks begrebshistorie, hvorefter de operationaliseres i forhold til problemet. I **1.4** udfolder jeg de anvendte analysebegreber fra fransk pragmatisk konventionssociologi baseret på Luc Boltanskis, Laurent Thévenots og Eve Chiapellos kollektive arbejde. Herunder foretages en udvikling af *handlingsregimer*, der operationaliserer disse analysebegreber i forhold til problemet. I **1.5** præsenterer jeg empirien og den empiriske arbejdsmetode. Her bestemmes forskerrollen, empirivalg og -indsamlingsmetoder, metoder til ordning af empiri, valg af analyseteknik samt metoder til kvalitets sikring af analysens resultater. I **1.6** sammenfatter jeg forskningsdesignet ved at sætte de operationaliserede analysebegreber sammen med den valgte empiri i en samlet undersøgelsesguide. I **1.7** præsenterer jeg de ønskede teoretiske forskningsbidrag. Herunder diskuterer jeg nogle centrale teoretiske fravalg, som jeg betegner som projektets "blinde felter". Endelig præsenterer jeg i **1.8** afhandlingens disposition.

## 1.1 Valg af problem og interdisciplinær diskursiv analysestrategi

### 1.1.1 Valg af problem

#### Problemindføring

Jeg undersøger et problem, der knytter sig et professionsfællesskab blandt højtstående militære chefer og deres forståelse af deres virke, *det militære chefvirke*. I de senere år er de militære chefer blevet mødt med heftig offentlig kritik for ledelsessvigt, egenrådighed og overforbrug, samtidig med at de politiske krav til Forsvaret som helhed har været under vedvarende forandring. Jeg er optaget af, hvordan et sådant professionsfællesskab – set i lyset af både den offentlige kritik og krav om forandring – udvikler sin professionelle selvforståelse i relation til *det militære chefvirke* gennem måden, hvorpå det retfærdiggør det. Denne erkendelsesinteresse koncentrerer jeg i tre indledende problemovervejelser, der fører over i min problemformulering.

#### **(a)** *Den militære nødvendighed i forandring*

Siden Den Kolde Krigs ophør har den sikkerhedspolitiske situation bevæget sig fra en konventionel territorialtrussel i retning af asymmetriske trusler, i forhold til hvilke Forsvarets udvikling og indretning løbende er blevet diskuteret og tilpasset. Sikkerhedspolitikken har forskudt tyngden fra eksistentielt territorialforsvar mod den mangeartede "*global governance*" sikkerhedspolitik (Finkelstein 1995). Man kan sige, at anvendelsen af statens militære magtpotentiale har bevæget sig fra reaktiv tilpasning (Due-Nielsen & Petersen 1995) til offensiv og proaktivistisk international aktivisme forstået som "*war of choice*" (Haass 2009), hvor man vælger, hvilke sikkerhedsopgaver man engagerer sig i, og på hvilke måder. Senest er vi begyndt at se konturerne til en ny form for sikkerhedspolitik med øget vægt på den nationale indflydelsessfære (Taksøe-Jensen 2016). Alt dette er sket inden for blot et par årtier. Disse bevægelser ændrer forståelsen af *den militære nødvendighed*, hvilket medfører vedvarende forandringer af militære forhold. Sideløbende er den samlede offentlige sektor i den samme periode blevet pålagt gennemgribende forvaltningspolitiske moderniseringskrav, som også er blevet en allestedsnærværende del af forandringerne i Forsvaret (Ejersbo & Greve 2014). Nye krav til offentlig ledelse samt effektiviserings- og rationaliseringskrav til offentlige styringsområder i almindelighed forandrer ligesom den sikkerhedspolitiske udvikling måden at tilgå *den militære nødvendighed* på.

**(b) Retfærdiggørelse i et spænd mellem erfaring og forventning**

I disse forandringsprocesser står *det militære chefvirke* centralt. Militære chefer er ansvarlige for både at realisere forandringerne og sikre fastholdelsen af den faglige kvalitet. Under vedvarende forandringer opstår der imidlertid også nye muligheder for professionel retfærdiggørelse, og hidtidige professionelle erfaringer og forståelser af det gode chefvirke bliver udfordret og kritiseret. Den dynamik, med hvilken store forandringer griber ind i praksis, skaber kritiske situationer, hvor aktørerne strides om grundlaget for chefvirkets retfærdiggørelse. De militære chefer udgør ikke nødvendigvis et homogent meningsfællesskab. De har forskellige tilgange til deres virke, hvorigennem de søger at genetablere professionel mening i relation til den kritik og de forandringskrav, de møder. Her trækker de både på deres professionelle erfaring og på de forventninger, de har til fremtiden. Med andre ord foregår de militære chefers retfærdiggørelse af *det militære chefvirke* i et spænd mellem deres professionelle erfaring og deres fremtidsforventninger. Chefvirket er imidlertid ikke et veldefineret professionsbegreb. Den eksisterer som tavs viden blandt aktørerne, men ikke som et kollektivt grundlag, der kan indgå i en konstruktiv dialog om den kritik og de krav, *det militære chefvirke* stilles over for. Når forandringerne sker massivt og vedvarende, øger det spændingerne mellem hidtidige professionelle erfaringer og forandringskrav. De vedvarende forandringer udfordrer ikke kun Forsvaret som helhed men også legitimiteten i *det militære chefvirke* og dets professionelle autonomi.

**(c) Professionel retfærdiggørelse**

I den politisk-professionelle relation beror den militære professions rent juridiske legitimitet på *det militære chefvirkes* betingelsesløse lydighed over for det politiske primat. Det er lovbestemt og hviler som sådan på et legalt-retsligt grundlag. Omvendt er det kun gennem et kompetent fagligt chefvirke, der traditionelt beror på en høj grad af professionel autonomi, at det politiske primat kan realisere det militære potentiale. Her er legitimiteten ikke blot funderet i jura, men også i faglig kvalitet og gensidig politisk-professionel tillid. Gennem de senere år er tilliden blevet udfordret af jævnlig offentlig kritik. Hidtil, og senest i forsvarsforliget 2013-2017 (Forsvarsministeriet 2012a), har det været antagelsen, at man gennem reorganiseringer, strukturelle reformer og rationelle incitamentsstrukturer kan optimere den politisk-professionelle relation og derved reducere svigt, mistillid, fejl og mangler i chefvirket. I denne proces kan man se, hvordan militære chefers funktionsområder og generalansvar indskrænkes, deres privilegier bortfalder, og deres

numeriske antal reduceres. Det udfordrer *det militære chefvirke* og sætter dets professionelle aktører under et betydeligt forandningspres under risiko for yderligere marginalisering og tab af professionel autonomi. De militære chefers legitimitet afhænger således ikke kun af jura men også af, hvordan de som samlet professionsfællesskab evner at *retfærdiggøre det militære chefvirke*, når det møder kritik og krav om forandring. I dette lys ser jeg viden om, hvordan *det militære chefvirke* retfærdiggøres af de militære chefer, som et bidrag til konstruktiv udvikling af det samlede officerskorps, hvorfra de militære chefer udvælges.

### Problemformulering

Med denne problemindføring formulerer jeg følgende problem, der har *chefvirkets retfærdiggørelse* som det centrale iagttagelsespunkt:

#### Skema 1: Problemformulering

*Hvordan retfærdiggøres det militære chefvirke (c) i spændet mellem de professionelle aktørers erfaringsrum og forventningshorisont (b), når udlægningen af den militære nødvendighed er under vedvarende forandring (a)?*

### Problemudfoldelse

Jeg ser *det militære chefvirke* som et nøglebegreb for de militære chefers praksis. Jeg ser tillige en mulighed for at undersøge problemet netop nu, idet chefgruppen befinder sig i en kritisk situation, hvor kritikken og kravene kalder på deres respons. Denne respons har jeg haft mulighed for at iagttage i et tæt følgeskab med cheferne, hvilket har gjort projektet muligt. I det følgende vil jeg argumentere for problemets relevans og aktualitet samt beskrive, hvad jeg mener, er væsentligt at undersøge for at kunne besvare spørgsmålet om *det militære chefvirkets* retfærdiggørelse.

#### *Hvad kendetegner den aktuelle situation?*

Den situation jeg iagttog, så jeg dels som den professionelle officer, jeg er, dels i rollen som medansvarlig facilitator for et udviklingsforløb for cheferne, der skulle forberede dem på implementeringen af forsvarsforliget 2013-2017. Den situation, jeg oplevede, knytter sig altså til im-

plementeringen af et politisk forlig, hvor Forsvaret blev stillet over for en række vidtgående moderniserings- og effektiviseringskrav, der også indebar nye krav til *det militære chefvirke*. Det kan ses i flere konkrete forligningsrelaterede forhold. Det ses organisatorisk ved sammenlægningen af dele af den hidtidige Forsvarskommando og Forsvarsministeriets departement, ved nedlæggelsen af værnernes selvstændige operative kommandoer og etableringen af en ny værnssfælles Forsvarskommando samt ved oprettelsen af en række selvstændige civile styrelser under departementet, der har overtaget ansvaret for størstedelen af Forsvarets ressourcestyring fra den militære selvforvaltning. Disse omstruktureringer udgør en bevægelse mod mere værnssfælles og civil styring af Forsvaret, som allerede begyndte to forsvarsforlig før, i 2005. Som sådan reducerer forandringerne de militære værn – Hærens, Søværnets og Flyvevåbnets – traditionelle professionelle autonomi, ligesom den generelle militærfaglige autonomi, som knytter sig til den militært styrede Forsvarskommando, reduceres. Det kan også aflæses forvaltningsmæssigt, dels i en ny HR-strategi, der ændrer de hidtidige rekrutterings-, ansættelses-, udvælgelses- og uddannelsespraksisser, herunder fx en ny officersordning og afskaffelse af beordringssystemet med overgangen til et internt militært ansøgningssystem. Disse strukturelle forandringer forandrer grundlaget for det militære chefvirke.

Disse forandringer blev realiseret sammen med og som konsekvens af en 15 %-besparelse på forsvarsbudgettet, som ifølge det politiske opdrag ikke måtte svække de operative kapaciteter, hverken kvantitativt eller kvalitativt. Det resulterede i en numerisk fastholdelse af de operative kapaciteter, samtidig med at der er gennemført en besparelse på ca. 30 % i støttestrukturen. Støttestrukturen omfatter enheder, personale, aktiviteter og processer, der understøtter uddannelse, bemanning og logistik- og materielmæssig bestyknings af de operative kapaciteter. Besparelserne udfordrer således den hidtidige forståelse af professionalisering og medfører en vidtgående rekonstruktion af grundlaget for produktion af militær robusthed, dvs. "*det, man kunne kalde den professionsbærende del af det militære nervesystem,*" som chefen for Forsvarsakademiet har udtrykt det (Wang 2013).

Til at realisere disse forandringer blev de højtstående militære chefer – dvs. oberster, kommandører, generaler og admiraler – udset som nøgleaktører. Kravet til dem var, at de gennem *godt chefvirke* skulle realisere forligskravene, og forventningen var, at de gjorde dette ved – gennem

ubetinget engagement – at bryde med professionelle praksisser, der stod i vejen for den ønskede udvikling. Forandringerne havde også direkte indvirkning på den militære ledelses autonomi og rækkevidde. Fx blev den øverste militære chefs – forsvarschefens – generalansvar opløst og distribueret i en nyoprettet departemental koncernledelse med et tilknyttet netværk af chefer fra de nye civile styrelser. Endvidere blev der indført en række centraliserede økonomistyrings- og kontrolmekanismer samt principper for en delvist decentraliseret HR-styring forankret på styrelsesniveauet lige under departementet. Uden at fælde anden dom over kritikken af chefvirket og de skitserede udviklingskrav konstaterer jeg, at forligssituationen skabte en *kritisk situation*, hvor vidtgående politiske krav udfordrer professionelle erfaringer og selvforståelse, og tvinger cheferne til at retfærdiggøre deres virke på ny. Spørgsmålet om hvordan *det militære chefvirkes* retfærdiggøres er således både aktuelt, relevant og under udvikling.

#### *Hvordan oplevede jeg chefernes respons?*

Som facilitator iagttog jeg, hvordan flere af forligskravene og deres beslutningsgrundlag blev mødt med skepsis og heftig kritik fra nogle chefer. Det skete i enkelte tilfælde offentligt i medierne, men primært foregik det internt og uformelt. En del chefer så kravene som en del af en *djæfisering*, hvor de professionelle fortrænges og marginaliseres af jurister og økonomer. Andre chefer mente, at de havde set situationen komme enten som følge af den sikkerhedspolitiske udvikling eller som en konsekvens af utidssvarende og ineffektiv militær selvforvaltning. En række såkaldte skandalesager (Bo Smith-udvalget 2015) som fx Jægerbogsagen<sup>1</sup> (2009), Rigsrevisionens kritik af Forsvarets økonomi (Rigsrevisionen 2011) og Papkassenotatsagen<sup>2</sup> (2012) havde i årene op til forliget skabt et indtryk i dele af offentligheden og den forsvarspolitiske kreds af en selvrådende militær ledelseskultur, hvor der ikke var styr på driften. Forliget blev således af nogle tolket som det praktiske afløb af den politiske mistillid og som en de facto kritik af den militære ledelse. Tilsvarende sås situationen af mange militære chefer – både dem, der accep-

---

<sup>1</sup> Jægerbogsagen handlede om en falsk oversættelse af den tidligere jægersoldat Thomas Rathacks bog om jægersoldaters operationer i Afghanistan, som blev produceret i Forsvarskommandoen.

<sup>2</sup> Papkassenotatsagen handlede om upræcise oplysninger fra Forsvaret til Folketinget om antallet af de irakere, som danske soldater tilbageholdt under missionen i Irak 2003-2007.

terede kritikken, og dem, der afviste den – som en konsekvens af manglende kvalificeret, fagprofessionel respons på længere tids kritik af den militære ledelse. Mange chefer – uanset hvordan de stillede sig – var enige om, at udviklingen over de senere år havde skabt en tillidskløft mellem Forsvarets politisk-administrative ledelse og de militære chefer, som de oplevede som nedbrydende for den militære kampevne og som destabiliserende for et særegent professionelt chefvirke, en særegen professionsånd. Sværere var det at præcisere det særegne. I stedet så jeg, hvordan den gensidige kritik ofte reduceredes til to forskellige diskvalificerende fortællinger, der øgede mistilliden og tilsørede, hvad der mere præcist kendetegnede *den kritiske situation*. Den ene var fortællingen om egenrådige militære chefer, der svigtede deres helhedsansvar ved at udvise passiv eller aktiv modstand over for politiske krav. Den anden var fortællingen om luskede *djøfiserede* chefer – militære som civile – der undlader at gå i rette med de politiske krav, der svækker den professionelle kvalitet. Jeg stiller mig tvivlende over for, om sådanne fortællinger i tilstrækkelig grad retfærdiggør de chefer, som udøver chefvirket, uanset hvem der udøver det. I stedet mener jeg, at en nuanceret forståelse af *det militære chefvirkes* retfærdiggørelse er nødvendig, såfremt situationen ikke skal udvikle yderligere mistillid og marginalisering.

Det almene professionsteoretiske fokus på, hvordan professioner tilkæmper sig vidensmonopol mod at levere bestemte samfundsytelser (Harrits et al. 2014), har aldrig været et kritisk tema i den militære profession, da Forsvaret altid har haft monopol for sikkerhedspolitisk magtanvendelse. Derimod er spørgsmålet om militær pålidelighed og troværdighed i et demokratisk system et tema, der jævnligt diskuteres. Min problemforståelse er, at den politisk-professionelle relation ikke kun afhænger af den legal-retlige subordination, men tillige af aktørernes evne til at håndtere kritik og formulere en professionel retfærdiggørelse, der fastholder legitimitet. Denne evne vil jeg betegne som en *kritisk kompetence*. Det er den, jeg ønsker at undersøge med problemformuleringen.

Jeg lægger til grund, at chefernes *kritiske kompetence* skal forstås i et historisk perspektiv. De seneste 25-30 års udvikling siden koldkrigens slutning har indebåret store forandringer af Forsvaret. Sikkerhedspolitiske forandringer og et intenst internationalt militært engagement har forandret *den militære nødvendighed* – grundlaget for Forsvarets virke – hvilket ikke blot har

afstedkommet store strukturelle forandringer. Det har også bevirket, at militære chefer har udviklet nye operative og administrative kompetencer, der påvirker deres professionelle selvforståelse. En langstrakt forvaltningspolitisk reformproces siden 1980'erne ser jeg ligeledes som en central påvirkning af chefvirket. Denne postkoldkrigsudvikling har samlet skabt en dynamik, som er en del af de nuværende chefers erfaring. *Det militære chefvirke* har i dette tidsrum løbende befundet sig i forandringssituationer. For således at forstå chefvirkets retfærdiggørelse som mere end et situeret fænomen – båret af øjeblikkets politiske krav og kritik – ønsker jeg at forstå det i forhold til det, jeg vil kalde chefernes professionelle *erfaringsrum*. Dette erfaringsrum er et udtryk for den professionshistoriske dannelse, der former cheferne og deres grundlag for at udøve *kritisk kompetence*. De to forskellige indblik i chefvirkets retfærdiggørelse – den aktuelle strid om det (*kritisk kompetence*) og den historiske retfærdiggørelse (*erfaringsrum*) – giver på hver deres måde mulighed for at forstå den måde, hvorpå det militære chefvirke reprofessionaliseres gennem kritik og retfærdiggørelse.

Jeg finder det påfaldende, at der ikke allerede er etableret et analytisk blik for den særlige situation, som *det militære chefvirke* står i efter afslutningen af Den Kolde Krig. Årsagen er muligvis, at den militærprofessionelle autonomi – som følge af en lang dansk tradition for et stærkt selvstændigt forsvarschefembede – har stået som en nærmest uantastet selvfølgelighed siden embedets oprettelse i 1950. Selvfølgeligheden i at have et stærkt forsvarschefembede har muligvis ført til, at en nærmere retfærdiggørelse af chefvirket ikke har været påtrængende nødvendig. Altså indtil nu. Med moderniseringen af Forsvarets ledelse ser jeg et stigende behov for en evne til professionel retfærdiggørelse – dvs. en *kritisk kompetence* – uden hvilken, jeg antager, at de militære chefer og dermed officerskorpset som helhed risikerer yderligere professionel marginalisering. Med afdækningen af *det militære chefvirkes* retfærdiggørelse og herunder de militære chefers *kritiske kompetence* og *erfaringsrum* ønsker jeg at bidrage med en konstruktiv kritik, som ikke er bleg for at sætte fingeren på de ømme steder, hvor det er nødvendigt. Heri ligger et ønske om at fortælle professionens historie for derigennem at gøre den til en ressource for udviklingen af *det militære chefvirke*.



### 1.1.2 Valg af iagttagelsesperspektiv og analysestrategi

#### Hvorfor konstruktivistisk iagttagelsesperspektiv?

Det første valg, der skal træffes, i en videnskabelig vidensproduktion må være, hvilket iagttagelsesperspektiv der er velegnet til den valgte problembehandling. Allerede i den indledende problemudfoldelse indgår nogle valg, der relaterer til et bestemt videnskabsteoretisk iagttagelsesperspektiv. Spørgsmålet: *Hvordan retfærdiggøres ...?* står således centralt i problemformuleringen. Hermed retter jeg iagttagelsen mod, hvordan aktører – gennem deres aktiviteter – konstruerer retfærdiggørelse. Omvendt spørger jeg ikke: *Hvad er retfærdighed?* hvilket kunne lægge op til en undersøgelse af retfærdiggørelse som et reelt og universelt givet fænomen. I så tilfælde ville projektet søge en essentiel betydning af begrebet. Med spørgsmålet *Hvordan retfærdiggøres ...?* retter jeg i stedet min erkendelsesinteresse mod den måde, hvorpå retfærdiggørelse udvikler sig som et historisk fænomen gennem aktørernes sociale aktiviteter. Det er således aktørernes *konstruktion* af det *militære chefvirkes* retfærdiggørelse, jeg ønsker at forstå. Her antager jeg, at det iagttagede ikke blot fortæller mig, *"hvordan det vil observeres, når vi ved, at det er vores 'blik', der tvinger genstanden til at fremtræde på en bestemt måde"* (Andersen, N.Å. 1999:18). I stedet lægger jeg til grund, at min mulighed for at erkende beror på de præmisser, jeg stiller til rådighed for min erkendelse. Derfor betegner jeg mit iagttagelsesperspektiv som epistemologisk konstruktivistisk: *"Den epistemologiske videnskab spørger ikke til hvad, men til hvordan... Den spørger: I hvilke former og under hvilke betingelser er en bestemt meningsfuldhed ... blevet til?"* (ibid:13-14).

Dette valg udfordrer ikke realismens antagelse om, at virkeligheden er real, men det adskiller sig herfra i spørgsmålet om, hvorvidt denne virkelighed kan erkendes gennem sansning (Collin 2013 [2003]:13, Andersen, S.C. 2005). Endvidere adskiller mit valg sig fra de *konstruktivismes*, der antager, at det er de sociale faktorer, der konstruerer virkeligheden (Berger & Luckmann 1991 [1966]:27). Jeg antager ikke, at verden er konstrueret i ontologisk forstand, men lægger blot til grund, at min erkendelse af det, jeg iagttager, er betinget af de distinktioner, jeg opstiller herfor (Andersen, S.C. 2005:50). Når projektet således gennem mine valg af præmisser for erkendelse rekonstruerer aktørernes konstruktioner, indebærer det både et deskriptivt og et fortolkende element for iagttagelse. Det deskriptive element består i en kortlægning eller beskrivelse af de

sproglige aftryk af aktørernes meningskonstruktioner. Det fortolkende element består i en tydning og kondensering af de kortlagte meningstilskrivninger, hvilket beror på mine valg af præmisser. Jeg kunne have truffet andre valg, hvilket betyder, at jeg selv bliver en konstruktør af mening og ikke en neutral formidler. Når mit udgangspunkt således er, at erkendelse ikke er givet på forhånd, kunne det imidlertid altid have været anderledes. Da det grundlæggende gør meningskonstruktion kontingent, skærper det min forpligtelse til at føre solidt belæg for mine empiriske og begrebslige præmisser. Med det udgangspunkt fremlægger jeg de præmisser, jeg har valgt for erkendelse.

### Hvorfor diskursiv analysestrategi?

Med udgangspunkt i det valgte iagttagelsesperspektiv vælger jeg en diskursiv analysestrategi til problembehandlingen. Med diskursiv forstås i dette projekt den praksis, der knytter sig til sproglig produktion, distribution og forbrug (Fairclough 2010:95) eller kortere sagt, sproglig mediering. Denne tilgang skal forpligte projektet til det valgte iagttagelsesperspektiv ved at anlægge et pragmatisk og pluralt perspektiv på retfærdiggørelse. Det vil jeg begrunde nærmere.

### *En diskursiv tilgang, der fokuserer på pragmatisme frem for sociale kategorier*

Når jeg i valget af problem skelner mellem politiske krav og professionelle selvforståelse, beror det ikke på en ontologisk skelnen, der kategorisk relaterer det ene til politikere eller centraladministrationens embedsmænd og det andet til officerer. Hvis det havde været tilfældet, ville projektet blot reproducere et skel mellem sociale kategorier, som jeg hverken finder ønskeligt eller konstruktivt. I Max Webers skelnen mellem livsordener tilhører politisk og professionel retfærdiggørelse forskellige livsordener (Du Gay 2008:131), hvortil man ellers let kunne knytte henholdsvis en politisk og en militærfaglig diskurs. Diskursteoretisk inspireret kan man i stedet se politiske krav og professionel selvforståelse som indskrivningsoverflader (Hansen 2004). Indskrivningsoverflader er sprogligt medierende praksisser, som enhver aktør kan indskrive sig i. Indskrivningsoverflader udgør ikke konsensusfællesskaber. Her kan der etableres forskellige retfærdiggørelsespositioner, som ikke determinerer aktørerne. Aktører knytter an til indskrivningsoverflader gennem det de siger og det de gør. Helt grundlæggende er det projektets udgangspunkt, at hverken organisatoriske grupperinger, professionelle tilhørsforhold eller bestemte handlingskontekster determinerer retfærdiggørelse på et aktørniveau. Det er ikke det samme

som, at disse forhold er uvedkommende for retfærdiggørelse. Den diskursive tilgang er derimod pragmatisk, således forstået, at det er aktørernes aktiviteter, der bestemmer et forholds retfærdiggørelse, som fx *det militære chefvirkes*.

#### *En diskursiv tilgang, der både åbner for pluralitet og fastholder struktur*

En diskursiv tilgang skal hverken godtgøre, at alle sproglige udtryk er lige meningsfulde i en hvilken som helst situation, eller at enhver retfærdiggørelse er lige god. Stephen Toulmin taler fx om en strukturel sammenhæng mellem en påstand, dens belæg og dens berettigelse (hjemmel) (Toulmin 2003 [1958]). Berettigelsen beror på måden, hvorpå der føres belæg for påstanden. Belægget knytter påstanden til det praktiske *sagsforhold* gennem beviser. Berettigelsen hviler imidlertid også på de kvalitative betegnelser i argumentet. Argumenter som: *Huset skal bevares, fordi det er smukt, og Huset skal rives ned, fordi det ikke er funktionelt*, adskiller sig fx ved de to kvalitative betegnelser *smukt* og *funktionelt*, som kalder på forskellig bevisførelse. Argumentets styrke er altså et resultat af forholdet mellem de anvendte kvalitative betegnelser og de beviser, der lægges til grund. Når et argument handler om retfærdighed, skal der således føres belæg for *det fælles bedste/gode*, dvs. et forhold, der principielt vedrører alle. ”Ifølge Moore [George Edward Moore] *kan vi begrunde [retfærdiggøre, red.] hvilke handlinger, der bør udføres, ved at henvise til, hvilke goder handlingerne frembringer*” (Stjernfelt 2006:2022). Et retfærdiggørelsesargument kræver altså bevis for en *fælles bedste*-berettigelse. Moore spørger helt grundlæggende, hvad det gode er, og hævder, at det afhænger af den måde, det defineres på eller forstås i praksis (Moore 1959 [1903]:5). I forlængelse af Moore og Toulmin kan man således sige, at retfærdiggørelse er en kommunikativ aktivitet, der både beror på selve argumenterne, måden de produceres på og den social praksis de relaterer til (Fairclough 1992 i Jørgensen & Phillips 1999:80, Fairclough 2010:94-96). Det, der således er relevant for at forstå retfærdiggørelse, er, om der er nogen, der formulerer, realitetsafprøver – dvs. fører beviser for – og enten tilslutter sig eller forkaster et retfærdiggørelsesargument. Det gælder også spørgsmålet om *det militære chefvirkes* retfærdiggørelse.

Denne konstruktivistiske forståelse udfordres dog af spørgsmål om ikke mindst menneskelighed. For kan enhver retfærdiggørelse accepteres, blot fordi mange eller for den sags skyld alle tilslutter sig et argument, som tilsidesætter grundlæggende menneskelige hensyn? Fx: *Huset skal rives*

ned, fordi der bor nogen dér, vi ikke kan lide. Skal det konstruktivistiske iagttagelsesperspektiv modereres, fordi vi må acceptere medmenneskelige imperativer, som enhver diskursiv praksis må indordne sig, før den kan anses for retfærdig? Eller kan man fastholde det konstruktivistiske iagttagelsesperspektiv ved at pege på, at der inden for en kulturkreds, gennem historiske processer, der udvikler og opbygger bestemte idéer om den sociale orden, etableres retfærdiggørelsesprincipper, som på tværs af tid og situationer tilføjer en almen gyldighed, der indvirker på situeret retfærdiggørelse? Det sidste er projektets præmis, og det er på det grundlag, at jeg ønsker at inkludere en analytisk begrebsætning om retfærdiggørelse, der kan iagttage legitim retfærdiggørelse som et historisk repertoire af idéer og konkret situeret praksis. Hertil har jeg søgt efter analysebegreber, der ikke reducerer spørgsmålet om retfærdiggørelse til ét ophøjet princip, og som på den anden side ikke sidestiller enhver mulighed for retfærdiggørelse. Mit valg af analysebegreber præsenteres senere i dette afsnit og udfoldes i [afsnit 1.3 og 1.4](#).

#### *En diskursiv tilgang, der forpligter sig til det konstruktivistiske iagttagelsesperspektiv*

Projektets videnskonskonstruktion er i sig selv diskursivt medieret, idet den beror på de epistemologiske præmisser, som jeg opstiller og fortolker min empiri igennem. Videnskonskonstruktionen medieres fx gennem min adgang til aktørernes praksis og det iagttagelsesperspektiv på diskurs, som jeg anlægger, når jeg søger at forstå det, jeg iagttager. De valg, jeg træffer, kunne have været anderledes, hvilket dog ikke er det samme som, at jeg kunne have valgt hvad som helst. Mit valg af et konstruktivistisk iagttagelsesperspektiv og mit ønske om både at iagttage aktørernes situerede retfærdiggørelse og forstå denne i lyset af den historiske udvikling af retfærdiggørelse danner grundlag for måden, hvorpå jeg arbejder mig frem i videnskonskonstruktionen. Mit forskningsdesign skal derfor åbne sig for aktørernes egne meningskonstruktioner, samtidig med at det tydeliggør måden, hvorpå jeg inkluderer mine analysebegreber som grundlag for min fortolkning. Analytisk robusthed i en sådan kobling tilstræber jeg gennem en analysestrategi, der beror på metodisk og empirisk grundighed og transparent systematik. I forhold til systematik er projektet inspireret af den diskursive analyseteknik *Template Analysis* (King i Symon & Cassell 2012:426-450), som jeg udfolder i [afsnit 1.5](#). I 1.5 viser jeg tillige, hvordan jeg har tilstræbt grundighed.

### Hvordan diskursiv analysestrategi?

Mit valg af analysestrategi afspejler mit ønske om at forstå retfærdiggørelse – *kritisk kompetence* – i spændet mellem aktørernes *erfaringsrum* og *forventningshorisont*. Jeg vil forstå, hvordan aktørerne i deres situerede retfærdiggørelse af chefvirket enten trækker på reservoiret af historiske retfærdiggørelser eller bryder hermed og knytter an til nye måder at retfærdiggøre det på. Jeg sætter mig derfor for at undersøge, hvordan chefvirkets retfærdiggørelse bliver til, både som historisk og et aktuelt fænomen, gennem aktørernes retfærdiggørelsesaktiviteter. Med denne analysestrategi vil jeg arbejde mig frem mod en hovedkonklusion, der, med Lars Geer Hammershøjs udtryk, udgør en *samtidsdiagnose*. Dvs. en konklusion, der opsporer og anskueliggør problemets væsentligste tendenser og transformationer i samtiden. Hertil anvender jeg dog ikke Hammershøjs analysestrategi, der er inspireret af Lars-Henrik Schmidts socialanalytik (Hammershøj 2007:17 [2003], Schmidt 1992). I stedet etablerer jeg en analysestrategi, der matcher mit konkrete ønske om at forstå chefvirkets retfærdiggørelse i spændet mellem aktørernes erfaringsrum og forventningshorisont. Her består diagnosen i: "*at diagnosticere de tendenser i samtiden, som vil vise sig at 'bære historie'*", for nu at anvende en af Hammershøjs formuleringer igen (Hammershøj 2007:14).

#### *Valg af underspørgsmål til hovedanalyser*

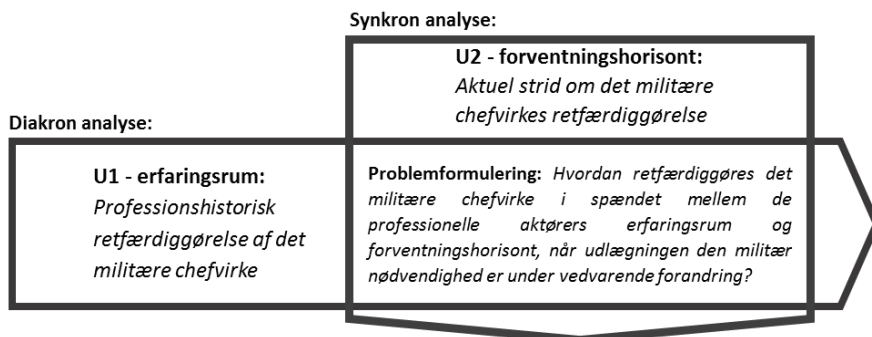
Hertil vælger jeg en kombineret diakron-synkron analysestrategi, hvorigennem jeg undersøger chefvirkets retfærdiggørelse i spændet mellem chefernes aktuelle forventningshorisont og professionelle erfaringsrum. Det skal give en forståelse af, hvordan den historiske (diakrone) retfærdiggørelse relaterer til aktørernes aktuelle, situerede (synkron) retfærdiggørelse. Ud fra problemformuleringen formulerer jeg derfor to undersøgelsesspørgsmål, U1 og U2, hvortil jeg gennemfører to hovedanalyser. Disse er:

#### **Skema 2: Hovedanalysernes undersøgelsesspørgsmål**

**U1:** *Hvordan retfærdiggøres det militære chefvirke af de militære chefer over tid, og hvilket erfaringsrum for chefvirkets retfærdiggørelse udvikles derved?*

**U2:** *Hvad kendetegner den kritiske kompetence, som de militære chefer udviser i en samtidig kritisk situation – implementeringen af forsvarsforliget 2013-2017 – og hvordan trækker denne kompetence på de militære chefers erfaringsrum?*

lagttagelsespunktet i U1 er *professionshistorisk retfærdiggørelse af chefvirket*. Den viden, som den diakrone analyse (U1) giver, benævner jeg som aktørernes *erfaringsrum*, idet den viser de professionshistoriske retfærdiggørelser, der stiller sig til rådighed for cheferne gennem deres fælles professionelle erfaringsdannelse. lagttagelsespunktet i U2 er *aktuel strid om chefvirkets retfærdiggørelse*. Den viden, som den synkrone analyse (U2) giver, benævner jeg som aktørernes *kritiske kompetence*, idet den viser den retfærdiggørelse, der knytter sig til en konkret samtidig kritisk situation, hvor aktørernes strides om chefvirkets retfærdiggørelse. Det andet led i U2's spørgsmål sammenholder resultaterne fra U1 med resultaterne fra U2 og skal derigennem gøre det muligt at forstå måderne, hvorpå aktørernes *kritiske kompetence* trækker på *erfaringsrummet*, ved enten at relatere til de historiske retfærdiggørelser eller ved at bryde med dem. Denne analysestrategi skal indfri ambitionen om at forstå den samtidige problemstilling i en professionshistorisk kontekst. Sammenhængen mellem U1, U2 og problemformuleringen kan illustreres i et krydsfelt for hovedanalysens iagttagelsespunkter jf. figur 1.



Figur 1: Kombineret diakron-synkron analysestrategi

### 1.1.3 Valg af empiri

#### Empirisk tilgang til den diakrone analyse (U1)

I U1 undersøger jeg *det militære chefvirkes* retfærdiggørelse både formelt og i praksis. For det første ønsker jeg at iagttage, hvordan de formelle krav til chefvirket har udviklet sig over tid. Den retfærdiggørelse, som disse krav relaterer til, gør det muligt at forstå den formelle diakrone udvikling i *det militære chefvirkes* retfærdiggørelse. Formelle krav siger imidlertid ikke automatisk

noget om, hvordan aktørerne historisk har forholdt sig til chefvirkets retfærdiggørelse i praksis. Man kan forvente en stor sammenhæng, men man kan ikke uden videre drage konklusioner fra centralt givne formelle krav til situerede meningsdannelser (Adorasio 2009:14). Derfor ønsker jeg tillige at iagttage, hvordan *det militære chefvirke* retfærdiggøres historisk af de militære chefer i praksis. Denne historiske praksis er vigtig for at kunne forstå, hvordan nutidens aktørers retfærdiggørelse enten fastholder eller bryder med den professionshistoriske retfærdiggørelse. Ønsket om at forstå både den formelle retfærdiggørelse og aktørernes retfærdiggørelsespraksis kan realiseres samtidigt gennem arkivundersøgelser af bevarede officersbedømmelser. Alle officerers virke er gennem tiden blevet bedømt systematisk i officersbedømmelser som grundlag for advancement, anerkendelse og disciplinering og de indeholder i vidt omfang både formelle bedømmelseskategorier og chefernes *manu propria*-bedømmelser, dvs. de argumenter, de med egen hånd har indføjet.

Da jeg som vist i problemudfoldelsen er interesseret i det højere chefvirke, vælger jeg primært at undersøge bedømmelser af militære chefer på oberst- og kommandørniveau. Disse bedømmelser er typisk udarbejdet af generaler og admiraler, hvorved de repræsenterer det højeste chefniveaus retfærdiggørelse af chefvirkets. Dels undersøger jeg bedømmelser af oberster og kommandører, der har gjort tjeneste i tidsrummet fra 1989 til 2014, dvs. i postkoldkrigsperioden. Her har jeg haft adgang til samtlige oberst- og kommandørbedømmelser (N = 651). De er blevet udarbejdet i en periode, der tidsmæssigt er sammenfaldende med størstedelen af de nuværende chefers tjeneste, hvorved de giver indblik i det, jeg vil betegne som chefernes *oplevede erfaringsrum*. Dels undersøger jeg de skiftende bedømmelsessystemer, der historisk har været anvendt til bedømmelse af officerer. Her har det været muligt at følge en ubrudt og systematisk bedømmelsespraksis tilbage til det 18. århundrede. Her analyserer jeg de formelle bedømmelseskriterier op til i dag og foretager endvidere punktvis nedslag i aktørernes *manu propria*-bedømmelser i hvert system. Det giver indblik i det, jeg vil betegne som chefernes *overleverede erfaringsrum*, således forstået at det viser de professionshistoriske idéer om officersvirkets retfærdiggørelse. Gennem de to kildegrundlag er det muligt at kortlægge et ubrudt og ensartet kildemateriale, der viser chefvirkets diakrone retfærdiggørelse. Kildegrundlaget er ikke tidligere er blevet undersøgt på den måde, hvorfor det åbner for unik, ny historisk viden om den militære profession. For at kunne forstå bedømmelsernes skiftende indhold, opridses den militære og

samfundsmæssige kontekst undervejs gennem andre kilder. På baggrund af de diakrone analyser foretages en samlet delkonklusion, der besvarer undersøgelsesspørgsmålet U1.

### Empirisk tilgang til den synkrone analyse (U2)

I U2 undersøger jeg en aktuell kritisk situation, der er relevant for chefernes udøvelse af *kritiske kompetence*. Grundlaget for aktørernes *kritiske kompetence* undersøges først som en situeret strid om retfærdiggørelse og relateres derefter til den professionshistoriske retfærdiggørelse, dvs. *erfaringsrummet* fra U1. Som aktuell kritisk situation vælger jeg at undersøge implementeringen af Forsvarsforliget 2013-2017, som allerede indikeret i problemudfoldelsen. Ønsket om at forstå forholdene omkring chefernes situerede *kritiske kompetence* realiseres empirisk gennem en kombination af dokumentanalyser af relevante forsvarsforligstekster og et etnografisk inspireret feltstudie, hvor jeg følger en række højtstående militære chefer i 2013-2014. Konkret er feltstudiet knyttet til et forligsrelateret udviklingsforløb for topchefer i 2013, som jeg kombinerer med opfølgende interview. Herigennem kortlægges dels den *kritiske situation*, som de militære chefer befandt sig i, dels deres reaktioner på, diskussioner af og refleksioner over de forligsrelaterede forandringskrav og den hertil relaterede kritik af chefvirket. På den baggrund analyseres måden, hvorpå aktørerne gennem forskellige *retfærdiggørelsespositioner* håndterer kritik, formulerer retfærdiggørelse og søger et fælles retfærdiggørelsesgrundlag trods uenighed. Dernæst undersøges det, hvordan denne *kritiske kompetence* og forholdene omkring den enten byrder med eller trækker på den diakrone retfærdiggørelse af *chefvirket*.

### Den kombinerede diakrone-synkrone analysestrategi og dens hovedbidrag

U1 og U2 bidrager således hver for sig og samlet til hovedkonklusionens samlede diagnose. U1 muliggør en professionshistorisk diagnose, der diagnosticerer den diakrone udvikling i chefvirkets retfærdiggørelse. U2 muliggør en samtidsdiagnose, der diagnosticerer, hvordan retfærdiggørelse bliver til både som et situeret og et historisk bærende fænomen. Den kombinerede analysestrategi muliggør endvidere et substantielt forskningsbidrag til militærsociologiens hidtidige diskussioner af *officersvirke* [officership] og dette virkes samfundsmæssige betydning (Vagt 1959 [1937], Huntington 1985 [1957], Janowitz 1971 [1960], Moskos 1977, Segal 1986, Caforio 1988,



Alpass Long, MacDonald & Camberlain 1999, Moskos et al. 2000, Papparone, Anderson & McDaniel Jr. 2008, Manigart 2006, Williams 2008). Det er i forhold til denne diskussion, jeg ønsker at yde et substantielt forskningsbidrag, hvilket præciseres i [afsnit 1.7](#).

#### **1.1.4 Valg af teoretiske analysebegreber**

Mit valg af teoretiske analysebegreber relaterer til mit valg af chefvirkets *retfærdiggørelse* som det centrale iagttagelsespunkt, mit valg af et konstruktivistisk iagttagelsesperspektiv og mit valg af diakron-synkron analysestrategi. Herudfra har jeg truffet et interdisciplinært teorivalg, der kombinerer analysebegreber fra Reinhardt Kosellecks begrebshistorie med analysebegreber fra Luc Boltanskis og Laurent Thévenots konventionssociologi. Analysebegreberne fra de to teorier muliggør tilsammen en diakron-synkron analysestrategi.

De begrebshistoriske analysebegreber løser et ahistorisk problem i konventionssociologien. De giver et epistemologisk grundlag for at iagttage retfærdiggørelse i en kombineret diakron-synkron analysestrategi og leverer dermed den grundlæggende analysestruktur for projektets hovedanalyser (jf. figur 1). Deres bidrag til projektet består overordnet i at fastsætte problemets nøglebegreb – *det militære chefvirke* – som et historisk *bevægelsesbegreb*. Det muliggør en fokuseret undersøgelse af diakrone bevægelser i chefvirkets retfærdiggørelse. Begrebsanvendelsen relaterer til det program, som Reinhardt Koselleck udviklede i *Futures Past* (Koselleck 2004 [1979]), som dannede grundlag for det tyske begrebshistoriske leksikon *Geschichtliche Grundbegriffe* (GG) (Brunner, Conze & Koselleck (red) et.al. (1972-1997)). Det passer til en diskursiv analysestrategi, der ikke ser historisk retfærdiggørelse som epokal, dvs. som en historisk proces, hvor én retfærdiggørelse nødvendigvis afløser en anden, som det ses i andre analysestrategier (Foucault 1972), men som sedimentær (Koselleck 2007). I et sedimentært perspektiv kan historiske retfærdiggørelser virke aktivt ind i enhver samtidig i det omfang, aktørerne trækker på dem. Derved kan jeg etablere en analytisk forståelse af *erfaringsrum*, der gør det virksomt i enhver samtidig. Det er den primære grund til at afvende begrebshistoriske analysebegreber.

De konventionssociologiske analysebegrebers bidrag består overordnet i, at de gør det muligt at diagnosticere og kategorisere det militære chefvirkes *retfærdiggørelse* i forhold til forskelle regimekonstruktioner. Herigennem kan diskussionen af de partikulære, empiriske retfærdiggørelser løftes til et højere iagttagelsesniveau uden at reducere retfærdiggørelse til ét enkelt eller hierarkisk overordnet strukturerende princip. De konventionssociologiske analysebegreber tilbyder med deres regimekonstruktioner konkrete forståelseskategorier, hvorigennem den diskursive praksis kan relateres til almene *retfærdiggørelses-* og *handlingsregimer* uden at miste den plurale tilgang til retfærdiggørelse (Chiapello & Fairclough 2002:188-190). Relationen mellem sådanne regimekonstruktioner og et pragmatisk aktørbaseret handlingsperspektiv udgør min konkrete variation til den kritiske diskursteoris pendulering mellem diskurs og social praksis, som fx Normann Fairclough anvender (Fairclough 2010:94-95). Disse analysebegreber henter jeg fra Luc Boltanskis og Laurent Thévenots hovedværk *On Justification (OJ)* (2006 [1991]), Luc Boltanskis værk *Love and Justice as Competences (LJC)* (2012 [1990]) og Luc Boltanskis og Eve Chiapellos værk *The New Spirit of Capitalism (NSC)* (2007 [1999]).

#### Introduktion til de begrebshistoriske analysebegreber

Historikeren Reinhart Koselleck anses for at være begrebshistoriens grundlægger (Ifversen 2007). Begrebshistoriens oprindelige program danner grundlag for det monumentale leksikale værk *GG* (Brunner et al. 1972-1997) med analyser af 115 politiske nøglebegreber i overgangen til det moderne samfund mellem det 18. og 19. århundrede. Begrebshistorien betragtes som en disciplin inden for den historiske disciplin (Ifversen 2007:81). Den udgør et alternativ til den traditionelle begivenhedshistories kausalitet. Koselleck var interesseret i en såkaldt *saddeltid (Sattelzeit)*, hvor disse begreber skiftede deres traditionelle betydninger ud med fremtidsorienterede betydninger i overgangen til moderniteten. Den begrebshistoriske analysestrategi ses i dag af flere som en heuristisk analysemetode, der kan anvendes som et generelt diskursanalytisk greb (Andersen 1999:65, Hansen & Nevers 2004:86). Kosellecks begrebshistorie er et opgør med idéhistoriske tendenser til implicit ideologisering og tilstræber derfor en deskriptiv analyseform. Deri er den på linje med den del af konventionssociologien, som jeg anvender og udfolder senere. Begrebshistorien iagttager politiske nøglebegreber. Dens argument er, at intet samfund og intet socialt system kan eksistere uden nøglebegreber, og at nøglebegreber danner grundlag for social og politisk praksis. Begrebshistoriens grundlag beror på en kompleks sammensætning af

teoretiske bidrag, som kan karakteriseres som en pragmatisk hermeneutik, der betjener sig af lingvistikens analysestrategiske greb, men også trækker på socialhistoriens kontekstbegreb. Endvidere hviler begrebshistorien på et empirisk program for studier af meget varierende historiske tekster. Hvor konventionssociologien følger aktørernes retfærdiggørelser, følger begrebshistorien de retfærdiggørelser (læs: betydninger, jf. Koselleck), som gennem social praksis indføres i nøglebegreber, og som nøglebegreber omvendt stiller til rådighed for social praksis. Som følge af historiske vekselvirkende processer mellem begrebsætning og begrebsanvendelse udvikler nøglebegreber efterhånden en flertydighed, som giver aktørerne en vis fortolknings- og handlingsfrihed, der kan føre til retfærdiggørelsesstridigheder (læs: semantiske kampe, jf. Koselleck).

Kosellecks analysestrategiske program er spredt over flere værker. Det har undergået en løbende udvikling, efterhånden som Kosellecks egen erkendelsesinteresse har bevæget sig fra ren begrebshistorie imod socialhistorie. Jeg anvender analysebegreber, der relaterer til udarbejdelsen af *GG*, og som uddybes i forskellige metodeartikler (Koselleck 1989, 1990, 2004 [1979], 2002, Koselleck i Busck et al. 2004, Koselleck 2011 [1972], Koselleck 2012). Til min forståelse af Kosellecks analysebegreber trækker jeg også på senere historikeres bestræbelser på at stille Kosellecks begrebshistorie til rådighed for diskursiv analysestrategi (Ifversen 2003, 2007, 2011, Hansen & Nevers 2004, Hansen & Nevers et al. 2004, Andersen 1999, Duedahl & Jacobsen 2010, Olsen 2012).

I dette projekt skal begrebshistorien underbygge det konventionssociologiske perspektiv med henblik på at iagttage *det militære chefvirke* som et historisk (diakront) fremspirende begreb, hvis hidtidige betydninger potentielt kan gribe ind i enhver samtid. Et nøglebegrebs diakrone udvikling af flertydighed kan med udgangspunkt i begrebshistorien ses som både indikator på og faktor for retfærdiggørelse. Det begrebshistoriske analysegreb muliggør derved en kombineret diakron-synkron analysestrategi, som relaterer *det militære chefvirkens* diakrone retfærdiggørelse til aktørernes aktuelle retfærdiggørelsesstridigheder. I begrebshistorisk forstand vil det sige, at jeg afdækker kildernes semantik om nøglebegrebet over tid og derigennem identificerer brud og kontinuitet i dets betydning. Med dette analysegreb søger jeg at tage højde for kritikken af konventionssociologiens historiske mangel (udddybes i afsnit 1.2).

De begrebshistoriske analysebegreber, jeg anvender, er *bevægelsesbegreb*, *erfaringsrum/forventningshorisont* og *begreb/modbegreb*. Ved at iagttage det militære chefvirke som et *bevægelsesbegreb*, bliver det muligt at iagttage, hvordan dets diakrone retfærdiggørelse udvikler sig. Med *erfaringsrum* og *forventningshorisont* bliver det muligt at iagttage situeret *kritiske kompetence* i relation til den professionshistoriske udvikling. Og med *begreb/modbegreb* gives en analytisk skelnemåde, hvormed det er muligt at se, hvad det indoptager og hvad det udgrænser.

### Introduktion til de konventionssociologiske analysebegreber

Konventionssociologien – den franske pragmatisme eller kritiksociologien, som sociologen Luc Boltanskis og økonomen Laurent Thévenots teorier vekselvist benævnes – er relativt ny i dansk forskning (Crone, Laustsen & Madsen 2008, Held 2011, Hansen 2016). Konventionssociologiens grundlag udspringer af Boltanskis og Thévenots tidlige arbejder i begyndelsen af 1980'erne (Boltanski & Thévenot 1983, Thévenot 1984). Inden for sociologien er der tale om et originalt nybrud, der oprindeligt udsprang af et opgør med især Pierre Bourdieus kritiske sociologi og dennes tendens til at se den sociale orden som strukturelt determinerende på aktørniveau. I *The Making of Class (Les Cadres)* (Boltanski 1987 [1982]) påpeger Boltanski fx, at det ikke giver mening *positivt* at dokumentere, at der ikke findes én stand af offentlige ledere (Cadres), når aktørerne selv mener, at det er tilfældet. Det er aktørernes egen kritik og retfærdiggørelse, der tages alvorligt i det konventionssociologiske program. Således udskifter konventionssociologien også den traditionelle sociologis fokus på sociale grupper med aktørernes aktiviteter i *kritiske situationer*. Det er således ikke en sociologi, der etablerer en generel teori om skabelse af social orden. De forskellige *kritiske situationer*, for hvilke denne sociologi udgør et analysegrundlag, kan ikke *ganges op* til et samlet samfund.

Empirisk søger konventionssociologien sin viden ved at "*følge aktørernes fortolkningsarbejde så tæt som muligt ved at læse de rapporter, de har frembragt*" (Boltanski i Held 2011:90), og etablerer derved en nærhed med aktørerne med det formål at forstå deres kritiske sans og evne til at skabe retfærdighed. En sådan *kritiknærhed* med aktørerne, som jeg vil kalde det, udgør som empirisk arbejdsmetode et alternativ til de metoder, hvor det er forskerens kritik og dennes afsløring af skjulte sociale, kausale sammenhænge, der er bærende for metoden. *Kritiknærhed*

udgør et alternativt til *mistænksomhedens distance* mellem forsker og felt. Den etableres ved at søge tæt på aktørernes egne kritik- og retfærdiggørelsesaktiviteter og tage disse alvorligt ved at kortlægge og forstå dem som udgangspunkt for social koordination. Således anså Boltanski ”*det for nødvendigt at overtage konstruktivismens grundantagelser og metoder og samtidig sætte den kritiske tilgang i parentes*” (Boltanski i Held 2011:190). Konventionssociologien stiller derfor et analysegrundlag til rådighed, som udgør et radikalt alternativ til Bourdieus kritiske sociologi (Bourdieu 2004 [1997]). I den konkrete empiriske arbejdsmetode, jeg begrundet og udfolder i [afsnit 1.5](#), vil jeg vise, hvordan jeg tilstræber både at fastholde *kritiknærhed* og etablerer analytisk distance gennem analysebegreberne uden at genindføre *mistænksomhedens distance*, i mødet mellem teori og empiri (Boltanski & Thévenot (B&T) 2006:153). Som arbejdsmetode vil jeg betegne det som en *nærhedsdistance*, som jeg operationaliserer med inspiration fra *template-analysens* struktur.

Konventionssociologiens ambition er at forstå, hvad der gør social samhandling mulig trods stridigheder og uenigheder blandt aktørerne. Til den analytiske iagttagelse udleder den forskellige legitime former for retfærdiggørelse, der er i stand til at vinde tilslutning i offentlige stridigheder og således evner at danne grundlag for legitim social samhandling. Sådanne former for retfærdiggørelse benævnes *retfærdiggørelsesregimer (mondes)*. De består af særskilte principper, også kaldet grammatikker – dvs. kvalitative betegnelser eller retfærdiggørelsesargumenter (*grandeurs, orders of worth*) – som aktører kan trække på i praksis. Igennem disse regimer evaluerer aktørerne situerede handlingers og personers grad af retfærdighed – dvs. deres værdighed – gennem særlige kendetegn for storhed (*grandeur*) og lidenhed. Boltanski og Thévenot ser sådanne regimer som kulturelt relaterede historiske strukturer, der udspringer af samfundsudviklingen i den vestlige verden, og som er blevet formuleret *rent* i specifikke politisk-filosofiske idéer (*cités*) om *det fælles bedste*, der endvidere har vundet hævd i praksis i den vestlige kultur. Et *retfærdiggørelsesregime* kan forme en bestemt verden, dvs. en social sammenhæng eller en situation. I situationer, hvor der rejses kritik af konkrete *sagsforhold*, kommer regimerne til syne gennem de argumenter, som aktørerne anvender i deres evalueringer og diskussioner. I dette perspektiv forstås den sociale aktivitet som en kombination af situerede retfærdiggørelsesaktiviteter og historiske retfærdiggørelsesmuligheder (*retfærdiggørelsesregimer*). Heri ses konventionssociologiens pragmatiske, aktørrelaterede perspektiv, mens der i regimerne også ses et

strukturperspektiv. Aktørers evalueringer hører måske nok hjemme i hverdagslivets kritiske situationer og deres udmåling af storhed, men de trækker på historisk og kulturelt udviklede strukturer.

Situationer, hvor aktørerne evaluerer eller strider et forholds retfærdighed, kaldes kritiske situationer (*moments critiques*). Når kritikken behandles inden for rammer, som parterne kender og indordner sig i disse situationer, betegnes de som legitim *afprøvning* (*épreuve*). Afprøves argumenter, der trækker på forskellige *retfærdiggørelsesregimer*, stiger kompleksiteten, fordi retfærdighed ikke kan afgøres alene på ét *retfærdiggørelsesregime*. Det vanskeliggør en legitim *afprøvning* (*legitimate test*). Her kan *afprøvningen* udvikle sig til rene stridigheder. Konventionsociologien påpeger, at sådanne stridigheder fortsat kan bilægges legitimt gennem det pragmatiske arrangement, *kompromiset* (*compromise*). *Kompromiset* er, om end det er mere skrøbeligt end enighed, et legitimt retfærdiggørelsesgrundlag, der gør social samhandling mulig trods uenighed. Den evne, som aktørerne skal være i besiddelse af for at fastholde et legitimt samhandlingsgrundlag under stridigheder om retfærdiggørelse, betegner konventionsociologien som en *kritisk kompetence* (*critical capacity* eller *moral sense*). Den *kritiske kompetence* muliggør social samhandling, herunder afprøvning af modstridende kritik og retfærdiggørelse. Den legitime *afprøvning*, der beror på retfærdiggørelsesargumenter, danner modsætning til den rene styrkeprøve (*épreuve de force*), der afgør stridigheder gennem korporlig eller symbolsk vold (Susen 2014:7).

Konventionsociologien ser således ikke retfærdiggørelse som det eneste handlingsgrundlag for social orden. Nogenlunde samtidig med værket *OJ* satte Boltanski i et andet værk, *LJC*, retfærdiggørelse over for andre *handlingsregimer* (*modes of action*). Her figurerer retfærdighed blot som én blandt flere sociale koordinationsformer. Boltanski skelner mellem retfærdighed, vold, kærlighed og selvfølgelighed (Boltanski 2012[1990]). De øvrige *handlingsregimer* trækker ikke som *retfærdiggørelse* på politisk-filosofiske grundidéer. De trækker i stedet på andre grundlag for social samhandling. Konventionsociologien stiller alle de omtalte *regimer* til rådighed, men særligt regimerne vold og selvfølgelighed og til dels også kærlighed er underteoretiseret og mangler empirisk *afprøvning*. Jeg anvender dog alle *handlingsregimerne* som analysebegreber – herunder også underkategorierne til retfærdighed – *retfærdiggørelsesregimer* – idet jeg ser dem

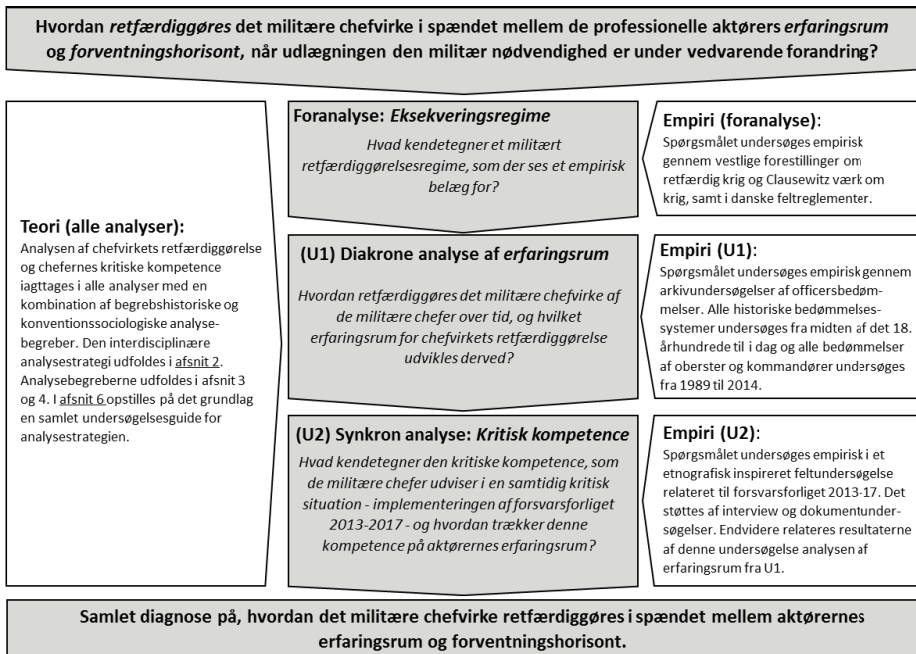
alle som nødvendige for en samlet analyse af *det militære chefvirke*. Projektet anvender således begreber fra *OJ*, *LSC* og til dels *NSC*, men ikke den senere begrebsudvikling efter *NSC* (Thévenot 2007, Boltanski 2013 [2009]). Projektets konventionssociologiske analysebegreber er således: *kritisk kompetence*, *kritisk situation*, *afprøvning*, *kompromis*, *handlingsregimerne* vold, kærlighed og selvfølgelighed samt retfærdighed og herunder de forskellige *retfærdiggørelsesregimer*.

### **1.1.5 Behov for en foranalyse af et særegent militært *eksekveringsregime***

Under analysearbejdet viste en del af empirien fra bedømmelserne et mønster, som ikke kunne relateres til de eksisterende *handlings-* og *retfærdiggørelsesregimer*. Dette mønster indikerede i stedet et nyt *retfærdiggørelsesregime*. Det viste sig, at det centrerede sig om evnen til at mobilisere en styrke og handlekraft, der kan ophæve kamppladsens friktion. For at tage højde herfor, undersøgte jeg grundlaget for at konstruere et *retfærdiggørelsesregime*, som på den ene side tager højde for de empiriske iagttagelser og på den anden side kan begrundes ligesom Boltanski og Thévenot begrundede *retfærdiggørelsesregimerne* i *OJ*. Hertil opstillede jeg følgende analysespørgsmål: *Hvad kendetegner et militært retfærdiggørelsesregime, som der ses et empirisk belæg for?* Iagttagelsepunktet er her idéen om retfærdig militær handlekraft. I undersøgelsen heraf vender jeg mig dels mod den vestlige filosofiske tradition for retfærdig krig, for at begrunde regimet inden for retfærdighed. Dels vælger jeg Carl von Clausewitz' begreb om *krigerånd* fra *Om krig* (Clausewitz 1981 [1832]) som politisk-filosofisk ide til at konstruere en regimegrammatik, der modsvarer de øvrige konventionssociologiske retfærdiggørelsesregimer. Tillige undersøger jeg som en begrebshistorisk underbygning, hvordan dette regime – som jeg benævner *eksekveringsregimet* – vandt frem i praksis gennem det preussiske føringsbegreb, *auftragstaktik*, og efterhånden fandt ind i den danske hærs feltreglementer som et bærende professionsgrundlag. Denne analyse ser jeg som en foranalyse, fordi den udbygger de øvrige konventionssociologiske analysebegreber, der udfoldes i [afsnit 1.4](#). Foranalysen fremlægges i kapitel 2 sammen med en nærmere beskrivelse af den fremgangsmåde, som regimet fremanalyseres med.

## 1.1.6 Sammenfatning af projektets valg af problem og analysestrategi

Ud fra de analysestrategiske, empiriske og teoretiske valg fra 1.1 til 1.5 undersøger jeg problemet i spændet mellem de professionelle aktørers diakrone (U1) og synkrone *retfærdiggørelse* (U2). Sammenhængen i denne analysestrategi vises i figur 2.



Figur 2: Oversigt over projektets problem og analysestrategi

Med denne analysestrategi søger jeg at forstå chefvirkets retfærdiggørelse som både historisk og samtidigt fænomen gennem den måde aktørerne forholder sig til den kritik og de vedvarende forandringskrav, de møder. I U2 viste der sig tillige et behov for at diskutere resultaterne i relation til Rasmus Willigs begreb *flexisme* (Willig 2016) og Sennetts begreb *forandringstvang* (Sennett 2001 [1998]), hvilket udfoldes i selve analysen. Ud fra denne analysestrategi foretages afslutningsvist en samlet diagnose på chefvirkets retfærdiggørelse i spændet mellem aktørerne erfaringsrum og forventningshorisont. Det konkrete forskningsdesign udfoldes herefter i 1.2 til 1.6.



## 1.2 Begrundelse for valget af interdisciplinær analysestrategi

I dette afsnit begrundes valget af en interdisciplinær begrebshistorisk-konventions sociologisk analysestrategi. Da de to teoriers analysebegreber ikke tidligere er blevet anvendt sammen, diskuteres de epistemologiske muligheder for en sådan tværfaglighed. Afslutningsvist udarbejdes en model, der viser måden, hvorpå de to teoriers analysebegreber operationaliseres i én samlet analysestrategi. Grundlæggende vil jeg betegne det som en konventions sociologisk analysestrategi, der støtter sig til begrebshistoriske analysegreb.

### 1.2.1 Hvorfor er en interdisciplinær analysestrategi nødvendig her?

Konventions sociologien, sådan som den fremlægges i *OJ* (B&T 2006), mangler et diakront, historisk analysegreb, som gør det muligt at iagttage, hvordan retfærdiggørelsesforskydning sker over tid. I *OJ* iagttages retfærdiggørelse i et synkront mikroperspektiv (Boltanski i Basaure 2011:362), hvilket historikere som fx Bernard Lepetit kritiserer som en ahistorisk tilgang til retfærdiggørelse (Lepetit i Boltanski 2008:26). Boltanski har accepteret denne kritik: *"In earnest, we were often criticized for having neglected history ... In On Justification, there are only two temporal levels: on the one hand, the brief temporality of the situation [siteret retfærdiggørelse], spanning from the moment of conflict to the test and until the settlement after the test; and, on the other hand, a long-term and indistinct temporality, during which the cities [retfærdiggørelsesregimer] emerge, functioning as normative hold points. A mid-temporal level is missing, and that is precisely the level of historic knowledge, the level that counts for historians"* (Boltanski i Basaure 2011:367). I *NSC* (Boltanski & Chiapello 2005) udvikler Boltanski og Chiapello et analysegreb til iagttagelse af, hvordan kapitalismen indoptager nye retfærdiggørelser over tid i et diakront makroperspektiv. Det gør de ved at indføre to nye analysebegreber – *kategoriserings-* og *forskydningsregimer* – til deres analysestrategi. Hermed forstås forandringsprocesser henholdsvis som legitim *afprøvning* af retfærdiggørelse (kategorisering) og som en styrkeprøve, der undviger retfærdiggørelse (forskydning). Dermed flyttes iagttagelsesperspektivet til gengæld også fra retfærdiggørelse til styrke- og magtrelationer (Boltanski i Blondeau & Sevin 2008:53). Min historiske erkendelsesinteresse består ikke i at forstå alle de historiske styrke- og magtkampe, der har drevet udviklingen. Det vil øge omfanget af den diakrone analyse betydeligt ved at tilføje omfattende synkrone delanalyser. Som sagt ønsker jeg at kortlægge det *erfaringsrum*, som aktørerne

kan trække på i udøvelsen af deres aktuelle *kritiske kompetence*. Derfor finder jeg i stedet begrebshistorien anvendelig.

Begrebshistorien undersøger nøglebegrebers betydning for praksis og omvendt. Konventionsso-  
ciologien undersøger også en sådan gensidig betydningsdannelse, idet jeg konkretiserer *betyd-  
ning* som *retfærdiggørelse*. Begrebshistorisk vil man spørge: *Hvilken betydning tillægges et nøg-  
lebegreb gennem praksis?* Eller: *Hvilken betydning for praksis giver et nøglebegreb?* Konventi-  
onssociologisk vil man tilsvarende spørge: *Hvilke retfærdiggørelsesregimer trækker aktørerne på  
i en given situation?* Eller: *Hvilke retfærdiggørelsesregimer opstår der gennem aktørernes ret-  
færdiggørelsesaktiviteter i praksis?* Paralleliteten i disse spørgsmål retter undersøgelsen af nøg-  
lebegreber og retfærdiggørelsesaktiviteter mod det samme iagttagelsesperspektiv i spændet  
mellem idé og praksis. I begge tilfælde kan man iagttage retfærdiggørelse. Med Kosellecks be-  
grebshistorie ses således en måde at tage højde for den historiske kritik og samtidig fastholde  
ambitionen fra *OJ* om at følge aktørernes retfærdiggørelsesaktiviteter.

Begrebshistorien gør det endvidere muligt at iagttage dynamik i form af brud og kontinuitet i  
retfærdiggørelse over tid – netop det, Boltanski omtaler som et *“mid-temporal level”* – uden at  
indføre styrke- og magtbegreber i analysen. Den begrebshistoriske analyse af nøglebegreber gør  
det muligt at fokusere på ét nøglebegrebs retfærdiggørelse over tid gennem de betydninger, det  
tilskrives i praksis. De konventionssociologiske *retfærdiggørelsesregimer* opstiller i relation hertil  
konkrete længerevarende (*long-term*) kulturelle kriterier for den legitimitet, som denne betyd-  
ningsdannelse repræsenterer. Den interdisciplinære kombination af begrebshistorie og konven-  
tionssociologi muliggør således en analysestrategi, der både kan undersøge retfærdiggørelse hi-  
storisk (diakront) og situeret (synkront).

### **1.2.2 Hvordan er den interdisciplinære analysestrategi mulig, epistemologisk?**

Den første præmis for at integrere de to teorier i én analysestrategi må være, at de beror på  
epistemologier, der er forenelige. Med konventionsso-  
ciologien vil Boltanski etablere en socio-  
logi, der tager højde for, at den intellektuelle arv vi står i gæld til, ikke kun tilhører sociologien.  
*“Den stammer også fra historie, filosofi og især moralfilosofi og politisk filosofi (Boltanski i Dansk*

Sociologi 2008:34). Sigtet er ikke at skabe tværfaglighed, men "at genoptage et program, der lå til grund for socialvidenskaberne, før de blev opsplittet i discipliner" (ibid.). I dette program bringer Boltanski og Thévenot to epistemologier sammen, som dels gør det muligt at konstruere historisk-kulturelle normative krav (*retfærdiggørelsesregimer*), dels gør det muligt at iagttage aktørernes situerede *kritiske kompetence*. "Boltanskis grammatikalske metodologi er en hybrid mellem to epistemologiske positioner, der ofte placeres i modsætningsforhold til hinanden: strukturalismen og den fortolkende/ fænomenologiske sociologi" (Held 2011:20). Denne hybrid bygger på strukturalismens skelen mellem *langue* – sprogets struktur – og *parole* – aktørernes situerede sproghandlinger (Stormhøj 2010:37). Denne hybrid gør det muligt at iagttage, hvordan sprogets strukturer stiller sig til rådighed for praksis. Hybridiseringen gør op med strukturalismens snævre fokus på sprogstrukturer og tilføjer et aktørniveau for betydningsdannelse. Hybriden står også i modsætning til Bourdieus kritiske sociologi, der udlægger enhver sproghandling som et udtryk for magtudøvelse, symbolsk magt (Bourdieu & Wacquant 2009 [1992]:128). Hvor strukturalismen determinerer aktørerne i sproglige strukturer, determinerer den kritiske sociologi tilsvarende aktørerne i symbolsk vold. Konventionssociologiens pragmatik består i at bryde disse determinismer ved at tage aktørernes egen kritik og retfærdiggørelse alvorligt, idet den frasiger sig en særlig og privilegeret evne til at afsløre såvel sprog- som magtstrukturer, der determinerer aktørernes dømmekraft. Konventionssociologien gør i stedet aktørerne til moralske aktører og sætter sig med sin epistemologiske hybrid for at iagttage og registrere, hvordan de etablerer grundlag for social samhandling gennem retfærdiggørelses- og kritikaktiviteter.

Hvordan kan begrebshistorien så knytte an til denne epistemologi? Det kan den, fordi Kosellecks analysebegreb – *bevægelsesbegreb* – beror på en tilsvarende vekselvirkning mellem et strukturelt og et fænomenologisk niveau. Dette sker – ligesom i konventionssociologien – uden at der samtidig indlæses en bestemt moralisering. Tværtimod fremlægger Koselleck begrebshistoriens metode sammen med en kritik af tendenser til at dreje historieskrivningen i en ideologisk retning (Olsen 2004:50, 2005:3). Begrebshistoriens metode er primært baseret på en erkendelsesinteresse, hvor den iagttager begrebsforskydning i fx ideologisering snarere end selv at ideologisere. Begrebshistoriens iagttagelse af forandring sker via nøglebegrebernes kvalitative betegnelser (ordskaller) og deres tillagte betydning, som her kan forstås som retfærdiggørelse. Tilsammen

repræsenterer disse to elementer det samme lingvistiske, strukturalistiske niveau, som konventionssociologien hentede fra Saussures strukturalisme, altså *langue* og *parole*. Kosellecks analysestrategi bevæger sig endvidere mellem dette strukturelle niveau og den sociale kontekst, som han betegner som *sagsforhold*. Både Koselleck og Boltanski og Thévenot afviger således fra Saussures rene strukturalisme, idet de åbner deres iagttagelser for andet og mere end sprogstrukturer. Dette andet er hos Koselleck konteksten for aktørernes betydningsdannelsesaktiviteter, nemlig *sagsforholdet*. Hos Boltanski og Thévenot er det den *kritiske situation*, der danner kontekst for aktørernes retfærdiggørelsesaktiviteter. "[T]he ordering principles [retfærdiggørelsesregimer] ... are also inscribed in the arrangements of objects that make up the situations of daily life" (B&T 2006:14). Begge teorier inkluderer aktørernes handlingsniveau, hvor betydningsdannelse sker sprogligt. Lad os sige gennem argumenter.

Endvidere forkaster begge, at det strukturelle niveau indtager en determinerende rolle i forhold til handlingsniveauet. Begge antager, at der er en gensidig påvirkning mellem struktur- og handlingsniveau. Når Koselleck relaterer det sprogligt strukturelle til det sociale *sagsforhold*, er det således ikke for at lade det ene underkaste det andet, men for at pege på en relation, hvori begrebets dannes og forskydes. "*Der kan til stadighed registreres en kløft mellem sociale sagsforhold [aktørernes handlingskontekst] og den herpå møntede eller overgribende sprogbrug ... begrebshistorien må registrere de mangfoldige benævnelser for ... sagsforhold for at kunne redegøre for, hvordan noget blev bragt på begreb*" (Koselleck i Busck et al. 2007:73). Et tilsvarende argument kan udledes af konventionssociologien: "*Når Boltanski og Thévenot betegner de forskellige retfærdiggørelsesformer som 'verdener', er det da netop også for at understrege, at kvalitetskonventioner ikke blot svæver i ideernes sfære, men altid aktualiseres og appliceres pragmatisk i konkrete situationer, som involverer konkrete mennesker*" (Held 2008:27-28). Konventionssociologien og begrebshistorien afsøger således begge de kvalitative betegnelser, aktørerne bruger, der kan vise hen mod stabile former i den sociale praksis. Begge teoripositioners metodiske programmer bygger altså bro mellem tegnenes verden af generaliserede og transsituationelle sprogstrukturer og et handlingsniveau. De "*tilbagefører ikke aktørernes fortolkninger til 'sociale strukturer', men lader sig i stedet føre af 'de stabile former', der viser sig i aktørernes redegørelser. Forskeren skaber overblik over og ekspliciterer disse former og rekonstruerer de kognitive kompetencer, aktørerne bruger ved retfærdiggørelse og kritik* [betydningsdannelse jf.

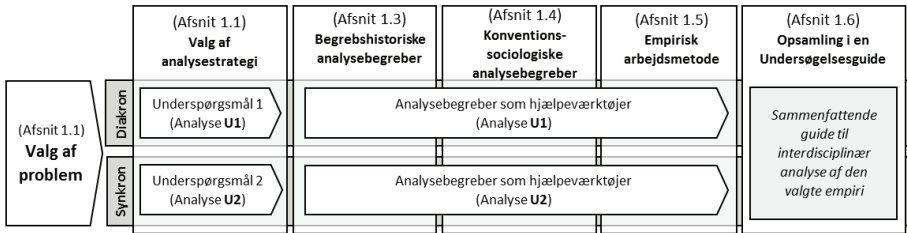
Koselleck, red.]” (Albertsen 2008:75), hvilket, om end Albertsen her kun adresserer konventionssociologien, også kunne være sagt om begrebshistorien.

I begge teorier fordrer analysestrategien iterative analysebevægelser mellem den situerede retfærdiggørelsesstrid og historiske retfærdiggørelsesstrukturer. Boltanski betegner selv denne tilgang som ”en konstruktivisme, der afprøves i det empiriske arbejde” (Boltanski 2008:20), hvilket ifølge Boltanski ”minder en hel del om den analytiske konstruktivisme,” som Rawls anvender (Ibid.). Dens udgangspunkt er, at retfærdiggørelsesprincipper er afhængige af aktørernes antagelser om menneskelig natur og samfundsmodeller (Freeman 2009:41). Om end Ifversen beskriver Koselleck som en moderat socialkonstruktivist (Ifversen 2011:66), kategoriserer Koselleck ikke sig selv således. Jeg mener derimod, at Kosellecks rekonstruktion af politiske nøglebegreber gennem empirisk dokumentation har paralleller til Boltanskis analytiske konstruktivisme. Koselleck konstruerer nemlig heller ikke virkeligheden gennem de politiske begreber, som socialkonstruktivisterne gør det (Andersen 2005:48), men viser, hvordan aktørerne forstår verden gennem de konstruerede begreber. Således hævder jeg, at det er muligt via begrebshistorien at tilføje et historisk *mid-temporalt* niveau til konventionssociologien uden derved at forskyde dette programs hensigt, sådan som det ses i *OJ*.

### **1.2.3 Hvordan konstrueres den interdisciplinære analysestrategi?**

I den klassiske sociologi, som fx ses hos Max Weber, var det almindeligt at kombinere disciplinerne historie og sociologi. Her skulle de sociologiske begreber ifølge Weber skabe klare kategorier til brug for de historiske analyser (Ritzer 2011:113). I historiefaget diskuteres det også, om sociologiske kategorier kan anvendes til historiske undersøgelser (Rowlinson, Hassard & Decker 2014:263). Her handler diskussionerne fx om, hvorvidt sociologiens søgen efter generelle kategorier og historiefagets afdækning af partikulære empiriske sammenhænge kan kombineres. Jeg mener, at begrebshistorien, ved netop at være optaget af kategoriseringen af betydning i politiske nøglebegreber, lægger sig tæt op ad konventionssociologiens kategorisering af aktørernes retfærdiggørelsesaktiviteter. Begge søger de at forstå de strukturerende forhold i generelle ka-

tegorier. Som sådan skal begrebshistoriens analysebegreber i mit projekt fungere som en hjælper for den konventions sociologiske analysestrategi. Måden, jeg konstruerer denne tværfaglighed, ses i figur 3.



Figur 3: Etablering af den interdisciplinære analysestrategi

Figur 3 viser, at jeg baseret på den valgte analysestrategi (1.1 & 1.2) først udfolder og operationaliserer de begrebshistoriske analysebegreber (1.3) og dernæst udfolder og operationaliserer de konventions sociologiske analysebegreber (1.4) med henblik på deres samlede anvendelse i U1 og U2. Som sådan anvendes de i den empiriske arbejdsproces (1.5) og inkluderes i en undersøgelsesguide, der sammenfatter den interdisciplinære analysestrategi (1.6). Tværfagligheden etableres således både i U1 og U2. Derved tager projektet højde for den historiske mangel fra *OJ* og realiserer den diakron-synkron analysestrategi.

### 1.3 Begrebshistoriske analysebegreber

I dette afsnit udfoldes de begrebshistoriske analysebegreber, der blev introduceret i 1.1. Indledningsvist er det nødvendigt at præsentere Kosellecks tidsbegreb *historisk tid* (1.3.1), da det er en præmis for at forstå de øvrige analysebegreber. Derefter præsenteres de anvendte analysebegreber (1.3.2). Det er *bevægelsesbegreb* (1.3.2.1), *erfaringsrum/forventningshorisont* (1.3.2.2) og *begreb/modbegreb* (1.3.2.3). Disse analysebegreber opsummeres og operationaliseres afslutningsvist (1.3.3).

### 1.3.1 Kosellecks tidsbegreb *historisk tid*

Kosellecks *historiske tid* tilføjer en tidslighed til naturlige tidligheder, dvs. lineær kronologisk tid og cirkulær tid. Dens kvalitet er, at den transcenderer naturlig tid. Koselleck er her inspireret af Heideggers værensbegreb, *Dasein*, som indbefatter en tidslighed, der transcenderer fortid, nutid og fremtid (Heidegger 1996 [1927]). Med *historisk tid* bliver det muligt at forstå betydningsdannelse på en anden måde end den, der følger af kronologiske begivenhedsforløb. Koselleck knytter *historisk tid* og dets følgebegreb, *tidslag*, til menneskers erfaringer. Erfaringer transcenderer naturlig tid og etablerer et erfaringsrum for aktørerne, der stiller sig til rådighed for dem i enhver nutid. Gennem deres erfaringsrum kan aktørerne i ét og samme naturlige *nu* bevæge sig på tværs af naturlig tid og genbesøge erindringsmæssige aflejringer af tidligere betydninger. De kan være overleveret fra tidligere tider eller oplevet af aktørerne selv. De overleverede betydninger ser Koselleck fx i religiøse og metafysiske nøglebegreber. "*Alle erfaringsenheder indeholder et sådant minimum af transcendensbehov. Uden dette fandtes der ingen sidste begrundelser*" (Koselleck i Busck et al. 2007:192). Formuleringen *sidste begrundelser* kan sidestilles med den aktivitet, som aktører udøver, når de i retfærdiggørelsesstridigheder relaterer deres argumenter til professionshistoriske retfærdiggørelser. Med udgangspunkt i *historisk tid* kan man sige, at det er via det kollektive *erfaringsrum*, at de historiske *retfærdiggørelsesregimer* overskrider naturlig tid og stiller sig til rådighed for aktørerne i situerede retfærdiggørelsesstridigheder. Når Koselleck taler om "*samtidens usamtidighed*" og "*forgangne samtider*", er det således for at vise, at et situeret øjeblik aldrig kun er situeret, men også historisk. "*Fortiden er aldrig forbi, den er end ikke fortid*", som William Faulkner formulerede det (Böss 2014). Det er Kosellecks forståelse af temporalisering (*Verzeitlichung*), dvs. den rytme, eller mangel på samme, hvormed mennesker figurerer i tid. Alle subjekter danner ifølge Koselleck betydning i relation til både naturlig tid gennem de reelle begivenheder, de er en del af, og i relation til *historisk tid* gennem deres *erfaringsrum*. *Historisk tid* er således et grundbegreb for at kunne forstå Kosellecks øvrige analysebegreber.

### 1.3.2 De anvendte analysebegreber

#### 1.3.2.1 Bevægelsesbegreb

Begreber, der – ligesom *det militære chefvirke* – vedvarende er omdrejningspunkt for social koordination og meningsdannelse, kalder Koselleck for nøglebegreber, fordi de både kan skabe og

ændre social betydning på samfundsniveau. Som følge af deres evne til at antage nye betydninger betegner han dem som *bevægelsesbegreber* (*Bewegungsbegriffe*). I modsætning til et ord, der er entydigt, er et bevægelsesbegreb i begrebshistorisk forstand flertydigt: *”Et ord bliver til et begreb, når mængden af en politisk-social betydnings- og erfaringsammenhæng, i hvilken og om hvilken et ord bliver brugt, i sin helhed indgår i ordet”* (Koselleck 2007:71). Et *bevægelsesbegreb* rummer således ikke en endegyldig eller fastlagt betydning, men *”jo mindre dets erfaringsindhold er, desto større er den forventning, der knytter sig til det”* (Koselleck 2007:54). *Det militære chefvirke* er i den forstand et militært nøglebegreb, og det er et *bevægelsesbegreb* på samfundsniveau i den forstand, at det rummer omfattende historisk erfaring, men samtidig har stort potentiale for nye forventninger. *Det militære chefvirke* besidder muligvis ikke så høj grad af samfunds betydning – som de 115 nøglebegreber fra GG (Brunner et al. 1972-1997) – men det er alligevel tæt forbundet til særligt ét af disse nøglebegreber, nemlig *Militarismus* (Conze, Geyer & Stumpf 1978:1-47). Under alle omstændigheder er det et professionelt nøglebegreb. *Bevægelsesbegreber* er i modsætning til *traditionsbegreber* åbne for skiftende betydninger, hvorved de danner reservoirer for historiske betydninger. Omvendt er de også formative, når de gennem aktørernes brug af dem tilføjer betydning til praksis. Her ser Koselleck en gensidig påvirkning mellem tegnenes verden – ordene og de argumentstrukturer, de indgår i – og aktørernes sociale handlinger, som skaber bevægelse begge steder. Gennem deres historiske flertydighed danner de sjældent grundlag for konsensus, men oftere grundlag for strid. Et *bevægelsesbegreb* kan således ikke kun forstås semantisk. Analytisk skal det også forstås i den sociale kontekst, som Koselleck betegner som *sagsforhold*. *”The history of concepts is more than the sum of concrete analyses of concepts ... their meaning during successive periods of historical time are examined, and relationships among these meanings are then assigned”* (Koselleck i Reichter 2011:17-18). Bevægelsesbegrebets semantik, dets betydning og dets sociale kontekst udgør således tre analytiske nedslagspunkter (jf. figur 4, s. 48).

#### *Bevægelsesbegrebets tre analytiske iagttagelsesperspektiver*

Som anført er Koselleck overordnet inspireret af Saussures strukturalisme, men dog mere konkret af Ogdens og Richards' semiotiske trekant (Ogden & Richards 1989 [1923]:11). Denne sætter det lingvistiske system i relation til dets omverden. Ved således at betegne Kosellecks begrebs-

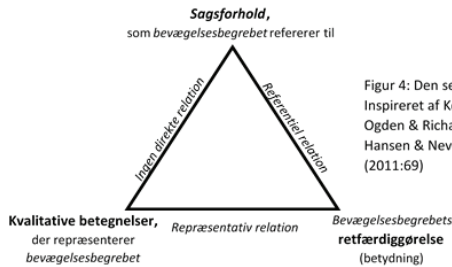


historie som semiotisk frem for semantisk understreges det, at den netop ikke er en ren lingvistisk analyse i Saussures forstand (Koselleck 1989:312), men en interdisciplinær analyse, der knytter det sproglige aspekt sammen med dets sociale kontekst. Ved et *bevægelsesbegreb* forstår Koselleck således i en analyseteknisk forstand en semiotisk enhed, der opnår sin *bevægelighed* i en dynamisk relation mellem tre forhold, som han benævner ordskal, betydning og *sagsforhold*, (Koselleck 2007:84). "[A] meaning may attach itself to word, but the meaning is also fed by the spoken context; it originates in the situation to which it simultaneously refers" (Koselleck 1972 i Richter 2011:16). Ordskaller (herefter *kvalitative betegnelser*) er den direkte semantiske repræsentation af *bevægelsesbegrebet*. Et *bevægelsesbegreb* kan således artikuleres gennem skiftende kvalitative betegnelser, som kan give det bestemte betydninger. En empirisk tilgang til at forstå *bevægelsesbegreber* er altså at kortlægge sådanne kvalitative betegnelser over tid i historiske kilder. *Bevægelsesbegrebets* kvalitative betegnelser kan virke både fastholdende og forandrende, alt efter om de bevarer traditionelle betydninger eller udskifter dem. Kvalitative betegnelser er også en central del af konventionssociologiens *retfærdiggørelsesregimer*, hvor de, som det vil fremgå senere, danner distinkte grammatikker i forskellige retfærdiggørelsesregimer (B&T 2006:159-211). Betydning repræsenterer begrebets meningsdimension. Foruden at iagttage et nøglebegreb gennem enkeltstående kvalitative betegnelser kan dets betydning således iagttages i større og mere generelle meningsfuldheder. Jeg vil derfor herefter, for forståelsens skyld, anvende betegnelsen retfærdiggørelse om Kosellecks betydning, da det er denne form for meningsfuldheder, jeg undersøger. *Sagsforhold* udgør, som allerede nævnt, den sociale kontekst, hvori *bevægelsesbegrebet* anvendes af aktørerne, dvs. de situationer, der forandres af eller forandrer *bevægelsesbegrebets* betydning gennem aktørernes historiske indvirkning (Koselleck i Richter 2011).

#### *Relationerne mellem bevægelsesbegrebets tre analytiske nedslagpunkter*

I perspektivet af den semiotiske trekant inkluderer analysen af et *bevægelsesbegreb* en repræsentativ og en referentiel relation. Relationen mellem *bevægelsesbegrebets* kvalitative betegnelser og dets retfærdiggørelse (betydning) er repræsentativ (Ifversen 2011:70). Kvalitative betegnelser repræsenterer bestemte retfærdiggørelser (betydninger) og kan udskiftes eller forøges i det omfang nye kvalitative betegnelser tages i brug eller forsvinder i den historiske omgang med nøglebegrebet. Relationen mellem retfærdiggørelse og *sagsforhold* udgør derimod en

referentiel relation (Ibid.), hvilket betyder, at de er gensidigt påvirkelige. Således kan *bevægelsesbegrebet* som analysebegreb illustreres som vist i figur 4. Ved at anvende denne forståelse til iagttagelse af *det militære chefvirke* etableres en empirisk følsomhed, hvor dets diakrone bevægelse kan følges i aktørernes historiske brug af kvalitative betegnelser i de historiske sagsforhold.



Figur 4: Den semiotiske trekant. Inspireret af Koselleck (2004:75-92), Ogden & Richards (1989:11), (Nevers i Hansen & Nevers 2004:86), Ifversen (2011:69)

I GG anfører Koselleck, at den semiotiske trekant anvendes pragmatisk, dvs. at den ikke udfoldes i alle sine lingvistiske facetter. Det gælder særligt den repræsentative relation. Her beror analysens udstrækning på en fortolkning af, hvornår aktørerne, med de kvalitative betegnelser og retfærdiggørelsesargumenter, de anvender, knytter an til et *bevægelsesbegreb*, de ikke altid nævner eksplicit. Her kan sammenhængen ikke nødvendigvis afgøres lingvistisk. Endvidere er det heller ikke Kosellecks intention at gennemføre en fuldstændig semasiologisk afdækning af et *bevægelsesbegrebs* kvalitative betegnelser, endsig en fuldstændig onomasialogisk analyse af hver enkelt kvalitativ betegnelses lingvistiske betydninger (Koselleck i Richter 2011:19). Koselleck hævder i stedet: "Attention is concentrated on the relationship of word and thing; concepts are discussed according to their sociopolitical rather than their linguistic function. To the extent that insights from linguistics proved helpful for this purpose, they were utilized as well" (Koselleck i Richter 2011:18). Analysen opnår i stedet sin *endelighed*, når den viser den måde, hvorpå aktørerne og kilderne anvender *bevægelsesbegrebet*. Koselleck leverer ikke en mere konkret begrebsafklaring, hvilket både kan ses som en svaghed, på grund af manglende metodisk fuldstændighed, og som en styrke, fordi den derved demonstrerer sin pragmatiske evne.

#### Uddybning af sagsforholdet og dets referentielle relation til retfærdiggørelse

Et vigtigt grundlag for at forstå Kosellecks semiotik er hans forståelse af *sagsforhold*. Det udgør den referentielle relation til *bevægelsesbegrebets* retfærdiggørelse. Til tider forstår Koselleck

sagsforhold som en specifik situation. Andre gange forstår han det som de store samfundsstrukturerende forhold, fx samfundets institutioner. Atter andre gange forstår han det i en abstrakt form som aktørernes erfaringer. På den måde kan *sagsforholdet* spænde fra mikro- til makroforhold og have vidt forskellig karakter (Ifversen 2007:76-81). Endvidere er Koselleck over tid ikke konsistent i forhold til, om *sagsforhold* bestemmes via begrebshistorisk eller socialhistorisk metode. Jeg vælger derfor at tage udgangspunkt i Jan Ifversens tolkning af *sagsforhold*, dvs. "*sagen hvorom begrebet bruges*" (Ifversen 2007:89). Med dette udgangspunkt bestemmes *sagsforholdet* empirisk af de situationer, hvori nøglebegrebet anvendes. "*Disse [sagsforhold] må, som Koselleck... påpeger, rekonstrueres ved hjælp af andre kilder end de, hvori begrebets konkrete brug undersøges (Koselleck 1986)*" (Ibid.:88), netop fordi dets relation til begrebet er referentielt og ikke repræsentativt. For at forstå, hvad Koselleck mener med andre kilder, skal det huskes, at det er politiske begreber, der analyseres, hvorfor deres kontekst findes i "*socio-politiske systemer, der er meget mere komplekse, end det ville være indikeret ved kun at undersøge dem som lingvistisk kommunikation organiseret omkring konkrete nøglebegreber*" (Koselleck 2004:76). I enhver analyse af et *bevægelsesbegreb* er det derfor nødvendigt at foretage en afklaring af, hvad der forstås ved *sagsforhold* i den konkrete sammenhæng. Det gælder således også i de to hovedanalyser. I U1 iagttages chefernes retfærdiggørelse af chefvirket gennem officersbedømmelser, der fokuserer på de professionelle aktørers forvaltning af chefvirket. Her er *sagsforholdet* således *den interne selvforvaltning af chefvirket*. I U2 iagttages retfærdiggørelse i relation til implementeringen af forsvarsforliget 2013-2017. Her relaterer *sagsforholdet* til den eksterne politiske kritik. *Sagsforholdet* er således retfærdiggørelsesstridens konkrete *kritiske situation*.

### 1.3.2.2 Erfaringsrum/forventningshorisont

Begrebsparret *erfaringsrum* og *forventningshorisont* relaterer til Kosellecks modernitetstese, hvor han påpeger, at måden, hvorpå nøglebegreber opnår betydning, skiftede fra en cirkulær, reproducerende betydningsdannelse til en lineær, fremadskridende betydningsdannelse i modernitetsovergangen (Koselleck i Busck et al. 2007:27-56). Dette skifte muliggør, ifølge Koselleck, at nøglebegrebets betydning i stigende grad trækker på aktørernes forventninger frem for at være forankret i deres erfaringer. Erfaringer og forventninger løsrives efterhånden fra hinanden, hvorved samfundsudviklingen accelererer. "*Det bliver ligefrem en regel, at de hidtidige erfaringer ikke bør anføres som en indvending mod fremtidens anderledes karakter. Fremtiden vil være*

*anderledes og bedre end fortiden"* (Ibid.:44). Under sådanne forhold får historien og dermed erfaringer en underordnet status i forhold til *forventningshorisont*, der altid står for fremskridt og fremgang. Relationen mellem *erfaringsrum* og *forventningshorisont* kan således også bruges i analysen af, hvordan historiske retfærdiggørelser af de militære chefvirke relaterer til aktuelle krav om vedvarende forandring. Da den kronologiske tids biologiske cyklus liv/ død skaber en grænse for de fællesskaber – generationer – der i biologisk forstand er i stand til at erfare sammen, er det gennem betydningsnedfældning i nøglebegreber, at erfaring bæres videre som et kollektivt *erfaringsrum*. Med begrebshistorien kan man således dels iagttage et *overleveret* erfaringsrum gennem den langstrakte historiske begrebsdannelse, dels iagttage et *oplevet* erfaringsrum gennem den samtidshistorie, som aktørerne selv har været en del af.

Det er under anvendelse af analysebegreberne erfaring og forventning – som udgør en betingelse for mulig historie og ikke indbefatter en bestemt historisk betydning i sig selv – at Koselleck anlægger sin analysestrategi i hovedværket *GG* (Koselleck i Busck et al. 2007:27-56). Koselleck betegner aktørernes mulighed for at trække på erfaringer som et *erfaringsrum* (*Erfarungsraum*) af historiske betydninger og deres mulighed for at stille forventninger til fremtiden som en *forventningshorisont* (*Erwartungshorizont*). Ved *erfaringsrum* forstås den helhed af erfaringer, som det i enhver nutid er muligt for aktørerne at fremdrage (Koselleck 2004 [1979]:255-275). Der er ikke tale om erfaringer i endelig form, som altid kan trækkes frem og altid kan anvendes på bestemte måder. Erfaringer kan gå i glemme, og de kan anvendes på nye måder i de nye sammenhænge, hvori de trækkes frem. Denne kontingens betyder imidlertid ikke, at *erfaringsrummet* ikke relaterer til konkrete historiske forhold. Men *erfaringsrummet* har yderligere den kvalitet, at det *gør* enhver situation historisk og ikke kun situeret. Det sker gennem de erindringer, som aktørerne trækker ind i situationen. Ved *forventningshorisont* forstås tilsvarende de perspektiver – fx forestillinger, forhåbninger og bekymringer om fremtiden – som enhver konkret situation giver aktørerne anledning til at anlægge. De to analysebegreber repræsenterer samlet og hver for sig en kapacitet, der knytter fortid og fremtid med aktørernes nutidige aktiviteter, fx deres retfærdiggørelsesaktiviteter. Da erfaringer ikke er bundet af naturlig tid, men transcenderer den, stiller *erfaringsrummet* sig til rådighed for enhver udmåling af fremtidshorisont og udgør derved et centralt grundlag, på hvilket aktørerne udøver *kritisk kompetence*. "[D]et er spændingen mellem erfaring og forventning, der på skiftende måder fremprovokerer nye løsninger og

*derived fremdrift i historisk tid*" (Koselleck i Busck et al. 2007:37). Når spændingen herimellem bliver stor, kan man i konventionssociologisk forstand tale om en *kritisk situation*. Når Boltanski og Thévenot om *retfærdiggørelsesregimerne* endvidere siger, at de *"er historiske konstruktioner, og nogle af dem bliver mindre og mindre i stand til at udgøre et grundlag for folks retfærdiggørelser, mens nye regimer er i færd med at vokse frem"* (B&T i Held 2011:57), så er det en anden måde at beskrive, hvordan regimekonstellationerne forandres i spændet mellem *erfaringsrum* og *forventningshorisont*. Boltanski antyder et *erfaringsrum* uden dog at udvikle det i relation til den situerede *kritiske kompetence*. I forhold til *retfærdiggørelsesstriden* siger han fx, at: *"Gamle ting, glemte ord, udførte handlinger kommer én i hu i en udvælgelsesproces, der forbinder dem med hinanden for at frembringe en meningsfuld historie"* (Boltanski i Held 2011:42). Ved at relatere aktørernes *erfaringsrum* til deres situerede *retfærdiggørelsesaktiviteter* vil det vise sig, hvordan *erfaringsrummet* relaterer til aktørernes situerede *kritiske kompetence*. Ifølge Kosellecks modernitetstese vil det give aktørerne stigende udfordringer at *retfærdiggøre* fremtidige handlinger på baggrund af deres historiske *erfaringsrum*.

#### 1.3.2.3 Begreb/modbegreb

Koselleck anvender også analysebegrebsparret *begreb/modbegreb* (*Begriffe/Gegenbegriffe*) til at forstå spændingerne i de sagsforhold, hvor begrebet anvendes. *"En politisk eller social handlingsenhed kan kun konstituere sig ved at opstille begreber, hvormed den afgrænser sig og dermed udgrænser noget andet, dvs. definerer sig selv,"* skriver Koselleck (Koselleck i Busck et al.2007:106). I forhold til projektets problem skal det forstå således, at den sociale handlingsenhed – de militære chefer – kun kan *retfærdiggøre det militære chefvirke* gennem en klar sondring mellem det *nøglebegreb*, hvorigennem man forstår sig selv – *retfærdiggør sig* – og andre begreber, man skelner sig fra. Skelnemåden indenfor/udenfor udtrykker denne forskel. Koselleck peger også på en oppe/nede-skelnen, der rangerer det indbyrdes forhold mellem de *retfærdiggørelser* og de kvalitative betegnelser, der ligger inden for selvforståelsen. Den sociale proces, der afklarer udenfor/indenfor og oppe/nede, betegner Koselleck som en semantisk kamp, der – forstået på niveauet for sproglige strukturer – udkæmpes mellem begreber og modbegreber, men som i den sociale praksis også udkæmpes mellem aktører. Også her er der en parallel til konventionssociologiens *retfærdiggørelsesstrid*, men den semantiske kamp kan afgøres alene på brugen af semantik. Resultatet af de semantiske kampe kan også i iagttages alene på det semantiske

niveau. Der, hvor man fx diakront kan se et markant før/efter-skel i nøglebegrebets retfærdiggørelse enten i en indenfor/udenfor-skelnen eller i en oppe/nede-skelnen, kan man tale om et brud eller en begrebsbevægelse. Uden således nødvendigvis at beskæftige sig med styrke- og magtkampe, men alene ved at beskæftige sig med den semantiske kamp, tilføjer begrebshistorien med disse skelnemåder et historisk-analytisk niveau til konventionssociologien, der tilgode-ser den tidligere omtalte *mid-temporale* mangel.

### 1.3.3 Operationalisering af de begrebshistoriske analysebegreber

I det følgende konkretiseres det, hvordan analysebegreberne anvendes analysestrategisk.

Analysebegrebet **bevægelsesbegreb** anvendes til analytisk kortlægning af den historiske udvikling i *det militære chefvirkes* retfærdiggørelse. Gennem de semiotiske relationer mellem de *kvalitative betegnelser*, som aktørerne anvender om chefvirket, den *retfærdiggørelse* som disse betegnelser relaterer til, og de *sagsforhold* det sker i forhold til, kortlægges udviklingen i retfærdiggørelse både diakront og synkront. Som sådan anskues *det militære chefvirke* som et bevægelsesbegreb både i U1 og U2. Herunder anvendes analysebegrebet *sagsforhold* desuden til kvalificering af det konventionssociologiske analysebegreb *kritisk situation* ved at iagttage det som en historisk forbunden retfærdiggørelseskontekst og ikke blot som et situeret stridsøjeblik.

Analysebegreberne **begreb/modbegreb** anvendes til analytisk skelnen i kortlægningen af den historiske dynamik i *det militære chefvirkes* retfærdiggørelse. Hermed identificeres brud og kontinuitet diakront i før/efter-skel og synkront i oppe/nede- og indenfor/udenfor-skel. De sociale og samfundsmæssige processer, dvs. sagsforholdene, der skaber den historiske dynamik indikeres undervejs, hvorimod aktørernes magtkampe ikke udfoldes i den diakrone analyse, U1. I U2 anvendes konventionssociologiens begreb herfor. Dvs. retfærdiggørelsesstrid og afprøvning.

Analysebegreberne **erfaringsrum/forventningshorisont** anvendes til iagttagelse af, hvordan den professionshistoriske retfærdiggørelse af chefvirket relaterer til chefernes aktuelle *kritisk kompetence*. Her aftegner den aktuelle kritiske situation, som den opleves af aktørernes, en *forventningshorisont* over for hvilken de reagerer med kritik og retfærdiggørelse. Som sådan anvendes forventningshorisont i U2. *Erfaringsrummet* anvendes som en overordnet kategori for de professionshistoriske retfærdiggørelser af chefvirket, der kortlægges i U1. Med det *overleverede*

*erfaringsrum* er det muligt at kategorisere de dele af den historiske retfærdiggørelse, der går forud for de nuværende chefers personlige virke og med det *oplevede erfaringsrum* er det muligt at kategorisere de dele af den historiske retfærdiggørelse, der er foregået inden for de nuværende chefers egen tjenestetid. I U2 anvendes relationen mellem *erfaringsrum* og *forventningshorisont* således til at forstå, hvordan chefernes situerede *kritiske kompetence* trækker på og bryder med det overleverede og oplevede erfaringsrum fra U1.

Operationaliseret således overføres analysebegreberne til undersøgelsesguiden i [afsnit 1.6](#).

## 1.4 Konventionssociologiske analysebegreber

I dette afsnit udfoldes de konventionssociologiske analysebegreber, der blev introduceret i 1.1. Det er analysebegreberne *kritisk situation* (1.4.1), *kritisk kompetence* (1.4.2), *retfærdiggørelsesregimer* (1.4.3), *kompromis* (1.4.4), *afprøvning* (1.4.5) og *handlingsregimer* (1.4.6), dvs. vold (1.4.6.1), kærlighed (1.4.6.2) og selvfølgelighed (1.4.6.3). Disse analysebegreber opsummeres og operationaliseres afslutningsvist (1.4.7).

### 1.4.1 Kritisk situation

Analysebegrebet *kritisk situation* er et passende sted at indlede udfoldelsen af de konventionssociologiske begreber, fordi konventionssociologien opstiller modeller for situationer, særligt *kritiske situationer* (B&T 1999b:365). Boltanski og Thévenot reformulerer grundlaget for at forstå menneskelig samhandling i forhold til de klassiske sociologiske sociale- og samfundskategorier. De ser dem som upræcise i forhold til at forstå aktørers tilbøjelighed til social koordination (Boltanski 1987 [1982]). Som tidligere anført udgør konventionssociologien herunder et opgør med Bourdieu og feltteorien, som antager, at en persons adgang til et bestemt socialt felt beror på helt bestemte kvalifikationer og egenskaber (Bourdieu & Wacquant 2009 [1992]). Udgangspunktet i konventionssociologien er derimod, at ethvert menneske besidder situeret dømmekraft (B&T 2006:127) eller *kritisk kompetence* (*critical capacity*), der kommer til syne i *kritiske situationer*. "[T]he human capacity for criticism becomes visible in the daily occurrence of disputes over criteria for justification" (B&T 1999b:359). Denne *kritiske kompetence* bestemmes ikke af felter eller sociale skel, men realiseres af aktørerne i *kritiske situationer* baseret på deres evne til at

udøve kritik, fremføre retfærdiggørelse og søge løsninger trods uenighed. *Kritiske situationer* fremkommer i tilfælde, der åbner for flere modstridende former for retfærdiggørelse, hvorfra aktørerne kan udøve kritik og retfærdiggørelse. Heri er der en parallelitet med begrebshistoriens semantiske kamp. I begge tilfælde foregår der en strid om mening. Konventionsociologien betegner denne kamp om mening som en *retfærdiggørelsesstrid*. Det betyder, at *kritiske situationer* kan ses som situationer, hvor aktørerne søger at genetablere meningsfuldhed trods uenighed om retfærdiggørelse. *Den kritiske situation* fastsætter derved det analytiske udgangspunkt for den konventionsociologiske analyse.

Hvad der konkret afgrænser og definerer en *kritisk situation*, dens indhold og tidsmæssige udstrækning fremgår derimod ikke entydigt. Boltanski og Thévenot taler om kritiske øjeblikke (*moments critiques*) (Ibid.:359), men det kan også oversættes som kritiske perioder, hvilket åbner analysebegrebet for længerevarende sagsforløb. Det er derimod kategorisk afgørende, at situationen ikke skifter karakter. Så længe den tillader aktørerne på fredelig måde – dvs. gennem argumenter – at strides om et *sagsforholds* retfærdiggørelse, og så længe striden forbliver uafgjort, så længe eksisterer *den kritiske situation*. Afholder aktørernes sig fra at rejse kritik, opstår situationen slet ikke, uanset om aktørerne i stilhed er uenige. Hvis aktørerne når til enighed eller resignerer, ophører situationen ligeledes. Bryder de princippet om fredelig argumentation for i stedet at kaste sig ud i en styrkeprøve baseret på rene styrkeforhold, ophører situationen også. Det der afgrænser en *kritiske situation*, er således måden, hvorpå aktørerne agerer i retfærdiggørelsesstriden, herunder særligt deres evne til at udøve *kritisk kompetence*.

### 1.4.2 Kritisk kompetence

Det konventionsociologiske program kan opsummeres i følgende passager fra *OJ*: "*Its primary aim is to build a framework within which a single set of theoretical instruments and methods can be used to analyze the critical operations that people carry out when they want to show their disagreement without resorting to violence ... a competence with which persons must be endowed if they are to be capable of justifying their judgment in response to criticism, or of adjusting situations in such a way as to forestall criticism ... which we shall call a moral sense [kritisk kompetence]*" (B&T 2006:25, 28 & 40). Konventionsociologien antager således, at almindelige



mennesker besidder en *kritisk kompetence*, hvormed de aktivt deltager i konstruktionen og udmålingen af den retfærdighed, der former legitimitet i den sociale orden. *"If we want to take seriously the claims of actors when they denounce social injustice, criticize power relationships or unveil their foes' hidden motives, we must conceive of them as endowed with an ability to differentiate legitimate and illegitimate ways of rendering criticisms and justifications"* (B&T 1999b:364). Med analysebegrebet *kritisk kompetence* forskydes iagttagelsen af aktørernes fredelige stridigheder fra dominans og skjult magt (Bourdieu & Wacquant 2009), til aktørernes offentlige eller i det mindste tilgængelige evalueringer af retfærdighed som grundlag for social orden.

*Kritisk kompetence* forudsætter visse restriktioner, som aktørerne skal overholde. Et retfærdiggørelsesimperativ (B&T 1999b:360) om man vil. Dvs. principper, der lever op til almene regler for det acceptable, hvorigennem andre kan tilslutte sig den fremførte kritik eller retfærdiggørelse. Det forudsætter, at den *kritiske kompetence* udgør en fælles evne til at skelne dét, der er retfærdigt i en given situation, fra dét, der ikke er retfærdigt. Det fordrer, at aktørerne implicit eller eksplicit trækker på kulturelt og historisk indlejrede principper for *det fælles bedste*. Sådanne principper skal leve op til et kriterium om almen menneskelighed – en grundlæggende accept af menneskelig værdighed – og muliggøre en bestemt social orden, der udmønter princippet. *"A moral sense implies the integration of the two basic constraints that underlie the polity: a requirement of common humanity [almen menneskelighed], meaning that one must recognize the human beings with whom agreement is to be reached as sharing a common human identity, and a requirement of order, meaning that one must recognize a general principle of worth [retfærdiggørelsesregimer jf. 4.3] governing possible associations"* (B&T 2006:145). Både retfærdiggørelse og kritik skal forpligte sig af almene retfærdiggørelsesregimer (*a general principle of worth*). *Kritiske kompetence* afspejler gennem denne forpligtelse aktørernes praktiske evne til at etablere fælles handlingsgrundlag, selv når de i udgangspunktet var uenige. Konventions sociologien (gen)indfører med denne *kritiske kompetence* et socialt moralbegreb, det tager udgangspunkt i, at mennesker, der træder i karakter i *kritiske situationer* og evner at opnå andres tilslutning, relaterer til principper om *det fælles bedste*, der udspringer af socialkulturelle konventioner, såkaldte *retfærdiggørelsesregimer*.

### 1.4.3 Retfærdiggørelsesregimer

#### Hvad er et retfærdiggørelsesregime?

Retfærdiggørelsesregimer (common worlds) forstår konventionssociologien som: *”politiske grammatikker’, der systematisk opsummerer og formaliserer et fælles (europæisk/vestligt) reservoir af historisk overleverede moralske regler og evalueringsformer”* (Held 2011:27). Hvor Bourdieu – gennem en kritik af lingvisten Noam Chomskys kompetencebegreb – hævder, at grammatikalitet er et ubrugeligt redskab til at forstå social koordination, fordi sproget ikke er en analysegenstand, men snarere er et dække for magt- og manipulationsstrategier (Bourdieu & Wacquant 2009:127), inspireres Boltanski og Thévenot af det strukturalistiske element hos Chomsky i deres forståelse af *kritisk kompetence*. Herudfra konstruerer de en række retfærdiggørelsesregimer for legitim social koordination, som de afprøver empirisk. De konstruerer dem ved at sammenføre historiske politisk-filosofiske idealforestillinger om det fælles bedste (polity) (B&T 2006:66-118) med aktørernes praktiske handlingsanvisninger, sådan som de formuleres i nutidige managementhåndbøger (B&T 2006:148-158). Analysebegrebet *retfærdiggørelsesregime* viser sig således både empirisk på et aktørniveau og relaterer til en politisk-filosofisk idealforestilling om det fælles bedste, som har vundet indpas i den vestlige kultur. *”This model can be viewed in two ways: as a theory of justice compatible with various constructions of political philosophy and as a capability [kritisk kompetence] whose existence must be presupposed if we are to account for the way members of a complex society criticize, challenge institutions, argue with one another or converge toward agreement“* (B&T 2006:15). Boltanski og Thévenots udgangspunkt er, at regimerne kan bruges til at analysere hovedparten af almindelige *kritiske situationer* (B&T 1999b:369). Udgangspunktet er, at der eksisterer en pluralitet af ligeordnede *retfærdiggørelsesregimer*, som kan være til stede i den samme situation på samme tid (B&T 2006:150-151).

Rationalet er, at alle *retfærdiggørelsesregimer* struktureres af principper, der kan kategorisere dem inden for retfærdighed. De skal således udtrykke *en almen menneskelighed (common humanity)*, *muligheder for at skille sig positivt ud (differentiation)*, *lige adgang til storhed (common dignity)*, *en målestok for storhed (order of worth)* og et *offerkriterium (investment formula)* (B&T

2006:74-78). Helt grundlæggende beror alle *retfærdiggørelsesregimer* på to modsatte principper, der relaterer dem til social orden: "(1) a requirement of common humanity that presupposes a form of identity shared by all persons (2) a requirement of order governing this humanity" (B&T 2006:77). Dvs., at et *retfærdiggørelsesregime* skal sikre en *almen menneskelighed*, der forkaster alle former for kategorisering af mennesker, som fastholder dem i fornedrelse eller udbytter dem. Fx påpeges det i *OJ*, at principper, der relaterer til race og køn m.v., uanset hvilken opbakning de opnår i praksis, ikke kan klassificeres som retfærdighed, fordi de forkaster den lige adgang for aktørerne til storhed. Samtidig skal det opstille en orden, hvor det er muligt at rangordne mennesker, alt efter hvor positivt de skiller sig ud. Alle regimer centrerer sig derfor om et overordnet målestoksprincip, et ækvivalensprincip (*higher common principle*), der udtrykker *det fælles bedste* og anviser den skala, hvorpå aktørernes storhed bedømmes.

Målestokken rangordner aktørerne mellem *storhed* og *lidenhed* ud fra deres evne til at efterleve ækvivalensprincippet (Målestokken). Således består de øvrige kvalitative dele af et *retfærdiggørelsesregime* af anvisninger, der på forskellig vis konstituerer den sociale orden. Det er *naturlige relationer*, *storhedsrationaler*, *bedømmelseskriterier* og *investeringsformat* (Ibid.:140-144). De *naturlige relationer* er positive kendetegn for aktørernes omgangsform i den verden, der understøtter dette regime. *Storhedsrationaler* viser de kvaliteter, som de store (storhed) skal viderebringe til de små (lidenhed) for at løfte dem til storhed. *Bedømmelseskriterier* er de kvalitetskriterier, ud fra hvilke aktørerne bedømmer, om en handling repræsenterer storhed. Endelig er *investeringsformatet* et udtryk for det bytteforhold, som en aktør må indvilge i for at opnå storhed inden for regimets verden. Alle *retfærdiggørelsesregimerne* kendes på sådanne ligevægtsprincip mellem storhed og investering. Den efterfølgende præsentation af regimerne er baseret på *OJ* og *NSC* (B&T 2006:159-211, Boltanski & Chiapello 2006:103-128).

#### Hvilke *retfærdiggørelsesregimer* skaber grundlag for legitimitet?

Ifølge Boltanski og Thévenot betyder tilstedeværelsen af et begrænset antal regimer på den ene side, at det ikke er muligt at gøre en grænseløs pluralitet for legitimitet gældende, og på den anden side, at *retfærdiggørelse* ikke kan reduceres til ét ophøjet, strukturerende princip for legitimitet. Legitime aktører skal ifølge konventionssociologien kunne mestre, mobilisere og navi-

gere mellem en række forskellige *retfærdiggørelsesregimer*, hvilket er en anden måde at beskrive *kritisk kompetence* på. I *OJ* formuleredes seks *retfærdiggørelsesregimer*, der alle relaterer til en politisk-filosofisk idealforestilling. Det er *inspirationsregimet*, *opinionsregimet*, *borgerregimet*, *markedsregimet* og *industriregimet* og det *domestiske regime*.<sup>3</sup> I *NSC* tilføjede Boltanski og Chiapello tillige et *projektregime*. Til forskel fra regimerne fra *OJ* er *projektregimet* udelukkende fremanalyseret empirisk gennem historiske analyser af udviklingen i den kapitalistiske orden i perioden fra 1960'erne til 1990'erne. I *NSC* argumenteres der for, at de oprindelige seks regimer ikke på tilstrækkelig vis kunne dække forandringerne i denne periodes ledelsesdiskurs, hvorfor et nyt regime opstod. Jeg vil således anvende disse syv regimer, som vises i skema 3, til undersøgelse af *det militære chefvirkes* retfærdiggørelse.

Skema 3: <i>Retfærdiggørelsesregimerne</i> og de centrale grammatiske elementer							
Grammatik	Domestisk	Inspiration	Opinion	Borger	Marked	Industri	Projekt
Ækvivalensprincip (målestok)	Fremmer tradition	Fremmer genialitet	Fremmer omdømme	Fremmer fællesskab	Fremmer konkurrence	Fremmer effektivitet	Fremmer aktivitet
Storhedstilstand	Opnåelse af ærværdighed (rang)	Opnåelse af spontanitet/kreativitet	Opnåelse af anerkendelse/berømmelse	Opnåelse af Repræsentativitet	Opnåelse af Omkostningseffektivitet/provenu	Opnåelse af produktivitet	Opnåelse af tilpasningsevne/engagement
Lidenhedstilstand	Henfalde til svigt/umådehold	Henfalde til rutine	Henfalde til ligegyldighed	Henfalde til individualisme	Omkostningstung/tab	Henfalde til upåidelighed	Henfalde til afhængighed/rigiditet
Storhedsrationale	Ved at stimulere ansvarlighed/respekt	Ved at fremme uafhængighed	Ved at fremme gennemslagskraft	Ved at fremme deltagelse/delegering	Ved at øge besiddelse/indtjening	Ved at øge beherskelse/kontrol	Ved at øge tilknytningssevne/kompetencer
Naturlige relationer	Foregår gennem opdragelse/gengældelse	Foregår gennem udforskning	Foregår gennem eksponering	Foregår gennem mobilisering	Foregår gennem forhandling/transaktion	Foregår gennem formaliserede strukturer	Foregår gennem kommunikativ koordinering
Bedømmelseskriterium	Måles på eksemplaritet	Måles på overraskelse	Måles på renommé	Måles på medbestemmelse/rettigheder	Måles på resultat/pris	Måles på målbar ydeevne	Måles på mobilitet
Investeringsformat	Afkræver forbundenhed/pligt	Afkræver udfordring	Afkræver afsløring	Afkræver solidaritet	Afkræver opportunisme	Afkræver optimering	Afkræver agilitet/fleksibilitet

Boltanski og Thévenot påpeger, at disse regimer ikke skal forstås som en færdig og fuldstændig model for retfærdiggørelse. "*[T]his number is not, of course, a magical one. These worlds are historical constructions and some of the more less and less able to ground people's justifications*

<sup>3</sup> Konventionssociologiens kanoniske idealforestillinger: Inspirationsregimet (The City of God [Augustin ca. 400]), domestisk regime (Politics Drawn from the Very Words of Holy Scripture [Bossuet 1709]), opinionsregimet (The Elements of Law [Hobbes 1640]), borgerregimet (Of The Social Contract, Or Principles of Political Right [1762]), industriregimet (L'eindustrie ([Saint-Simon 1817]) og markedsregimet (Theory of Moral Sentiment [Smith 1759]).

whereas other ones are emerging" (Boltanski 1999:369). Konventionssociologien stiller sig der ved åbent over for andre regimer, der måtte kunne udledes empirisk, sådan som konventionssociologerne selv har videreudviklet teorien.<sup>4</sup>

#### Hvilke principper for retfærdighed understøtter de forskellige retfærdiggørelsesregimer?

I det følgende opridse de enkelte retfærdiggørelsesregimer, der er vist i skema 3.

I det *domestiske regime* repræsenterer ækvivalensprincippet fastholdelse af en traditionel, familiær, hierarkisk orden. Menneskers storhed viser sig i deres ærværdighed og den hierarkiske rang, de opnår ved at tage ansvar for fællesskabet. Det kendetegner det domestiske *storhedsrationale*. Fællesskabet betragtes her i en overført betydning som en familie. Lidenhed henfalder man til ved at gøre det modsatte, dvs. ved at svigte og udøve umådehold med dét, man er blevet betroet. Den *naturlige relation* kendes i det domestiske regime på velopdragenhed og gengældelse af begunstigelser. Når aktører i det *domestiske regime* bedømmer storhed, er *bedømmelseskriteriet* eksemplaritet, dvs. hvordan man i egen person igennem det, man siger og gør, fortjener agtelse og hierarkisk rang. I aktørernes stræben efter at opnå storhed, må de yde et offer, der modsvarer deres rang og agtelse. Det gør de gennem pligt og forbundenhed i deres embede.

I *inspirationsregimet* er ækvivalensprincippet genialitet. De store er særligt besjælede og åndfulde mennesker, der er i stand til at frembringe dét unikke, der overskrider det ordinære. Storhed viser sig således som spontanitet og kreativitet, hvorimod lidenhed består i henfald til rutine. Aktørerne er ubundne, så *storhedsrationalet* består i, at de store hjælper de små til en uafhængighed, der fremmer deres personlige udtryksmåde. De *naturlige relationer* sker gennem udforskningsprocesser. *Bedømmelseskriteriet* er overraskelse, dvs. evnen til at bryde med det

---

<sup>4</sup> Laurent Thévenot har i de senere år også foreslået en række kognitive former, der knytter sig til et sæt af *engagementsregimer*, der befinder sig uden for de offentlige *retfærdiggørelsesregimer* i et kontinuum fra private til offentlige *engagementsregimer* (Thévenot 2007:409). Denne afhandling afgrænser sig fra disse regimer, idet den ikke undersøger, hvorfor aktørerne løfter sig fra det private til det offentlige for at udøve *kritisk kompetence*, men hvordan de gør det. I den forbindelse er Luc Boltanskis *handlingsregimer* relevante.

konforme og velkendte og hensætte andre i forundring. De store må være parate til at udfordre omverdenens konformitet og dermed være parate til at udstille sig og gøre sig sårbare.

I *opinionsregimet* er ækvivalensprincippet den folkelige opfattelse, dvs. omdømmet. Storhed viser sig som offentlig anerkendelse og berømmelse, modsat lidenhedens ligegyldighed. De store fremmer de smås gennemslagskraft, således at deres muligheder for anerkendelse og berømmelse udvikles. De *naturlige relationer* foregår gennem eksponering, dvs. at gøre sig synlig for omgivelserne. *Bedømmelseskriteriet* er det konkrete renommé. For at opnå storhed må aktørerne opgive privathed og afsløre sig offentligt, således at det bliver muligt for omverdenen at afgøre graden af deres anerkendelse.

I *borgerregimet* er ækvivalensprincippet fællesskab. Det er ikke det domestiske familiære fællesskab men et alment fællesskab. Storhed knytter sig til måden, hvorpå aktørerne repræsenterer den fælles vilje, hvorimod lidenhed kendes på henfald til individualisme. De store fremmer de små ved at delegere og medinddrage. De *naturlige relationer* foregår gennem gensidig mobilisering af forening. *Bedømmelseskriteriet* relaterer til graden af medbestemmelse og fælles retigheder. For at opnå storhed må man investere med solidaritet og tilsidesætte individuelle hensyn.

I *markedsregimet* er ækvivalensprincippet konkurrence. Storhed viser sig som konkurrencedygtighed eller omkostningseffektivitet og opnåede provenuer til forskel fra lidenhed, der viser sig som omkostningstunghed og økonomiske tab. De store hjælper de små ved at øge deres indtjeningsevne og konkrete besiddelser. De *naturlige relationer* foregår gennem forhandlinger og transaktioner. *Bedømmelseskriteriet* iagttages på bundlinjen, dvs. i opnåede resultater og priser. Det, man investerer med, er parathed til at gribe enhver chance, der byder sig for indtjening, dvs. opportuniste.

I *industriregimet* er ækvivalensprincippet effektivitet. Storhed opnås gennem pålidelig produktivitet, som er indbegrebet af regimets effektivitet. Modsat består lidenhed i produktiv upålidelighed. Storhedsrationalet består i, at de store øger de smås evne til at kontrollere og beherske

produktionsmidlerne. Den *naturlige relation* mellem aktørerne er funktionel og udøves i formaliserede ekspertisestrukturer. *Bedømmelseskriteriet* er målbar ydeevne. Storhed opnås ved at aktørerne dedikerer sig til kontinuerlig optimering af effektivitet.

Endelig er ækvivalensprincippet i *projektregimet* aktivitet. Da regimet modsvarer en kompleks, omskiftelig verden, måles storhed på tilpasningsevne og aktørernes evne til at engagere sig i nye relationer og projekter, der holder aktivitet i gang. Modsat udgør bundethed af det vanlige og afvisningen af at se nye muligheder regimets lidenhed. Storhedsrationalet består i, at de store øger de smås evne til at knytte sig til nye relationer og opgaver, og at de øger de smås kompetencer, dvs. deres beskæftigelsesegnet. De *naturlige relationer* udfolder sig i løst koblede netværk, der konstant plejes kommunikativt og udvikles gennem gensidig koordination. *Bedømmelseskriteriet* måles på evnen til løbende at flytte sine værdiskabende bidrag, dvs. på mobilitet. For at opnå storhed må man ofre alt det, der reducerer ens agilitet og fleksibilitet i forhold til omgivelserne.

Heri består *retfærdiggørelsesregimers* grammatik. På forskellig måde danner regimerne grundlag for at afgøre retfærdighed i en *kritisk situation*. Konventionssociologiens pointe er, at den sociale verden ofte er så kompleks, at den åbner for flere regimer samtidig (B&T 1999a:51). Det fremprovokerer retfærdiggørelsesstridigheder og kalder på aktørernes *kritisk kompetence*.

#### **1.4.4 Kompromis**

Nogle kritiske situationer kalder ifølge konventionssociologien på en anden konstruktiv evne. Det er *kompromisset*. *"In a compromise, people agree to come to terms that is to suspend a clash – a dispute involving more than one world – without settling it through recourse to a test in just one of the worlds. The situation remains composite, but a clash is averted"* (B&T 2006:277). Konventionssociologien skelner mellem to former for kritik. Den ene er korrigerende og knytter sig til afprøvningen af, hvordan principperne inden for et *retfærdiggørelsesregime* viser sig i praksis. Den anden er radikal. Den sætter spørgsmålstegn ved, om det er de rette *retfærdiggørelsesregimer*, der ligger til grund for praksis. Den legitime, radikale kritik viser sig altid ved, at den rettes fra et andet retfærdiggørelsesregime. *"Everything that makes it possible to construct the worth*

*of a polity can thus be used to deconstruct worth established with reference to other higher common principles*" (B&T 2006:158). Radikal kritik kan ikke uden videre bilægges, hvis ikke parterne kan blive enige om, at det ene regime passer bedre til situationen end det andet. Det kalder på *kompromisset*, der således også udgør en mulighed for social koordination trods uenighed og strid. *Kompromisset* realiseres ved, at aktørerne frafalder kravet om at realitetsafprøve, hvilket regime der passer bedst i situationen. Dvs. *legitim afprøvning*. I stedet affinder de sig med en sammensathed, der kobler principielt modstridende retfærdiggørelser til det samme sagsforhold for løse konflikten (B&T 2006:277).

Det betyder ikke, at aktørerne derved opgiver at etablere retfærdighed. "*While the imperative of justification is not satisfied in the compromise situation, it is nevertheless not completely lost from sight, as it would be in a private arrangement*" (B&T 2006:278). *Kompromisset* består fortsat af elementer fra de *retfærdiggørelsesregimer*, det sammenkobler, hvilket etablerer en ny retfærdiggørelseskonstruktion. Sådanne konstruktioner er dog sårbare over for kritik fra alle de regimer, det inkluderer. Sårbarheden beror på kompromisets principielle umulighed, ikke på dets praktiske umulighed. Hvis regime X før *kompromisset* umuliggjorde regime Y, muliggør *kompromisset* derefter konstruktionen X&Y. Den pragmatiske vilje til kompromis består således i at realisere det, der i princippet er umuligt for derigennem at løse konflikter og etablere fælles handlingsgrundlag. Måden at hærde *kompromisset* på over for kritik, er ved at sløre dets principielle umulighed i de nye retfærdiggørelsesargumenter. "*Transformed in this way, the compromise is more resistant to critiques*" (B&T 2006:278). Denne sløring realiseres gennem upræcise, tvetydige og rummelige formuleringer, der på samme tid kan udlægges til fordel for X og Y. *Kompromisset* kan også styrkes ved, at man retter en kritik af de oprindelige principper som selvstændige retfærdiggørelser af stridens *sagsforhold*. Boltanski og Thévenot angiver derfor, at *kompromisset* i praksis er en skrøbeligere konstruktion end de rene regimer (B&T 2006:278-281).

#### **1.4.5 Afprøvning**

Hvor analysebegreberne *kritisk kompetence* og *kompromis* repræsenterer aktørernes pragmatiske evner til at etablere et fælles retfærdiggørelsesgrundlag, repræsenterer analysebegrebet *afprøvning (épreuve)* den sociale kontekst, der sætter rammerne for afgørelsen af et *sagsforholds*



retfærdiggørelse (B&T 2006:133-138). I *OJ* beskriver Boltanski og Thévenot således *afprøvning* som en strengt reguleret situation (ibid.:137), der modvirker den vilkårlighed, der fører til vold. Til forskel fra en spontan retfærdiggørelsesstrid, er den legitime *afprøvning* altså et udtryk for en reguleret aktivitet, der gennemføres med det formål systematisk at afklare, hvilken retfærdiggørelse der passer bedst til et givet *sagsforhold*, for derpå at realisere den. Analysebegrebet kan forstås bredt. Empirisk kan det forstås som dagligdagsmikroafprøvninger, fx en strid mellem passagerer om, hvem der har ret til en siddeplads, hvor togkonduktøren afgøre det ved at tjekke pladsreservationerne. Det kan også forstås som makroafprøvninger, fx afgørelser af nationale territorialstridigheder ved internationale domstole. Det kan tage form af offentlige høringsprocesser og parlamentariske lovprocesser. Det kan også foregå i afgrænsede og mindre offentlige rum såsom eksamenssituationer, bestyrelsesmøder, generalforsamlinger m.v. Det kan være kortvarigt og tidsafmålt, eller det kan strække sig over lang tid. *Afprøvningens* empiriske form afhænger således helt af situationen og *sagsforholdet* og skal derfor forstås som et heuristisk analysebegreb, der retter iagttagelsen mod de vilkår, der gives for at træffe beslutning om retfærdiggørelse. Derved udgør *afprøvning* et vigtigt supplement til at forstå, hvordan retfærdiggørelse bliver til.

Ved *afprøvning* forstås således de aktiviteter, hvormed den kritik, der rejses, afprøves over for realiteterne i *sagsforholdet* gennem bevisførelse (B&T 1999b:375). *Afprøvningen* kaldes derfor også en realitetstest. "*Tests provide 'proof' that social reality is organized correctly to ensure that principles of justice are being properly applied, whilst at the same time they organize reality as such*" (Nash 2014:694). *Afprøvningen* tilvejebringer således en objektivisering af retfærdiggørelse, fordi den ikke kun beror på principielle diskussioner, men også på realitetsbeviser. Der er i denne kombination, at *afprøvninger* skal forstås som legitime. De personer, der strides om siddepladsen i toget, fremviser fx deres pladsbilletter, og de nationer, der strides om territorialgrænser, indsamler og fremlægger fakta om kontinentalsklens udbredelse m.v. Legitim *afprøvning* er således en vigtig koordinationsaktivitet, der fredeligt bringer store som små stridigheder til afslutning. I tilfælde, hvor der kun indgår argumenter og objekter fra ét *retfærdiggørelsesregime*, kan *afprøvningen* afgøres på basis af ét retfærdiggørelsesregime. Hvis *afprøvningen* derimod åbner for retfærdiggørelsesargumenter og beviser, der relaterer til modsatrettede *retfærdiggørelsesregimer*, bliver *afprøvningen* straks mere kompleks. I situationen med siddepladsen

kunne der fremkomme et argument om at vise hensyn til en svagelig person, som dog ikke har gyldig pladsreservation. Hvad skal gælde: et hensynsprincip eller et rettighedsprincip? Mere usikkert bliver situationen, hvis striden står mellem mindre formaliserede moralske principper som først til mølle og hensyn. Her øges usikkerheden i udfaldet. Den legitime *afprøvning* forudsætter nemlig, at de involverede parter accepterer de retfærdiggørelsesprincipper, der kan indgå i *afprøvningen*. Jo mindre accept, jo svagere er *afprøvnings* potentiale for et fredeligt udfald og for genetablering af en legitim orden.

Modbegrebet til legitim *afprøvning* er den rene *styrkeprøve*. I *OJ* relaterer Boltanski og Thévenot *styrkeprøven* til modbegrebet for retfærdighed, *vold*. Senere modererer Boltanski og Chiapello denne kategoriske forskel i *NSC* (2007 [1999]) ved at ophæve dikotomien og iagttage de to afprøvningsformer i et kontinuum. "*There is a continuum between them, such that the test may be deemed more or less just, and it is always possible to unmask the action of underlying forces that contaminate a test claiming legitimacy*" (ibid.:32). En *afprøvning* af retfærdiggørelse kan i dette perspektiv i en og samme situation indeholde den legitime *afprøvnings* elementer og elementer af styrke, hvormed retfærdiggørelse gennemtvinges. Det havde Boltanski allerede blik for i *LJC*: "*[T]he idea of a universe operating wholly according to justice is as utopian as the idea of a universe totally given over to violence is dystopian*" (Boltanski 2012 [1990]:68). Det udbyggedes empirisk i *NSC*, hvilket bevirkede, at den analytiske tilgang til iagttagelse af *afprøvning* blev nuanceret. "*The test is always a test of strength ... But when the situation is subject to justificatory constraints, and when the protagonists judge that these constraints are being genuinely respected, the test of strength will be regarded as legitimate*" (Boltanski & Chiapello 2007:31). Trods elementer af *styrkeprøve* i afprøvningsituationen overlader Boltanski og Chiapello det til aktørerne selv at afgøre, om *afprøvningen* er legitim. Den rene *styrkeprøve*, der reelt ikke respekterer retfærdiggørelse – "*without any moral implications*" (ibid.:31) – forstår Boltanski og Thévenot imidlertid som *vold* (B&T 2006:37-38).

Opblødningen af den kategoriske forskel på retfærdighed og *vold* tydeliggør imidlertid den usikkerhed, som knytter sig til enhver *afprøvning*. Udfaldet af en *afprøvning* vil altså altid være usikkert (B&T 2006:136), da hverken *afprøvnings* rammer eller aktørernes *kritiske kompetencer* på forhånd sikrer et bestemt udfald. I stridigheder, der implicerer radikal kritik – og derved åbner

situationen for flere samtidige *retfærdiggørelsesregimer* – kan *afprøvningen* principielt resultere i fire udfald: 1) De stridende parter når på baggrund af *afprøvningen* til enighed om, at *sagsforholdets* retfærdiggørelse skal bero på ét *retfærdiggørelsesregime*. 2) Det er ikke muligt for parterne at blive enige om ét regime. Parternes konstruktive vilje til at bøje sig mod hinanden for at løse konflikten realiseres i stedet gennem et *kompromis*, der kobler de modstridende retfærdiggørelser i en retfærdiggørelseskonstruktion, der fortsat *søger det fælles bedste*. 3) Parterne kan ikke finde et fælles retfærdiggørelsesgrundlag, hvilket *gør* handlingsgrundlaget usikkert og enten fastholder den *kritiske situation* som uløst eller fører til social opløsning. 4) Udfaldet bliver, at aktørerne agerer udenfor retfærdiggørelse, jf. 1.4.6.

### 1.4.6 Handlingsregimer

I *LJC* (Boltanski 2012 [1990]) indsætter Boltanski *retfærdiggørelsesregimerne* i en overordnet model for sociale koordinationsformer, som afgrænser retfærdighed fra andre *handlingsregimer*. Her udgør *handlingsregimet retfærdighed* et overordnet regime for de allerede udfoldede *retfærdiggørelsesregimer* fra skema 3 (Boltanski 2012:78). De øvrige *handlingsregimer* beror på andre former for social koordination. Ligesom med *retfærdiggørelsesregimerne* ser Boltanski ethvert *handlingsregime* som et potentiale for aktørerne og ikke som determinerende strukturer. Figur 5 viser Boltanskis fire handlingsregimer.

<b>Retfærdighed</b> <i>Retfærdiggørelsesregimer (skema 3)</i>	<b>Vold (1.4.6.1)</b>
<b>Selvfølgelighed (1.4.6.3)</b>	<b>Kærlighed (1.4.6.2)</b>

Figur 5: Boltanskis handlingsregimer fra *LJC* (Boltanski [1990] 2012), jf. også Held 2011:32

Her skelner Boltanski *retfærdighed*, herunder *retfærdiggørelsesregimerne* samlet, fra *handlingsregimerne vold (1.4.6.1), kærlighed (1.4.6.2) og selvfølgelighed (1.4.6.3)*<sup>5</sup> (*violence, love* og

---

<sup>5</sup> Jeg vælger at oversætte *fairnessregimet* (Boltanski 2012 [1990]) med *selvfølgelighedsregime* som betegnelse for social samordning i form af underordning. Andre har oversat det som et *rigtighedsregime* (Held 2011:33), men den substantielle forståelse er den samme.

*fairness*). Boltanski omtaler disse som symmetriske og inkommensurable (Boltanski 1993 i Held 2011:99). Modellen foreligger kun i skitseform (Ibid.) og kræver derfor, for at kunne anvendes analysestrategisk, dels en udfoldelse, dels en begrebsudvikling, der gør handlingsregimerne egnet til en undersøgelse af projektets militære empiri.

I modsætning til *retfærdiggørelsesregimerne*, der efterhånden er blevet afprøvet empirisk mange gange, er det ikke tilfældet med de øvrige *handlingsregimer*. Boltanski har heller ikke selv arbejdet videre med dem siden *LJC* (Boltanski 2012 [1990]). For Boltanski var modellen et afsæt til at undersøge relationen mellem *retfærdighed* og *kærlighed*. Den har således aldrig tidligere været anvendt til undersøgelse af en militærprofessionel problemstilling.<sup>6</sup> En analysestrategi, der både trækker på *handlings-* og *retfærdiggørelsesregimerne*, gør det imidlertid muligt at iagttage aktørernes *kritiske kompetence* i perspektivet af en dobbelt pluralisme (Held 2011:32). Dvs. at modellen muliggør at skelne både inden for *retfærdighed* og mellem *retfærdighed* og de andre sociale koordinationsformer. Med Kosellecks begreb/modbegreb-skelnen tilbyder modellen et indenfor/udenfor-skel på *retfærdighed*, mens *retfærdiggørelsesregimerne* giver et oppe/nede-skel i forhold til de retfærdiggørelser, der viser sig empirisk.

Som følge af de muligheder, som modellen giver, og som følge af den manglende teoretisering udfolder jeg henholdsvis *vold*, *kærlighed* og *selvfølgelighed*. Det gør jeg for hvert *handlingsregime* ved at vise Boltanskis regimeforståelse og dernæst ved at vise, hvordan *handlingsregimet* gennem en begrebsudvikling kan relateres til den konkrete militære problemkontekst. Her inddrager jeg andre teoretiske perspektiver på *vold*, *kærlighed* og *selvfølgelighed*. Hensigten er ikke at foretage en radikal omfortolkning af *handlingsregimerne*. Det er derimod at åbne dem for projektets problem og empiri.

---

<sup>6</sup> På en ph.d. Masterclass på Københavns Universitet d. 8. oktober 2015 diskuterede jeg med Luc Boltanski, på baggrund af en synopsis, idéen om at udvikle modellens begrebsforståelse, således at den kan anvendes til undersøgelse af *det militære chefvirke*. Boltanski tilkendegav, at det ikke tidligere var gjort, men så potentialerne heri. Den udfoldelse af *handlingsregimerne*, der vises i 1.4.6, blev dengang forelagt og diskuteret.

#### 1.4.6.1 Handlingsregimet vold

I konventionssociologien figurerer *vold* som et modbegreb til *retfærdighed*. "*Justice is understood as an alternative to violence; this is a part of its definition*" (Boltanski 2012:89). *Vold* er her en koordinationsform, der beror på styrke. "*In violence – that is, in the presence of force – each actor becomes a force in turn ... Their mode of being is that of force in the sense of unknown power realized only in the encounter with other forces*" (ibid.:73 & 72). I denne form for *vold* støder de stridende parter altså sammen som rene kræfter, hvilket tilsidesætter *retfærdighed*, fordi striden alene afgøres ud fra, hvem der er stærkest. Det reducerer ifølge Boltanski mennesker til ting, fordi den almene menneskelighed, der er en forudsætning for *retfærdighed*, fortrænges. Netop tingsliggørelsen af mennesker, dehumaniseringen, er ofte blevet omtalt som det, der diskvalificerer *vold* som en legitim, social koordinationsform. Boltanski påpeger også, at det er parternes manglende vilje til at give sig tid til at finde fredelige løsninger, dvs. *legitime afprøvninger*, der kan lede dem over i volden. "*If there does exist, as I believe, a strong connection between violence and urgency, the shift into violence might be understood as a reduction in the time delays that are acceptable in interactions either with people or with things*" (ibid.:74). *Vold* er altså en styrkeprøve, hvor den stærkeste vinder, i modsætning til den fredelige strid – den legitime afprøvning – hvor den *retfærdiggørelse*, der passer bedst til situationen, vinder. Manglende vilje til fredelig løsning og tidspres ser Boltanski som vigtige udløsende faktorer for volden. I det følgende vil jeg undersøge to voldsformer, som konventionssociologien eksplicit forholder sig til. Det er korporlig *vold* og relativering.

#### *Korporlig vold*

Boltanski udfolder ikke entydigt, hvilke voldsformer han knytter til *voldsregimet*. Det skyldes nok, at *vold* ikke er Boltanskis hovedanliggende, men snarere udgør en afgrænsning af hans erkendelsesinteresse. Gennem de få eksempler og billeder, han giver, kan vi dog udlede, at korporlig *vold* indgår. "*In this respect, a struggle with a recalcitrant or threatening object – a tap or an overflowing oil well – is in no way different from a battle against other men in a state of force*" (Boltanski 2012:73). Denne *korporlige vold* udgør et kategorisk modbegreb til *retfærdighed* i Boltanskis model, hvilket nødvendiggør en refleksion over, hvordan militærmagt og dermed også *det militære chefvirke* overhovedet kan relateres til *handlingsregimet retfærdighed*. Svaret må

ifølge *OJ* dels afhænge af, hvordan militærmagt retfærdiggøres på idéniveau i vestlig politisk filosofi, dels af hvordan det retfærdiggøres på aktørniveau. Som allerede anført i punkt 1.1.5 undersøges det i foranalysen i kapitel 2. Her viser jeg, hvordan der gennem en vestlig tradition for retfærdig krig udvikles et legitimitetsgrundlag for vold, når den udøves som beskyttelse. Beskyttelse modstilles her den illegitime *aggression*, som jeg derfor relaterer til *voldsregimet*.

### *Relativering*

Vanskeligere er det at afgøre, om Boltanskis *voldsregime* også inkluderer andre voldsformer, herunder ikke mindst Bourdieus symbolske vold. Dvs. "[e]n form for vold, der udfolder sig på baggrund af et samspil og en indforståethed hos det individ eller den gruppe, der bliver udsat for den" (Bourdieu & Wacquant 2009 [1996]). Simon Susen, der har redigeret værket *The Spirit of Luc Boltanski* (Susen 2014), mener, at *voldsregimet* rummer flere voldsformer. Han anfører, at *voldsregimet* (*capacity of violence*) "*can manifest itself in various – notably physical, symbolic, and structural – forms of power*" (Ibid.:7). Omvendt nægter Boltanski og Thévenot i *OJ* at hævde, at aktiviteter såsom strejker og lockouter – "*qualified in such case as symbolic*" (B&T 2006:38) – er former for vold. Jeg er nødt til at tage stilling til denne uklarhed, fordi empirien vil berøre forhold, der relaterer til et andet af Boltanskis og Thévenots analysebegreber, *relativering* (B&T 2006:336). *Relativering* udgør et modbegreb til *retfærdiggørelsesregimerne* i *OJ*. Her består *relativering* i på forskellige måder – der ikke kan retfærdiggøres offentligt – at opnå en styrkeposition, hvorfra man kan gennemtvinge sin vilje. Boltanski og Thévenot trækker et andet sted i *OJ* et perspektiv for *vold* op, der minder om sådanne aktiviteter: "*The act of bypassing justice and behaving only as one pleases, without being burdened by the requirement to explain, is the defining act of violence*" (B&T 2006:37). Denne formulering udgør Boltanskis og Thévenots egentlige voldsmodbegreb til *retfærdighed* i *OJ*, hvilket kan begrunde, at *relativering* kategoriseres indenfor Boltanskis *voldsregime*. Boltanskis og Chiappellos kontinuum mellem *legitim afprøvning* og den rene *styrkeprøve* kan også inddrages i denne begrundelse. Her handler *styrkeprøven* om at udøve magt, anvende dominansteknikker og udnytte netværk som alternativ til eller i kombination med den *legitime afprøvning*: "[T]he attribution of strength defines a state of affairs

without any moral implications” (Boltanski & Chiapello 2007:31). I overensstemmelse med Susens fortolkning og de forskellige belæg, jeg har trukket op, ser jeg derfor *relativering* som et modbegreb til *retfærdighed*, der relaterer til voldsregimet.

Således opsummerer jeg herefter *OJ's* udlægning af *relativering* (*relativization*) og de sociale koordinationsformer, der knyttes hertil (B&T 2006:336-346). Det er underhåndsaftaler (*private arrangements*): “A private arrangement is a contingent agreement between two parties that refers to their mutual satisfaction rather than to a general good” (B&T 2006:336). Det er også fordømmelse (*denunciation*), hvorigennem der fremsættes ubegrundet kritik, som svækker andres omdømme og deres troværdighed. Det er marginalisering, som består i at udelukke bestemte relevante aktører fra de beslutningsprocesser, der afgør retfærdiggørelse. Det er relativisme (*relativism*) – ikke *relativering* – som dekonstruerer enhver form for retfærdiggørelse og således fundamentalt anfægter princippet om *det fælles bedste* uden at give sin egen retfærdiggørelsesposition tilkende. Det åbner for selvbegunstigelse, hvor enhver kan tage, hvad de vil. Boltanski og Thévenot nævner også vildledning (*deception*), som bedst kan oversættes med under- og overdrivelse eller bevidst tilbageholdelse af oplysninger, der ville kunne afgøre kritik anderledes. Endvidere kan man på baggrund af den førnævnte kobling af vold og uopsættelighed (*urgency*) udlede forcering som et eksempel på *relativering*. Disse betegnelser og betydninger er opsummeret i skema 4.

<b>Skema 4: Relativering – vold som koordinationsformer, der unddrager sig retfærdiggørelse</b>	
Betegnelse	Betydning
Underhåndsaftaler	Aftaler, der begunstiger de involverede parter frem for at tjene <i>et fælles bedste</i> .
Fordømmelse	Ubegrundet kritik, der svækker andres omdømme og derved svækker deres indflydelse.
Marginalisering	Udelukkelse af bestemte relevante aktører fra den legitime <i>afprøvning</i> .
Relativisme	Dekonstruktion af argumenter for <i>det fælles bedste</i> uden anvisning af egen position.
Vildledning	Under- og overdrivelser samt tilbageholdelse af oplysninger af betydning for <i>afprøvning</i> .
Forcering	Bevidst fastsættelse af stramme deadlines, der svækker den kritiske mobilisering.

Da *retfærdighed* beror på aktørernes oplevelser af det, der foregår omkring dem, er det en banal, men nødvendig pointe, at det, der opleves som retfærdigt af nogen, af andre kan opleves som uretfærdigt, fx som *relativering*. Med andre ord er grænsen mellem handlingsregimerne *retfærdighed* og *vold* i sig selv i spil. Det skaber nogen usikkerhed om, hvornår et forhold kan kategori-

seres som retfærdigt eller som *relativering*. Denne usikkerhed ses også i, at Boltanski og Thévenot taler om midlertidig suspension af *retfærdighed* og *vold* – "*temporarily suspended*" (B&T 2006:38) – som altså må forstås som et tidsafgrænset mellemstadium, der hverken er det ene eller det andet. Det, der således – ligesom strejker og lockouter – kan opleves som uretfærdige overgreb med store konsekvenser for nogle, kan opleves som fredeligt og retfærdigt af andre. Det peger under alle omstændigheder på en overgang mellem analysebegreberne, hvor den rene *vold* og den rene *retfærdighed* måske nok kan defineres principielt, men hvor der i forhold til praksis og aktørernes oplevelser findes en gråzone. "*In the twilight between justificatory regimes and regimes of violence, one finds a zone which is neither 'submerged in violence' nor completely immune to it. We must try to theoretically account for those acts that imbibe justification and violence half-way*" (Blokker & Brighenti 2011:296). Hvis man – som det er princippet i den konventions sociologiske metode om *kritiknærhed* jf. afsnit 1.1.4 og 1.6.1 – tager aktørernes *kritiske kompetence* alvorligt, skal aktørernes argumenter kortlægges i deres helhed, dvs. både den kritik, der adresserer *retfærdighed*, og den kritik, der adresserer oplevelsen af *relativering*. Således må en undersøgelse af *retfærdiggørelse* ikke være blind for den *relativering*, der vises i skema 4.

#### 1.4.6.2 Handlingsregimet *kærlighed*

*Kærlighed* er et *handlingsregime*, der ifølge Boltanski også udgør et modbegreb til *retfærdighed*. Dets koordinationsform beror ifølge Boltanski på agapekærlighed, dvs. idéen om gaven, der ikke kræver noget igen (Boltanski 2012:110-114). Boltanski undersøger gavebegrebet og ser det som et paradoks mellem ren gavegivning og gaveudveksling (Ibid.:138-144). Agape repræsenterer det kristne kærlighedsbegreb, og i bibelsk forstand beror det på en betydning, hvor gavegiveren "*ikke søger sit eget*" (Bibelen:1.Korinterbrev 13,2 1982). Boltanski tager dette begreb ud af dets teologiske betydningsammenhæng og sætter det ind i en sociologisk sammenhæng. Her danner det modbegreb til *retfærdiggørelsesregimerne*, fordi det ikke etablerer ækvivalens (ligevægt) i den sociale koordination (Boltanski 2012:69). "*Love takes a shorter path. It turns away from comparison and does not reckon with equivalences. This is why love has always been presented not only as an alternative to violence but also as an alternative to justice*" (Boltanski 2012:93-94). Agapebegrebet er således et radikalt udtryk for en koordinationsform, hvor mennesker giver uden ønske om modydelse, uanset om det måtte blive gengældt. Herved tilsidesættes *retfær-*



*diggørelsesregimernes investeringsform. "Discourse does not allow them to move up to equivalence in an aim of totalization and calculation ... it is first and foremost in this respect that a regime of peace in love is distinguished from a regime of peace in justice"* (Boltanski 2012:70).

Som sådan udgør det et originalt bidrag til sociologien, om end gaveidéen også er blevet kritiseret for at være naiv. Marcel Mauss har indgående behandlet gavebegrebet og kaldt det en gaveøkonomi (Mauss 2002 [1923]). Boltanski er ikke blind for gaveøkonomi, men fastholder gennem diskussioner af forskellige gaveteorier agapegaven som radikalt forskellig fra gaveøkonomi. Han citerer fx Claude Lefort: "*[O]ne does not give to receive; one gives so that the other will give*" (Boltanski 2012:140) og viser med Bourdieus analyser, at gaver er irreducible til økonomisk ækvivalens (Boltanski 2012:142). Boltanski søger derved at etablere et rum for fredelig social koordination, der ikke kan reduceres til en kalkulatív praksis.

Boltanski bruger kærlighedsbegrebet til at forstå uløselige konflikter, hvor de implicerede parter befinder sig i forskellige tilstande, henholdsvis i *handlingsregimerne* retfærdighed og kærlighed (Boltanski 1993). Den samtidige tilstedeværelse af retfærdiggørelse og kærlighed kan fastlåse *kritiske situationer*. "*[K]roniske sagers endeløse karakter ... skyldes en heterogenitet mellem det eneste regime (retfærdighedsregimet), hvor klagen som sådan kan komme til udtryk, og et andet handlingsregime (kærlighedens regime)*" (Boltanski 1993 i Held 2011:103 & 102). Forskellen mellem koordinationsformerne i retfærdighed og kærlighed gør det vanskeligt at etablere et kompromis.

Alligevel kan man også forstå Boltanskis *kærlighedsregime* således, at kærlighed kan virke forstærkende på nogle af *retfærdiggørelsesregimerne*. Det er ikke mindst oplagt i det *domestiske regime* og i *borgerregimet*, hvor de sociale bånd har en helt central placering. Overlap mellem kærlighedens omsorgsfuldhed, uselvskhed og passion og det domestiske investeringsformat forbundenhed/pligt eller *borgerregimets* solidaritet indikerer en stærk relation mellem kærlighed og disse regimer. Det kan være meningsløst at adskille kærlighed og retfærdiggørelse som praktisk arrangement, ligesom at det kan være helt indlysende netop at gøre det. Ægteskabet er et eksempel, hvor det er praksis og ikke principperne, der viser, om det er meningsfuldt eller

meningsløst. Såfremt den *kritiske situation* involverer parter, der ikke alene knytter an til forskellige *retfærdiggørelsesregimer*, men også til kærlighed, vil det være misvisende blot at iagttage situationen ud fra modstridende *retfærdiggørelsesregimer*. Boltanski påpeger da også, at kærlighed kan stå centralt i rene erhvervsrelationer, uden dog at komme det nærmere (B&T 1999b:362). Det søger jeg således herefter at vise i relation til den militære erhvervsrelation.

### *Kærlighed forstået som opofrelse i den militære profession*

Jeg vil tage en anden, men dog beslægtet tilgang til agape end gaven: offeret. Den kristne forståelse af agapegaven knytter sig nemlig også til boldofferet. Den kristne forestilling om menneskehedsens frelse gennem gudsønnens kærlighedsgerning – korsfæstelsen, lidelsen, døden – er et radikalt udtryk for den nytestamentlige agape. *"Større kærlighed har ingen end den at sætte sit liv til for sine venner"* (Bibelen 1982: Johs. 15 & 13). Denne offerkærlighed bygger også på ældre bibelske fortællinger om brænd- og blodofre, fx Abrahams villighed til at ofre sin eneste søn, Isak (Ibid.:1. Mosebog 22, 1-18). Med ofret som udgangspunkt vil jeg vise, at kærlighed også manifesterer sig som en kulturelt forankret koordinationsform, som jeg vil benævne *opofrelse*. Her vil jeg ligesom Boltanski løfte begrebet ud af dets teologiske sammenhæng og sætte det ind i den militære kontekst som et sociologisk analysebegreb.

### Kærlighed som blodoffer

Offerkærlighed viser sig i en militær tradition, der går helt tilbage til antikken. Herodot fremhæver fx offerets fundamentale sociale betydning i sin episke fortælling om slaget ved Thermopylæ i 480 f.Kr. (Hastrup & Hjortsø 1997). Før dette slag spår Oraklet i Delfi: *"Enten af persiske mænd vil den herlige by [Athen] blive hærget, eller, hvis dette skal undgås, da må af Herakles' stamme falde en konge i kamp"* (Barfoed 2014:54). Spartageneralen Leónidas dør, og Athen redes, da han sammen med en komplet underlegen styrke fastholder perserne i Thermopylæpasset, så længe at hellenerne kan samle sig om at knuse den persiske aggressor Xerxes. Sådanne offerfortællinger kan man til alle tider finde i mange folkeslags og nationers helte- og offermyter. De knytter sig ikke kun til en fjern fortid. Tag fx Slaget om England under 2. Verdenskrig, hvor den nazityske invasion blev forhindret gennem en hektisk og blodig luftkamp mellem Royal Air Force og Luftwaffe. Churchills anerkendelse heraf er anekdotisk. *"Never in the field of human conflict*

*was so much owed by so many to so few*" (Bungay 2009:223). I en dansk sammenhæng kan fx nævnes historien om 8. brigades modstød under Slaget ved Dybbøl den 18. april 1864. Halvdelen af brigadens ca. 3.000 soldater faldt i et modangreb på den betydeligt større fremstormende preussisk-østrigske hær, hvorved resterne af den tilbagekastede danske hær vandt så megen tid, at den kunne undslippe til Als. *"Det blev et symbol på dansk offervilje ... Længe efter krigen kendte ethvert dansk barn til 8. brigade og til 'modstødet'"* (Buk-Swienty 2008:296). På tværs af tid og sted trækker sådanne fortællinger på en messianisme, skriver Carsten Selch Jensen (Jensen et al. 2006:104). Her kan blodofferet ses som en social koordinationsform, der er udtryk for andet end en kalkulatív praksis. I det følgende udfolder jeg i forlængelse heraf to perspektiver på offerbegrebet, som jeg finder relevante i en militær sammenhæng. Dem betegner jeg som *offeret for andre* og *offeret for sagen*.

#### Offeret for andre

Boltanski skelner i *LJC* mellem de antikke kærlighedsformer *agape* og *philia*, hvor sidstnævnte ofte udlægges som en særlig form for venskab. *"Things that cause friendship are: doing kindnesses; doing them unasked; and not proclaiming the fact when they are done, which shows that they were done for your own sake and not for some other reason"* (Aristoteles i Ryhs Roberts 2004:68). Boltanski forkaster *philia* som grundlag for sit *kærlighedsregime*. Det sker med reference til Søren Kierkegaards kritik af *philia* (Boltanski 2012:116): *"[H]vad er det Verden elsker og kalder Kjerlighed, hvad andet end Halvhed og heelt jordisk sammenhold i Verdslighed, hvilket netop, evigt forstaaet, er Halvhed"* (Kierkegaard 1994 [1847]:121). Boltanski ser et bytteforhold i *philia*, der ikke adskiller sig tilstrækkeligt fra retfærdiggørelsesregimernes ligevægtsprincipper. Med filologen og forfatteren C.S. Lewis fastholder jeg alligevel *philia* som et modbegreb til retfærdiggørelsesregimerne. Lewis identificerer nemlig to versioner af *philia*: behovskærlighed (*need-love*) og gavekærlighed (*gift-love*). Lewis argumenterer for, at ægte venskaber relaterer til sidstnævnte, hvorimod alliancer relaterer til førstnævnte. *"A Friend will, to be sure, prove himself to be also an ally when alliance becomes necessary; will lend or give when we are in need, nurse us in sickness, stand up for us among our enemies, do what he can for our widows and orphans. But such good offices are not the stuff of Friendship ... [O]ur respect and our admiration blossom into an Appreciative Love of a singularly robust and well-informed kind ... In a perfect Friendship this Appreciative Love is, I think, often so great and so firmly based that each member of the*

*circle feels, in his secret heart, humbled before all the rest*" (Lewis 1960:53, 100 & 104). For Lewis er venskabet altså ikke en simpel ligevægtsorienteret gaveøkonomi. Det er en uegennyttig gave på linje med Boltanskis gavebegreb som ifølge Lewis beror på en glædesfyldt ydmyghed og taknemmelighed over at kunne hengive sig til hinanden. Alliance og venskab er forskellige koordinationsformer, som udmærket kan eksistere samtidigt, men som ikke reducerer det ene til det andet.

I den militære kontekst indtager denne forståelse en central betydning i militær korpsånd. Her er hengivenhed et særkende. Den opstår mellem våbenfæller (Ullo 1941:326). Korpsånd er ikke kun af alliancemæssig karakter. Den relaterer til *offeret for andre*. En dansk soldat siger fx: "*Når vi skal kæmpe, er det sammenholdet, der tæller. Vores liv afhænger af, at vi kan stole på hinanden... Vi skal være parate til at dø for hinanden. Når det er rigtig slemt og alt 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*" (Nørgaard, Holsting & Thorbjørnsen 2008:61). Det Nationale Forskningscenter for Velfærd har undersøgt danske soldaters psykiske sundhedsprofil efter missioner i Afghanistan. Her konkluderes det, at de mest foretrukne begrundelser for at lade sig udsende i krig er at "*arbejde sammen med mennesker, som jeg respekterer*" og "*opleve kammeratskabet under udsendelse*". Heroverfor blev begrundelser som at "*opbygge demokrati i missionsområdet*" og "*tjene gode penge*" anset som de mindst vigtige (Lyk-Jensen, Heideman & Glad 2012:42). Lignende begrundelser ses på tværs af tid. Den engelske admiral Lord Horatio Nelson beskrev fx sin skuffelse over ikke at have fået kommandoen over sine tidligere kaptajner fra Slaget ved Nilen således: "*Yet, if I know my own thoughts, it is not for myself, or on my own account chiefly, that I feel the sting and the disappointment! No! It is for my brave officers; for my noble-minded friends and comrades. Such a gallant set of fellows! Such a band of brothers! My heart swells at the thought of them!*" (Southey 2012 [1861]:127). Nelson følte, at han var tvunget til at svigte sine brødre. Både her og i Afghanistaneksemplerne er det venskabskærlighed og ikke behovskærlighed, der ses. Den relaterer til *offeret for andre* og kendes på den uselvskhed og omsorgsfuldhed, der vokser ud af det forhold, at man lever og dør, sejrer eller bliver tilintetgjort sammen. Denne kærlighed understøtter kampevnen, uden at den derved får denne hensigt som sit mål. Selvom Boltanski vælger at forkaste *philia* som grundlag for sit *kærlighedsregime*, er hans forståelse af

philia alligevel ikke blottet for den betydning, jeg her har udfoldet. "*Philia precedes justice and makes justice useless*" (Boltanski 2012:95).

#### Offeret for sagen

Den anden måde, jeg ønsker at iagttage *opofrelse* på, er gennem *offeret for sagen*. Den relaterer jeg til professionskaldet. Det er allerede tidligere anført, at Boltanskis kærlighedsbegreb kan forstås som hengivelse i form af offervilje, veneration og dedikation. Når sådanne kvalitative betegnelser anvendes om det erhvervsmæssige arbejde, relateres det til betegnelser som kaldsarbejde og professionskald (Staugaard 2014:kapitel 14). Det er modbegreber til lønarbejde, som viser sig som ækvivalens i form af arbejde for løn, compensation, præstationstillæg m.v. Kaldsbegrebet rummer mere: "*Når man er styret af et kald, er man drevet af en passion, som dels fører en dedikation med sig, dels en forpligtelse til hele tiden at præsentere sit absolutte bedste. Samtidig er man styret af at søge efter mening*" (Hein 2009:5). Kaldsarbejdet involverer således en identifikation med arbejdet, der ikke er ulig den passion, som Boltanski knytter til *kærlighedsregimet*: "*Hvis man skal lede professionelle i den offentlige sektor, er det vigtigt at forstå, at det for mange professionelle er arbejdet, der giver mening i deres tilværelse*" (Hansen, Jensen, Fallov & Nissen 2010:201). Kaldsarbejdet beror altså ikke – i hvert fald ikke udelukkende – på en udveksling af ydelser. I professionsteorien forstås det statslige kald ofte med henvisning til Max Webers definition af den protestantiske kaldsetik (Weber 2003 [1904]), hvor hårdt og stræbsomt arbejde i ydmyghed er en udløber af den særegne gudskærlighed. Denne form for kærlighed er forbundet med den calvinistiske prædestinationslære, der antager, at mennesket viser sin værdighed til et liv i Guds nærhed i det hinsidige gennem sin stræbsomhed i det dettesidige. Webers beskrivelse af den professionelles opofrelse af egeninteresser for *det fælles bedste* inkluderer en række sociale koordinationsformer såsom præcision, hurtighed, entydighed, aktkundskab, kontinuitet, diskretion, ensartethed, streng underordning og reduktion af friktion (Staugaard i Harrits et al. 2014:273).

Staugaard påpeger heroverfor arbejdslivets gradvise frigørelse fra *opofrelse*: "*Officielt efterspørges en særlig professionsetik ikke længere i forbindelse med den direkte professionsudøvelse. Professionsetikken er i stigende grad blevet overført til institutionernes formålsparagraffer ... Det er ikke længere broderen eller søsteren fra klosteret, der inkarnerer omsorg og beskyttelse, men*

den offentlige eller private virksomhed, der har som 'mission' eller 'kald' om at blive bedst regionalt, nationalt eller internationalt til at matche udfordringerne på det internationale marked af serviceydelser" (Staugaard 2014:282 & 283). Spørgsmålet er, hvordan det understøtter parathed til at sætte sit liv på spil for sagen. For den militære chef indebærer virket et ansvar for at forvalte andres offervilje. Siden Den Kolde Krigs afslutning og den danske deltagelse i hårde internationale missioner har sådanne ofre været en nærværende realitet i chefvirket. Mit argument er derfor, at *offeret for sagen* er et vigtigt kærlighedselement, der bør stå til rådighed for den empiriske undersøgelse af det militære chefvirke.

Med udfoldelsen af de to ofre etablerer jeg en militær variant af *kærlighedsregimet*. Det skal forstås som *opofrelse* for sagen, der kæmpes for, og for våbenbrødre. På den baggrund konkretiserer jeg uselviskhed, omsorgsfuldhed og passion, som empiriske udtryk for denne opofrelse jf. skema 5.

<b>Skema 5: Opofrelse – handlingsregimet kærlighed i den militære profession</b>	
<b>Betegnelse</b>	<b>Betydning</b>
Uselviskhed	Uselviskhed består i parathed til at yde det største offer for sagen og for de andre.
Omsorgsfuldhed	Omsorgsfuldhed består i den hengivenhed, der opstår i venskabet mellem våbenbrødre.
Passion	Passion består i den livsindstilling, som traditionelt har udgjort en professionsindstilling.

#### 1.4.6.3 Handlingsregimet *selvfølgelighed*

Endelig formulerer Boltanski et *handlingsregime* for selvfølgelighed (*Le régime de justesse*). Det aktiverer de samme *retfærdiggørelsesregimer* som handlingsregimet *retfærdighed* (Boltanski 2012:68), men adskiller sig derved, at retfærdiggørelse aldrig synliggøres gennem aktørernes offentlige kritik, men gennem deres tavse indordning. "*In a regime of peace in fairness [selvfølgelighed], equivalence may be present in a tacit fashion ... they [aktørerne] do not use language to call into question the equivalence inscribed in the stability of things ... Things tell people what to do ... people keep quiet and conform to the constraints of things*" (Boltanski 2012:70 & 72). *Selvfølghedsregimet* er en implicit del af den retfærdiggørelse, der udfoldes i *OJ*. Aktørernes daglige overholdelse af givne regler og påbud og deres velvillige anvendelse af de eksisterende praksisser og teknologier m.v. udgør en tavs retfærdiggørelse (Boltanski 2012:69). Tavsheden betyder imidlertid ikke, at den sociale ordens retfærdiggørelse forsvinder. Den er stadig en del af

diskursen, men bliver blot ikke udfordret (Boltanski 2012:69). *"Under 'almindelige' vilkår antages aktører i det store hele at handle rutine- og vanemæssigt; de fortsætter deres sociale praksisser, som de plejer"* (Blok i Andersen et al. 2013:534). Den herskende retfærdiggørelse skal derfor i stedet aflæses i de formelle regler.

Afståelse fra kritik af den bestående orden er ikke nødvendigvis et udtryk for passiv resignation eller dominans (B&T 1999b:375). Sådanne former for stiltiende accept betegnes ofte som at tage noget for givet, men ikke hos Boltanski, som siger: *"Fraværet af kritik kræver ofte en aktiv deltagelse af folk og en særlig evne, der gør, at man ikke ser, eller i hvert fald ikke afslører, det, der er galt ... at se stort på eller glemme de principper, som de grundede deres begrundelser på i de andre situationer, de har befundet sig i"* (B&T i Held 2011:67 & 51). Selvfølgelighed handler altså ikke om manipulation, dominans og undertrykkelse, hvilket derimod relaterer til *relativering*. I selvfølgelighed agerer aktørerne tavst, men stadig ræsonnabelt. Det er en villet underordning, hvor aktørerne tilslutter sig ordenen gennem deres handlinger. De iagttager og vurderer det, der foregår, og de situationer, de indgår i. De kan til enhver tid vælge at gøre noget andet, fx at rejse kritik. Boltanskis førnævnte pointe er, at et socialt system ikke kan absorbere en ubegrænset mængde kritik (Ibid.:67). Afståelse fra kritik kan derfor ses som en konstruktiv evne, der modvirker opløsning og tillader aktørerne at forblive sammen i fred. *Selvfølgelighedsregimet* repræsenterer derved et markant modbegreb til retfærdiggørelse med dens åbne kritik.

### *Selvfølgelighed forstået som militær subordination*

I den militære praksis har selvfølgelighedsregimet en praktisk form, der kendes som *subordination*. Selvfølgelighedsregimets underordning kan generelt karakteriseres med det *"nuvel!"*, hvorved aktører afværger dagligdagens konflikter. I gængs forstand betyder det en tilsyneladende indvilgelse eller godtagelse af et forhold, om end der meget vel også kan ligge et uudtalt forbehold heri (Den Danske Ordbog 2015). I militær sammenhæng er den militære aktør bl.a. reguleret af Lov om Forsvaret (Forsvarsministeriet 2013), der endvidere konkretiseres i en militære straffelov (Lov nr. 530 2005) og tjenestemandsløven (Lovbekendtgørelse nr. 488 2010). Her kan man sige, at den militære aktør i udstrakt grad påbydes *"[v]illigt og nøjagtigt at adlyde enhver lovlig, tjenstlig befaling givet ham af en foresat"* (Jensen, Olsen, Svensson & Zilmer 2004:197). Disse regler formaliserer *"nuvellet!"* i et forpligtende *"javel!"*. Javel betyder, at man har forstået

det forhold, man skal rette sig efter, og er parat til at efterkomme det. Den praksis, der relaterer til dette "javel!", inkluderer de aktiviteter, der gør det muligt at forblive en legitim aktør i juridisk forstand. Et "javel!" undertrykker den kritik, som aktøren kunne have fremsat, men som vedkommende i stedet tilbageholder. Denne disciplineringsform, betegner Raffnsøe som en minuttøs korrektionsproces, der er integreret i den sociale og moralske dannelsesproces. Raffnsøe skriver, at den både forandrede militæret, industrien og uddannelsessystemerne i det 18. århundrede (Raffnsøe 2002:30). I et militært lærebogsmateriale fra 1800-tallet formuleredes det fx således: "*Disciplin består i haandhævelse af militair Tugt og Orden. Ved den skal Soldaten vænnes til Subordination, Respekt og sine øvrige Militaire Pligters Opfyldelse ... Subordination er Soldatens første og vigtigste Pligt. Den er Grundstøtten for al Orden og Agtpaagivenhed i Tjenesten; Den er Sjelen i det militaire Væsen*" (Lange 1851:5 & 6). Den militære forædling af en streng subordination nåede et optimum under kong Frederik den Store af Preussen (1740-1786), som skabte en hær, der mere end nogen anden praktiserede begrebet *kæft, trit og retning*. "*Disciplin og præcision var sagen – soldaten skal frygte deres officerer mere end fjenden, var kongens ordre*" (Hvidt 2009). Med denne disciplin opnåede den preussiske hær en for datiden effektiv mobilitet og evne til at koncentrere sin kampkraft. *Streng subordination* udgør således et tidligt militært handlingsregime.

Subordination består imidlertid af mere end blot at gøre, hvad der bliver sagt. Det er ikke blot et militært afrettelses- og sanktioneringsregime. Underordning er som vist i ovenstående citat en måde at bekende sig til embedet. Det ses fx i følgende citat fra et lærebogsmateriale fra Landakademiet fra slutningen af det 18. århundrede: "*Derimod den ædle, den fornuftige og indsigtfulde Chef, som behandler sine officerer med faderlig Ømhed, vinder deres Kierlighed, Ærbødighed og dermed forbundne Lydighed*" (Anonym 1792:13). Her forbindes *subordination* med *opofrelse* og *domestiske* forbundenhed. Det viser sig tilsvarende i nogle af de undervisningsmaterialer, der løbende er blevet anvendt i den danske hær i store dele af det 20. århundrede. Fx skriver oberstløjtnant Jacobsen: "*Disciplinen har til formål at lede alle viljer mod det fælles mål og få dem til at lyde den befalendes mindste vink ... Man må tilstræbe at skabe den højere form for disciplin ... som hviler på villet og forstående lydighed ... Vejen til den ... er respekt og agtelse for, tillid, ja kærlighed til de foresatte*" (Jacobsen 1927 i Hærkommandoen 1953:9). Den højere form for disciplin er streng, men den vindes langtfra gennem rene sanktioner. Denne forståelse vandt



stor udbredelse og kan også aflæses i en leksikalsk skelnen mellem ydre og indre disciplin: "Der skelnes mellem ydre disciplin, såkaldt kadaverdisciplin, dvs. hvor lydighed og orden er et resultat af andres kontrol, magt og trusler om sanktion, og indre disciplin eller selvdisciplin, dvs. hvor adfærden er under kontrol af personen selv og baseret på accept af fælles normer eller på vilje til at indrette sig efter regler fastsat af fællesskabet eller af en selv" (Varming 2016).

Deri ser jeg den traditionelle militære subordination som et modbegreb til *kritisk kompetence* og som en nødvendig del af en undersøgelse af *det militære chefvirke*. Det relaterer til aktørernes aktive fravalg af kritik og villighed til underordning. Her viser den sig ikke kun som lydighed over for autoriteter og tavs, punktlig disciplin, men også som en toleranceevne, der gør det muligt at forblive en del af den militære orden, selvom man ikke nødvendigvis er enig i handlingsgrundlaget. Det opsummeres i skema 6.

<b>Skema 6: Subordination – handlingsregimet selvfølgelighed i den militære profession</b>	
Betegnelse	Betydning
Lydighed	Villig og nøjagtig efterlevelse af enhver lovlig ordre givet af en foresat
Disciplin	Udøvelse af tavs, punktlig indordning som grundlag for lærings- og handlingsfællesskabet
Tolerance	Evne til at fravige åben kritik og forblive en del af den sociale orden trods uenighed

### 1.4.7 Operationalisering af de konventions sociologiske analysebegreber

De præsenterede konventions sociologiske analysebegreber giver på forskellige måder et grundlag for at analysere chefvirkets retfærdiggørelse. I det følgende konkretiseres det, hvordan analysebegreberne anvendes hertil. Analysebegreberne *handlings- og retfærdiggørelsesregimer* opsummeres i skema 7, som sammenfatter skema 3-6 og skema 15 (s.140).

<b>Skema 7: Handlings- og retfærdiggørelsesregimer som analysebegreber</b>		
Handlingsregimer	Betegnelse	Betydning
<i>Retfærdighed</i> som <i>retfærdiggørelsesregimer</i>	Domestisk, inspiration, opinion, borger, marked, industri, projekt og eksekvering jf. <a href="#">kapitel 2</a>	Jf. skema 3 & skema 15, kapitel 2
Vold som ...	<b>Aggression</b>	Al anden udløsning af militær vold end til <i>beskyttelse</i>
	<b>Relativering</b>	Underhåndsaftaler, fordømmelse, marginalisering, relativisme, vildledning, forcering
<i>Kærlighed</i> som <i>opofrelse</i>	Uselvskhed, omsorgsfuldhed, passion (for sagen/for andre)	Jf. skema 5
<i>Selvfølgelighed</i> som <i>subordination</i>	Lydighed, disciplin, tolerance	Jf. skema 6

Skema 7 viser, at *handlingsregimet retfærdighed* anvendes med de analysebegreber for *retfærdiggørelsesregimer* og den hermed forbundne grammatik, der er udfoldet i skema 3 og 15 (s.58 og s.140). Dvs. Retfærdighed iagttages med retfærdiggørelsesregimerne: *domestisk, inspiration, borger, marked, industri, projekt* og *eksekvering*. Skema 15 sammenfatter et militært *eksekveringsregime* i kapitel 2. *Handlingsregimet vold* anvendes dels forstået som korporlig vold, dvs. som *aggression*. Dels anvendes det forstået som *relativering*, dvs. som de sociale koordinationsformer, hvormed legitim afprøvning af retfærdiggørelse undgås (skema 4). Det er underhåndsaftaler, fordømmelse, marginalisering, relativisme, vildledning og forcering. *Handlingsregimet kærlighed* anvendes i den viste forståelse af militær *opofrelse*, dvs. offeret for sagen og offeret for andre (skema 5). Konkret iagttages det gennem uselviskhed, omsorgsfuldhed og passion. Endelig anvendes *handlingsregimet selvfølgelighed* i den viste forståelse af militær *subordination*, dvs. som lydighed, disciplin og tolerance (skema 6). Med disse analysebegreber iagttages og kategoriseres chefvirkets retfærdiggørelse både i U1 og U2.

Analysebegrebet **kritisk situation** anvendes til analyse af den sociale og samfundsmæssige kontekst, hvori der rejses kritik af det militære chefvirke. Herunder anvendes *retfærdiggørelsesstrid* om de kontroverser der iagttages mellem aktørerne. Når de forhold, som aktørerne strides om, viser sig som historiske *sagsforhold* jf. operationaliseringen af *sagsforhold* i punkt 3.3., iagttages den *kritiske situation* som et historisk fænomen, der udspænder sig over den tidsperiode, der relaterer til de implicerede *sagsforhold*. Som sådan anvendes analysebegrebet i U2.

Analysebegreberne **kritisk kompetence** og **kompromis** anvendes til at forstå, hvordan retfærdiggørelse foregår på et aktørniveau. Med *kritisk kompetence* analyseres det, hvordan aktørerne etablerer forskellige retfærdiggørelsespositioner, hvorfra de udøver kritik og retfærdiggørelse gennem argumenter og ved at fremlægge realitetsbeviser. Med *kompromis* analyseres det, hvordan aktørerne formulerer argumenter, der gør det muligt at finde fælles løsninger trods modstridende retfærdiggørelsespositioner. Som sådan anvendes analysebegreberne i U2.

Analysebegrebet legitim **afprøvning** anvendes til at analysere de forhold, under hvilke aktørerne udviser *kritisk kompetence* i den aktuelle *kritiske situation*. Legitim *afprøvning* forstås her som, at aktørerne kan afprøve sagsforholdenes retfærdiggørelse i åbenhed eller semiåbenhed, og at det sker i overensstemmelse med principperne fra *retfærdiggørelsesregimerne*. Som sådan anvendes analysebegrebet i U2.

Analysebegrebet **relativering** anvendes til at analysere de argumenter, som aktørerne fremkommer med, når de oplever, at afprøvningen af retfærdiggørelse udvikler sig som en styrkeprøve mellem aktørerne frem for en legitim afprøvning. Som sådan anvendes analysebegrebet i U2. Operationaliseret således overføres analysebegreberne til undersøgelsesguiden i [afsnit 1.6](#).

## 1.5 Projektets empiriske arbejdsproces og arbejdsmetoder

I dette afsnit udfolder jeg projektets empiriske arbejdsmetoder og de metodeovervejelser. Her skal det først understreges, at, når jeg taler om metode, ikke foregiver at have en metode, der giver mig en privilegeret forskningsposition, hvilke ville stride mod det konventions sociologiske udgangspunkt. Omvendt: *”selvom metodereglerne måske er begrundet i en ikke-konstruktivistisk videnskabsteori, og selvom at det følger af den epistemologiske konstruktivisme, at der ikke findes nogen privilegeret position, der kan give endegyldig begrundelse for disse regler, så deler positionerne en metodologisk ambition om at muliggøre generalisering og kritik”* (Andersen 2005:57). Med metoden, jeg viser, tilstræber jeg analytisk robusthed gennem empirisk grundighed og transparent systematik. Min arbejdsproces og metoder beror på den ambition om *nærhedsdistance*, jeg præsenterede i 1.1. Først viser jeg i 1.5.1, hvordan jeg designer en empirisk arbejdsproces for *nærhedsdistance*, der både følger aktørernes fortolkningsarbejde gennem Boltanskis *kritiknærhed* og skaber *analytisk distance* gennem den konventions sociologiske analysebegreber. Dernæst udfolder jeg min konkrete metodeovervejelser og -valg i U1 og U2. Da U1 er en historisk undersøgelse, der beror på arkivundersøgelser og en kildekritisk tilgang, og U2 er en samtidsundersøgelse, der inspireres af etnografiske metoder, har de to arbejdsprocesser været vidt forskellige. De udfoldes derfor adskilt. Det sker under punkt 1.5.2 og 1.5.3, hvor jeg fremlægger mine refleksioner over forskerrollen, valg af empiri og metoder til indsamling af empiri, valg af arbejdsmetoder til ordning af empiri samt valg af analyseteknikker og arbejdsmetoder til kvalitetssikring af analyseresultater.

### 1.5.1 *Nærhedsdistance* som empirisk arbejdsproces

Boltanski fremlægger kun sporadisk sine konkrete empiriske arbejdsmetoder, men han præsenterer dog tre metodiske principper (Boltanski 2002 i Held 2011:191-193), som jeg tager afsæt i og underbygger med den diskursive arbejdsteknik *Template Analysis* (King i Symon & Cassell

2013). Det er 1) at afvise ethvert forklaringsprincip, der ikke udspringer af den undersøgte kontekst, dvs., at alle projektets følgeslutninger kan udtrages af den undersøgte empiri. Det underbygges af kritiknærhed. Det er 2) at forbinde aktørernes situerede argumenter med principperne fra historiske *handlings-* og *retfærdiggørelsesregimer*, forstået som potentialiteter, i stedet for at kategorisere dem i sociale makrokategorier som fx officerer, djøf'ere og politikere. Det underbygges af analytisk distance gennem den konkrete anvendelse af de operationaliserede analysebegreber. Endelig er det 3) at undgå at reducere analysen til en ren sproganalyse ved at koble aktørernes argumenter til realiteterne i den sociale kontekst – *sagsforholdene* – som sproget refererer til jf. figur 4. Jeg ser principperne – herunder især kritiknærhed og analytisk distance – som udgangspunkt for en vekselvirkende, empiri- og teoridrevet vidensproduktion, som jeg i en sammentrækning af principperne benævner *nærhedsdistance*. Vekselvirkningen muliggør, at vidensproduktionen på den ene side fastholder en nærhed til aktørernes retfærdiggørelser og på den anden side gør det muligt at danne grundlag for en professionsdiagnose, der løfter sig over empiriens partikulære niveau. *“If you are bogged down in empiricism and you do not have anything that you can confront with reality, neither a theory nor a model, you run the risk of practicing a pretty trivial type of sociology which will not lead to worthwhile results. Thus, the focus needs to be on modelling and logical containment”* (Boltanski i Basaure 2011:367). En sådan dobbelt metodisk forpligtelse bliver ofte udlagt som en metodisk modsætning, som henholdsvis empiri- og en teoridrevet. Det samme kan indvendes mod nærhedsdistance. Sådan er det ikke i templateanalysen: *“Template analysis can be positioned in the middle ground between top down and bottom up styles of analysis”* (King i Symon & Casswell 2012:430). Det er denne mellemposition, som jeg mener, at Boltanskis metodiske principper søger at realisere.

Inspireret heraf etablerer jeg et grundlag for vidensproduktion, som vekselvirker mellem aktørernes retfærdiggørelse og de præsenterede analysebegreber. Den konkrete vekselvirkning anskueliggøres gennem tre arbejdsfaser baseret på den templateanalysens struktur (King i Symon & Cassell 2012:426-450). *“Template analysis is a style of thematic analysis that balances a relatively high degree of structure in the process of analysing textual data with the flexibility to adapt it to the needs of a particular study ... template analysis can be used within ... a ‘contextual constructivist’ position”* (King i Symon & Casswell 2012:426 & 427). Kombinationen af struktur og

fleksibilitet skaber en praktisk arbejdsstruktur for de metodiske principper, som både er transparent, analytisk robust og åben for det empirien viser, således at den "ikke på forhånd lukker listen over relevante rapporter" (Boltanski 1990 i Held 2011:91). Derigennem fører anvendelsen af analysebegreberne ikke til *kritisk distance*, men til den *nærhedsdistance*, jeg tilstræber. Vekselvirkningen mellem empirisk åbenhed og analytisk struktur har foregået i tre faser, der har bevæget arbejdsprocessen fra problemformulering til behandlet problem. Det er: a) den indledende definition af analysebegreber, b) modificeringen af den analysestrategiske skabelon og c) fortolkningen og fremstillingen af analyserne. Skema 8 viser et overblik over min arbejdsproces, der er inddelt i 20 trin fordelt på faserne a)-c).

#### Skema 8: Oversigt over projektets arbejdsfaser og -trin

##### a) Indledende definition af analysebegreber

1. Indledende problemformulering baseret på min forforståelse af problemet, jf. problemindføring i afsnit 1.
2. Eksplorativt feltstudie baseret på deltagende observation (U2).
3. Raffineret – empirisk drevet – problemformulering, hvor der fokuseres på retfærdiggørelse.
4. Første runde af semistrukturerede interview inspireret af feltstudiet, jf. interviewguide (bilag 1) (U2).
5. Valg af interdisciplinær analysestrategi med konventionssociologiske og begrebshistoriske analysebegreber, da problemet viste sig at have en historisk dimension.
6. Anden runde af semistrukturerede interview med samme spørgsmål som i første runde, jf. pkt. 4, hvor jeg nu som baggrundsviden havde analysebegreberne inden for min erkendelseshorisont (U2).
7. Gennemførelse af arkivundersøgelser (U1).
8. Forberedelse af empiri. Transskribering af interview (U2), gennemlæsning af det samlede tekstkorpus (U1-U2) og elektronisk rensning af bedømmelseskilderne (U1). Indlæsning af alle kilder i Nvivo (U1-U2).

##### b) Modificeret analysestrategisk skabelon (kodningsmatrice)

9. Operationalisering (*oversættelse*) af analysebegreberne, jf. afsnit 3-5, i en undersøgelsesguide og en foreløbig kodningsmatrice til anvendelse for såvel manuel som elektronisk indkodning med Nvivo (bilag 2).
10. Første runde af kodning i Nvivo til U1-U2, hvilket inkluderede første tredjedel af empirien.
11. Evaluering og modificering af kodningsmatrice, dvs. tilpasning, tilføjelse og sletning af koder.
12. Anden runde af kodning i Nvivo til U1-U2, hvilket inkluderede den næste tredjedel af empirien, samt revidering af første tredjedel.
13. Evaluering og modificering af kodningsmatrice, dvs. tilpasning, tilføjelse og sletning af hidtidige koder. Herunder identifikation af empiriske indikationer på et nyt *retfærdiggørelsesregime*.
14. Udarbejdelse af foranalyse med litteraturstudie og arkivstudie af feltreglementer til konstruktion af et nyt analysebegreb samt indføjele heraf i kodningsmatrice.
15. Kodning af empiri i Nvivo U1-U2, hvilket inkluderede den sidste tredjedel af empirien, samt revidering af de første to tredjedele og kvalitetssikring af alle koder gennem rapportudtræk fra Nvivo.

##### c) Fortolkning og præsentation af analyser

16. Fortolkning af empiri: Undersøgelser af U1 med to analyseteknikker inspireret af *Grounded Theory*:
  - a. *Constant comparison analysis* (principielt beskrevet i pkt. 10-14)
  - b. *Classic content analysis* (frekvensanalyse af regimekoder)
17. Kvalitetstjek: I U1 gennem kildekritiske refleksioner og vurdering af metoder til kodning. I U2 gennem etnografiske diskussioner af forholdene for generering af empiri.
18. Fortolkning af empiri: Matrixanalyser af forskelle i U1-empirien: variabelkoder (årstal, funktionsområde, kommandoniveau og værnstilknytning) versus indholdskoder (sagsforholds- og regimekoder).
19. Formidling af empiri: Forberedelse af skemaer og oversigter til afrapportering af analyser og som grundlag for yderligere fortolkning og disposition af analyserne i U1.
20. Skriveproces: Udarbejdelse af kapitlerne til U1-U2.

Jeg vil løbende krydshenviser til disse trin, når jeg herefter udfolder arbejdsprocessen i U1 og U2. Skemaet viser, at arbejdsprocessen først var empirisk og eksplorativt drevet og senere i selve problembehandlingen efterhånden tog form af en kombineret empirisk-teoretisk proces. I denne proces blev min viden gradvist opbygget gennem empiriske iagttagelser og teoretiske valg, og hver af faserne a) -c) kan ses som en refleksiv iteration med: a) adgang til det empiriske felt, b) vidensdannelse og c) udgang af feltet med generaliserede iagttagelser. Pkt. 1-8 i fase a) handlede for mig om at komme ind i empirien og forstå, hvad der var på spil i forsvarsforligssituationen, sådan som den så ud fra chefernes side. Her anlagde jeg primært en eksplorativ tilgang gennem et feltprojekt, hvor jeg fulgte cheferne tæt. Denne tilgang (pkt. 1-4) fungerede som afsæt for formuleringen af et problem, som aktørerne var optaget af, samt valg af en analysestrategi, som tog højde for både den situerede problematik og det historiske perspektiv (pkt. 5-8). Pkt. 9-15 i fase b) handlede derefter om at bringe empirien og analysebegreberne sammen. Med kodningsmatrixen (bilag 1), som jeg har udledt af undersøgelsesguiden (jf. afsnit 1.6), foretog jeg en indkodning af empirien i tre runder. Ved hver runde reviderede jeg både kodningsmatrixen og de hidtidige indkodninger, efterhånden som jeg blev mere fortrolig med empirien. Endelig handlede pkt. 16-20 i fase c) om at fortolke og præsentere mine undersøgelser med henblik på at kunne stille den ønskede diagnose. Til fortolkningsarbejdet anvendte jeg både kvalitative og kvantitative analyseteknikker. I det følgende vil jeg udfolde arbejdsprocessen henholdsvis i U1 og U2 og løbende referere tilbage til de viste punkter i arbejdsprocessen.

## **1.5.2 Empirisk arbejdsmetode i U1**

### Forskerrolle

Min forskerrolle i de historiske undersøgelser relaterer primært til arkivundersøgelser af officersbedømmelser. Her iagttager jeg bedømmelser af mennesker fra en svunden tid, som jeg ikke har direkte adgang til. Når jeg således søger at forstå fortidig retfærdiggørelse, ser jeg mig selv som en historisk rekonstruktør, der dels skal beskrive, hvad jeg ser, dels må tolke betydningen af det, jeg beskriver. Her spørger jeg grundlæggende kilderne, *hvordan de retfærdiggjorde chefvirket*. De svar, jeg fik, var et resultat af en refleksiv, fortolkende proces (Alvesson & Sköldberg 2004), hvor jeg satte kilderne i relation til den historiske kontekst, jeg kunne genskabe gennem andre kilder. I dette rekonstruktionsarbejde har jeg trukket på min egen militære baggrund, hvor

jeg som officer selv har været både modtager, afgiver, forvalter og konceptudvikler af Forsvarets bedømmelser gennem de seneste 28 år. Denne forforståelse bragte jeg med ind i fortolkningsarbejdet. Alene valget af bedømmelser som kildegrundlag beror på en forhåndsviden om deres eksistens og deres potentiale for at følge aktørernes retfærdiggørelser. Min kontekstforståelse blev en styrke, når den øgede min kontekstforståelse og gjorde mig *stedkendt*. Den kunne også blive en svaghed, såfremt min forforståelse fik mig til at overse strukturer i kilderne. Min metodiske mulighed for at sætte min egen forforståelse og kritik i parentes har dog ikke været principielt anderledes end en *ikke-stedkendt* konventionssociologisk forskers. Her kommer de omfattende konventionssociologiske *handlings-* og *retfærdiggørelsesregimer* nemlig til deres ret. De muliggjorde en analytisk distance, hvor forskeren kan "*løsrive sig fra handlingen for at indtage en ydre position, hvorfra handlingen kan betragtes fra et andet synspunkt*" (Boltanski 1990 i Held 2011:88). Forud herfor og med henblik på at følge aktørerne så tæt som muligt, har jeg indsamlet "*det størst mulige antal rapporter, som aktørerne selv har frembragt*" (Ibid.:89). Derfor og som følge af, at de militære aktørers bedømmelser aldrig tidligere er blevet undersøgt videnskabeligt, så jeg en særlig opgave i, at kildematerialet blev så fuldstændigt eller i det mindste så dækkende, som det var muligt, hvilket jeg viser herefter.

#### Valg af empiri og empiriindsamling

Når jeg har valgt bedømmelser som kilde til at forstå chefvirkets historiske retfærdiggørelse, hænger det sammen med den praktiske betydning, de har haft i officersprofessionen. Her har de udgjort et centralt element i udvælgelse, udnævnelse og disciplinering i officerskorpset. Historisk er officerer blevet beordret af den centrale personelforvaltning til deres stillinger. Her har bedømmelserne været et centralt forvaltningsgrundlag. Bedømmelserne har gennem tiden fungeret som en procedure for intern militær selvforvaltning. De historiske krav til bedømmelsers udarbejdelse og arkivering betyder endvidere, at de for eftertiden udgør et unikt, ubrudt og relativt homogent kildegrundlag, der er velegnet til diakron analyse af professionel selvforståelse. Som sådan viser de sig også at være en både sjælden og hidtil uudforsket kilde med en høj autenticitet. Så vidt jeg ved, eksisterer der ikke inden for andre professioner et tilsvarende omfattende kildegrundlag, og jeg har heller ikke fundet andre militær-sociologiske forskningsprojekter, der har undersøgt noget tilsvarende. Derfor valgte jeg at undersøge chefernes *oplevede erfaringsrum* fra 1989 gennem chefbedømmelser og deres *overleverede erfaringsrum*, dvs. den

langstrakte professionshistoriske udvikling, gennem bedømmelsessystemer. De to empirikorpa giver adgang til chefvirkets retfærdiggørelse på to vigtige men forskellige måder. De historiske bedømmelsessystemer aftegner den formelle professionshistoriske udvikling, og chefbedømmelser siden 1989 viser den samtidshistoriske udviklingen blandt de aktører, jeg undersøger. De analyseres derfor særskilt. Empirien til det *overleverede erfaringsrum i)* analyseres i kapitel 3 og empirien til det *oplevede erfaringsrum ii)* analyseres i kapitel 4. Selve udvælgelsen og indsamlingen skete under pkt. 7 i skema 8 (s.83). I skema 9 er de to empiriske korpa til U1 opsummeret. Herefter uddybes kildevalget og empiriindsamlingen henholdsvis for *i)* og *ii)*.

Skema 9: Primære kildematerialer til U1

<b>i)</b>	Empiri til undersøgelse af det overleverede <i>erfaringsrum</i> (kapitel 3) 23 arkivenheder med bedømmelsessystemer og bedømmelser af officerer fordelt over perioden 1730-2014. Militære kundgørelser og lovsamlinger, <i>Militært Tidsskrift</i> , <i>Tidsskrift for Søværnen</i> samt andre kilder, der viser kontekst for officersbedømmelserne.
<b>ii)</b>	Empiri til undersøgelse af det overleverede <i>erfaringsrum</i> (kapitel 4) Samtlige personelbedømmelser af oberster og kommandører foretaget af admiraler og generaler i tidsrummet 1989 til 2014 (N=651) fordelt med mellem 15 og 48 bedømmelser årligt. Kilder, der afdækker den sikkerheds- og forvaltningspolitisk kontekst for chefvirket i samme tidsrum.

#### *i) Valg af empiri til undersøgelse af det overleverede erfaringsrum (kapitel 3)*

Til undersøgelse af det *overleverede erfaringsrum i)* valgte jeg at undersøge historiske officersbedømmelsessystemer, der dækker tilbage til 1730, hvilket er året for den ældste arkivenhed med bedømmelser, jeg lokaliserede. Ved at identificere de skiftende historiske officersbedømmelsesblanketter, lister og protokoller og kortlægge deres formelle bedømmelseskriterier, kunne jeg etablere et diakront indblik i aktørernes professionshistoriske selvforståelse af officersvirket. De undersøgte materialer består af forskellige variationer af bedømmelseskemaer, heraf nogle med prædefinerede bedømmelseskriterier, som afspejler det formelle bedømmelsesfokus, dels af fritestkfelter, hvor bedømmerne kunne inkludere deres *manu propria*-bedømmelser af underordnede chefer. Eksempler på bedømmelsessystem vises i bilag 2. For ikke kun at analysere de historiske bedømmelsessystemers formelle krav, valgte jeg tillige at foretage punktvis nedslag i officerernes *manu propria*-bedømmelser inden for hvert iagttaget system. Det er sket ved, at jeg i hver arkivserie jeg stikprøvevist undersøgte, har udvalgt og gennemgået



enkelte arkivnummer med bedømmelser af officerer, så vidt muligt chefer. Trods denne selektion har jeg alligevel gennemset minimum 3000 enkeltbedømmelser fordelt over perioden. En detaljeret kildeoversigt over de undersøgte kildematerialer for *i*) til kapitel 3 fremgår af bilag 4.

Dele af undersøgelserne krævede særskilt tilladelse som følge af Arkivlovens 75 års båndlæggelse, hvilket blev bevilget af både Rigsarkivet og Forsvaret.<sup>7</sup> Her skulle jeg finde frem til de rette arkiver. På Forsvarets Bibliotek kunne jeg med Forsvarets historiske kundgørelsessamlinger og lovoversigter identificere, hvornår nogle af systemerne blev udskiftet. Samlingen er dog ikke intakt og endvidere viste det sig, at ikke alle systemændringer er blevet optaget i kundgørelserne. Ved i stedet at pendulere frem og tilbage mellem kundgørelserne på Forsvarets Bibliotek og arkiverne på Rigsarkivet lykkedes det efterhånden gennem en kronologisk gennemgang at sammenstykke de skiftende bedømmelsessystemer. Endvidere har jeg systematisk afsøgt de militærfaglige tidsskrifter *Militært Tidsskrift* og *Tidsskrift for Søværnen* samt andre enkeltkilder, herunder fx *Hærens tjenestestedsreglementer*, for vidnesbyrd, der kunne underbygge min kontekstforståelse af bedømmelserne og deres anvendelse. Mine punktvisse undersøgelser af bedømmelserne gav endvidere indsigt i, hvordan aktørerne i praksis formulerede deres bedømmelse af officerers udøvelse af deres virke. Her har jeg, når det var muligt, primært hæftet mig ved de bedømmelser, der er udfærdiget af officerer på general- og admiralniveau, således at det så vidt muligt svarer til det chefniveau, der blev undersøgt i *ii*), (1989-2014). Det er altså de højeste militære chefers retfærdiggørelse af det udøvede *militære chefvirke*, jeg hovedsageligt har koncentreret mig om i både *i*) og *ii*).

#### *ii) Valg af empiri til undersøgelse af det oplevede erfaringsrum (Kapitel 4)*

Til undersøgelse af det *oplevede erfaringsrum ii*) valgte jeg at undersøge den samlede mængde af chefbedømmelser, der er udarbejdet for oberster og kommandører efter Den Kolde Krig, dvs. fra 1989 til 2014. Det indbefatter i alt 651 selvstændige bedømmelser (N=651) fordelt på ca. 200

---

<sup>7</sup> Begge *i*) og *ii*) indeholder båndlagte, personfølsomme data, der kræver individuel adgangstilladelse. I afhandlingen og herunder i bilagene viser jeg, så tæt det er muligt, empiriens beskaffenhed. Ønskes yderligere indsigt ved selvsyn, kræver det særskilt tilladelse fra Datatilsynet, Rigsarkivet og Forsvaret.

forskellige oberster og kommandører fra Hæren, Søværnet og Flyvevåbnet, som har fungeret som chefer i både militæroperative og administrative stillinger. Disse kilder er underlagt Persondataloven, og krævede derfor godkendelse til forskningsbrug fra Datatilsynet og Forsvarets Personalestyrelse (FPS). FPS betingede endvidere, at alle bedømmelser blev anonymiseret før udlevering, hvilket ikke influerede på min problembehandling, da jeg netop ledte efter generelle mønstre i retfærdiggørelse og ikke interesserede mig for enkeltpersoner. Normalt overføres bedømmelserne til Rigsarkivet, hvor der er en flere hundrede år lang praksis for at arkivere dem, men bedømmelser af nuværende chefer opbevares imidlertid i Forsvaret. Det viste sig, at de samlede bedømmelser for perioden tilbage til 1989 tilfældigvis ikke var blevet overført fra Forsvarets Totalforsvarsarkiv til Rigsarkivet endnu. Det gav gunstige betingelser for empiriindsamlingen, da Datatilsynet i overensstemmelse med Persondataloven kunne give mig tilladelse til at gennemføre en fuldstændig databehandling af de ved Forsvaret arkiverede bedømmelser. Var de derimod blevet overført til Rigsarkivet, ville indsamlingen have været underlagt Arkivloven, som er mere restriktiv og fx kun giver forskeren ret til at citere kortere passager fra arkiverede bedømmelser, der er under 75 år gamle. Jeg kunne ikke have opnået fuldstændighed i det samtidshistoriske kildegrundlag, havde det ikke været for Datatilsynets forvaltningspraksis og den omstændighed, at Forsvaret havde fået tilladelse til at udskyde overførslen af personarkiver til Rigsarkivet til 2020. Derefter vil adgang til dette kildemateriale fuldt ud bero på Arkivloven. Jeg har derfor benyttet et midlertidigt mulighedsrum til at øge den empiriske robustheden og grundighed i U1. For hvert år fra 1989 til 2014 har jeg således haft adgang til mellem 15 og 48 enkeltbedømmelser, jf. kildeoversigten for *ii*). Anonymiseringsprocessen betød, at nogle oplysninger, herunder nogle af chefernes værnstilknytning og funktion, var gået tabt, hvorimod alle tidsangivelser og det kvalitative indhold var intakte. Antallet af bedømmelser af chefer fra Hæren, Søværnet og Flyvevåbnet med alle oplysninger intakte er således henholdsvis 316, 148 og 160, i alt 624. Denne fordeling følger af, at antallet af chefer i Hæren er ca. dobbelt så stort som i de øvrige værn.

Til analysen har jeg endvidere anvendt en række kilder til forståelse af den sikkerheds- og forvaltningspolitiske konteksts betydning for chefvirket, hvilket fremgår i selve analysen. Dette er sket for at forstå den dynamik i form af brud og kontinuitet, som bedømmelsesanalyserne viser.

### Ordning af empiri og valg af analyseteknik

Ordning af empiri, kodning og analysearbejdet er foregået forskelligt i forhold til **i)** og **ii)** grundet den forskellige karakter af de to empirikorpa og de forskellige muligheder for at gå til dem på. Begge arbejdsprocesser relaterer til pkt. 8-20 i skema 8 (s.83) og uddybes herefter.

#### *i) Ordning af empiri til undersøgelse af det overleverede erfaringsrum (kapitel 3)*

Ordningen af empiri, analysearbejde og skriveproces skete i forhold til **i)** som i en manuel iterativ arbejdsproces, der som tidligere anført i praksis er sket i en pendulering mellem Forsvarets Bibliotek og Rigsarkivet og tillige er sket i en pendulering mellem empiri og analysebegreber. Om end jeg i denne proces her har gennemlæst et omfattende antal bedømmelser, udgør de kun en lille del af alle de samlede historiske bedømmelser af officerer. Den stikprøvevise tilgang har alligevel gjort det muligt at se mønstre i bedømmelsespraksis og retfærdiggørelse. I dette gradvise oprulnings-, kortlægnings-, og fortolkningsarbejde har jeg løbende kunnet foretaget tematiske analyser af de formelle bedømmelseskriterier og af aktørernes *manu propria*-bedømmelserne i relation til hvert bedømmelsessystem, jeg fandt frem til, ved hjælp af analysebegreberne for *handlings-* og *retfærdiggørelsesregimer*. Inden for de rammer som arkivloven tillod registrede, affotograferede og afskrev jeg bedømmelsernes opbygning, deres formelle bedømmelseskriterier, eventuelt vedlagte vejledninger og bedømmernes *manu propria*-bedømmelser (se eksempler i bilag 2). derigennem rekonstruerede jeg de historiske bedømmelsessystemer og fik opbyggede en fornemmelse af historiske bedømmelsespraksisser. I skriveprocessen har jeg valgt en præsentationsform, der afspejler den kronologiske proces. Jeg gennemgår alle formelle bedømmelseskriterier tidskronologisk og inddrager citater fra *manu propria*-bedømmelser på officerer, der har udøvet et virke, jeg kan relatere til den historiske kontekst. Her har jeg valgt kun at navngive officerer fra den tidligste undersøgelsesperiode op til det 20. århundredes begyndelse og da kun når det har haft en historisk pointe. Herudover har jeg fastholdt anonymitet af hensyn til fortrolighed og for at vise, at det er generelle mønstre og bevægelser, jeg iagttager.

## *ii) Ordning af empiri til undersøgelse af det oplevede erfaringsrum (Kapitel 4)*

I forhold til empirien *ii)* er ordningen foregået i forskellige faser. Her har jeg anvendt elektronisk grundkodning i kodningsprogrammet Nvivo, fordi jeg her har haft en totalpopulation af bedømmelser til rådighed. Derfor har jeg også anvendt en række analyseteknikker til at fremstille både kvantitativ og kvalitativ viden om retfærdiggørelse, som løbende for forståelsens skyld underbygges med tabeller og diagrammer. Analysen af brud og kontinuitet i chefvirkets retfærdiggørelse 1989-2014 beror således på denne kombination af kvantitative og kvalitative analyseteknikker, hvilket udfoldes herefter for hver arbejdsfase.

- Klargøring af kildematerialerne jf. pkt. 8 i skema 8

Bedømmelserne i *ii)* udgør et homogent empirisk korpus, for så vidt at bedømmelsessystemerne består af en sektion med personrelaterede oplysninger om bedømmer og bedømte, en afkrydsningssektion, hvor den bedømte vurderes på en række formelle adfærdskategorier, der opsummeres i en samlet vurdering af det udøvede chefvirke og egnethed til forfremmelse. Det er bedømmelsessystemerne, der benævnes FORPUBS og FOKUS (se bilag 2). Endelig består de af en række fritekstfelter. Disse forskellige oplysninger skulle indledningsvis ordnes. Efter indscanning og rensning for scanningsfejl, blev indholdet af fritekstfelterne isoleret. Alle afkrydsninger i formelle bedømmelseskategorier og personrelaterede oplysninger som dato, værn og funktionsområde blev kodificeret i en kodelinje, som pdf-versionen af bedømmelsen blev navngivet og siden unikt kategoriseret efter (se bilag 3). Disse versioner af bedømmelserne blev uploadet og kodet i Nvivo. Omfanget af denne empiri er på 650 sider, eller ca. en side pr. bedømmelse.

- Etablering af kodningsmatrice jf. pkt. 9, skema 8

Kodningsmatrixen, jeg anvendte til Nvivo-kodningen, fremgår af bilag 1. Her oprettede jeg en række variabel- og indholdskoder til kodning af bedømmelserne. Variabelkoderne inkluderede: DATO med årstal for bedømmelses afgivelse, VÆRN som den bedømte tilhørte, FUNKTIONSSOMRÅDE for chefvirkets udøvelse samt BEDØMMELSESNIVEAU som samlet udtryk for bedømmelsens vurdering af den bedømtes egnethed og potentiale. Alle disse informationer inkluderede jeg i en kodelinje for hver af de 651 bedømmelser. Et eksempel på en samlet kode er:

"19970831-HRN-O-STOR-LID". Først fremgår bedømmelsesdatoen (31. august 1997), derefter den bedømtes værnstilhørsforhold (HRN står for hæren) efterfulgt af funktionen, hvor chefvirket blev udøvet (O står for militæroperativ). Den næste information, STOR, viser, at bedømmeren i sin samlede vurdering af bedømtes egnethed som chef har afkrydset feltet med den højst mulige vurdering, fx "Meget over norm". STOR er et akronym for opnåelse af konventionssociologiens *storhed*. Den sidste del af koden, LID, er tilsvarende et akronym for *lidenhed*, som her refererer til vurderingen af den bedømtes forfremmelsespotentialer. Alle de tilfælde, hvor bedømmeren ikke har valgt den højeste afkrydningsmulighed, er angivet med LID. Kun i de tilfælde, hvor både bedømtes nuværende tjeneste og egnethed til forfremmelse er kodet med STOR, har jeg kodet bedømmelsens indhold som *storhed* i Nvivo. Alle andre variationer er blevet tolket som *lidenhed* ud fra en relativ betragtning. Denne skelnemåde muliggjorde en adskillelse af de absolutte topbedømmelser fra alle andre bedømmelser. Endvidere oprettede jeg variabelkoder, der kategoriserer forskellige ledelsesformer i chefvirket. Det er koderne FØRING, LEDELSE og STYRING. Disse variabler kan ikke aflæses eksplicit af de formelle bedømmelseskategorier. De beror på min kvalitative vurdering af den form for ledelse, som de enkelte fritekst-bedømmelsespassager relaterer til. Disse koder er anvendt i tilfælde, hvor jeg uden tvivl kunne aflæse, om *manu propria*-tekstpassagerne relaterede til kommandoføring, ledelse af mennesker eller resourcestyring. Endvidere oprettede jeg indholdskoder svarende til handlings- og retfærdiggørelsesregimerne fra afsnit 1.4. De skulle bruges til at kode indholdet i *manu propria*-tekstpassagerne, dvs. bedømmernes kvalitative argumenter for bedømmelse af chefvirket.

- Kodning jf. pkt. 10-15 skema 8

På dette grundlag blev samtlige bedømmelser kodet. Det skete således. Når jeg fandt et sammenhængende argument – uanset dets længde – i en *manu propria*-tekstpassage i en bedømmelse, blev det kodet i overensstemmelse med de relevante indholdskoder og variabelkoder. Her fulgte jeg template analysens iterative pendulering mellem empiri og analysebegreber. I praksis skete det ved, at bedømmelserne først blev gennemlæst i deres helhed. Herefter blev den første tredjedel bedømmelser kodet. Derpå reviderede jeg min teoriforståelse på baggrund af den erhvervede empiriforståelse. Efterfølgende blev den første tredjedel rekodet, og den næste tredjedel blev kodet. Så fulgte endnu en teorirevision og rekodning af de første to tredjedele samt kodning af den sidste tredjedel. Endelig blev hele kildematerialet revideret og tjekket for

konsistens gennem udtræk af Nvivo-rapporter for hver indholdskode. Derved tilstræbte jeg både konsistens i kodning og åbenhed over for det, jeg lærte af empiribehandlingen undervejs. Processen strakte sig over et halvt år, og to forskningsassistenter hjalp med kodningen, hvilket var en tidsmæssig nødvendighed. Ulemperne ved at have flere fortolkere involveret søgte jeg at vende til en fordel. Det skete i de nævnte revisionsprocesser, hvor vi gradvist opbyggede et fortolkningsfællesskab, der kvalificerede empiri- og teoritolkningen. Risikoen for fejkodning reducerede jeg ved afslutningsvist selv at gennemgå alle kodninger. For at illustrere omfanget af kodningen kan det nævnes, at der i de 651 bedømmelser er blevet fortaget 7.524 regimekodninger og 4.086 sagsforholdskodninger. Det ser jeg som et udtryk for analysebegrebernes empirifølsomhed og deres egnethed på den valgte empiri.

### Analyseteknikker jf. pkt. 16, skema 8

De analyseteknikker, jeg valgte at anvende til den ovenstående kodning, er inspireret af den empiridrevne forskningstradition *Grounded Theory (GT)* (Glaser 1963, Andrews et al. 2012). Den rene *GT*-analyse anvender ikke teoretiske analysebegreber, hvilket dog ikke udelukker min anvendelse af dem. Her inspireredes jeg af *Constant Comparison Analysis (CCA)* (Leech & Onwuegbuzie 2011), som jeg gennemførte således, at alle tekster indledningsvist blev nærlæst og derefter kodet ad flere omgange, sådan som jeg beskrevet før. Herfra overgik jeg til den næste analyseteknik, som er inspireret af *Classic Content Analysis (CCTA)* (Ibid.). Herved forstår jeg en teknik, der bygger videre på *CCA*-kodningen og derefter kvantitativt analyserer kodernes frekvens. Nvivo giver herunder mulighed for at gennemføre matrixanalyser, hvor det numeriske antal af indholdskoder kan krydses med variabelkoder som fx DATO, VÆRN, FUNKTION og SAGSFORHOLD. På det grundlag har jeg udarbejdet numeriske tabeller, rapportudtræk og grafer med kvantitative udtryk for kildematerialets kvalitative tekstpassager, som vises i kapitel 4.

### Kvalitetssikring

Mit kvalitetstjek af analysen er forbundet med kildekritisk refleksion, og de anvendte analyseteknikker muliggør systematisk kvalitetssikring. Analysen besvarer, hvordan *det militære chefvirke* retfærdiggøres i praksis over tid, men selve ordet *chefvirke* forekommer kun 110 gange i de 651 bedømmelser i *ii*). Her beror kvaliteten på en rimelig kobling mellem begrebet *chefvirke* og de kvalitative betegnelser, som anvendes i bedømmelserne. Bedømmelsernes egnethed som

kildemateriale herfor beror på, at de netop evaluerer de bedømtes udøvelse af chefvirket. Her er der som tidligere anført registreret og kodet for dette chefvirkets traditionelt forskellige virkeområder, *sagsforholdene* FØRING, LEDELSE eller STYRING. Med 4.086 kodninger herfor (se skema 22, s.178) svarer det til i gennemsnit godt seks (4.086/651=6,28) referentielle relationer per bedømmelse mellem begrebet chefvirke og dets sagsforhold. I det omfang, denne trefoldighed af sagsforhold – som også af andre bruges om officersvirket (Young & Dulewicz 2005) – er dækkende for chefvirket, udgør *ii*) et godt empirigrundlag for analyse af chefvirke.

I forhold til autenticitet og troværdighed gælder det, at bedømmelserne udgør et primært vidnesbyrd om de professionelle aktørers egne refleksioner over og vurderinger af chefvirket i praksis. Bedømmelserne siger derimod ikke noget om, hvordan de bedømte chefer selv har oplevet deres virke, eller hvordan de rent faktisk har virket i praksis. Aktørernes historiske oplevelse af bedømmelser, som jeg har fundet vidnesbyrd om i militære tidsskrifter og interne rapporter, viser, at bedømmelsessystemernes realværdi måske nok har været til diskussion fra tid til anden, men at bedømmelser generelt har været accepteret som en central del af den professionelle selvforvaltning (Stevns 1940:23-29, Petersen 1957a:84-85; Forsvarsministeriet 1959:14-15; Jakobsen 1970:318; Forsvarskommandoen 1976a; Lund, Jepsen & Wedell-Wedellsborg 2000). Forsvarets Center for Lederskab konkluderede fx i 2000, at officererne i almindelighed oplevede, at bedømmelser var af "*høj værdi*" for officersvirket og vigtig for Forsvaret som organisation (Lund, Jepsen & Wedell-Wedellsborg 2000:11).

I konventionssociologisk forstand kan man sige, at bedømmelserne, forstået som *afprøvning* af chefvirkets retfærdiggørelse, er blevet oplevet som *legitim afprøvning*. I praksis har andre afprøvningsformer fungeret sideløbende med bedømmelserne. På tværs vil de historiske analyser vise det sig, at fx stand, aldersorden, præstationsløn, chef- og myndighedskontrakter samt daglige, uformelle drøftelser og meningsdannelser om performance også spiller ind. Her er bedømmelsessystemet én blandt flere mulige iagttagelsesmuligheder for chefvirkets retfærdiggørelse. Inddragelsen af flere iagttagelsesmuligheder ville føje flere nuancer til undersøgelsen af analysens spørgsmål.

Desuden kan det ikke udelukkes, at der med reference til *relativering*, dvs. fx fordømmelse og marginalisering (se 1.4), har fandtes andre koordinationsformer, der unddrager sig retfærdiggørelse. De senere års undersøgelser af krænkende adfærd og etablering af rådgivningsordninger viser, at *relativering* finder sted (Øhrstrøm, B., Eriksen, J. & Knudsen, L. 2003, Forsvarsministeriets Personalestyrelse 2014). Det er ikke muligt at sige, at disse rapporters adresserede relative- ring i rimeligt omfang er repræsenteret i den kritik af chefernes virke, som bedømmelserne ud- trykker. Empirivalget hverken giver eller tilsigter fuldstændighed i forståelsen af chefvirkets sam- lede handlingsgrundlag. Bedømmelserne giver derimod et autentisk indblik inden for de afgræn- sede præmisser, som de opstillede rammer for bedømmelser giver og som aktørerne vælger at give sig til kende på. Nogle af de variabler, som bedømmelserne ikke kan afdække, er fx betyd- ningen af alder, køn, aktørernes tjenestetid og forskellige på tværs af rang.

Endelig er bedømmelserne ikke offentlige således som de læserbreve og andre offentlige me- ningsdannelser, som konventionssociologien bl.a. har beskæftiget sig med. Tværtimod er de ble- vet forvaltet med en høj grad af fortrolighed. Dermed udgør de et andet grundlag for retfærdig- gørelse end den åbne og offentlige kritik, som Boltanski og Thévenot peger på som drivende for retfærdiggørelse i *OJ*. Bedømmelserne er i den forstand ikke offentlige. De relaterer i stedet til den interne professionelle selvforvaltning og er dermed udtryk for en professionsintern retfær- diggørelse. Som sådan udgør de til gengæld et autentisk vidnesbyrd om professionens selvfor- valtning af chefvirkets retfærdiggørelse.

### **1.5.3 Empirisk arbejdsmetode i U2**

Underspørgsmålet U2 (s.27) består af to led. Det første led relaterer empirisk til en undersøgelse af processen i forsvarsforliget 2013-2017. Det andet led fordrer derimod ikke yderligere empiri- ske undersøgelser. Til det andet led sammenlignes de historiske analyser fra U1 med besvarelsen af det første led i undersøgelsesspørgsmålet U2. Det er således alene den empiriske arbejdsme- tode til det første led, der udfoldes herefter.



### Forskerrollen

Min forskerrolle i samtidsundersøgelserne tager form som både *fuld deltagelse* og *fuld observation* i chefernes praksis. Hertil har jeg fundet inspiration i etnografi og aktionsforskning. Det var min rolle som facilitator for et udviklingsforløb for de øverste ca. 100 militære chefer i forbindelse med forsvarsforligets implementering i 2013, som min forskerrolle tog form i forhold til. Her indtog jeg en dobbeltrolle som både deltager (facilitator) og observatør (forsker). Det skabte en vidensrelation, hvor både jeg og deltagerne på samme tid var engageret i en læringsproces med sammenfaldende interesser. De skulle forstå deres chefvirke i den nye forligssituation, og jeg skulle som forsker forstå, hvordan de forstod det. *"Such researchers [the complete member role (Adler & Adler 1987)] have an opportunity to acquire 'understanding in use' rather than 'reconstructed understanding'"* (Coghlan & Brannick 2010:101). Igennem denne dobbeltrolle fik jeg mulighed for ikke alene at observere, men også at deltage aktivt i chefernes fælles refleksioner over chefvirket. Rollerne som facilitator og observatør kan siges at være sammenfaldende, for så vidt at de begge involverer observation, kritiske spørgsmål, udfordring af argumenter, rummelighed over for divergerende holdninger og processer med fælles meningsdannelse. *"[T]he researcher's role involves being part of this collective reflection and learning and articulating what is happening"* (Coghlan & Brannick 2010:110). Omvendt indtog jeg som facilitator ikke en autoritativ rolle som den, der vidste bedst. Den facilitatorrolle, jeg tilsigtede, tog form gennem udspørgning, hypoteser og tilskyndelser fra min side, hvilket krævede stor involvering. Her bestod min udfordring i at bevare en balance mellem kritiknærhed og analytisk distance og dermed evnen til at observere og registrere. Sociologen George Simmel har foreslået, at man i feltarbejdet påtager sig rollen som den fremmede (Kristiansen & Krogstrup 1999:72). Den fremmede er ikke bundet af de samme regler som de øvrige, der er knyttet til hinanden gennem venskabsbånd og faglige forpligtelser. Den fremmedes rolle minder på den måde om min facilitatorrolle, som tillod mig at være anderledes end de andre i processen. Jeg var jo ikke selv chef, og jeg var ikke personligt berørt af forsvarsforligets kritik af og krav til chefvirket. Formålet med min tilstedeværelse var at give dem optimale vilkår for at lære. Således hvilede deres accept af mig ikke mindst på, at jeg fastholdt distancen facilitator-chef, hvilket tillige befordrede mine muligheder for at indtage en undrende, kritisk og spørgende rolle. Gennem denne dobbeltrolle opnåede jeg accept og adgang til chefernes aktuelle refleksioner over deres virke.

Et andet aspekt, der skal nævnes, er den militære rangorden, som jeg som officer indgår i. Som orlogskaptajn rangerer jeg hierarkisk lige under det militære chefniveau og to grader under de oberster og kommandører, som projektet handler om, og som jeg var facilitator for. Det er oplagt at overveje, hvilken betydning det har haft. Jeg vil først påpege, at magtrelationen formelt har været entydigt i aktørernes favør, hvorfor jeg ikke tog særlige hensyn i forhold til deltagerne. Omvendt har jeg selv en del års erfaring med at facilitere udviklingsprocesser for højtstående officerer. Jeg følte mig derfor ikke hæmmet i forhold til at stille alle de spørgsmål, jeg fandt nødvendige. Jeg vil ikke udelukke, at en ekstern forskers undrende tilgang kunne skabe andre frugtbare former for spørgsmål, end dem jeg stillede aktørerne. Omvendt kunne jeg trække på mine dengang 25 års militære kontekstforståelse og til at stille spørgsmål, som en ekstern måske ikke ville være kommet på. Den fælles militære baggrund gjorde mig på den ene side til en *insider*, mens min laver officersgrad og facilitatorrolle formede min position som en *outsider*.

Anderledes kritisk har jeg set på den udfordring, der ligger i den forskningsmæssige formidling af afhandlingen. Jeg er jo ikke en fremmed, men en militær kollega, der midlertidigt indtog positionen som fremmed. Cheferne er også mine *våbenbrødre*, jf. *offeret for andre* i afsnit 1.4. Min rolle som forskningsformidler må ikke skabe et brud mellem mig og mit felt. Mit professionelle tilhørsforhold må ikke blive brudt, som Bourdieu oplevede det i forbindelse med udgivelsen af *Homo Academicus* (Bourdieu 1988), hvor hans feltstudier af forskningsverdenen medførte et voldsomt brud med selv nære akademiske kolleger (Bourdieu & Wacquant 2009:58). Min strategi for både at kunne formidle mine resultater og bevare relationen til de chefer, som jeg også fremover skal bistå som facilitator, hviler derfor på Boltanskis tre metodiske principper (1.5.1), som ikke stiller mig i en privilegeret kritikposition, hvorfra jeg fælder normative domme. Principperne understøtter min anerkendelse af cheferne som *ræsonnable* aktører, ved at jeg registrerer deres kritik og deres retfærdiggørelser. Den konsekvente fastholdelse af disse principper afskærer mig fra at fælde domme, der ikke kommer fra deltagerne selv. Det har været mit løsen, også når jeg *sætter fingeren på de ømme steder*.

#### Valg af empiri og empirigenerering

Min refleksion i forhold til empirigenerering i samtidsanalysen tager afsæt i det samme spørgsmål, som Boltanski og Thévenot rejste i *OJ*: *"How can one account for the way the principles of*

*justice are put into practice in particular circumstances?*” (B&T 2006:128). Deres svar var: “*manuals of good conduct*” (Ibid.), hvilket jeg bl.a. også praktiserer i foranalysen og de historiske analyser i fx bedømmelser, feltreglementer og tjenestestedsreglementer, m.v. Sådanne kilder giver imidlertid ikke indblik i aktørernes situerede *kritiske kompetence*, hvilket undersøges i samtidsanalysen. Her iagttager jeg i stedet chefernes situerede diskussioner og refleksioner over chefvirket i den konkrete *kritiske situationer*. “*In such cases the researcher is obliged, in her description, to adhere as closely as possible to the procedure the actors themselves use in establishing proof in a given situation*” (B&T 2006:12). Denne forpligtelse til at holde sig så tæt som muligt til aktørernes måde at retfærdiggøre på realiserer jeg gennem etnografisk inspirerede metoder. Derfor taler jeg i U2 om *empirigenerering* og ikke om empiriindsamling. Empirien blev til i mødet mellem forsker og felt. Jeg har dog ikke af den grund forpligtet mig til en ren empiridrevet etnografi, men ladet den skabe grundlag for en åben empirisk tilgang, der lader aktørerne komme først til orde, jf. pkt. 1-4 i skema 8 (s.83). Først derefter udvikler vidensproduktionen sig gennem en vekselvirkning mellem empiriske observationer og analysebegreber.

Valg af tid, sted og metode for mit feltstudie kom til at bero på det mulighedsrum, der opstod (*space of possibilities*) (Agar 2006:36-7). Chefudviklingsforløbet udgjorde dette mulighedsrum. Mine iagttagelser af aktørernes *kritiske kompetence* kom derved til at foregå i relation til den *kritiske situation*, som udviklingsforløbet relaterede til, nemlig implementeringen af forsvarsforliget 2013-2017. Forliget blev vedtaget i november 2012 (Forsvarsministeriet 2012a) og skulle allerede gradvist implementeres fra 1. januar 2013. Forliget var omfattende og indeholdt ca. 100 implementeringsprojekter (Forsvarskommandoen 2013a), som det er umuligt at redegøre for i helhed. Sådant var det også i udviklingsforløbet, hvor cheferne måtte finde frem til det vigtigste og mest betydningsfulde, de skulle lykkes med. Denne proces blev således også styrende for projektets empirigenerering og valg af sagsforhold i analysen i kapitel 5.

Foruden at være facilitator fungerede jeg også som tilrettelægger af forløbet. Jeg ser derfor feltstudiet som et eksempel på *Interactive Research*, idet jeg var medskabere af rammen for aktiviteterne, mens chefernes aktive involvering omvendt gav mig adgang til deres diskussioner og refleksioner. Det er gennem denne interaktivitet, at genereringen af empiri foregik. “*It stresses the joint learning that goes on between participants and researchers throughout the entire research*

process” (Coghlan & Brannick 2010:48). Empirien lå ikke og ventede på at blive indsamlet. Den blev til i den aktivitet, som vi i fællesskab realiserede.

Som grundlag for at iagttage chefvirkets aktuelle retfærdiggørelse og aktørernes *kritiske kompetence* kombinerede jeg et feltstudie *iii)* med semistrukturerede interview *iv)* og dokumentundersøgelser *v)* af forligsrelaterede dokumenter. Udvælgelsen og empirigenereringen knytter sig til pkt. 2, 4 og 6 i skema 8 (s.83). I skema 10 er de tre kilder opsummeret.

Skema 10: Primære kildematerialer til U2	
<i>iii)</i>	<u>Empiri til undersøgelse af den aktuelle strid om retfærdiggørelse (kapitel 5):</u> Observationer i forbindelse med udviklingsforløb for forsvarrets chefer under implementeringen af forsvarsforliget 2013-2017 og forligsrelaterede dokumenter anvendt under udviklingsforløbet.
<i>iv)</i>	<u>Empiri til undersøgelse af retfærdiggørelsespositioner (kapitel 5):</u> Semistrukturerede interview med 21 chefer, der enten deltog i udviklingsforløbet eller på anden måde var en del af forligsarbejdet.
<i>v)</i>	<u>Empiri til undersøgelse af den kritiske situation for retfærdiggørelse (kapitel 5):</u> Forligsrelaterede dokumenter over de seneste forligsperioder, kommissionsrapporter, arbejdsgrupperapporter, lovmateriale, Rigsrevisionsundersøgelser, avisartikler m.v.

### *iii) Generering af empiri til forståelse af den aktuelle strid gennem feltstudiet*

Herefter uddybes empirigenereringen for henholdsvis *iii)*, *iv)* og *v)* som ligger til grund for analyserne i kapitel 5. Til generering af den empiri, hvormed jeg kunne forstå den aktuelle strid om chefvirkets *iii)*, gennemførte jeg selve feltstudiet (udviklingsforløbet). I praksis, som følge af mulighedsrummet, udgjorde det afhandlingens første arbejds- og erkendelsesfase, jf. pkt. 2 i skema 8. De iagttagelser jeg her gjorde af det, der var på spil blandt cheferne, førte mig til at forstå, at striden ikke mindst handlede om *retfærdiggørelse*, jf. pkt. 3 i skema 8. Dels viste det sig gennem de formulerede krav til det kommende chefvirke og i kritikken af det hidtidige chefvirke. Dels viste det sig, som anført i problemudfoldelsen, gennem de berørte chefers reaktioner.

Nu vil jeg kort beskrive chefudviklingsforløbet i feltstudiet. Det blev gennemført over flere samlinger i perioden oktober 2012 til juni 2013 for Forsvarets øverste ca. 100 chefer – primært oberster og kommandører – med henblik på at mobilisere deres ledelseskraft i forbindelse med implementeringen af forsvarsforliget 2013-2017 (Forsvarsavisen 2012:22). Selve forsvarsforliget indeholdte som sagt mange delelementer, men de to sagsforhold, som analysen vil behandle, relaterer til de politiske krav om at reducere forsvarsudgifterne med 15 % og moderniseringen af

Forsvarets ledelse. Det var den øverste militære ledelses forståelse, at Forsvarets chefer stod over for en stor ny ledelsesudfordring. Et fælles udviklingsforløb skulle derfor: *”understøtte chefernes overvejelser over og handlingsberedskab i forhold til: Chefvirket i forhold til forswarets omstilling, Chefvirket i forhold til HR-strategien [og] Chefvirket i forhold til balanceret og helhedsorienteret indsats”* (Forsvarskommandoen 2012a:2). Udviklingsforløbet bestod af en opstartskonference for alle deltagere, otte todagsseminarer og en række andre arrangementer. Som facilitator relaterede min indsats til de nævnte arrangementer. Her udgjorde min samlede tid i feltet sammen med cheferne 18 dage. Det skete på fire parallelle forløb med hver to todagsseminarer og med ca. 25 deltagende chefer på hvert forløb. Undervejs var deltagere i perioder opdelt i undergrupper på ca. otte deltagere, hvor de diskuterede og delte deres overvejelser over chefvirket og de nye krav. På seminarerne diskuterede Forsvarets øverste chefer og repræsentanter for Forsvarskommandoen og de administrative tjenester endvidere forsvarsforligets baggrund, målsætninger, initiativer og krav med de deltagende chefer. Mellem seminarerne mødtes cheferne i aktionslæringsgrupper, som jeg dog ikke deltog i, men på de afsluttende seminarer fremlagde de deres refleksioner, hvilket dannede grundlag for nye diskussioner på tværs af grupperne og med den militære ledelse. Det var disse samlede diskussioner og refleksioner, som jeg faciliterede og iagttog.

Som anført under forskerrollen deltog jeg og andre facilitatorer aktivt i diskussioner, hvor vi førte noteprotokoller til brug for opsamlinger og vurderinger af processens udvikling. Her valgte jeg, som følge af min dobbelte rolle, at registrere og protokollere de argumenter, der blev bragt frem, så præcist som muligt i forhold til det, deltagerne sagde. Som facilitator var jeg imidlertid nogle gange selv så involveret i drøftelserne, at registreringen måtte ske efterfølgende. Her kunne jeg til gengæld drage nytte af, at der var flere facilitatorer spredt ud på de forskelle grupper og aktiviteter. Den fælles sparring herom brugte jeg til at fastholde det, som flere facilitatorer oplevede som det væsentligste i situationen. Konkret noterede jeg de *sagsforhold*, cheferne hæftede sig ved, deres bekymringer, forhåbninger, interne uenigheder og uenigheder med den politisk-administrative ledelse – politikere, departement og styrelser – samt deres anbefalinger til hinanden og til den militære ledelse om vilkårene for og kravene til chefvirket. Her registrerede jeg de formuleringer og kvalitative betegnelser, som aktørerne selv anvendte. På den baggrund blev feltstudiet fastholdt i otte noteprotokoller som oplistes i kildeoversigten for *iii*) i bilag 5. Heri var

alle enkeltpersoner anonymiseret. Protokollerne dannede grundlag for analysen af måden, hvorpå de forligsrelaterede krav blev formidlet til og behandlet i chefgruppen.

#### *iv) Generering af empiri til forståelse af retfærdiggørelsespositioner gennem interview*

Til generering af empirien, hvormed jeg kunne opnå en dybere forståelse af de retfærdiggørelsespositioner *iv)*, der viste sig i det aktuelle strid, gennemførte jeg 21 semistrukturerede interview med chefer, der enten havde deltaget i udviklingsforløbet, eller på anden måde havde været del af forligsarbejdet. Det skete groft sagt i to interviewrunder, jf. pkt. 4 og 6 i skema 8 (s.83). Efter den første interviewrunde viste jeg så meget, at jeg kunne konkretisere mit problem jf. pkt. 5 i skema 8. Endvidere erkendte jeg her behovet for at formulere en interdisciplinær analysestrategi, idet jeg oplevede, at cheferne trak på historiske retfærdiggørelser i den aktuelle strid. Denne tværfaglighed er ikke ukendt for etnografien, trods det at den almindeligvis er stærkt optaget af synkrone iagttagelser. *"[S]trict synchronicity is impossible, for there is both a processual and a historical dimension to every act for language-in-society (Silverstein & Urban 1996)"* (Blommaert & Dong Jie 2006:9). Her var det også, at min opmærksomhed rettedes mod militær-sociologiens diskussioner af officersvirket, som jeg forstod, at projektet ville kunne yde et forskningsbidrag til (jf. 1.7).

Undervejs i feltstudiet havde jeg noteret, hvilke chefer der med særlig stor energi involverede sig i diskussionerne, uanset hvilket udgangspunkt de havde herfor. Jeg så dem som tydelige eksponenter for den *kritisk kompetence*, jeg ville analysere, fordi de valgte at stille deres overvejelser og meninger til rådighed for alle i det fælles læringsrum. Det var kriteriet for at udvælge informanter til opfølgende interview. Interviewene skulle give et dybere indblik i disse chefers kritiske kompetence. Denne empiri siger således primært noget om de chefers holdninger, som tog til orde og således giver de et indblik i de retfærdiggørelsespositioner, der viste sig i den aktuelle situation. Først havde jeg overvejet at gennemføre undersøgelsen som en kvantitativ social netværksanalyse, hvor man kortlægger, optæller og analyserer mængden af relationer og dermed iagttager, hvem og hvor mange der mener hvad (Evelien & Rousseau 2002:442). Jeg fandt det dog ikke hensigtsmæssigt at inkludere et kvantitativt element, fordi jeg alligevel ikke kunne bruge det til at sige noget om, hvad de chefer, der ikke havde ytret sig, mente. Da det derimod var den *kritiske kompetence*, jeg ville forstå, valgte jeg i stedet at følge de mest aktive deltagere.

Af de 21 interview var de 15 med chefer, der havde deltaget i chefudviklingsforløbet, og seks var med andre chefer, der af forskellige grunde ikke deltog. Interviewene skulle vise, hvordan cheferne retfærdiggør deres virke, når de møder heftig kritik og radikale forandringskrav. Disse 15 interview relaterede til de temaer, der havde været diskuteret i selve udviklingsforløbet, mens de resterende seks gav mig indsigt i forhold, som var blevet berørt af de øvrige 15, men på forskellig måde krævede anden uddybning, som de 15 første ikke kunne give. Samlet søgte jeg at få nuanceret indsigten i henholdsvis de argumenter, cheferne havde valgt at fremføre i udviklingsforløbet og de refleksioner, som de efterfølgende gjorde sig hertil. Interviewene var semi-struktureret. Det betød, at jeg gik ud fra en interviewguide med få faste spørgsmål og en større del potentielle opmærksomhedspunkter. De faste spørgsmål var inspireret af feltstudiet. Det var fire overordnede interviewspørgsmål, hvorfra dialogen udviklede sig i retning af det, der optog den pågældende chef. Under hver af de fire spørgsmål havde jeg forberedt en række underpunkter, jeg kunne komme ind på, såfremt det blev relevant. Det fremgår af interviewguiden i bilag 6. De fire overordnede spørgsmål, som er centrale for empirigenereringen er:

- Hvad sker der ved din enhed lige nu, som optager dig mest som chef?
- Hvilken betydning ser du, at forsvarsforliget vil få for din udøvelse af chefvirket?
- Hvad ser du som din primære rolle som militær chef?
- Hvad mener du om den kritik, der rejses af militære chefer i de senere år?

Interviewene varede typisk halvanden til tre timer hver, hvilket cheferne var med til at fastsætte. Det forhold, at de valgte at afsætte så forholdsvis lang tid til interviewet, ser jeg som et tegn på deres interesse i at bidrage til projektet, deres behov for at udtrykke sig og deres vilje til at retfærdiggøre chefvirket. Vi havde altså god tid, og det gjorde det muligt at bevæge ud i ekskurser og tilbage til de semistrukturerede spørgsmål, uden at det reducerede kvaliteten af interviewene eller gjorde dem akavede eller pressede. Det bidrog generelt til at skabe en god og befordrende stemning for samtalerne. Min hensigt var at sikre, at informanterne fik en oplevelse af at få *talt ud*. Endelig skal det anføres, at alle informanter med stor entusiasme indvilgede i interviewene. Ikke én takkede nej. Det ser jeg som en indikation på, at de rette aktører til at forstå *kritisk kompetence* blev fundet.

#### *v) Generering af empiri til forståelse af til den kritiske situation gennem dokumentstudier*

Dokumentundersøgelserne skulle gøre det muligt at indkredse de *sagsforhold*, der genererer kritik af chefvirket og dermed former den *kritiske situation*, som den *aktuelle strid* om chefvirkets retfærdiggørelse relaterede til. For at realisere begrebshistoriens referentielle relation mellem *sagsforhold* og retfærdiggørelse (betydning) foretog jeg en bagudrettet undersøgelse af de forudgående forsvarforlig samt af de hoveddokumenter, der dannede grundlag herfor. Det gav mig en kontekstuel forståelse gennem andre kilder en de etnografiske, hvilket aftegnede den kritiske kontekst for den aktuelle strid. Dokumentanalysen gjorde det muligt at forstå den *kritiske situation* uafhængigt af feltstudiet og interviewene. Det har givet en dybde i samtidsanalysen, som medvirker til at forstå kritisk kompetence i relation til den bredere kritiske kontekst, som nok blev indikeret af aktørerne, men ikke altid blev foldet helt ud. Konkret har det tillige vist udstrækningen af en sådan kritisk situation. Ved at anvende begrebshistorien *sagsforhold* kunne jeg konkretisere det situationsbegreb, som i konventionssociologisk forstand er ret generisk. De konkrete typer af dokumenter, der er blevet undersøgt, er forligstekster, baggrundsanalyser, forsvarskommissionsrapporter og andre arbejdsgrupperapporter, Rigsrevisionsrapporter, lovforarbejder, offentlige dokumenter fra den parlamentariske lovproces og avisartikler. Disse forskellige typer af dokumenter har det til fælles, at de forholder sig til Forsvarets udvikling og den retfærdiggørelse, der knytter sig hertil og til det chefvirke, der er en im- og eksplicit del heraf.

#### Ordning af empiri og valg af analyseteknik

De tre empirikorpa *iii-v)* er blevet ordnet og klargjort til analyse på forskellig måde, hvilket udfoldes herefter.

#### *iii) Ordning og klargøring af noteprotokoller til forståelse den aktuelle strid*

Klargøringen og ordningen af noteprotokollerne kræver ikke større udfoldelse. Efter udviklingsforløbet forelå de otte noteprotokoller i færdig form klar til analyse. Grundet det relativt begrænsede empiriumfang foretog jeg ikke elektronisk kodning heraf. Under analysearbejdet blev de gennemlæst på tværs og sammenholdt med de operationaliserede analysebegreber. Endvidere dannede de grundlag for forberedelsen af interview og interviewguiden.



#### *iv) Ordning og klargøring af interview til forståelse af retfærdiggørelsespositioner*

Det betydelige empiriske omfang af interviewene medførte, at jeg, for at bevare overblikket, valgte at foretage elektronisk kodning i Nvivo.

##### - Klargøring af empirien jf. pkt. 8, skema 8

Samtlige interview blev optaget elektronisk, hvorefter de blev transskriberet, gennemlæst og klargjort til databehandling. Omfanget af denne empiri svarer ca. til 670 sider. Det forhold, at interviewene blev optaget, har generelt ikke haft nogen iagttagede betydninger for, hvad de interviewede valgte at sige. Tværtimod tog de fleste det som en selvfølge. Kun i ét tilfælde fornemmede jeg, at de svar, jeg fik, påvirkedes af, at interviewet blev optaget, derved at den pågældende virkede påfaldende tilbageholdende. I forbindelse med transskriberingen har det været udgangspunktet, at interviewene skulle kodes i relation til analysebegreberne. Her er det centrale, hvad cheferne bogstaveligt sagde, hvorimod rytmen i det sagte, dvs. intonation og pauser m.v., ikke er blevet inddraget i analysen. Den præcise fastholdelse af de anvendte ord og sætningskonstruktioner havde min metodiske bevågenhed. Flere interview blev transskriberet af andre end mig. Det var imidlertid de samme personer, som havde foretaget kodningerne til U1, og som derfor var bekendt med projektets analysestrategi og kendte til ovenstående behov. Derudover gennemgik jeg alle transskriberinger, når jeg modtog dem, og i forbindelse med at de blev uploadet til Nvivo.

##### - Kodning jf. pkt. 10-13 og 15, skema 8

I Nvivo blev empirien ordnet ved hjælp af elektronisk grundkodning baseret på den samme kodningsmatrice, som blev anvendt i U1. Sidste i kodningsmatricen (bilag 1) fremgår analysebegreberne *kritik*, *kompromis* og *relativering* således. De skulle bruges til kategorisering af aktørernes udtalelser på linje med *handlings-* og *retfærdiggørelsesregimerne*. Endvidere afsøgte og kodede jeg åbent de *sagsforhold*, som optog cheferne. Denne kortlægning fungerede som et grundlag for identifikationen af sagsforhold (A) og (B) i afsnit 5.2. (A) var *billigere og bedre-kravet*. (B) var *moderniseringen af Forsvarets ledelse*. De viste sig som de strukturerende sagsforhold for flere relaterede forhold, der også optog cheferne. (A) opsummerede således effektiviseringstiltag som nye ansættelsesforhold, ny HR-strategi og ny officersuddannelse foruden selve provenukravet på de 2,7 milliarder kr. Her foretog jeg 388 kodninger, der kunne relateres til *handlings-* og

*retfærdiggørelsesregimer*. (B) inkluderede sagsforhold som "oberst Hackel"-kritik, lukkethed og reorganisering af den operative struktur foruden selve kravet om modernisering af den øverste militære ledelse. Her foretog jeg 542 kodninger, der kunne relateres til *handlings-* og *retfærdiggørelsesregimer*. Herved konkretiseredes (A) og (B), som de fremlægges i 5.2, til analysen af chefernes retfærdiggørelsespositioner i den aktuelle strid. Under dette analysearbejde viste det sig endvidere, at en betydelig mængde af koderne relaterede til en heftig kritik af det, man kan kategorisere som chefernes oplevelse af *relativering*. Jeg registrerede 212 *relativeringskoder*, der blev artikulere af 12 af de 15 interviewede chefer fra udviklingsforløbet. Derfor besluttede jeg at adressere *relativering* særskilt i U2 i forlængelse af analysen af retfærdiggørelsespositioner.

- Analyseteknikker jf. pkt. 15, skema 8

Ligesom i U1 er der gennemført en *Constant Comparison*-grundanalyse af interview og noteprotokoller som ud over de beskrevne *sagsforhold* har fokuseret på retfærdiggørelse, jf. kodningsmatricen (bilag 1). Dvs. en iterativ bevægelse mellem empiri og teoribegreber efter en grundig gennemlæsning af de empiriske korpa. Som anført tidligere havde U2 ikke i sig selv et kvantitativt sigte. Formålet med analysen var at forstå den *kritiske kompetence* kvalitativt gennem chefernes forskellige retfærdiggørelsespositioner. De førnævnte kvantitative optællinger har således alene medvirket til at bevare overblikket over de sagsforhold, der optog cheferne mest og deres hermed forbundne kritik og retfærdiggørelse. Der er således ikke foretaget yderligere kvantitative regimeanalyser som i U1.

#### **v) Ordning og klargøring af dokumenter til dokumentanalyse af kritisk situation**

De forligsrelaterede dokumenter blev først ordnet således, at alle forligstekster lige inden og efter Den Kolde Krigs afslutning blev kronologisk ordnet. De forligsrelaterede dokumenter til 2013-2017-forliget blev først gennemlæst, hvorefter jeg læste mig tilbage i de tidligere forligstekster. Undervejs blev forligskraverne og den hermed forbundne kritik af chefvirket registreret og relateret til *sagsforhold* og *handlings-* og *retfærdiggørelsesregimer* vedrørende chefvirkets retfærdiggørelse. Således viste der sig en udvikling, hvor særligt forligene fra og med 00'erne aftegnede en stigende kritik beroende på fremvoksende retfærdiggørelser. I denne proces foregik ordningen og klargøringen af empirien samtidig med selve analysearbejdet, efterhånden som

jeg udvidede min forståelse af den kritiske situations rækkevidde. Arbejdet lettedes af, at de fleste af de anvendte dokumenter er åbne kilder, der kan hentes på nettet jf. litteraturlisten.

### Kvalitetssikring

Da den etnografiske empiri er genereret i relationen mellem forsker og felt, beror mit kvalitets-tjek af analysens gyldighed på kvaliteten af denne relation. Med inspiration fra John Creswell (Creswell 2014:201-204) satte jeg mig følgende fem målsætninger for at styrke den empiriske kvalitet: 1) chefernes genkendelse af problem og empiri, 2) grundig gengivelse af iagttagelserne, 3) feedback på min forskerrolle og 4) gennemskuelighed i vidensproduktion og 5) analysernes indre kvalitetsprocedurer og dermed resultaternes pålidelighed.

**1)** Den første målsætning var, at cheferne kunne nikke genkendende til problemstillingen og kunne genkende deres egne erfaringer i de resultater, jeg præsenterede dem for. Til det formål har jeg løbende åbnet projektet for kritisk diskussion med militære chefer; der har været tilknyttet en referencegruppe til projektet med deltagelse af flere militære chefer; en af mine bivejledere er tidligere forsvarschef og kender problemstillingen fra egen erfaring; og jeg har gennem mit faglige virke som facilitator og underviser løbende fremlagt min forskning for militære chefer og ressourcepersoner. Sidstnævnte har fundet sted på Forsvarets chefkursus *Helhedsledelse* for oberster og kommandører i januar 2016, på chefkurset *Strategisk Ledelse* for oberstløjtnanter og kommandørkaptajner i 2013, 2014, 2015 og 2016, på Forsvarets *Master i Militære Studier* for kommende majorer og orlogskaptajner i 2014, 2015 og 2016 samt på en række andre efteruddannelseskurser for officerer. Deltagernes tilbagemeldinger har løbende skærpet min empiriske iagttagelsesevne. Konkret har jeg brugt denne feedback til justering af problemformulering, analysevalg, forståelse af analysebegreber og forståelse af empiren.

**2)** Den anden målsætning var at sikre, at den empiriske grundighed også viser sig ved, at aktørerne kommer til orde i analyserne via en grundig citatpraksis, der gør det muligt for læseren at leve sig ind i chefvirkets retfærdiggørelse på et aktørniveau. Problemudfoldelsen i 1.1, præsentationen af feltstudiet og interviewene i dette afsnit og præsentationen af selve analysen i kapitel 5 afspejler som helhed denne målsætning.

3) Den tredje målsætning var at fastholde min arbejdsmetode som *nærhedsdistance*, selvom jeg selv er en del af feltet. I den forbindelse har jeg på forskellige måder fået skærpet min iagttagelsessevne. Jeg har dels modtaget kritisk feedback fra forskere, som har deltaget i projektets referencegruppe, på mine to ph.d.-seminarer samt på mine otte ph.d.-kurser. Dels har jeg etableret kontakt til en række ressourcepersoner, som befinder sig inden for projektets forskellige forskningsdomæner, og som har læst og diskuteret mit forskningsdesign og mine forskningsresultater. Dels har jeg fremlagt min forskning på en række internationale konferencer og her modtaget feedback, bl.a. SKANFORUM i 2014 og 2016 (et netværk for forskere og undervisere på de skandinaviske officers- og befalingsmandsskoler), ERGOMAS i 2015 (et europæisk baseret forskningsnetværk for militærforskere), ISA RC1's konference *Transformations of the Military Profession* i 2016 og på AOM (Academy of Management) konferencen i 2017. Dels er det, som allerede beskrevet, sket i samarbejdet med mine forskningsassistenter under kodningen af empirien og ikke mindst i tæt samarbejde med en forskningskollega, som jeg har arbejdet tæt sammen med i flere år og som parallelt med mit projekt har foretaget en undersøgelse af politisk-administrative retfærdiggørelse i Forsvarsministeriet (Nørgaard, Holsting & Schultz-Larsen 2015). Endelig er det naturligvis også sket i forbindelse med projektets vejledningsaktiviteter. Disse forskningssamarbejder har gradvist skærpet min forståelse af analysebegreber og empiri. Alle de diskussioner og refleksioner, som er foretaget i disse regi, har dannet grundlag for *afprøvnings* af projektets forskningsdesign, dets empiri- og begrebsforståelse og konsistens i kodningen samt for adskillige krydstjek af analyseargumenter, fakta, kilder og referencer.

4) Den fjerde målsætning var at åbne mit forskningsdesign med en sådan klarhed i arbejdsprocessens systematik, at læseren i detaljer kan afgøre, om projektets samlede vidensproduktion er forsvarlig og konsistent. Det er, hvad jeg har tilstræbt at vise i kapitel 1.

5) Den femte målsætning var at skabe robusthed i den analytiske arbejdsproces, således at min behandling af empirien ikke behæftede den med fejl. Flere interview er transskriberet af andre, men disse er efterfølgende blev tjekket og sammenholdt med lydoptagelserne. Indkodningsarbejdet blev som nævnt gennemført i samarbejde med forskningsassistenter. Som i U1 er alle koder efterfølgende blevet efterkontrolleret gennem rapportudtræk fra Nvivo, hvorefter jeg har foretaget efterkodning, således at kodningen ikke løbende er skredet.

Den valgte empiri og empiriske arbejdsmetode overføres til undersøgelsesguiden i afsnit 1.6.

## 1.6 Undersøgelsesguide

I dette korte afsnit sammenfattes den undersøgelsesguide, der anvendes i afhandlingens hovedanalyser, U1 og U2. Den fremgår af skema 11. Skema 11 viser problemformuleringen fra afsnit 1.1 og de to iagttagelsespunkter, der relaterer til den interdisciplinære diskursive analysestrategis diakrone (historiske) og synkron (samtidige) analyse af chefvirkets retfærdiggørelse. Endvidere vises undersøgelsesspørgsmålene for U1 og U2 efterfulgt af de i afsnit 1.3.3 og 1.4.7 operationaliserede analysebegreber. De sættes herefter sammen med den i afsnit 1.5 valgte empiri (jf. skema 9 og 10). De historiske analyser af retfærdiggørelse i U1 undersøges således gennem de to empirikorpa *i*) og *ii*) og U2's analyser af chefernes kritiske kompetence undersøges gennem de tre empirikorpa *iii*), *iv*) og *v*). Arbejdsprocessen beror på de principper for nærhedsdistance, der er udviklet i afsnit 1.5 og opsummeret i skema 8 (s.83). Således sammenfattes afhandlingens samlede forskningsdesign i én oversigt.

Skema 11: Undersøgelsesguide				
<b>Problem</b>	<i>Howdan retfærdiggøres det militære chefvirke i spændet mellem de professionelle øktrørs erfaringsrum og forventningshorisont, når udlægningen af den militære nødvendighed er under vedvarende forandring?</i>			
<b>Hovedanalyser</b>	<b>U1</b>	<b>U2</b>		
<b>lagttagelsespunkt</b>	<b>Etablering af Interdisciplinær diskursiv analysestrategi jf. afsnit 1.1-1.4</b>			
	Professionshistorisk retfærdiggørelse af det militære chefvirke.	Aktuel strid om det militære chefvirkes retfærdiggørelse.		
<b>Undersøgelsesspørgsmål</b>	<i>Howdan retfærdiggøres det militære chefvirke af de militære chefer over tid, og hvilket erfaringsrum for chefvirkets retfærdiggørelse udvikles derved?</i>	<i>Hvad kendetegner den kritiske kompetence, som de militære chefer udviser i en samtidig kritisk situation – implementeringen af forsvarsforliget 2013-2017 – og hvordan trækker denne kompetence på de militære chefers erfaringsrum?</i>		
<b>Analysebegreber</b>	<p><i>Retfærdiggørelse</i> analyseres diakront med de begrebshistoriske analysebegreber <i>erfaringsrum</i> (hhv. overleveret og oplevet), <i>bevægelsesbegreb</i>, dvs. relationen mellem kvalitative betegnelser, retfærdiggørelse (betydning) og <i>sagsforhold</i>. Begreb/modbegreb forstået med forskellene før/efter, oppe/nede, indenfor/udenfor.</p> <p>Retfærdiggørelse kategoriseres med konventionssociologiske analysebegreber for <i>handlings-</i> og <i>retfærdiggørelsesregimer</i>, jf. skema 7 (herunder skema 3-6) og skema 15 fra foranalysen (kapitel 2).</p>	<p><i>Kritisk kompetence</i> analyseres synkront (aktuelt) med de konventionssociologiske analysebegreber <i>kritisk situation</i>, <i>kritisk kompetence</i>, <i>kompromis</i>, <i>relativisering</i> og <i>afprøvning</i>. Retfærdiggørelse kategoriseres herunder med <i>handlings-</i> og <i>retfærdiggørelsesregimer</i>, jf. skema 7 (herunder skema 3-6) og skema 15 fra foranalysen (kapitel 2). Det begrebshistoriske analysebegreb <i>sagsforhold</i> anvendes til udfoldelse af <i>kritisk situation</i>.</p> <p>Måde <i>kritisk kompetence</i> trækker på <i>erfaringsrum</i> analyseres med det begrebshistoriske analysebegreb <i>Erfaringsrum/forventningshorisont</i>.</p>		
	<b>Etablering af nærhedsdistance som empirisk arbejdsmetode jf. afsnit 1.5</b>			
<b>Empiri &amp; arbejdsmetode</b>	<b>i)</b>	<b>Empiri til overleveret erfaringsrum (kapitel 3)</b> Punktvis nedslag i bedømmelser af militære officerer fra 1730-2000, herunder i skiftende historiske bedømmelsessystemer. Militære kundgørelser og lovsamlinger, <i>Militært Tidsskrift</i> , <i>Tidsskrift for Søværnen</i> og andre kilder, der afdækker kontekst for officersbedømmelserne.	<b>iii)</b>	<b>Empiri til aktuelle strid (kapitel 5)</b> Feltstudie med deltæberobservation i et udviklingsforløb for forsvarlets chefer under implementeringen af forsvarsforliget 2013-2017 fastholdt i noteprotokoller og forligsrelaterede dokumenter anvendt under udviklingsforløbet.
	<b>ii)</b>	<b>Empiri til oplevet erfaringsrum (Kapitel 4)</b> Samtlige personelbedømmelser af oberster og kommandører foretaget af admiraler og generaler i tidsrummet 1989 til 2014 (N=651) fordelt med mellem 15 og 48 bedømmelser årligt. Kilder, der afdækker den sikkerheds- og forvaltningsspolitisk kontekst for chefvirket i samme tidsrum.	<b>iv)</b>	<b>Empiri til retfærdiggørelsespositioner (kapitel 5)</b> Semistrukturerede interview med 21 chefer, der enten deltog i udviklingsforløbet eller på anden måde var en del af forligsarbejdet.
			<b>v)</b>	<b>Empiri til kritiske situation (kapitel 5)</b> Dokumentanalyser af forligsrelaterede dokumenter over de seneste forligsperioder, kommissionsrapporter, arbejdsgrupperapporter, lovmateriale, Rigsrevisionsundersøgelser, avisartikler, m.v.

## 1.7 Projektets ønskede forskningsbidrag og ”blinde felter”

I dette afsnit præsenterer jeg de ønskede teoretiske forskningsbidrag (1.7.1). Herunder diskuterer jeg de teoretiske tilgange, som også kunne have været relevante, men som jeg fravælger, og som således udgør ”blinde felter” for afhandlingen (1.7.2).

### 1.7.1 Ønskede forskningsbidrag

Som følge af det valgte problem og den konkrete udformning af det i de forrige afsnit udfoldede forskningsdesign, finder jeg det relevant og ønskeligt at fokusere afhandlingens forskningsbidrag på 3 teoretiske områder. Det vises i skema 12.

Skema 12: Ønskede forskningsbidrag
<i>Konventionssociologisk bidrag til militærsociologiens diskussion af officersvirke</i>
Militært-empirisk bidrag til konventionssociologi gennem empirisk afprøvning af handlingsregimemodellen
Begrebshistorisk bidrag til konventionssociologi til forståelse af regimer som historiske fænomener

For det første ønsker jeg at give et konventionssociologisk bidrag til den militærsociologiske diskussion af *officersvirke*. Denne diskussion præsenteres i kapitel 8. Med det valgte problem, de valgte analysebegreber og den valgte diakron-synkrone analysestrategi vil jeg kvalificere en traditionel dikotomi mellem militarisering og civilisering i officersvirket, som jeg finder utilstrækkelig i forhold til en konstruktiv forståelse af chefvirkets udvikling i forhold til skiftende politiske krav. Mit argument er, at denne dikotomi medvirker til at øge de politisk-professionelle forskelle og uddyber mistilliden mellem aktørerne. Med den empiriske afprøvning af de konventionssociologiske begreber ønsker jeg at opstille en anden og – vil jeg argumentere for – mere konstruktiv forståelse af det militære chefvirke og dets relation til dets omverden end de forfaldshistorier, der hyppigt forekommer gennem marginaliserende fortællinger om djøfiserede embedsmænd og egenyttige professionelle.

For det andet – og som en afledt konsekvens af arbejdet med det første – ønsker jeg at give et militært-empirisk bidrag til konventionssociologien. Regimebegreberne er ikke tidligere blevet afprøvet i relation til en militær-professionel problemstilling og handlingsregimemodellen (figur 5) er i det hele taget ikke blevet empirisk afprøvet. Jeg mener, at den militære kontekst udgør et

velegnet udgangspunkt herfor, idet den rummer sociale aktiviteter, der kan belyse alle handlingsregimerne i praksis jf. skema 7 (s.79). Hermed ønsker jeg at bidrage til en dybere forståelse af konventionssociologiens rækkevidde i forhold til militær professionalisering.

For det tredje – og som en afledt konsekvens af arbejdet med det forrige – ønsker jeg at give et begrebshistorisk bidrag til konventionssociologien. Jeg valgte en interdisciplinær analysestrategi som følge af en historisk mangel i konventionssociologien, som blev udfoldet i afsnit 1.2. Således ønsker jeg på grundlag af de praktiske erfaringer at vise, hvordan konventionssociologiens regimer kan forstås som historisk udviklede fænomener. Derved ønsker jeg, at konventionssociologien kan åbne sig for andre historiske undersøgelser af retfærdiggørelse, uden at de nødvendigvis ender som diskussioner af myriader af styrke- og magtrelationer.

Disse ønskede bidrag harmonerer hver især med projektets overordnede ambition om at bidrage konstruktivt til udviklingen af det militære chefvirke. Forskningsbidraget fremlægges i kapitel 8.

### **1.7.2 "Blinde felter"**

Formuleringen af disse ønskede forskningsbidrag medfører også en langt større kategori af fravalg, som det ikke vil være muligt at komme ind på i detaljer. I det følgende vil jeg begrænse mig til kort at opridse tre relevante fravalg af teoretiske forskningsgrundlag og -bidrag. Det er den almen professionsteoris begreb om social lukning, NPM teorien og ny-institutionel begrebsliggørelse af legitimitet.

For det første kunne projektets problem lægge op til en diskussion af den almene professionsforsknings modstilling mellem en parsoniansk, funktionalistisk forståelse (Parsons 1939) og en neo-weberiansk, kritisk forståelse af, hvordan professioner udvikler sig, tilkæmper sig privilegier og positionerer sig i samfundet (Freidson 1970; Larson 1977). Spørgsmålet om social lukning kunne have dannet grundlag for en relevant diskussion af den professionelle demarkering, identitetsdannelse og etablering af professionsfællesskab i *det militære chefvirke*, sådan som jeg udfolder den empirisk. Særligt i de senere år har diskussionen om lukning bevæget sig fra juridiske forhold (Abbott 1988) til spørgsmålet om særegne militære professionsdiskurser (Evetts 2003)



og symbolske forhold som viden og status (Harrits & Larsen i Harrits et al. 2014). Disse tilgange kunne have dannet grundlag for relevante diskussioner af de spændinger, der opstår i og omkring et professionsfelt, som undergår radikale forandringer. Spørgsmålet om social lukning ville som sådan have været relevant til at forstå de styrke- og magtkampe, der opstår i spændet mellem politiske og professionelle interesser. I den militærsociologiske professionsforskning kunne jeg også have relateret afhandlingens resultater til forskningsfeltet civil-militære relationer. Her udgør samfundskontrollen med de væbnede styrker det primære iagttagelsespunkt (Huntington 1985 [1957], Janowitz 1971 [1960], Schiff 1995, Feaver 1996, Bland 1999). Når jeg har fravalgt disse forskellige men relevante muligheder, skyldes det min specifikke erkendelsesinteresse, hvor jeg søger at forstå de professionelle aktørers selvforståelse, når deres virke udsættes for kritik. Heller ikke her er spørgsmålet om social lukning og civil-militær kontrol uvedkommende, men problembehandlingen undersøger den professionelle selvforståelse i spændet mellem de militære aktørers erfaringsrum og forventningshorisont, ikke i spændet mellem civile og militære aktører i og udenfor Forsvaret. Endvidere skyldes det, som jeg anførte det i problemudfoldelsen, at den militære professions vidensmonopol har skabt en særlig historisk professionsudviklings-kontekst, som netop er grundlaget for den militærsociologiske diskussion af *officersvirke*.

For det andet kunne projektets problem lægge op til en generel diskussion af de seneste årtiers forvaltningsreformer, der har været inspireret af styringstankegangen *New Public Management (NPM)*. *NPM*-forskningen kunne have stillet sig til rådighed for en relevant diskussion af spændingerne mellem på den ene side de politiske krav om at indføre markedsmekanismer, økonomistyringstiltag og industrielle kontrolmekanismer og på den anden side den traditionelle professionelle selvforvaltning. Reformprogrammernes betydning for professioner har været til diskussion i mange sammenhænge (Hood 1995; Christensen & Lægreid 1999; Gruening 2001; Leicht, Walter, Sainsaulieu & Davies 2009; Bezes et.al 2012), og det er svært at få øje på et offentligt forvaltningsområde, hvor *NPM*-reformer ikke har været genstand for kritisk debat. Som det vil fremgå, viser dette projekts empiri, at det i høj grad også er tilfældet i den militære profession. Jeg har også selv tidligere været med til at undersøge modstillinger mellem militærprofessionel ledelse og fremvoksende krav til virksomhedsledelse (Nørgaard et al. 2008). Spørgsmålet om *NPM*-inspirerede reformers betydning for professionalismisme kunne således også have været relevant for at forstå de senere års kritik af det militære chefvirke. Når jeg har fravalgt dette,

er det ikke på grund af manglende relevans, men fordi NPM-diskussionerne i praksis ofte ender i en dikotomi mellem de sande, men økonomisk uansvarlige professionelle og de økonomisk ansvarlige, men forlorne "Excelbureaukrater" (Møller 2014, Clemmensen i Christensen & Jørgensen et al. 2014), eller i dikotomien mellem varme og kolde hænder (Ejler et.al 2008) eller mellem de professionelle og djøf'erne (Dahler-Larsen, Ejersbo & Hansen 2011). Gennem anvendelsen af konventionssociologiens *retfærdiggørelses- og handlingsregimer* ønsker jeg at vise, at projektet ikke er blindt for disse dikotomier, men på den anden side ikke ønsker at reducere spørgsmålet om chefvirkets retfærdiggørelse til disse dikotomier.

For det tredje kunne projektets problem lægge op til en diskussion af militær legitimitet i spændet mellem modstridende institutionelle logikker. Flere nyinstitutionelle teorier er interessante i forhold til at analysere de processer, der skaber og forandrer legitimitet i *det militære chefvirke* og dets traditionelle logikker over for den generelle samfundsudvikling (Friedland & Alford 1991). Når jeg fravalgte at gå den vej eller snarere tilvalgte den konventionssociologiske vej, var det for at etablere den *nærhedsdistance*, der er udfoldet i afsnit 1.5. Jeg fandt, at konventions-sociologien var velegnet til at koble aktørernes dagligdags retfærdiggørelsesregimer med de transsituationelle og historiske regimekonstruktioner. Charlotte Cloutier og Ann Langley har identificeret en række forskelle mellem institutionelle logikker og konventionssociologiens *retfærdiggørelsesregimer*, som motiverer dette valg. De primære kvaliteter ved konventions-sociologiens regimer er, at de er aktørdrevne, at de stiller sig til rådighed for alle felter, og at de ikke er gensidigt udelukkende (Cloutier & Langley 2013:369-372. Aktørernes dagligdagsstridigheder om legitimitet står helt centralt i konventions-sociologien forståelse af den kompetente aktør. Det er gennem aktørernes daglige mikroaktiviteter, at de historiske *retfærdiggørelsesregimer* kommer til syne, aktualiseres, ekskluderes, integreres og former grundlaget for legitimitet. Fra-valget af den nyinstitutionelle teoridannelse er således funderet i projektets bestræbelse på at kortlægge og forstå chefvirkets historiske retfærdiggørelse ud fra aktørernes aktive forsøg på at etablere et fælles retfærdiggørelsesgrundlag trods modstridende muligheder for retfærdiggørelse. Her skal det bemærkes, at der for tiden gøres flere tiltag på at koble fransk pragmatisme med nyinstitutionelle logikker (Cloutier & Langly 2013; Brandl, Daudigeos, Edwards & Pernkopf-Konhäusner 2014; Boxenbaum 2014; Pernkopf-Konhäusner 2014). Det har jeg dog fundet, ville

gøre et i forvejen omfattende forskningsgrundlag for komplekst. Jeg går derfor ikke længere i diskussionerne af, hvad disse to domæner tilsammen kan realisere.

Disse fravalg ville alle have udgjort en relevant tilgang til behandlingen af mit problem, men er af de nævnte årsager fravalgt. Som det imidlertid vil vise sig, udgør disse *blindheder* snarere muligheder for yderligere belysning af problemet; det er ikke områder, der helt overses i problembehandlingen. Såvel professionel lukning, civil-militære relationer, NPM som institutionel legitimitet udgør iagttagelsesperspektiver, der overlapper med projektets diskussioner af retfærdiggørelse.

## 1.8 Afhandlingens disposition

I kapitlets afsluttende afsnit disponerer jeg afhandlingens dele og viser, hvordan jeg afrapporterer min forskningsproces og -resultater. Skema 13 viser afhandlingens disposition.

Skema 13: Afhandlingens disposition	
Indledning	
Del 1. Forskningsgrundlag	Kapitel 1: Forskningsdesign – Valg af interdisciplinær diskursiv analysestrategi Kapitel 2: Foranalyse – Eksekveringsregimet i Clausewitz' krigerånd
Del 2. Erfaringsrummet for det militære chefvirke (U1)	Kapitel 3: Det overleverede erfaringsrum Kapitel 4: Det oplevede erfaringsrum Delkonklusion på U1: Erfaringsrummet for det militære chefvirke
Del 3. Chefernes kritiske kompetence (U2)	Kapitel 5: Chefernes situerede kritiske kompetence Kapitel 6: Erfaringsrummets relation til chefernes kritiske kompetence Delkonklusion på U2: Chefernes kritiske kompetence
Afslutning	Kapitel 7: Hovedkonklusion Kapitel 8: Forskningsbidrag

I [kapitel 1](#) er det samlede forskningsdesign fremlagt. Derefter foretages i [kapitel 2](#) en foranalyse af den empiri, ud fra hvilken jeg argumenterer for et særegent militært *eksekveringsregime*. Jeg kalder det en foranalyse, fordi den er en nødvendig forudsætning for at kunne etablere de analysebegreber, der anvendes i hovedanalyserne. [Kapitel 1 og 2](#) udgør således en sammenhængende del, del 1, der udfolder det samlede forskningsgrundlag. I del 2 fremlægges resultaterne af hovedanalyse U1. Her analyseres den diakrone historiske retfærdiggørelse. Det sker i [kapitel 3](#), der udfolder det *overleverede erfaringsrum* gennem analyser af historiske bedømmelsessystemer, samt i [kapitel 4](#), der udfolder de nuværende chefers *oplevede erfaringsrum* gennem

analyser af udfærdigede chefbedømmelser i perioden efter Den Kolde Krig. Del 2 afsluttes med en delkonklusion, der svarer på undersøgelsesspørgsmål U1. I del 3 fremlægges resultaterne af den anden hovedanalyse U2. Det er den synkrone analyse af chefvirkets retfærdiggørelse, dvs. chefernes *kritiske kompetence*. Det sker i kapitel 5, der udfolder de militære chefers *situerede* kritiske kompetence i den aktuelle *kritiske situation*, implementeringen af forsvarsforliget 2013-2017, samt i kapitel 6, der diskuterer resultaterne af de diakrone analyser (kapitel 3 og 4) i forhold til den synkrone analyse (kapitel 5) og derved viser, hvordan den synkrone retfærdiggørelse af *det militære chefvirke* både trækker på og bryder med den historiske retfærdiggørelse. Dette kapitel placerer diskussionen af chefernes *kritiske kompetence* i et spænd mellem aktørernes *erfaringsrum* og *forventningshorisont* og lægger op til hovedkonklusionen. Del 3 afsluttes med en delkonklusion, der svarer på undersøgelsesspørgsmål U2. Afhandlingens afslutning er fordelt på to kapitler. I kapitel 7 foretages en hovedkonklusion, der besvarer projektets problemformulering ved at stille en diagnose på chefvirkets retfærdiggørelse, der beror på delkonklusionerne fra U1 og U2. Endelig diskuteres i kapitel 8 de bidrag, som jeg på baggrund af hovedkonklusionen relaterer til de nævnte forskningsdomæner fra afsnit 1.7.

## Kapitel 2. Foranalyse: Eksekveringsregimet i Clausewitz' krigerånd

I kapitel 2 analyserer jeg foranlysnens spørgsmål: "Hvad kendetegner et militært retfærdiggørelsesregime, som der ses et empirisk belæg for?". Det gør jeg, fordi projektets empiri – chefbedømmelserne – viser, at de eksisterende konventionssociologiske analysebegreber ikke fuldt ud dækker chefvirkets retfærdiggørelse. Efter kodningen af bedømmelserne viste en restmængde af empirien et mønster, der pegede på et militært *eksekveringsregime*<sup>8</sup>. Dette mønster centrerer sig om chefernes evne til at overvinde usædvanlige udfordringer og modstand gennem deres *handlekraft*. Jeg undersøger derfor grundlaget for et *retfærdiggørelsesregime*, der strukturerer denne empiri. Jeg argumenterer for, at dette regime placerer sig i spændet mellem Boltanskis handlingsregimer, *retfærdighed* og *vold*. Her udtrykker det et kompromis for den offentlige vold: krig. Derved adskiller *eksekveringsregimet* sig fra konventionssociologiens øvrige *retfærdiggørelsesregimer*, der alle danner modbegreber til vold (B&T 2006:25).

Fremgangsmåden i analysen er overordnet inspireret af Boltanskis og Thévenots konstruktion af *retfærdiggørelsesregimer* i *OJ* (Boltanski & Thévenot 2006:71-78 & 140-144). Først viser jeg således de empiriske indikationer fra chefbedømmelserne, der ledte mig i retning af et nyt *retfærdiggørelsesregime* (2.1). Derefter diskuterer jeg, hvordan voldens retfærdiggørelse opstod som politisk-filosofisk idé i den vestlige tradition (2.2). Jeg begrundet, at et *retfærdiggørelsesregime* for militær *handlekraft* må tøjles heraf, hvis det skal knyttes an til *retfærdighed*. Derpå foretager jeg en regimeanalyse af Carl von Clausewitz' *krigerånd* (Clausewitz 1981 [1832]) (2.3). *Krigerånden* rummer nemlig en samlet idé om den militære chefs *handlekraft*, der tøjler den til politikken og udløser dens kraft. Jeg viser, at *krigerånden* relaterer til flere regimer men tillige underbygger et særegent militært *eksekveringsregime*. Derfor benævner jeg kapitlet "Eksekveringsregimet i Clausewitz' krigerånd". Derpå skitserer jeg, hvordan dette *eksekveringsregime* vinder frem i preussisk praksis i begrebet *Auftragtaktik* og siden vinder ind i den danske hærs føringsbegreb (2.4). Denne analysebevægelse er inspireret af begrebshistoriens semiotiske relation mellem

---

<sup>8</sup> **Eksekvere** (af lat. *exsequi* følge efter, fuldføre, *ex- + sequi* følge), udøve; fuldbyrde (en dom); gennemføre med magt. (Gyldendal, Den Store Danske)

sproglige strukturer og sociale sagsforhold (figur 4) og viser *eksekveringsregimet* som historisk fænomen. Afslutningsvist sammenfatter jeg *eksekveringsregimet* og dets grammatiske konstruktion ligesom de øvrige *retfærdiggørelsesregimer* (skema 3, s.58) og sammenfatter dets betydning for militær professionalisering som en del af den samlede krigerånd (2.5).

## 2.1 De empiriske indikationer på et eksekveringsregime

Under kodningen af chefbedømmelserne fra perioden 1989 til 2014 viste det sig, at de fleste retfærdiggørelsesargumenter kunne relateres til konventionssociologiens eksisterende regimer. Der fremkom imidlertid også en restmængde på 5,8 % (jf. skema 17, s.173), som handlede en særegen form for *handlekraft*, der knytter den til beslutsomhed, viljestyrke, mod, praktisk sans, selvsikkerhed, gensidig tillid og robusthed til at modstå pres under usædvanlige forhold. Det er fx bedømmelser som denne: *”Beslutninger gennemføres med stor handlekraft og uden tøven selv i kraftig modvind”* (Bedømmelse 2003, nr. 628). I de følgende to citater ses det, at personlig robusthed indgår som et bedømmelseskriterie for *handlekraft* under pres: *”Obersten er i stand til konstant at arbejde under stor belastning uden at miste overblik og dynamik i arbejdet”* (Bedømmelse 1989, nr. 487). *”Han overkommer en betydelig arbejdsmængde – ofte under et stort tidspres”* (Bedømmelse 1993, nr. 273). Endvidere er der tale om en robusthed, der tillige hviler på chefens selvsikre beslutsomhed: *”Han er en selvsikker og beslutsom personlighed og har bl.a. derfor opnået gode resultater i sin meget selvstændige stilling”* (Bedømmelse 1990, nr. 491). Ifølge bedømmelserne skaber chefen endvidere gennem sin *handlekraft* en gensidig tillid, der øger de underordnedes tro på overlevelse og succes, hvilket igen fremmer deres selvstændige initiativ og *handlekraft*. *”OB [obersten] er særdeles god til at håndtere pressede situationer, og formår også at sprede roen til sine omgivelser”* (Bedømmelse 2010, nr. 64). *Handlekraft* består ikke kun i at udføre færdige planer gennem entydige handlingsdirektiver, hvilket svarer til *industriregimets* effektivitet eller *streng subordination*. Det involverer tværtimod mod til at gøre det nødvendige: *”OB er en levende, inspirerende, meget viljestærk og energisk officer med en stor arbejdskraft. Han er meget selvstændig og ikke bange for at stå alene med en ny, upopulær eller kritisk holdning til problemerne. Han er nok mere respekteret end afholdt”* (Bedømmelse 1989, nr. 463). Der ses ofte at være tæt relation mellem *handlekraft* og det *domestiske regimes* ærværdighed og forbundenhed. Citaterne viser dog, at *handlekraft* ikke handler om at reproducere

traditionel orden. Det er snarere en praktisk sans for at skabe resultater under usædvanlige forhold. Det ophøjer modet til at handle, selvom man står alene med nye, upopulære eller kritiske holdninger til den herskende praksis, hvilket netop ikke er en *domestisk* kvalitet. Citaterne anerkender evnen til praktisk målopfyldelse og overlevelse gennem mod til at handle, hvilket ses i følgende citat: "*OB [obersten] er overordentlig initiativrig og opsøger gerne vanskelige problemområder. Han er rigtig god til at finde pragmatiske og brugbare løsninger og han får beslutninger gennemført med stor effektivitet*" (Bedømmelse 2007, nr. 679). Denne *handlekraft* og viljestyrke relaterer ikke til konventionssociologiens hidtidige retfærdiggørelsesregimer. Det er empiriske indikationer på et særegent *eksekveringsregime*.

Det er disse indikationer, som jeg herefter diskuterer i perspektivet af de vestlige idéer om retfærdig krig og *krigerånd*. Jeg ser nemlig, at disse vidt forskellige idéer tilsammen begrunder et vestligt kompromis for retfærdig vold, som danner grundlag for et militært *eksekveringsregime*. Som anført i kapitel 1 beror et *retfærdiggørelsesregime* på et princip om *det fælles bedste*, som dels opstiller en målestok for udmålingen af retfærdighed, dels aldrig må fjerne sig fra en fælles menneskelighed, dvs. et alment værdighedsprincip, der forkaster menneskelige overgreb og fornædelse (Boltanski & Thévenot 2006:77). Det kan derfor principielt virke paradoksalt at forestille sig et *eksekveringsregime*, der kombinerer retfærdighed med vold. Argumentet for alligevel at gøre det er, at det netop er et kendetegn ved den vestlige kultur, at den vedvarende gør sig ideer om et kompromis mellem retfærdighed og vold. Jeg følger således, på linje med konventionssociologien aktørernes retfærdiggørelsesbestrebelse, når jeg afsøger et sådant regime for *det fælles bedste*.

## 2.2 De vestlige idéer om retfærdig militær *handlekraft*

I dette afsnit viser jeg, at den idé om *det fælles bedste*, som historisk kan knyttes til et militært *eksekveringsregime*, består i beskyttelse mod aggression. Fjerner *eksekveringsregimet* sig herfra, eroderer tillige dets grundlag for retfærdiggørelse.

### 2.2.1 Den militære *handlekraft* i spændet mellem retfærdighed og vold

I den vestlige kultur kan man følge en historisk ambition om at tøjle krigens vold og dens ansvarlige aktører, dvs. regenterne, feltherrerne og kombattanterne. Krig ses i den vestlige filosofiske

tradition som en situation, der grundlæggende er uønskværdig, idet vold som udgangspunkt ikke anerkender en fælles menneskelighed, men alligevel under bestemte forhold udgør et nødvendigt onde over for værre alternativer. Et sådant alternativ opstiller Clausewitz i form af den absolutte krig, der udgør en modsætning til den vold, han søger at forstå, nemlig den virkelige krig. I forhold til dette projekt kan absolut krig ses som en form for voldsudøvelse, der unddrager sig enhver form for retfærdighed, hvorimod virkelig krig er bundet af politiske restriktioner og dermed – i hvert fald i princippet – relaterer til en form for offentlig retfærdiggørelse (Clausewitz 1981:33). Her kan Clausewitz' begreb om virkelig krig ses i sammenhæng med den vestlige idé om retfærdigheden i offentlig vold. I en hobbesiansk forståelse kræver fastholdelsen af samfundets retfærdighed en samfundskontrakt, der bytter en del af den individuelle frihed for beskyttelse (Hagen 2000:232). Denne idé ses allerede hos Platon, der omtaler samfundets beskyttere som vogtere (Platon 2003:Bog 2). Disse vogtere retfærdiggøres ikke kun i kraft af deres evne til at udfolde grandios militær *handlekraft*. De retfærdiggøres derimod gennem en disciplineret eller tøjlet *handlekraft*, der ikke negligerer de selvsamme samfundsværdier, som de beskytter. I den vestlige idé om krig er det således, når vold radikaliseres og bliver til *aggression* (jf. kapitel 1, s.x), at den udgør et kategorisk modbegreb til retfærdighed. I dette perspektiv er det ikke voldshandlingen i sig selv, der gør den uretfærdig, men måden, hvorpå den udløses og tøjles. Når Boltanskis *voldsregime* kategorisk defineres på baggrund af et fuldstændigt fravær af retfærdighed, flugter det altså med forestillingen om den tøjlesløse vold, aggressionen. Clausewitz' virkelige krig og den tøjlelse af volden, der ligger heri, adskiller sig også fra aggression og kan dermed ses i sammenhæng med traditionen for beskyttelse. I konventionssociologisk forstand udgør sammenkædningen af retfærdighed og vold imidlertid en gråzone (Blokker & Brighenti 2011:296), som samtidig udgør en allestedsnærværende restriktion i *det militære chefvirke*, der knytter sig til begrebet retfærdig krig. Derfor må idéen om voldens retfærdighed forstås historisk.

## 2.2.2 De traditionelle vestlige idéer om retfærdig krig

I den vestlige kulturkreds har idéen om retfærdig krig skiftet karakter, om end den altid har afskyet krig. Retfærdig krig var allerede et tema i antikken. Her blev arméen anset for at være en



naturlig del af den daglige overlevelse, hvor staten passede på sine borgere. *”Krigen skulle retfærdiggøres af hensyn til det samfund, der på forskellige måder måtte løbe risici”* skriver Jens Krasilnikoff (Jensen et al. 2006:53). Platon skriver det således: *”Altså vil den stat som nu har vokset sig stor, også behøve en rigtig hær som kan rykke ud, og med held afslå angreb på dens ejendom og borgere”* (2003:95). Den skulle afværge vold mod borgerne. En sådan hær skulle derfor ifølge Platon ledes af vogtere, der besad lige dele *kampmodighed* og *sagtmodighed*, for derved at sikre, at arméen tjente dette og kun dette *fælles bedste*. Om vogterne drager Platon den konklusion, at *”[d]en der skal blive den ideelle vogter af vor by, må følgelig af naturen være filosofisk og modig og hurtig og stærk”* (2003:99). Modig, hurtig og stærk er intuitivt forståelige egenskaber hos krigeren. Ved *filosofisk* forstår Platon derimod lærelyst og videbegær, hvilket han anser som en forudsætning for at kunne kombinere retfærdighed med vold. Det er denne idé, der er særlig interessant i forhold til et militært *eksekveringsregime*.

Fra og med oldtiden – dvs. i særdeleshed med kirkefaderen Augustin – fik den ellers i udgangspunktet pacifistiske kristendom og dermed den kristne verden et begreb for retfærdig krig. Her var idéen, at retfærdig krig tjener freden som en sidste udvej i bekæmpelsen af en aggressor. Krigen kunne dog også retfærdiggøres som en straf mod synd, hvilket øgede dens tilgængelighed (Jensen 2006:87-90). Fra oldtidens Augustin kan man tegne en linje til middelalderen og Thomas Aquinas, som også betragtede krig som en vej til *det fælles bedste* gennem beskyttelse og straf, når den vel at mærke blev udøvet af den rette politiske autoritet, dvs. kirken (Ibid.:102). Andre, som Machiavelli der blev udlagt som kynikere (Pouplier 2016:Efterskrift), udfordrede dette og anlagde et mere grænseløst syn på krig som et redskab for fyrstens egennyttige interesser. *”[M]enneskene skal man enten gøre fjøelige med det gode eller udslættes, for de hævner sig ved de mindste krænkelse, ved de alvorligere er de ikke i stand til det”* (Machiavelli 2012:36). Denne idé frigjorde volden af anden retfærdighed end fyrstens interesser og udfordrede idéen om retfærdig krig. Den efterreformatoriske, protestantiske retfærdiggørelse af krig videreførte imidlertid den kristne tradition (Kjeldgaard-Pedersen i Jensen 2006:114-116). Renæssancehumanister som Erasmus af Rotterdam – der iagttog reformationskrigene – søgte derimod mere kategorisk at gøre enhver krigerisk voldshandling illegitim og tog radikalt livtag med både Machiavellis realpolitiske kynisme og den åbning for krig, som den kristne tradition tillod. Hans udgangspunkt var, at: *”Intet er mere umoralsk, intet mere ulykkebringende... Kort sagt: intet er mere uværdigt*

for mennesket” (Erasmus af Rotterdam 1984:15). Hvor Machiavelli åbnede sig for aggressionen, søgte Erasmus det modsatte, men også han måtte resignere og legitimerede i sidste ende retten til nødværge, om end han også så dette som et bekvemt påskud for krig.

Senere fulgte Hugo Grotius’ bestræbelser på at opstille en juridisk afgrænsning for retfærdig krig. Den flugtede med traditionen og tillod både beskyttelse, generhvervelse og straf (Bull, Kingsbury & Roberts 1990). Grotius’ *tilgang gav videre rammer for retfærdig krig end hos Erasmus, men skabte dog en stærk moralsk forpligtelse til beskyttelse, som også forpligtede fyrsten*. Immanuel Kant flyttede spørgsmålet om krig fra det religiøse til det politiske domæne og foreslog med skriftet *Den Evige Fred* (Kant 1995 [1795]) et folkeforbund, der skulle modvirke al krig (Heurlin 2009:60). Her ser vi altså dels en hobbesiansk idé om beskyttelse mod aggression gennem anvendelse af magt, dels en kantiansk idé, der er pacifistisk. Begge har dybe rødder i den vestlige tradition. I dag er krig – forstået som aggression – forbudt gennem FN’s konventioner (FN-pagten 1945), som skaber et juridisk grundlag for verdenssamfundets folkeretslige imødegåelse af aggression. Her opstilles både restriktioner for grundlaget for at føre krig og for dens førelse, dvs. *Jus ad Bellum* og *Jus in Bello* (Dansk Røde Kors 2009:21-23). Denne jurisdiktion trækker på Grotius’ juridiske tilgang til retfærdig krig (Regeringens Røde Kors Udvalg 2004:5), men relaterer samtidig til både den kantianske og den hobbesianske idé om beskyttelse. I praksis er det således FN’s Sikkerhedsråd, der afgør krigens retfærdighed og imødegåelsen af aggression.

I den skitserede traditionslinje er forholdet til retfærdig militær *håndlekt* forbundet med en vis ambivalens og konstant søgen mod et medierende kompromis. Dette gennemgående træk spidsformulerer militærhistorikeren John Keegan, som skriver: *”Vores kultur er kompromissøgende, og kompromisset med hensyn til offentlig vold er blevet at misbillige dens udfoldelse, men at legitimere dens brug. Pacifisme er blevet ophøjet til idealet, mens den lovlige bærer af våben – under streng militær justits og inden for de snævre rammer lovgivningen sætter – blot accepteres som en praktisk nødvendighed”* (2000:23). Et *eksekveringsregime*, der skal kendes som retfærdigt i denne traditionslinje, må altså i den ene side af kompromisset lade sig tøjle som en sådan praktisk og strengt disciplineret nødvendighed for beskyttelse mod aggression.

## 2.3 Det militære eksekveringsregime i Clausewitz' krigerånd

I dette afsnit viser jeg den idé, jeg relaterer til den anden side af kompromisset, som handler om den orden, der tøjler militær kampkraft til politikken og tøjler den som kraft, der er egnet til at imødegå en aggressiv kraft. Det er nemlig sådan, der kommunikeres mellem kombattanter. *"Their mode of being is that of force in the sense of unknown power realized only in the encounter with other forces"* (Boltanski 2012:72).

### 2.3.1 Valget af *Om Krig* som 'kanonisk værk' for et militært eksekveringsregime

Hertil inddrager jeg Clausewitz' *genuine krigerånd* fra *Om Krig* (Clausewitz 1981). *Krigerånden* repræsenterer nemlig en idé om tøjlet udløsning af den militære *handlekraft*. Som sådan etablerer den en social orden, der kan realisere denne kraft. Jeg følger her Boltanskis og Thévenots fremgangsmåde fra *OJ*, hvis konstruktion af *retfærdiggørelsesregimer* tager afsæt i et politisk-filosofisk værk til afdækning af et regimes idéniveau og dermed udpeger et kanonisk værk herfor. Jeg har således lagt følgende præmisser fra *OJ* til grund for valget af *Om Krig*. Der skal være tale om en filosofi, der knytter sig til vestlig idéfilosofi, ligesom det gælder for de øvrige oprindelige seks regimer fra *OJ* (B&T 2006:71-74). Her finder Boltanski og Thévenot det reneste idégrundlag, hvorpå hvert *retfærdiggørelsesregime* beror. Som politisk-filosofisk værk sætter *Om Krig* den professionelle praksis i relation til politisk retfærdiggørelse, hvilket gør det til mere end blot en fagteknisk manual for krigsførelse. Det er således et politisk-filosofisk værk om krigen og dens udøvere. Den udfolder som sådan en *krigerånd*-idé, der konkretiserer en militær *handlekraft*, der tøjles af politikken. I *OJ* (B&T 2006:129) indikerer Boltanski og Thévenot, at *Om Krig* udgør en slags kanonisk værk for volds tvekamp – *"testing by fire"* – men med Clausewitz' skelnen mellem absolut og reel krig er det tillige et udgangspunkt for at forstå den *handlekraft*, der udøves i spændet mellem retfærdighed og vold.

Andre "kanoniske" værker kunne være valgt som idegrundlag til et *eksekveringsregime*, fx Sun Tzus betydningsfulde værk *Krigs kunst* fra det 6. århundrede (Giles, Graham, Mendell & Craighill 2008), Machiavellis *Krigskunst* fra 1521 (ibid.) eller Antoine-Henry Jominis *Krigskunst* fra 1862 (ibid.), der også har haft stor betydning. Når jeg valgte *Om Krig*, skyldes det for det første matchet mellem min empiri og Clausewitz' *krigerånd*, for det andet at Boltanski og Thévenot opsætter

flere kriterier for udvælgelsen af et regimes kanoniske værk (B&T 2006:71-74). Således skal der 1) være tale om den første systematiske beskrivelse af en retfærdiggørelsesgrammatik, som 2) baserer sig på ét højere fælles princip (*higher common principle*), der viser ligevægten mellem *det fælles bedste*, der tilstræbes, og den investering, der relaterer sig hertil. Det skal 3) tydeliggøre de principper (den grammatik), der danner grundlag for den pågældende sociale orden, og 4) det pågældende argument skal være praktisk troværdigt og derved nyde praktisk tillid blandt aktørerne. Endelig lægges der vægt på, 5) at værket er samfundsmæssigt velkendt og udbredt. I forhold til 4) og 5) har *Om Krig* nydt den ubetinget største historiske udbredelse og anerkendelse både inden for den militære profession og i politisk forskning. Værket lever også op til 1), idet der er almindelig enighed om, at ingen tidligere værker i samme grad har gjort spørgsmålet om krigen og dens aktører til et politisk fænomen. Jeg hævder således, at intet andet værk om krig har haft tilnærmelsesvist den samme politisk-filosofiske ambition og betydning for den politisk-professionelle praksis end *Om krig*. Jeg hævder ikke, at Clausewitz har eneret på den krigerånd, jeg udfolder herefter, men at hans udlægning fik betydelig gennemslagskraft i den militære professionalisering. Gorm Harste påpeger således Frederik den Stores betydning for ikke mindst Clausewitz (Harste 2016:325). *Om Krig* har ikke dannet grundlag for konsensus, men det står som et fremtrædende værk både i og uden for professionelle militære kredse. Det bevæger sig på centrale steder på et niveau af generalitet, der gør, at det bevarer sin aktualitet trods tidens udvikling. Endelig udfolder det i forhold til 2) og 3) en grammatik, der relateres til overordnede principper for militær praksis, *krigerånden*. Derfor har jeg valgt *Om Krig* som idégrundlag til et militært *eksekveringsregime*. I det følgende udfolder jeg denne ide.

### **2.3.2 Den genuine krigerånd som den militære føreres moralske beredskab**

For Clausewitz er krig "*en voldshandling for at tvinge modstanderen til at opfylde vor vilje*" (1981:29). Dette velkendte udsagn skal ikke ses som et udtryk for aggression. Det er et udtryk for, at fjenden ifølge Clausewitz skal gøres værgeløs, så det er muligt at genetablere den fred, der udgør den samfundsmæssige normaltilstand. Heri ser vi konturerne af Clausewitz' kobling til et *fælles bedste*. Tjener voldshandlingen ikke dette formål, bliver den meningsløs og unyttig for politikken. Clausewitz' ærinde er ikke at afdække politikkens retfærdighed. Derimod formulerer han: "*at politikken i sig selv forener og udligner alle den interne forvaltnings interesser, og hvad*

ellers den filosofiske tænkning kan bringe på banen. For politikken er jo intet i sig selv, den er blot en talsmand for alle disse interesser. At den kan tage en gal retning, kan tjene ærgerrighed, privatinteresser, magthavernes forfængelighed, har ikke noget med denne sag at gøre. For ikke under nogen omstændigheder kan krigskunsten betragtes som politikkens læremester” (Ibid.:752-753). I et konventionssociologisk perspektiv kan det udlægges således, at krigen betjener den herskende retfærdiggørelse, hverken mere eller mindre, hvorved krigen bliver lige så retfærdig eller uretfærdig som politikken. *”Krig er et instrument for politik. Den må nødvendigvis bære politikens målestok. Krigens førelse er derfor i sine hovedkonturer selv politik – en politik, der har ombyttet pennen med kården, men ikke derfor er holdt op med at tænke efter sine egne love ... krig har ganske vist sin egen grammatik [vold], men ikke sin egen logik [retfærdiggørelse]”* (Ibid.:758 & 751). Denne grammatik er centreret om evnen til at omforme den militære kapacitet til en kraft. Det er denne grammatik, der danner udgangspunkt for *krigerånden*. Den hverken udelukker eller betinges af den retfærdighed, der blev udfoldet under 2.2. *Krigerånden* kan derfor både tjene som beskyttelse og aggression. Det, der derfor er bestemmende for, om *krigerånden* relaterer til retfærdighed, er, at den forpligtes til en politik, der beror på præmisserne om retfærdig krig, dvs. beskyttelse. Det er med dette udgangspunkt, at jeg inddrager Clausewitz’ *krigerånd* som et idégrundlag for et *eksekveringsregime*.

En sådan læsning af Clausewitz’ *krigerånd* kan indledes med følgende citat, der skelner *krigerånd* fra den simple voldsudøvelse: *”Krigerdyd adskiller sig fra simpel tapperhed og endnu mere fra begejstring for krigens sag ... Den må miste den drift til utøjlet aktivitet, kraftudfoldelse, der kendetegner den hos individet, den må underordne sig højere krav, lydighed, orden, regel og metode”* (Ibid.:186). Således er det militære chefvirke en stramt tøjlet aktivitet, der er underlagt streng disciplin i udløsningen af handlekraft. Clausewitz tilegner sit tredje kapitel (Ibid.:66-87) til udfoldelsen af det, man med Boltanski og Thévenot kan betegne som *krigeråndens* storhedstilstand. Storheden beror på mobilisering og udløsning af en *handlekraft*, der overvinder de farer, man befinder sig i, den tilstand af fysisk udmattelse, man bliver trukket mod, den uvished, som omgivelsernes kaotiske karakter skaber, og den tilfældighed, der er allestedsnærværende på slagmarken. Slagmarken er kendetegnet ved en latent mangel på rammer, der kan skabe stabilitet og sikkerhed. Således modvirker slagmarken konstant de militære intentioner og anstren-

gelser. Med et ord fra fysikkens love betegner Clausewitz summen af disse modstande som friktion: *“the numerous chance events, which touch everything ... [and] the numerous difficulties that inhibit accurate **execution** of the precise plans that theory tends to formulate”* (Watts 2004:9). *Krigerånden* sammenfatter altså de kvaliteter hos den militære fører, der fastholder militær eksekveringen trods nærmest ubegribelige forhindringer. I chefvirket hos de øverste chefer må man ifølge Clausewitz tillige forstå, at den friktion, der hæmmer eksekvering, ikke kun handler om den rene militære hindringer, men tillige politiske hindringer for målopfyldelsen. *“Krigsføring og politik falder her sammen, og feltherren bliver tillige statsmand”* (Ibid.:85). Friktionen opsamler alle former for modstand, som følgelig overvindes gennem *krigerånden*. Således tjener den politikken.

De kvaliteter, hvormed Clausewitz udfolder *krigerånden*, betegner han som sjælekræfter. Det er mod, dvs. mod til at kontrollere sig selv og mod til at tage ansvar. For at mod ikke udvikler sig til overmod eller dumdristighed, må den tøjles med forstand. Derfor relaterer Clausewitz mod til dømmekraft. Ved dømmekraft forstås den skarpsindighed, hvormed man kan mobilisere så høj en grad af situationsfornemmelse, at den kan skære igennem slagmarkens uvished, eller krigens tåge, som Clausewitz kalder det. Clausewitz' dømmekraft udgør således et kritisk og ikke et automatiseret handlingsberedskab, som hjælper føreren, hvis psykiske og mentale pres uvægerligt udfordrer forstanden under ekstrem belastning. Derfor opstiller Clausewitz endnu en kvalitet, fasthed (Ibid.:75), som kendes på førerens viljekraft og selvkontrol. Fasthed relaterer til bevarelse af både psykisk og fysisk ligevægt under hårdt pres. Endvidere fremhæver Clausewitz energi, som han tillægger førerens motiv og personlige drivkraft, fx fædrelandskærlighed, begejstring for sagen og endda hævnlyst. Endelig tilføjer Clausewitz den kunstneriske kvalitet, fantasi, der repræsenterer evnen til at tolke omgivelserne og gendanne dem i sin forestilling med henblik på at skabe det overraskende initiativ, der kan undertvinge modstanderen. Med disse kvaliteter søger Clausewitz at vise, at *krigerånd* udgør et moralsk beredskab. En kampmoral, om man vil. De udgør en helhed, hvor de enkelte kvaliteter er værdiløse uden den indre afbalancering. De udgør således ikke en opskrift eller tjekliste, men et ækvilibrium, dvs. en gensidig ligevægt som man snarere end at beregne og sætte formål for, må fornemme. Derfor ser Clausewitz *krigerånden* som kunst – krigskunst – og ikke som en videnskab, hvilket er en central skelnen, som jeg vil vende tilbage til, når jeg diskuterer forskellen mellem *eksekveringsregimet* og *industriregimet*.

### 2.3.3 Krigeråndens retfærdiggørelse og eksekveringsregimets kvaliteter

Nu vil jeg foretage en regimeanalyse af *krigeråndens* kvaliteter – dens grammatik – i relation til *handlings-* og *retfærdiggørelsesregimerne* og dissekerer de af *krigeråndens* kvaliteter, der viser hen til *eksekveringsregimet*. Resultaterne, der begrundes herefter, fremgår af skema 14. Det viser en omfattende og sandsynligvis også krævende regimekompleksitet, der danner grundlag for chefvirket. Det viser tillige, at *krigerånden* relaterer til flere af de almene retfærdiggørelsesregimer (jf. skema 3, s.58) og endvidere rækker ud over retfærdighed og ind i *opofrelsesregimet*.

Skema 14: Clausewitz' <i>krigerånd</i> relateret til <i>handlings-</i> og <i>retfærdiggørelsesregimer</i>		
<i>Krigerånden</i> relaterer overordnet dels til <i>retfærdiggørelsesregimerne</i> gennem de forskellige betegnelser, der fremgår nedenfor, dels til <i>handlingsregimet opofrelse</i> , fordi disse kvaliteter også kræver passion og uselvished.		
Betegnelser	Betydning	Relation til retfærdiggørelse
<b>Mod</b>	Dristighed og standhaftighed, der mobiliserer handlekraft.	Trækker på et særegent <i>eksekveringsregime</i> , der fremmer <i>handlekraft</i> .
<b>Energi</b>	Ærgerrighed eller forpligtelse, der mobiliserer viljestyrke.	Trækker på <i>det domestiske regimes</i> ærværdighed og forbundenhed eller <i>opinionsregimets</i> berømmelse.
<b>Fasthed</b>	Selvkontrol, ærværdighed og autoritet, der skaber klarhed, vedholdenhed og stabilitet.	Trækker på <i>det domestiske regimes</i> ærværdighed og rang. Aftegner cheffrollen som en formidabel faderfigur.
<b>Dømmekraft</b>	Praktisk fornuft, der kombinerer resolut beslutsomhed med situationsfornemmelse.	Trækker på et særegent <i>eksekveringsregime</i> , der fremmer <i>handlekraft</i> .
<b>Fantasi</b>	Forestillingsevne, der bryder konformitet og fremmer kreativitet.	Trækker på <i>inspirationsregimet</i> , der fremmer en transcenderende, åndfuld genialitet.

Helt overordnet kan *krigerånden* ifølge Clausewitz kun mobiliseres, hvis de trækker på en passion (*ofret for sagen*) og uselvished (*ofret for andre*). Uden denne *opofrelse* vil aktørernes fysiske og moralske kræfter ifølge Clausewitz hurtigt slippe op. Det er ikke et lønarbejde, når krigeren skal præstere det usædvanlige i kamp og ophæve friktionen. *”Det er det hjerteskerende syn af de blodige ofre, føreren skal bekæmpe først i sig selv og derpå i alle andre”* (Ibid.:74). Når kræfterne slipper op, er det føreren, der skal udvise det usædvanlige. Det rækker ud over *retfærdiggørelsesregimernes* ligevægtsteoretiske rationaler. *”Ved glæden i hans bryst, ved lyset fra hans ånd skal forsættes glød, håbets lys på ny tændes hos alle andre”* (Ibid.:74). Det er et fundamentalt udgangspunkt for at forstå *krigeråndens* enkelte kvaliteter. Med dette udgangspunkt kan de enkelte kvaliteter relateres *retfærdiggørelsesregimerne*.

## Mod

Clausewitz' mod er en sammensat. Mod peger på visse punkter i retning af domestisk storhed, i hvert fald i den udstrækning, at det handler om at have mod til at udvise selvkontrol, ansvarlighed og autoritet. Her overlapper mod og fasthed. Men førerens ansvar rummer mere ifølge Clausewitz. Det centrale omdrejningspunkt er vovemodet, dvs. at turde gøre det nødvendige uden at vakle eller lade sig bremse af tvivl og vægelsind. Hertil relaterer Clausewitz kvaliteter som dristighed, overraskelsesevne og list (Ibid.:191-195 & 202-210). List forleder modparten gennem falske forestillinger og viser sig derved som et virkningsfuldt instrument for vold uden nødvendigvis at udøve den. Ifølge Clausewitz er list snarere en form for bedrag, der indgår i kampen. List kan, når den er veludført, kaste modpartens voldshandling tilbage mod ham selv, hvorved man økonomiserer med egne kræfter. List betinges som sådan af et overraskelsesmoment. Overraskelse kan deles op i evnen til at udtænke en overraskelse og modet til at turde udføre overraskelsen – det, som ingen havde forventet, ønsket eller kalkuleret med. Resultatet af voldshandlingen kan ifølge Clausewitz ikke forhåndsdiskonteres, hvilket også relater til den dømmekraft, der udfoldes under næste overskrift. Her er det vigtigste, at Clausewitz mod relaterer til at handle overraskende og uforudsigeligt. Det betinges af en høj grad af dristighed, der fx kan kompensere for fysisk underlegenhed. Her kan mod forveksles med *markedsregimets* opportunisme. *Markedsregimets* overordnede koordinationsprincip er konkurrence, og i en ren markedsverden er fri konkurrence det eneste koordinationsprincip. Således argumenterer Johannes Witt-Hansen for, at Clausewitz er inspireret af Adam Smiths værk *The Wealth of Nations* (Smith 2007 [1759]), som Boltanski og Thévenot udpeger som det kanoniske værk for *markedsregimet*. Witt-Hansen skriver: *"Kampen danner ... målestok for de kontraherende parters potentiale, ligesom penge danner målestok for de udvekslede varers værdi ... I krigen er kampen (das Gefecht) det, som kontant betaling er i handlen ... Det betyder, at handlens og politikens logik er den samme som krigens, men at den handelsmæssige og politiske grammatik er forskellig fra krigens"* (Witt-Hansen 1981:901, 902 & 904). Fælles for den frie merkantile konkurrence og krigens kamp er en logik om, at det gælder om at vinde og udkonkurrere modstanderen. Den dristige vinder, den forsigtige taber.

Således kunne det argumenteres, at mod relaterer til *markedsregimets* opportunisme og risikovillighed. Hos Clausewitz består mod derimod af to elementer, hvor dristighed kun er det ene.



Det andet er standhaftighed, som jeg tidligere har knyttet til *domestisk* retfærdiggørelse. Clausewitz anfører: *"Begge i forening giver den mest fuldkomne slags mod"* (Clausewitz 1981:68). Clausewitz understreger, at standhaftighed har større styrke end fasthed i ekstreme situationer: *"Fasthed betegner viljens modstand mod et enkelt kraftigt stød. Standhaftighed modstanden mod et varigt pres"* (Ibid.:75). Mod kombinerer altså dristighed med denne standhaftighed. Også her ser vi Clausewitz' ækvilibrium mellem kvalitetene. Jeg læser Clausewitz således, at standhaftighed og dristighed tilsammen repræsenterer en særegen retfærdiggørelse, som hverken kan udlægges som en kombination af markeds- og domestisk retfærdiggørelse eller som enten det ene eller det andet. Der er her tale om en særegen retfærdiggørelse, der knytter sig til krigs-konteksten. Den består i at turde handle under den yderste fare, hvor liv står på spil, og hvor udfaldet ikke er givet. Her kan apati og paralysering udtømme *handlekraften*, såfremt det ikke er muligt at mobilisere et alternativ. Det er dette alternativ, som Clausewitz' mod indfanger. Brigadegeneral Thomas Kolditz, der stod for ledelsesundervisning på West Point i USA i mange år formulerede det ifølge Joseph Pfeifer således: *"[E]xercising leadership in life-threatening environments requires instilling in others a confidence to succeed, a promise for survival, and a sense of resilience, while simultaneously performing almost impossible tasks"* (Pfeifer i Kolditz 2007:ix). Clausewitz' mod er således mulighedsbetingelsen for *eksekvering* i ekstraordinære situationer under ultimativt pres og mod alle odds. Det stiller mod i en helt central position i *kri-gerånden*. Clausewitz understreger selv den centrale betydning af mod: *"Krigen er farens om-råde. Modet er derfor frem for alt krigerens første egenskab"* (1981:68).

### Energi

Clausewitz' energi indebærer en personlig stræben efter hæder og ære, som kan ses som et eksempel på *opinionsregimets* berømmelse/ærgerrighed. Det kan dog lige så vel relatere til den *domestiske* tjenende ærværdighed og til *opofrelse*. Mulighederne er åbne. Interessant er det dog, at *opinionsregimets* ærgerrighed også er en mulighed i den militære profession. Her minder det om Hobbes' æresbegreb: *"[T]o be 'honourable' is to be 'Honoured, loved, or feared of many... Honor can therefore be reduced to fame"* (Hobbes i B&T 2006:100 & 101). Den magt, der ligger i, at føreren opnår berømmelse – ikke mindst blandt sine underordnede – udgør en vigtig drivkraft. Her kunne Clausewitz have haft Napoleons berømmelse og evne til derigennem at moti-vere sine tropper i tankerne, men også enhver anden feltherrer. *"Har der nogensinde været en*

*stor feltherre uden ærgerrighed, eller er et sådant fænomen overhovedet tænkeligt?"* (Clausewitz 1981:75), spørger han retorisk. Den energi, der driver føreren, og overføres på dennes undergivne, kan dog ikke bestemmes entydigt. Det er imidlertid underordnet for Clausewitz. Både ærværdighed og ærgerrighed er for ham gangbare drivkræfter, og en kombination heraf svækker ikke *krigerånden*, blot den mobiliserer energi.

### Fasthed

Clausewitz' fasthed (Ibid.:75) kendes på førerens viljekraft og selvkontrol. Den foreskriver føreren som den selvbeherskede, formidable og endog strenge faderfigur og kan således relateres til det *domestiske regime*, fordi fastheden betoner rang, ærværdighed, opdragelse, pligt, ansvarlighed, autoritet og eksemplarisk opførsel. Fasthed skal sikre førerens selvbeherskelse, men må ikke udvikle sig til selvoptagelse. Det understreger fasthedens relation til den domestiske pligt og forbundenhed, uanset hvilket niveau det udøves på. Et andet ord, Clausewitz anvender om fasthed, er standhaftighed, hvilket viser, at fasthed ganske enkelt handler om at holde sig oprejst. Det indebærer karakterstyrke, så man både kan holde sig oprejst fysisk og mentalt. Enhver anden form for fasthed betegner Clausewitz som ubøjelig egensindighed. Det er ikke Clausewitz' ærinde. Fasthed må ikke blive til ubøjelighed; fasthed skal afbalanceres af dømmekraften. Når føreren i sin fasthed opgiver egensindighed, kan man tillige fornemme, at Clausewitz henviser til *opofrelse*, dvs. både *offeret for sagen* og *ofret for andre*. Den betydning, som dømmekraft tilfører fasthed, er så markant, at fasthed ikke kan ses som den centrale, men snarere som en medkonstituerende kvalitet i *krigerånden*.

### Dømmekraft

Clausewitz' dømmekraft er ligesom mod en sammensat kvalitet. Den står i kontrast til den regelbundne og kalkulerende dømmekraft, der relaterer til *industriregimet*. Det betones kraftigt i den kritik, som Clausewitz med ikke ubetydelig sarkasme retter mod Jomini og dennes videnskabeligt-matematiske krigsteori. Om den regelbundne strategi siger han: *"Ve den kriger, der skulle krybe rundt i dette fattighus af regler, som er for ringe til geniet, som han ophøjet kan sætte sig ud over, som han under alle omstændigheder også kan gøre sig lystig over!"* (Ibid.:115). Clausewitz' dømmekraft udgør således et kritisk og ikke et kalkulativt handlingsberedskab, som hjælper føreren. Usikkerheden i efterretninger og forudsætninger og uophørlige tilfældigheder gør ifølge

Clausewitz den kalkulative dømmekraft utilstrækkelig. *"Krig er tilfældighedens område"* (Ibid.:69). Her handler dømmekraft om det, der i den militære kontekst jævnligt betegnes som praktisk fornuft. For Clausewitz er det en dømmekraft, der forener beslutsomhed med ånds nærværelse eller situationsfornemmelse. Dømmekraft i denne kombination kræver et mindre beslutningsgrundlag end kalkulativ dømmekraft. *"Vi har her anvist beslutsomhed den opgave, at den, når motiverne er utilstrækkelige, skal fjerne tvivlens kvaler, faren ved at nøle"* (Ibid.:71).

Clausewitz ser beslutsomhed som en anden form for mod, der handler om vilje til at tage ansvar i situationer præget af uforudsigelighed og uklarhed. Beslutsomhed trækker på erfaringer og evnen til at anvende det, man har erfaret tidligere, i en ny, men ikke identisk situation. Her ophæver beslutsomhed tvivlstilstanden. Evnen til at trække på erfaringer, lære i situationen og overføre denne læring til resolute beslutninger – nærmest inden for sekunder – udgør for Clausewitz praktisk dømmekraft. Omvendt kræver den kalkulative dømmekraft tid, grundighed og store mængder af information. Clausewitz er ikke blind for denne *industriregime*-dømmekraft, men henviser den til det taktiske niveau. *"Taktikken er den del af krigsførelsen, hvor teorien kommer nærmest til at være en positiv lære ... Taktikken vil kort sagt have langt færre vanskeligheder med teorien end strategien."* Taktikken beror omvendt på det *industrielle regimes* forskrifter og metoder, *"for så vidt at de under uddannelse indpodes stridskræfterne som virksomme principper"* (Ibid.:136). Den ubundne dømmekraft, der bliver uberegnelig for modstanderen, overskrider regelbundenhed, traditioner, kutyme og sædvaner, anvender kun teorien som en guide og lader sig inspirere af fantasien. Den skærer igennem slagmarkens uvished eller krigens tåge, som Clausewitz kalder det, og skaber handlekraft. Således udgør Clausewitz dømmekraft ligesom mod en særegen eksekveringskvalitet fra krigskonteksten, der ikke modsvares af konventionssociologiens øvrige regimer.

### Fantasi

Clausewitz' fantasi er tæt relateret til denne dømmekraft. Clausewitz foretrækker kunstnerisk talent frem for den regelbundne praktiker og anfægter teorier, der fremstår som *"en positiv lære, dvs. en forskrift ... talent og geni handler uden for loven, og teorien bliver en modsætning til virkeligheden"* (Ibid.:121 & 120), og kræver, *"at teorien ingen ret har til at belægge den [dri-*

stigheden] med restriktioner ved at bruge sine love som påskud ... Teorien skal være en undersøgelse og ikke en læge" (Ibid.:191 & 121). Fantasien trækker således chefvirket væk fra både den industrielle og den domestiske regelbundenhed og etablerer et frirum for kreativitet og opfindsomhed, hvori modet og dømmekraften udfoldes. Fantasi kan således forstås som en kunstnerisk frihed, der udgør *inspirationsregimets* transcenderende karakter og skabelsen af det geniale. Det er en kvalitet, der fremmer list og overraskelse. For Clausewitz er fantasi et pragmatisk begreb – en strategisk adfærd – der viser sig i praksis gennem evnen og viljen til at handle uden for *loven* eller grundsætningerne. Fantasi er således en forudsætning for den strategiske handling, der forløser de muligheder, der viser sig i situationen. Fantasi står i kontrast til *industriregimets* binding af såvel strategi, taktik, metode, evidens og positiv teori. Fantasi muliggør den overraskelse, som kan realiseres som følge af taktikkens metodiske udøvelse, og er i den modsatte ende af spektret kun tøjlet af politikens restriktioner (Ibid.:203). Fantasi er mulighedsbetingelsen for, at mod og dømmekraft ikke henfalder til forudsigelig regelbundenhed – uanset om denne bunden er af kalkulatativ eller traditionsbunden karakter – for som Clausewitz påpeger: "[T]alent og geni handler uden for loven, og teorien" (Ibid.:120).

#### Sammenfatning på krigeråndens retfærdiggørelse og eksekveringsregimets kvaliteter

Samlet viser analysen af *krigerånden*, at dens kvaliteter ikke blot kan reduceres til ét unikt militært *handlingsregime*. Den konstitueres af et repertoire af *handlings-* og *retfærdiggørelsesregimer*. Det udgør et ækvilibrium – et kompromis i konventions sociologisk forstand – mellem kvalitative betegnelser fra *opførelsesregimet*, det *domestiske regime*, *inspirationsregimet* og *opinionsregimet*. Denne konstellation udgør en samlet kanonisk idé om chefvirkets retfærdiggørelse. Desuden viser kvaliteterne mod og dømmekraft hen mod et særegent militært eksekveringsregime, der i særlig grad understøtter den militære handlekraft i krigskonteksten. I sin udfoldede semantik inkluderer Clausewitz standhaftighed og dristighed til mod samt udøvelsen af praktisk fornuft – der integrerer resolut beslutsomhed med erfaringsbaseret situationsfornemmelse – til dømmekraft.

## 2.4 Den historiske reprofessionalisering af føringspraksis

*Krigerånden* er ifølge Clausewitz ikke forbeholdt nogle få højtstående militære chefer, selv om det i høj grad er det strategiske niveau, der optager ham. Han understreger derimod, at: *"For at præstere det fremragende i krig skal man på alle niveauer være besjælet af den særlige krigerånd"* (Ibid.:85). Som idé er der altså tale om et professionsbegreb, der gælder for alt officersvirke. Dog anfører Clausewitz, at jo højere føreren rangerer, jo mere *"kræves stor indsigt i de højere statsforhold. Krigsføringen og politik falder her sammen"* (Ibid.:85). Begrebet relaterer således til praksis på alle niveauer. Idéen om *krigerånden* kunne imidlertid være forblevet en skarpsindig strategilærers personlige forestilling om det militære chefvirkets storhed, hvis ikke det var blevet grebet af begivenhedernes gang i Preussen. Her inspirerede det til et historisk brud i den militære praksis, som det begrebshistorisk er nødvendigt at forstå, hvis det skal give mening at relatere *krigerånden* til chefvirkets retfærdiggørelse i dag. Det udfoldes herefter.

### 2.4.1 Den preussiske realisering af eksekveringsregimet gennem *auftragstaktik*

Det 19. århundrede var den industrielle revolutions århundrede. Udviklingen på slagmarken både påvirkede og blev påvirket af udviklingen. *"Denne såkaldte 'militære revolution' [den preussiske] opfattes i dag som den afgørende forklaring på udviklingen af den arbejdsdisciplin, det management og de teknologiske opfindelser som muliggjorde den industrielle revolution fra 1780"* (Bjerg, Østergaard & Engell 1999:37). Det igangsatte en professionalisering af officersvirket, der kun kan forstås i sammenhæng med den teknologiske og samfundsmæssige udvikling, den der af afledte stigende geografiske udbredelse af kamppladsen og den dermed øgede kompleksitet i krigsførelsen. Her kom officeren i stigende grad til at agere uden for feltherrernes direkte overvågning. Feltherrernes svækkede evne til at udøve direkte kontrol gjorde så at sige *krigens tåge* tykkere og kaldte på et nyt føringsbegreb. Få udnyttede krigens nye vilkår bedre end Napoleon, og han kastede Europas mest disciplinerede og professionelle hær, den preussiske, til jorden "med ét slag" ved Auerstedt og Jena i 1806. Historikerne er enige om, at det var den udløsende årsag til den påfaldende hurtige omkalfatring af preussiske føringsdoktriner, udskiftning af store dele af officerskorpset og forandring af praksis (Bungay 2011:73-76). Clausewitz stod som aktiv officer midt i begivenhederne og oplevede nederlagets smerte. Hans dom var hård: *"Det var tydeligt, at den [krigskunsten] – vænnet som den var til at holde sig inden for*

*snævre, traditionelle begrebsrammer – var blevet overrumplet af muligheder, der lå uden for disse rammer, men sandelig ikke udenfor krigens natur*” (Clausewitz 1981:756). Preussen hungrede efter en vitaliseret *krigerånd*, og Clausewitz’ *krigerånd*-idé havde den rette tyngde til at inspirere tidens mest epokegørende føringsbegreb, *Auftragtaktik* (opgavetaktik). Tidligere tiders kadaverdisciplin – *streng subordination* – blev udfordret af dette mere avancerede føringsbegreb, der fordrer, at officeren tør og evner at gribe de chancer, der opstår under kampens komplekse udvikling, en eksekveringsevne. Det dannede modbegreb til den hidtidige *Bephältaktik* (direktivtaktik), som repræsenterede det gamle. Den preussiske feltmarskal og tidligere danske officer Heinrich von Moltke stod mere end nogen anden fadder hertil og drog de praktiske erfaringer i kejserkrigene mod Østrig-Ungarn og Frankrig og sågar også mod Danmark i 1864. Moltke gav Clausewitz’ *krigerånd* en praktisk og doktrinær form, der førte *krigerånd* fra idé til praksis.

I *Auftragtaktikken* står den militære chef over for et paradoksalt krav om både *streng subordination* og udøvelse af selvstændig *handlekraft*, hvor man griber de chancer, der byder sig, og derved udnytter gunstige muligheder, som ikke kunne forudses. At det var et omfattende brud med hidtidig praksis, ses i en brevveksling mellem kejser Wilhelm I og en undergiven officer, der endnu ikke mestrede det nye føringsbegreb. Kejseren skrev: *”Kongen gjorde Dem til stabsofficer, fordi de burde vide, hvornår de ikke skal adlyde”* (Bungay 2011:76). Det er en bemærkelsesværdig kritik fra den højeste autoritet for en officer, som blot fulgte den givne ordre og overholdt de gældende regler. *Auftragtaktikken* krævede noget nyt af officeren, som ikke kun handlede om *streng subordination*. Den handlede om at balancere subordinationen med den kritiske dømmekraft og det mod som ses i Clausewitz’ *krigerånd*. Moltke, der udviklede doktrinen, sagde, at: *”[I]ydighed er et grundlæggende princip... men mennesket er hævet over princippet”* (Moltke i Bungay 2012:77), og han fortsatte i *Militärische Werke*: *”Commanders of units to be committed must receive definite tasks (Aufträge) but not be limited in the choice of means to accomplish them by the fire and free use of their subordinate units”* (Moltke 1912 i Hughes 1993:156-157). Disciplin var fortsat et kampafgørende element, men løsning af opgaven fik forrang for blind overholdelse af regler. Befalingerne skulle være overordnede og sikre, at opgaven var tydelig og afstemt de tildelte ressourcer. Militære chefer på alle niveauer skulle bruge deres situationsforståelse til at vælge midler og metoder til opgaveløsningen. Denne frihed gik endda så langt, at

Moltkes i sin instruks til troppførere understregede: "*Tasks (Aufträge) that have ordered another direction [end den hensigtsmæssige] to be taken are then to be subjected to one's own consideration*" (Moltke 1869 i Hughes 1993:215). Selve opgaven var altså underlagt chefens lokale vurdering. Gennem *Auftragtaktikken* blev *krigerånden* i bogstavelig forstand et dødeligt alvorligt påkrav, der reformerede den strenge subordination. Således drev vekselvirkningen mellem idé og praksis en skelsættende militær professionsudvikling.

Forudsætningen for, at *Auftragtaktikken* kunne realiseres, var, at alle mand i det professionelle fællesskab turde sætte initiativet fri. Det krævede et risikofællesskab, hvor man var sikre på hinandens dømmekraft. Man kan kalde det en gensidig, erfaret tillid. Den blev målrettet opdyrket på det preussiske krigsakademi som en del af doktrinudviklingen gennem en ny pædagogik, der involverede praktiske afprøvninger af officererne, hvorigennem de foresatte vandt tillid til officererne, og officererne vandt tillid til sig selv. På såkaldt taktiske udtrykninger skulle de vise, at de i praksis evnede og turde udøve selvstændig *handlekraft*, der brød med det planlagte initiativ. Det var ikke teoriens principper, der blev afprøvet i praksis, men officerernes praktiske sans, deres dristighed, beslutsomhed og robusthed, når de blev sat under pres. Moltkes bidrag til denne professionalisering var således at realisere *krigerånden* gennem en pædagogik, de skulle fremme officerernes praktiske fornuft. "*In war, as in art, we find no universal forms; in neither can a rule (Regel) take the place of talent*" (Moltke 1912 i Hughes 1993:124). Den lærelyst, som Platon omtalte som en dyd for samfundets vogtere, havde fået et særegent professionelt udtryk baseret på et princip om at fremme selvstændig *handlekraft*.

#### **2.4.2 Industrichefen – et angelsaksisk alternativ til *eksekveringsregimet***

Auftragtaktik var imidlertid ikke et konsensusbegreb. Tværtimod polariserede det de professionelle diskussioner om militær føring. Diskussionerne foregik ikke kun i Preussen/Tyskland. Der voksede et modbegreb frem, der også knytter sig til industrialiseringen. Det vil jeg betegne som et angelsaksisk modbegreb særligt på grund af dets udbredelse i det amerikanske militær. Det havde snarere idéfællesskab med Jominis matematiske krigsteori (Berg i Clausewitz 1981:829) – Clausewitz' førromtalte antagonist – samt til den amerikanske industrielle revolutions videnskabeliggørelse af management, som fx udfoldes i Frederich Taylors *Scientific Management* (Shamir

2010, Bungay 2011). Denne tilgangs militære udbredelse skyldes ikke mindst, ifølge Eitan Shamir, at uddannelsen på det fornemmeste amerikanske officersakademi, West Point, primært fokuserede på teknik og matematik. Her var den udbredte antagelse, at krigens udfald kunne kalkuleres. *"[A]merican military academies concentrated on managerial tasks such as mobilization, organization and supply. Consequently, graduates understood the science of management rather than the art of war ... Essentially, the American approach attempted to streamline core processes through industrial principles striving for efficiency while sacrificing the human-moral dimension"* (Shamir 2010:649-650). Det åbnede *det militære chefvirke* for erhvervslivets fremvoksende managementteorier, som således vandt ind i officersuddannelserne i løbet af det 20. århundrede.

Hvor der i Clausewitz' tradition var tale om en ophøjelse af menneskelige åndsevner, forholdt det sig anderledes i den industrialiserede, militære semantik. Den fremtrædende engelske general og krigsteoretiker J.F.C. Fuller skrev fx i sit hovedværk fra 1926: *"Man is, however, ignorant, fearful, and weak; consequently, if his aim is to progress, he must seek knowledge, courage, and strength, and the nearer he attains to the fullness of these conditions the more readily will he be able to economize the force they include"* (1993 [1926]:209). I denne forståelse beror menneskets storhed i evnen til at mestre de givne lovmæssigheder og ikke i en praktisk sans eller kritiske dømmekraft. Industrialderens effektivitetsbegreb med centralisering og standardisering ansås for mere pålideligt end menneskelig dømmekraft. I USA ser vi et særligt klart udtryk herfor i Norman Dixons bemærkelsesværdige analyser af militære chefers inkompetence. Han skriver: *"[T]he ideal senior commander may be viewed as a device for receiving, processing and transmitting information in a way which will yield the maximum gain for the minimum cost. Whatever else he may be, he is part telephone exchange and part computer ... the senior commander makes decisions that, ideally, accord with the directives with which he has been programmed"* (1994 [1976]:28). I kontrast hertil viser følgende citat, hvor uønskelig detailkontrol var ifølge den preussiske tilgang: *"Moltke warned against the imposition of 'a telegraph wire in the back of an operational commander'"* (Krause & Philips et.al 2005:141). Det mekanistiske syn på selv det højere chefvirke vandt derimod stor udbredelse i amerikansk praksis, hvilket også afspejledes i de centrale feltreglementer, *Field Service Regulations* (FM 100-5). Her stod der fx: *"Man is the fundamental instrument in war; other instruments may change but he remains relatively constant. Unless his behavior and elemental attributes are understood, mistakes will be made in*



*planning operations and in troop leading*" (US Army 1949:3-81). I det industrialiserede chefvirke betragtes mennesket altså som en mekanisk men også relativt upålidelig konstruktion, der skal detailstyres og kontrolleres.

Det industrialiserede chefvirke var dominerende i USA og er det muligvis stadig, men i 1980'erne begyndte det at blive udfordret indefra. Forskellige analytikere begyndte at rejse tvivl om dets kvalitet: *"The centralized philosophy of command visualizes war more as a science than an art ... S.L.A. Marshall lamented that the Army in World War II, Korea, and Vietnam leaned too heavily toward this style of command"* (Nelsen 1987:29). Efterhånden begyndte NATO med USA som drivende kraft at udvikle et nyt føringsbegreb, *Mission Command*, der til dels gjorde op med de centralistiske og detailstyrende elementer. Flere lod sig inspirere af den preussiske tradition, som følge af et stigende behov for at skabe militær fleksibilitet i komplekse internationale missioner. Det ses fx i de senere års amerikanske føringsdoktriner. *"The use of mission command to achieve maximum flexibility and foster individual initiative ... The mission command warfighting function develops and integrates those activities enabling a commander to balance the art of command and the science of control"* (US Army 2011:7&13). Her søger man at koble krigeråndens handlekraft med den *industriregimets* kontrol. *Command and control* udgør i dag et grebspar i NATO's føringsdoktriner (NATO 2009:1-3), som viser et stigende ønske om at integrere Clausewitz' *krigerånd* med det industrialiserede militære system.

### **2.4.3 Eksekvering og industrialisering i den danske hærs feltreglementer**

I dansk kontekst dukkede Moltkes *Auftragtaktik* op i Hærens feltreglementer i første del af det 20. århundrede. I det første udkast til et samlet dansk feltreglement fra 1924 kan man således læse: *"Krigen fordrer, at Underførerne principmæssigt optræder med Frihed og Selvstændighed inden for en af de højere Førere angiven Ramme. De højere førere bør derfor ikke befale mere end nødvendigt ... Underførernes Selvvirksomhed må imidlertid holdes inden for rette Grænser og ikke give sig Udslag i egenmægtige Handlinger eller Afvigelser fra givne Befalinger, hvor ikke særlige Forhold nøder dertil"* (Krigsministeriet 1924:5-6). Egenmægtig betyder *"tilbøjelig til at handle uden at tage hensyn til andres råd, meninger, protester el.lign."* (Den Store Danske Ord-

bog). I de efterfølgende udkast og revisioner af feltreglementet fra 1937 og 1946 (Krigsministeriet 1937:afsnit I, 1946:afsnit I) fastholdtes denne tilgang. Til sammenligning udkom i Tyskland i 1933 den legendariske føringsdoktrin *Truppenführung* (Condell & Zabecki 2001), hvor det anførtes: *"The commander must allow his subordinates freedom of action, so long as it does not adversely affect his overall intent (Absicht). He may not, however, surrender to his subordinates' decisions for which he alone is responsible"*. Inspirationen fra Tyskland, i hvert fald på det overordnede semantiske og doktrinære plan, er tydelig.

Det var imidlertid ikke blot ordskallen *Auftragstaktik*, der vandt indpas i den danske hær. Begrebet påvirkede også officersuddannelsen. Fx kan man i et optrykt læremateriale i faget strategi læse følgende passage, der løfter *krigerånden* ind i det danske chefvirke og tydeliggør begrebets betydning for *handlekraft*: *"Strategien stiller store Krav til sine Udøveres Personlighed. De maa besidde en Handlekraft, som fører dem til kraftige Angreb og skaanselsløs Forfølgning og udelukker Uvirksomhed ... De maa være i Besiddelse af Beslutsomhed, der paa Grundlag af Mod og Indsigt sætter dem i stand til at fatte en hurtig Beslutning selv i den vanskeligste Situation og under det største Ansvar. De må have en Indbildningskraft [fantasi], der giver dem Evne til at drage Slutninger om, hvad Fjenden vil gøre, og hvilke Følger egne Operationer kan have, og en opfindsom Aand, der kan føre dem til fremgangsmaader, hvorved Fjenden overraskes"* (Johansen 1947 [1926]:6). I de foregående årtier havde forskellige officerer gennemført studieture til Tyskland og Frankrig, der indfangede disse europæiske strømninger og bragte dem ind i den danske professionalisering (Clemmesen 2007).

Efter 2. Verdenskrig åbnede den amerikanske dominans i NATO og den selvklaare deroute for tyske idéer op for en industrialisering af det danske forsvar. *"This trend was shared by most in NATO but the Americans embraced it most enthusiastically"* (Shamir 2010:650). Her medvirkende behov for og krav om at bygge Forsvaret op fra bunden efter krigen med ressourcer og materiel fra sejrherrene til en vestlig standardiseret industrialisering. I tilknytning til det danske NATO-medlemskab i 1949 blev der gradvist indrettet en ny organisation, nye doktriner og nye uddannelser til det nye værnepligtsbaserede mobiliseringsforsvar. Det blev en del af et automatiseret reaktionssystem, der *"var oprettet til at bekæmpe Den Røde Hær, når den begyndte at myldre hen over den nordtyske slette. Der var en overordnet plan. Enhver NATO-soldat viste præcist, hvor hans skulle bevæge sig hen, og hvad han skulle gøre, når det skete"* (Bungay 2011:97).

I Den Kolde Krigs militære masseproduktion indrettede man sig på den industrialiserede effektivitet. I indledningspassussen til 1963-udgaven af feltreglementet ser man således nye takter: *"For al føring – uanset på hvilket trin den finder sted – gælder enkelte grundlæggende og evigt gyldige principper, hvis efterlevelse er en forudsætning for et heldigt resultat"* (Hærkommandoen 1963:102). Sådanne evigtgyldige principper var inspireret af Fullers såkaldt videnskabelige krigsførelse (Fuller 1993 [1926]:208-323). Evigtgyldige regler indgød en dogmatisme, som stod i kontrast til Clausewitz' pædagogiske forhold til teori. *"Theory should be study not doctrin ... a theory need not be a positive doctrine, a sort of manual for action but should be seen more as a guide"* (Waldman 2012:358). Det var ikke hovedtendensen. Alligevel var der nok snarere tale om en doktrinær overlejring af *industri-retfærdiggørelse*, for i feltreglementet fra 1963, der først blev udskiftet i 2001, fastholdtes også *Auftragstaktikkens* grundsætning: *"Grundlaget for førerens dispositioner er den stillede opgave. Inden for de gennem denne angivne rammer har føreren fuld frihed til at handle med selvstændighed, ansvarsglæde og initiativ. Han alene er ansvarlig for, hvad hans enheder gør og undlader at gøre for at løse den stillede opgave"* (Hærkommandoen 1963:104-105). Den preussiske tankegang blev således ikke udskiftet med den angelsaksiske. De kom bogstaveligt til at stå side om side med hinanden.

Det store tidsspring fra feltreglementet fra 1963 til efterfølgeren fra 2001 rækker over store dele af koldkrigsperioden, dens afslutning og hele den første periode med dansk sikkerhedspolitisk aktivisme i Balkanmissionerne. Her har det ikke været muligt at aflæse den danske føringspraksis i de skriftlige kilder, da reglementet bestod af udskiftningssider, der blev destrueret. Jeg har i stedet søgt indsigt gennem interview med tidligere højtstående chefer. På det grundlag opsummeres følgende perspektiv på denne periodes føringsforståelse. *"Altså dannelsesidealet er i mit hoved en kritisk fører, og så at han gives en ressourcetildeling, og han løser opgaven ... Og det gennemsyrede hæren på alle niveauer ... Jeg tror, vi har sådan set forvaltet auftragstaktik-begrebet bedre end tyskerne ... Jeg synes aldrig, at der har været tvivl om, at du har fået en opgave og nogle ressourcer, og så er det dit, og så skal du løse den. Og så må du melde tilbage, hvis ikke du kan ... [J]eg vil nærmest udtrykke det sådan, at der var en utrolig frihedsgrad for den danske fører – så længe at han lå inden for det opgavekompleks, som han havde fået – til selv at tage fat, til at prioritere og til selv at flytte rundt og løse problemerne"* (Høgh-Guldberg Hoff 2015). Trods

periodens massive industrialisering, standardisering og doktrinære reglementudvikling viser det sig altså, at *eksekveringsregimets* principper også levede videre i praksis, side om side.

I 2001 skete der en doktrinær udvikling i tilknytning til den sikkerhedspolitiske aktivisme. Relationen til det preussiske føringsbegreb fremgik eksplicit af det nye feltreglement. Her stod der: *"På alle niveauer bør føring finde sted i rammen af formål og hensigt, det såkaldte princip om 'auftragtaktik'"* (Hærens Operative Kommando 2000:108). Tydeligere kunne referencen til den preussiske ide ikke blive. I forhold til den forudgående udvikling var der dog snarere tale om en præcisering af det hidtidige end om noget nyt. I den seneste version fra 2012 er betegnelsen *Auftragtaktik* erstattet med *Mission Command*, således at definitionerne modsvarer NATO's betegnelser. Reglementet fastholder den samme semantik: *"På alle niveauer bør føring finde sted i rammen af formål og hensigt, som defineres ved begrebet Mission Command. Mission Command er et føringsprincip, der overordnet fokuserer på at føreren bibringer underlagte førere forståelsen for formålet og hensigten med deres opgaver set i rammen af den samlede plan, og de gives den størst mulige handlefrihed under anvendelsen af tildelte ressourcer"* (Hærens Operative Kommando 2012:127). Her er betoningen af den selvstændige *handlekraft* betydeligt skarpere i den danske version end i de førnævnte fra USA og NATO. Det viser sig også i praksis at have været gældende i den aktivistiske sikkerhedspolitik, der har været ført efter afslutningen af Den Kolde Krig. Robert Petersen drager fx følgende konklusion: *"Den danske brug af 'Auftragstaktik', som giver den enkelte officer eller soldat en høj grad af handlefrihed til at agere som han skønner rigtig i en given situation ... Den enkelte chef skal selv vurdere situationen, han skal bruge minimal magtanvendelse, optræde afskrækkende, men når det bliver nødvendigt skal han også give frit løb. Derfor er det også muligt at spore en rød tråd fra de danske kampvognes indsats ved Tuzla i april 1994 til angrebet på Taliban ved Zumbelay i september 2007"* (Petersen 2010:281 & 282). Den omtalte indsats ved Tuzla var skelsættende for FN, idet det var første gang, at tropper under FN's flag nedkæmpede en aggressiv modstander med så massiv ildkraft. Det skabte stor international debat, og det stod klart, at den danske chef havde udvist endog særdeles selvstændig handlekraft.

Dette rids af *eksekveringsregimets* vej fra idé til praksis viser, hvordan et særegent militært regime dannes og bliver en historisk realitet. Det viser også, at den militære praksis åbner sig for

modstridende retfærdiggørelser, der udvikler sig side om side. Endvidere giver det en kontekstuel forståelse som de efterfølgende analyser af chefernes bedømmelser kan ses i forhold til. Ikke kun i forhold til *eksekveringsregimet* men i forhold til alle de historiske regimer, som relaterer til den *krigerånd*, der dannede grundlag for en langstrakt professionalisering af vestlige officerskorps. Denne professionalisering formede efterhånden en praksis, der værdsatte den militære chefs selvstændige *handlekraft*. Den igangsatte endvidere et skifte fra en traditionel *streng* til en *kritisk subordination*, hvor officeren kombinerer et selvstændigt, decentraliseret initiativ med en stærk forpligtelse over for den fælles opgaveløsning. Om end der i dansk praksis ses elementer fra både den preussiske og den angelsaksiske tradition, viser feltreglementerne, at den preussiske *krigerånd* har udviklet sig som et ideal for praksis. Idéen om et særegent militært *eksekveringsregime* er således både funderet i en "kanonisk" idé og i en professionshistorisk udvikling, som har taget form som en reprofessionalisering.

Analysen af eksekveringsregimet er primært baseret på udvikling i hæren om end empirien fra 2.1 også dækker de andre værn. Clausewitz' krigerånd, Moltkes auftragtaktik og hærens feltreglementer relaterer dog ikke direkte til søofficerens professionalisering. Men med den engelske Admiral of the Fleet, Lord John Fishers opsummering af søofficerens dyder, vil jeg understrege en maritim parallel, der går tilbage til Lord Nelsons sømilitære krigerånd. Den trækker på fire kvaliteter: Selvtillid, mod til at tage ansvar, modstandskraft og handlekraft (Fisher 191:123-124). Handlekraft underbygges med "*Disobey orders*" (ibid.), der viser eksekveringens forrang for streng subordination, som da Nelson satte kikkerten for det blinde øje under Slaget på Reden i 1801. Det er således rimeligt at se *eksekveringsregimet* som en generel reprofessionalisering.

## **2.5 Sammenfatning – et særegent militært *eksekveringsregime***

Her besvares foranalysens spørgsmål: *Hvad kendetegner et militært retfærdiggørelsesregime, som der ses et empirisk belæg for?* I officersbedømmelserne ses det, at kvalitative betegnelser som selvsikker beslutsomhed, gensidig tillid, mod og praktisk sans ofte forekommer i sammenhæng med en anerkendelse af chefernes selvstændige *handlekraft*. Foranalysen begrundes, at denne handlekraft trækker på et eksekveringsregime i spændet mellem retfærdighed og vold. På den ene side tøjles regimet af en forpligtelse til beskyttelse mod aggression og på den anden

side af en forpligtelse til at mobilisere den kampkraft, der kan imødegå aggressionen. Idégrundlaget hertil ses i Clausewitz' *krigerånd* og i den vestlige tradition for retfærdig krig. Udfoldet viser *krigerånden* konkrete kvaliteter som mod, energi, fasthed, dømmekraft og fantasi. Disse kvaliteter relaterer til en pluralitet af handlings- og retfærdiggørelsesregimer; *opofrelse, domestisk, inspiration* og *opinion*. Endvidere relaterer kvaliteterne *mod* og *dømmekraft* til et særegent militært *eksekveringsregime*, der har selvstændig disciplineret *handlekraft* som ækvivalensprincip. Regimets grammatik vises i skema 15.

Skema 15: Eksekveringsregimets grammatik	
Grammatik	Eksekveringsregime
Ækvivalensprincip	Fremmer <i>handlekraft</i>
Storhedstilstand	Opnåelse af beslutsomhed
Lidenhedstilstand	Henfalde til vægelsind (sendrægtighed)
Storhedsrationale	Ved at stimulere viljestyrke (selvsikkerhed, robusthed)
Naturlige relationer	Foregår gennem gensidig, erfaret tillid
Bedømmelseskriterium	Måles på praktisk sans (åndsnærværende dømmekraft)
Investeringsformat	Kræver mod (dristighed, standhaftighed)

Heri ophøjes aktørerne gennem deres resolute beslutsomhed, der således udgør regimets storhedstilstand. Heroverfor kan lidenhed kendes på vægelsind eller sendrægtighed, der udgør faldgruber for aktørerne, da de øger risikoen for tab og nederlag. *De store*, dvs. de aktører, der særligt repræsenterer storhedstilstanden, udmærker sig ved at formidle et storhedsrationale i det militære fællesskab, hvor viljestyrke og selvsikkerhed fremmes og hvor fysisk og psykisk robusthed mobiliseres. Den naturlige relation, dvs. den omgangsform i det militære fællesskab, der muliggør distributionen af *handlekraft*, beror på gensidig, erfaret tillid. Denne tillid kompenserer for tabet af direkte kontrol og den *strengte subordination* og sikrer det militære system mod opløsning trods store frihedsgrader. Bedømmelseskriteriet for, om aktørerne evner at håndtere samtidigheden af selvstændig *handlekraft* og disciplin, hviler på aktørernes praktisk sans og ikke på teoretiske love. Denne sans kommer til udtryk i en åndsnærværende dømmekraft – en kritisk sans – som undgår professionel dogmatisme. For at opnå *eksekveringsregimets* storhedstilstand, beslutsomhed, må aktørerne udvise et mod, der kombinerer dristighed med standhaftighed. Denne kombination sikrer, at *handlekraft* bliver en vedvarende kapacitet, der kan fastholdes gennem alle krigens kampe og ikke kun i ét slag. Med denne regimegrammatik føjes *eksekveringsregimet* til analysebegreberne på linje med de øvrige regimer jf. skema 7 (s.79).

## Del 2. Erfaringsrummet for det militære chefvirke (U1)

I del 2 analyserer jeg undersøgelsesspørgsmål U1: "Hvordan retfærdiggøres det militære chefvirke af de militære chefer over tid, og hvilket erfaringsrum for chefvirkets retfærdiggørelse udvikles derved?". Det gør jeg ved at kortlægge og analysere, hvordan retfærdiggørelsen af *det militære chefvirke* udvikler sig over tid i Forsvarets skiftende officersbedømmelsessystemer. En officersbedømmelse er en systematisk og struktureret måde, hvorpå officerer af deres overordnede chefer bliver bedømt for udøvelse af deres officersvirke. Jeg kortlægger dels de formelle bedømmelseskriterier, dels chefernes bedømmelsespraksis i deres *manu propria*-bedømmelsesargumenter, dvs. måden de *med egen hånd* begrunder deres bedømmelser. Officersbedømmelser udgør et grundlag for at iagttage professionshistoriske idéer om chefvirkets retfærdiggørelse som et bevægelsesbegreb, ved at registrere de kvalitative betegnelser og retfærdiggørelsesargumenter, aktørerne anvender herom, diakront. Forsvarets kontinuerede og langstrakte brug af officersbedømmelser gør officersbedømmelser velegnet til diakron analyse af chefvirkets retfærdiggørelse både formelt og i praksis. Herigennem etablerer jeg et historisk følgeskab med aktørernes retfærdiggørelse baseret på arkivundersøgelser i Forsvarets interne arkiver og i Forsvarets arkiver på Rigsarkivet. Det overordnede analysebegreb er chefvirkets *erfaringsrum*. I kapitel 3 analyseres det *overleverede erfaringsrum* for at forstå den langstrakte tradition for formel og praktisk retfærdiggørelse. Derefter analyseres det *oplevede erfaringsrum* i kapitel 4, hvor formålet er at forstå den retfærdiggørelse, som de nuværende chefer selv har erfaret efter den Kolde Krig. Den empiriske arbejdsproces og -metode er fremlagt i afsnit 1.5 (skema 8, s.83), og de anvendte analysebegreber er beskrevet i afsnit 1.3-1.4 (skema 7, s.79). Det er sammenfattet i undersøgelsesguiden (skema 11, s.108). Hvert kapitel sammenfattes afslutningsvist og del 2 afsluttes med en samlet delkonklusion, der besvarer U1.

## Kapitel 3: Det overleverede erfaringsrum

I kapitel 3 analyserer jeg chefvirkets retfærdiggørelse, dels gennem bedømmelsessystemernes formelle bedømmelseskriterier, dels gennem punktvis nedslag chefernes *manu propria*-bedømmelser inden for hvert af de historiske bedømmelsessystemer. Jeg benævner kapitel 3 "Det overleverede *erfaringsrum*", fordi størstedelen af empirien ligger tidsmæssigt forud for de nuværende chefers aktive tjeneste. Empiriens relevans for chefvirkets retfærdiggørelse i dag beror derfor primært på dens overleverede betydning. Analysen struktureres i en kronologisk analysebevægelse. Jeg følger de historiske officersbedømmelsessystemer så langt tilbage i tiden, som det har været muligt. Således har jeg kortlagt systemerne tilbage til det 18. århundrede. Eksempler på bedømmelsessystemer vises i bilag 2. Først analyserer jeg de tidligste systemer frem til 1880'erne (3.1-3.2). Fra 1880'erne kommer der mere formel struktur i de værnsvise systemer. Derfra analyserer jeg de respektive værnsvise systemer, indtil det første værnsvise system kommer i 1976 (3.3). Herefter ser jeg på de værnsvise systemer op til i dag (3.4-3.5) og viser afslutningsvist, hvordan nye HR-systemer på det seneste vinder frem og reducerer bedømmelsessystemernes betydning (3.6). Undervejs relateres bedømmelsesanalyser til nogle af de samfundsforhold, der er relevante for at kunne forstå forandringerne i bedømmelsessystemerne. Gennem de samlede analysebevægelser søger jeg at forstå, hvordan cheferne gennem den professionelle selvforvaltning, som officersbedømmelser udgør, udvikler professionelle retfærdiggørelser, som gennem overleveringer kan virke ind i chefvirkets nutidige retfærdiggørelsesstrid. Den diakrone dynamik i form af brud og kontinuitet i chefvirkets retfærdiggørelse sammenfattes i afsnit 3.7.

### 3.1 En unik historisk bedømmelsespraksis

Indledningsvist skal der knyttes nogle generelle kommentarer til undersøgelsen. Arkivundersøgelserne viser, at den militære bedømmelsespraksis i Danmark er en unik professionspraksis, ikke fordi bedømmelser ikke kendes fra andre fag- og professionsområder end sine militære systemer, men fordi den militære bedømmelses- og arkiveringspraksis har været en integreret praksis i ca. 300 år og måske længere. Det skaber optimale muligheder for at forstå diakron udvikling. Militære bedømmelser har ikke tidligere været undersøgt systematisk. Derimod har den historiske udvikling af bedømmelser som organisatorisk praksis (*performance appraisal*)



været genstand for andre undersøgelser (Scott & Clothier eta al 1941; George 1972; Weise & Buckley 1998). Weise og Buckley skriver, at bedømmelser vandt frem i den tidlige industrialisering i det 19. århundrede som et middel til systematisk effektivisering. De nævner fx skotske uldfabrikanter som de tidligste pionerer på området. Andre undersøgelser viser, at bedømmelser har været anvendt på et tidligt tidspunkt i det amerikanske militær. Her vandt de gradvist, men kun sporadisk frem fra 1813. Det var dog især systematiske bedømmelser af amerikanske officerer under 1. Verdenskrig, som var det egentlige afsæt for den senere udbredte erhvervsrelaterede bedømmelsespraksis.

Det store gennembrud i anvendelse af erhvervsrelaterede bedømmelser skete alligevel først efter 2. Verdenskrig. Under krigen havde især USA og England massivt relanceret militærpsykologien, som var opstået under 1. Verdenskrig. Det dannede grundlag for, at bedømmelser siden udviklede videnskabeligt afprøvede skalaer og psykologiske bedømmelseskriterier (Weise & Buckley 1998:233-235). Peter Druckers udvikling af *management by objectives* og Douglas McGregors arbejde med arbejdsmotivation udgjorde således i perioden fra 1950'erne til 1970'erne et udbredt inspirationsgrundlag for bedømmelser (Murphy & Cleveland 1995). I dansk regi var det efter 2. Verdenskrig ikke mindst prokurist Torben Carlsson, der åbnede det danske erhvervslivs øjne for effektivitetspotentialet i bedømmelser. Han forklarede: *"Personalevurdering er de bestræbelser, der går ud på efter særlige på rationelt grundlag opbyggede metoder at konstatere personalets kvalifikationer og værdi for virksomheden"* (Carlsson 1948:99). I det brede perspektiv er systematisk personalebedømmelse altså tæt relateret til den militære praksis. Den herefter udfoldede danske militære bedømmelsespraksis udgør en tidlig frontløber, der både har inspireret og ladet sig inspirere af samfundsudviklingen.

### **3.2 De tidligste former for bedømmelse**

I Forsvarets arkiver (FOARK) på Rigsarkivet har jeg fundet bedømmelsessystemer, der går noget længere tilbage, end studierne oven for har vist. I det meste af det 18. århundrede blev arméens (hæren) og flådens officerer jævnligt bedømt. Det fremgår af Admiralitets- og Kommissariatskollegiets og Krigskollegiets såkaldte konduiteprotokoller (FOARK 10 & 1), der går tilbage til 1730. Men allerede fra 1690 kender vi "Niels Juells Conduiteliste over Marinens Officeerspersonale

Anno 1690" (Von der Recke 1861). Den danske anvendelse af officersbedømmelser er således ældre end Forsvarets officersskoler, der endda er blandt de ældste i verden. Bedømmelser af officerer nedfældedes efterhånden mere og mere systematisk hen over det 18. århundrede i såkaldte konduiteprotokoller. Her udvikledes snart både bedømmelseskategorier og bedømmelseskalaer. De blev ikke kun anvendt i fredstidsadministrationen men også i krig. Således ses deres anvendelse efter Slaget på Reden i 1801, i relation til søbataljerne under Englandskrigen 1807-1814 og under de Slesvigske krige i 1848-1851 og 1864 (FOARK 4, 12, 20 & 22). Allerede i slutningen af det 18. århundrede ses faste bedømmelseskriterier som: "*Kundskab for Tienesten i Almindelighed*", "*Activitet i Tienesten i Almindelighed*", "*Drift i Commando*", "*Hvorvidt Søemand*", "*Subordination*", "*Forhold til undergivne*", "*Tilsyn med Orden og Reenlighed*", "*Hvorvidt Occonom*" og "*Duelighed til at betroes höiere Poster*" (FOARK 22:1801-04-02). Særligt i flåden blev fortrykte lister bragt i system med bedømmelseskriterier, der blev fastholdt helt op til 1880'erne. I arméen ses en mere varieret praksis, der undervejs virker inspireret af flådens lister (FOARK 23) med faste afkrydsningsfelter. Frem mod 1880'erne udviklede Hæren efterhånden sin egen unikke form med særlig vægt på bedømmernes *manu propria*-del (FOARK 13 & 17). Listerne fra begge værn viser, at der i begyndelsen i almindelighed var stor fokus på lydighed, fryghed (handlekraft) og god opførsel og dermed på retfærdiggørelse, der relaterer til regimerne *subordination*, *eksekvering* og *domesticitet*. I det følgende udfolder jeg to eksempler på bedømmelser fra den tidligste periode

Det første eksempel er for en kommandørkaptajn A.F. Moltke (1748-1820). I årene 1770-1773 deltog han som skibschef i kongens bekæmpelse af det organiserede Barbareskpirateri, der plagede dansk søfart ud for Algier i dele af den såkaldt florissante periode, en blomstrende handelsperiode i Danmarks historie i sidste halvdel af det 18. århundrede. A.F. var en slægtning til den berømte feltmarskal Helmuth von Moltke, der står fadder til *Auftragbrevet* fra kapitel 2. Om A.F.s konduite kan man læse, at han udmærkede sig som en dygtig chef. Først bedømte hans flotillechef, schoutbynacht Kaas, og siden dennes efterfølger, kontreadmiral Hooglant, ham således: "*Ypperligt genie, meget flittig og lærv villig ... med allerstørste Habilité og Condiute opfyldt i alle Deelee, hvad der paaligger een Skibs Chef og Søemand*" (FOARK 1:27). Om end den citerede bedømmelse, der sammenfatter tre års afvekslende sømilitær tjeneste, virker meget kortfattet

og ikke levner megen indsigt i baggrunden for det gode skudsmål, kan man alligevel udlæse vigtige indikatorer for chefvirkets retfærdiggørelse. *Habilitet* betød dengang at være *skikket til sin gerning* (DSL:Habilitet). *Konduite* rummede flere betydninger, foruden den førnævnte: at *te sig med dannelse, personligt lederskab og snarrådighed* (DSL:Konduite). Hvor *habilitet* er et ekspertbegreb, der viser, at A.F. var en dygtig sømand, er *konduite* et udtryk for hans evne til at træde i karakter som menneske med moralsk styrke og dannelse. Den samlede betegnelse relaterer således til *det domestiske regimes* principper for ærværdighed, jf. skema 3 (s.58). *Ypperligt genie* giver associationer til Clausewitz' *genuine krigerånd* (kapitel 2). *Genius* betød dengang at udmærke sig med rige åndelige og skabende evner (DSL:Genius). Det relaterer til *inspirationsregimets* principper for genialitet, hvilket Clausewitz' *krigerånd* også trækker på. Endelig relaterer betegnelserne *flittig* og *lærevillig* til tidens forhold mellem over- og underordnede og må forstås som *ihærdigt lydig* og *pligtopfyldende* (DSL:Flittig). Selvom man umiddelbart kunne forledes til at tro, at dette relateres til *subordinationsregimet*, er der snarere tale om *det domestiske regimes* princip om opretholdelse af traditionel orden. A.F.s overordnede anerkendte nemlig A.F. som den gode *discipulus*, hvilket er tegn på den domestiske fader-søn- eller mester-lærling-relation. Året efter A.F. Moltkes hjemkomst kan man i konduiteprotokollen se, at hans meritter rakte til en udnævnelse til kommandør, trods det at togtet mod piraterne faktisk var slået fejl. A.F. Moltke havde imidlertid udvist konduite, og det havde Admiralitetet noteret og lagt til grund for hans advancement. Allerede i de tidligste bedømmelser ses det således, at det er adfærd og ikke nødvendigvis output eller resultater, der bedømmes. Kaas' og Hooglants bedømmelser af A.F.s meritter under pirateribekæmpelsen i det 18. århundrede knytter på den måde et tidløst bånd til Chefen for Marinestabens bedømmelser af de skibschefer, der i dag leder pirateribekæmpelsen i Ardenbugten. På tværs af 250 år ser vi en militær bedømmelsespraksis, der er tæt knyttet til udøvelsen af *det militære chefvirke*.

Om end der allerede fra det 18. århundrede anvendtes systematiske og strukturerede konduitelister til officersbedømmelse, viser arkiverne også, at disse undertiden og særligt i krig blev begrænsede til at anerkende virkelig storhed i officersvirket. Således finder man i officerernes personelmapper supplerende uddrag fra styrkechefers hændelsesrapporter fra bataljer. Et eksempel herpå er et notat, hvor chefen for Nordsøeskadren, folkehelten Edward Suenson, i sin beretning fra Slaget ved Helgoland den 9. maj 1864 afgav en øjeblikksbedømmelse af en løjtnant

Ferdinand Jøhnke. Han skrev: *"Fra Chefen for Nordsøes Esk[adre], Orlg Kap<sup>t</sup> E Suenson. Til M[arine] Minist[eriet]. Lieutenant Jøhnke var 4<sup>de</sup> Kommandant og Chef for Dæks-Batteriet i Fre-gatten Niels Juel. Under Affairen ved Helgoland færdedes han den hele Tid under mine Øine, og jeg glædede mig ved hans Raske, frimodige og vedholdende Virksomhed ved denne Lejlighed ... jeg tør fremhæve ham som en for sin Alder, særdeles flink, aktiv og brav Of[ficer], der kan quali-ficere sig til Udmærkelse"* (FOARK 4:1864-08-15). Denne bedømmelse noterede en embedsmand i Marineministeriet i Jøhnkes personelmappe. I 1874 indgik det i bedømmelsesrådets indstilling af ham til forfremmelse til kaptajn. Suenson havde umiddelbart inden slaget den 9. maj 1864 samlet sine skibe og opfordrede *"Mandskabet til at kæmpe som de tapre Kammerater ved Dyb-bøl"* (Sørensen 1883:363). Slaget ved Dybbøl nævnes i afsnit 1.4.6.2 i relation til *opofrelsesregi-met*. Således væver Suensons opfordring til offervilje sig sammen med den omtalte bedømmelse af Jøhnke og gør den til et fremragende skudsmål. Bedømmelsens kvalitative betegnelser inkluderer: *"raske"*, *"frimodige"* [dristig (DSL)], *"vedholdende"*, *"aktiv"* og *"brav"* [heroisk, retskaffen, dygtig (DSL 2016)], som relaterer til *eksekveringsregimet*. En sjette kvalitativ betegnelse, *"flink"* [tiltalende, hurtig, dygtig (DSL)], relaterer imidlertid, ligesom tidligere, til *det domestiske regime*. Bedømmelsen kombinerer således *opofrelsesregimet* med både *det domestiske regime* og *ekse-keringsregimet*. Jøhnke fik i øvrigt en imponerende karriere, der bragte ham helt til tops (Top-søe-Jensen & Marquard 1935:695). Karrieren kulminerede med udnævnelsen til marineminister i den første Venstreregning efter systemskiftet i 1901. Han blev pensioneret som viceadmiral i 1905. Jøhnkes vej til toppen – søn af en beskeden snedkermester – beroede ikke mindst på *manu propria*-bedømmelser som den citerede. Det viser, at selv borgere fra beskeden kår kunne avancere via deres meritter, hvilket således også er et tidligt udtryk for *industriregimets* princip om merit i det militære system.

### 3.3 De værnsspecifikke bedømmelsessystemer

I 1860'erne skiftede konduitelisterne betegnelse til forfremmelseslister og i 1880'erne kom de første individuelle og fortrykte bedømmelseskemaer i både Søværnet og Hæren (Krigsministe-riet 1881 & Marineministeriet 1881). Begge dele satte yderligere bedømmelserne i system som grundlag for advancement. Det skete i en periode med en generel preussisk inspireret militær professionsudvikling, som påvirkede det meste af den vestlige verden i sidste fjerdedel af det

19. århundrede (jf. også kapitel 2). Huntington skriver, at den preussiske professionalisering skete i to tempi. *“Prussia initiated a professional officer corps after its defeat in 1806 and started a second wave of professionalization following the humiliation by Denmark in 1848”* (Huntington 1957 [1985]:32-33). Hvor den danske sejr i den 1. Slesvigske Krig 1848-1850 altså spillede en rolle for den preussiske professionalisering, spillede den preussiske sejr over Danmark i den 2. Slesvigske Krig i 1864 en rolle for den efterfølgende danske professionalisering. Det skete blandt andet med indførelsen af et system med meritokratisk advancement, der måske nok langsomt men alligevel stødt erstattede den feudale, aristokratiske militære orden, hvor advancement særligt var betinget af stand og alder (ibid.:31).

Det danske nederlag i den 2. Slesvigske Krig førte til en gennemgribende revision af den danske forsvarsordning (Fink 1958). Mens man politisk stredes om udformningen af landets forsvar – særligt Københavns befæstning – og måden, hvorpå man skulle forholde sig til det efter 1871 forenede Tyskland, undergik det militære system en administrativ modernisering. Den formelle baggrund skal findes i de på det tidspunkt nye hær- og søværnsordninger fra henholdsvis 1867 og 1868 (Krigsministeriet 1868a, Marineministeriet 1869). Tidligere havde advancement primært været betinget af aldersanciennitet og endnu tidligere af klasses tilhørsforhold, dvs. det feudale system, jf. ovenfor. Disse traditionelle advancementssystemer udgør grundelementerne i *det domestiske regimes* oprindelige principper. Det rokkede de nye bedømmelsessystemer ved. I *Kundgørelse for Hæren* kan man således læse, at de hidtidige aldersordenslister for advancement skulle suppleres med såkaldte valgforfremmelseslister, som skulle bero på egnethed til forfremmelse: *“Befalingsmændene overføres paa Valgforfremmelseslister i den orden, i hvilken de ansees egnede til forfremmelse, og med nærmere angivelse af indstillingens begrundelse”* (Krigsministeriet 1867:37). Ligeledes skulle de officerer, der aldersmæssigt stod for tur, men som man ønskede at springe over grundet uegnethed, også bedømmes med en begrundelse for forbigåelsen. Tilsvarende begrundelseskrav vandt også frem i andre aspekter af tidens personelforvaltning. Fx indførtes Straffelov for krigsmagten i 1881, hvor den militære retspraksis nærmede sig den civile, idet mulighederne for militær straf uden dom herefter begrænsedes (Forsvarsministeriet 2005). Viljen til sådanne nye systemer med begrundelseskrav er tegn på en forvaltningspraksis, der bevægede sig væk fra mere eller mindre uskrevne domestiske regler over i industrielle forvaltnings-

principper. Om end Hæren og Søværnet indførte vidt forskellige systemer, havde de det til fælles, at de begge i højere grad end tidligere vægtede dette individuelle begrundelseskrav. Således vandt kvalifikationsprincippet i denne periode efterhånden frem som advancementsgrundlag over for ophav og alder. Heri ses et gryende skifte, der efterhånden forskød officersvirkets retfærdiggørelse fra en primært domestiske til en primært domestisk-industri-retfærdiggørelse. I praksis viser chefernes *manu propria*-bedømmelser dog, at det er et meget langstrakt skifte. Formelt er der dog tale om et nybrud.

Herefter gik værnene deres egne veje i henseende til bedømmelser indtil det første værnsfælles bedømmelsessystem blev indført i 1976. Disse veje udfolder jeg i de følgende tre underafsnit. De havde dog alle det til fælles, at de indgik i en fast rutine, hvor de efter udarbejdelse blev fremsendt til den højere kommando eller til det ministerium, som stod for officerers advancement. I Søværnet havde man en gammel praksis for at nedsætte bedømmelsesråd bestående af velrenommerede, højtstående officerer, som man anså for værdige til at vurdere og udtale sig om yngre officerers potentiale for advancement. Det eksisterede ikke i Hæren før omkring 1970. Derefter var bedømmelsesråd en fast institution i alle værn frem til 2015. Rådenes formål var stort set det samme: at formulere et beslutningsgrundlag for officerers advancement på baggrund af systematiske bedømmelser. Afskaffelsen af rådene i 2015 skete som følge af overgangen fra beordringssystemet til et generelt ansøgningssystem (Forsvarsministeriet 2014b). Bedømmelser har i alle tilfælde udgjort den centrale del af den militære udvælgelses- og advancementspraksis.

### **3.3.1 Udviklingen i Søværnet 1880-1976**

Bedømmelsesskemaet – forfremmelseslisten – som Søværnet tog i brug i 1880'erne, var ret enkel. Væk var de mange afkrydsningsfelter, der havde vundet frem i slutningen af det 18. århundrede (3.2). Der fokuseredes nu på forfremmelse med få rubrikker til bedømmelse af, om vedkommende var "*skikket til forfremmelse*" og "*skikket til tjeneste i nuhavende charge*". Her skulle bedømmeren vælge én af fire bedømmelsesgradueringer: "*særdeles skikket*", "*skikket*", "*tvivlsom*" og "*uskikket*". Dette valg skulle begrundes i et fritekstfelt, som ganske ambitiøst skulle "*give en saavidt mulig fuldstændig Bedømmelse af den paagjældende Officer*," som retningslinjerne foreskrev (FOARK 4:Forfremmelsesliste af 1886-03-31). Retningslinjerne, som fremgik af

bedømmelsesskemaets bagside, anviste, at begrundelsen, trods afskaffelsen af de tidligere afkrydsningsfelter, skulle forholde sig til specifikke bedømmelseskriterier. De var ikke identiske med de tidligere kriterier, men mindede herom. Det var: *"Opfattelse og Optræden som Militær", "Selvstændighed og Paalidelighed", "Anlæg for Kommando", "Evne til at omgaas og lede Underhavende", "Begavelse og Dannelse", "Helbred, Syn og Hørelse", "Dygtighed som Sømand, Manøvrer og Organisator"* samt *"private Forhold og Vandel"*. Det nye var, at vægten nu blev lagt mere på *manu propria*-delen. Baggrunden for det nye udvalg af bedømmelseskriterier var derimod mere uklar. I 1894 formulerede en pensioneret kommandør det således: *"Denne bedømmelses-Norm findes intet Steds officielt kundgjort, kun trykt som en Slags Brugsanvisning paa Bagsiden af de saakaldte Forfremmelseslister ... Intet vides om, hvem forfatteren til denne norm er ... Man gaar kun ud fra, at det hele indgribende Arbejde 'foranlediges' af Marineministeren"* (Bojesen 1894:4). Som påpeget er det dog kun delvist rigtigt. Begrundelserne mangler ganske vist, men kriterierne trækker på en lang professionel tradition. Fra arkiverede bedømmelser af danske søofficerer, der gik i tjeneste i den franske og engelske flåde, ses, at nationer som Frankrig og Storbritannien også tidligt havde indført fortrykte bedømmelsesskemaer (FOARK 4:Maine et Colonies 1868, FOARK 4:Royal Navy 1870). Indholdsmæssig var det imidlertid ikke fra disse, at det nye danske system var inspireret. Vedrørende proceduren blev det kundgjort, at bedømmelserne skulle afgives efter hvert togt og fremsendes til Marineministeriet. De skulle holdes hemmelige og blev end ikke forevist den bedømte selv. Avancement kunne altså kun opnås gennem sejlede tjeneste, hvorfor der også eksisterede et særskilt bedømmelsessystem for landtjeneste ved Orlogsværftet.

Et eksempel på en begrundelse for, at en officer var *meget skikket* til forfremmelse stammer fra en chef for panserbatteriet Lindormen, som i en bedømmelse skriver om en officer: *"En udmærket flink og dygtig Officer med fortrinlig kjenskab til Tjenesten og megen Aktivitet. I hele sin optræden meget Militaristisk, selvstændig og paalidelig ... fortrinlig Organisator, meget god Kommando og ypperlig Evne til at omgaas Underordnede. Han er en begavet og meget dannet Mand, behagelig i Omgang"* (FOARK 4:Forfremmelsesliste af 1889-10-03). Et andet eksempel er fra en chef for torpedobåden Hvalrossen, der med følgende begrundelse bedømmer en officer som *tvivlsom* i både nuværende stilling og egnethed til forfremmelse: *"gør et umodent indtryk og udviser ikke nogen særlig Interesse for Tjenesten. Som almindelig Sømand har han vist sig at være*

*upaaklagelig, men han mangler den Selvstændighed og fornødne Modenhed, som en Befalingsmand af Officersklassen absolut må være i Besiddelse af, hvorfor han ikke særligt er egnet til at lede det underordnede Personel. Reserveløjtnantens Opfattelse og Optræden som militær er kun middelmådig ... Desuden er han hæderlig, paalidelig og ædruelig. Er dårligt begavet, men i besiddelse af almindelig Dannelse"* (FOARK 5:Forfremmelsesliste 1918-07-08). Disse *manu propria*-bedømmelser er karakteristiske for perioden, og de viser, hvor disciplineret man holdt sig inden for de bedømmelseskriterier, der fremgik af retningslinjerne. Herunder relaterer de anvendte betegnelser – "*selvstændig*", "*militaristisk*", "*modenhed*", "*hæderlighed*" og "*almindelig dannelse*" – til *det domestiske regime*. "*Pålidelighed*" og "*organisator*" relaterer til *industrieregimet*, mens "*kommando*" og "*aktiv*", som i dette tilfælde skal forstås som *handlekraftig*, relaterer til *eksekveringsregimet*. Overordnet var det traditionsbærende *domestiske regime* mest fremtrædende. Det understregedes tillige i instrukserne for bedømmelsesrådet, som skulle udvælge officerer, "*om hvem det efter deres hele tidligere tjeneste kan angives, at de ville kunne gøre god og forsvarlig Tjeneste i den højere Klasse*" (Marineministeriet 1881:143). Uden et sådant ula-steligt dekorum, som senere forankredes i den første tjenestemandsløvslov (Finansministeriet 1919), var gode faglige kvalifikationer utilstrækkelige. Således relaterede bedømmelserne mere til *det domestiske regimes* princip om ærværdighed end til *det industrielle regimes* princip om effektivitet. Dette bedømmelsessystem anvendtes hen over 1. Verdenskrig med mindre korrektioner.

I 1923 foretoges nogle ændringer, som afspejler en fornyet indstilling til bedømmelse. Bedømmelsessystemerne for henholdsvis sejlende tjeneste og landtjeneste blev slået sammen, hvorved egnethed til advancement nu også kunne opnås gennem landtjeneste (FOARK 5:Forfremmelsesliste 1926-12-18). Bedømmelsesskalaen udbyggedes fra fire til otte bedømmelsesgradueringer og blev kodificeret med tal fra nul til syv, hvor nul svarer til "*uskikket*", og syv svarer til "*skikket i fremragende grad*". Det var således fortsat en "*skikket*"-skala, blot kodificeret med tal. Ifølge psykologen Frank Landy begyndte man i 1930'erne at interessere sig forskningsmæssigt for graduering af adfærdsbedømmelser (Landy & Farr 1980), men Marineministeriets justeringer i 1920'erne har nok snarere være begrundet i Søværnets tekniske praksis end i socialvidenskabelige forhold. Videnskabeligt betonedede refleksioner over forfremmelsesbedømmelser dukker



nemlig først op i de militærfaglige tidsskrifter i 1940'erne (Stevns 1940). Den industrielle revolution i Søværnet på den tid har derimod nok fremmet interessen for kalkulativ og kvantificerbar personelforvaltning. Anvendelse af tal til bedømmelse kan ses som et udtryk for *industriregimets* målbarhedskriterier. Allerede i tiden med konduitelister ses en maritim praksis med at anvende tal-karakterer (FOARK 4, 9, 15 & 16). I *manu propria*-delen af bedømmelserne er det dog endnu *det domestiske regime* og *eksekveringsregimet*, der står centralt. Det er bemærkelsesværdigt, når den teknologiske udvikling i Søværnet tages i betragtning. I en bedømmelse af en officer på undervandsbåden Ægir fokuserede chefen således på, at officeren havde *"varetaget de ham paalagte Pligter ... korrekt i sin militære optræden ... paalidelige og fornuftig ... handler modent ... forstår altid at anbringe sig rigtig på det sted, hvor der er brug for en håndsækning ... omgængelig og loyal ... ikke givet anledning til nogensomhelst Friktion ... har en pæn og beskeden optræden"* (FOARK 5:1927-10-10). Der fremgår intet om den tekniskfaglige betjening af ubåden, som på det tidspunkt har repræsenteret den ypperste teknologiske udvikling. Industrialiseringen havde altså ikke fortrængt de domestiske principper. Boltanski og Chiapello (2005:166) viser, at den kapitalistiske orden først omkring 1940 skiftede fra domestisk til industriel retfærdiggørelse, hvilket understreger, at den generelle samfundsudvikling ligeledes kun langsomt forskød sig.

I 1935 gennemførtes en større forandring af bedømmelsesskemaet (FOARK 6:Marineministeriet Maj 1935). Denne gang var det indholdet – bedømmelseskriterierne – der blev justeret. Forhold som *"Begavelse"* samt *"Optræden i Almindelighed"* og *"private Forhold og Vandel"*, dvs. deko- rum-kravene, tillagdes mindre betydning, for så vidt at disse forhold kun skulle omtales, såfremt de havde direkte betydning for tjenesten. Endvidere skete der en yderligere *"industrialisering"*. Bedømmelsesskalaen skulle fremover anvendes direkte på de respektive bedømmelseskriterier og ikke kun på den sammenfattende bedømmelse af tjeneste og egnethed til forfremmelse. Bedømmelseskriterierne fik igen hver sin rubrik: *"a. Opfattelse og Optræden som Militær"*, *"b. Aktivitet i Tjenesten"*, *"c. Kommando" (evne til at lede underordnede)*, *"d. Praktisk Duelighed"*, *"e. Teoretiske Kundskab"*, *"f. Forhold mod Underhavende"* og *"g. Anlæg for den særlige Tjeneste"*. Der ses også i *manu propria*-delen et øget fokus på teoretiske kundskaber, hvilket viser endnu en forskydning i retning mod industriel retfærdiggørelse. Denne udgave af systemet anvendtes frem til 1949 og var således også i anvendelse under 2. Verdenskrig. Ved krigens slutning blev bedømmelsessystemet på en bemærkelsesværdig måde anvendt til at anerkende de officerers

aktiviteter, som var trådt ind i den illegale kamp mod besættelsesmagten. Således kan man i en af viceadmiral Vedel udfærdiget bedømmelse læse, at: "*[Chefen] har været medlem af Søværnets illegale stab og har vist stor handlekraft og mod. Han har i særlig grad medvirket til organisationen af [enheden]. Er i besiddelse af åndsnærværelse og karakterstyrke og har saaledes under arrestationen trods svære mishandlinger intet røbet, der har kunnet kompromittere Søværnets illegale virksomhed*" (FOARK 6:Bedømmelse 1945). Det er på flere måder interessant. Det er fx den første bedømmelse, jeg har fundet efter 1864, der foretager en krigsrelateret bedømmelse. Igen se det, at retfærdiggørelserne *opofrelse* og *eksekvering* træder frem. På samme måde som med konduitelisterne fra det 19. århundredes krige er det tillige som om, at de fortrykte bedømmelseskriterier og det industrielle format er for snævert til at rumme anerkendelse af den ekstraordinære militære dåd, opofrelsen.

Søværnets sidste selvstændige bedømmelsessystem blev indført i 1949 (Marineministeriet 1950). I modsætning til de tidligere justeringer var der tale om et nybrud, om end det ikke blev officielt begrundet som sådan. Hvor der i de forrige ændringer var tale om justeringer af de traditionelle bedømmelseskriterier, fremstod det nye system med en anderledes semantik og struktur. Bedømmelseskriterierne bestod af: "*Almindelige personlige Egenskaber*" (herunder "*Energi og Udholdenhed*", "*Initiativ*", "*Humør*", "*Åndsnærværelse*", "*Loyalitet*", "*tjenestemæssig Moral*", "*Mådeholdenhed*", "*Ordenssans*", "*Retfærdighedssans*", "*pædagogiske Evner*" og "*Op-træden*"), "*Lederevner*" (herunder "*Kommandoevne*", "*Tilpasningsevne*" og "*Ansvarsfølelse*"), "*Begavelse*" (herunder "*Intelligens*", "*Dømmekraft*" og "*Udtryksevne*"), "*Administrationsevne*" (herunder "*Organisationsevne*" og "*Forudseenhed*") og evner "*Som chef for skib på togt*" (herunder "*Evne til at føre kommando over skib*", "*Egnethed til større kommando på søen*" og "*Praktisk tjeneste ombord og i land*"). De fleste af disse kvalitative betegnelser relaterer til *det domestiske regime* og *industriregimet* ligesom i de forudgående systemer. Der ses imidlertid også nye kriterier som *retfærdighedssans* og *pædagogiske evner*. Sådanne begreber er ikke nødvendigvis i modstrid med begreber som *lydighed* og *disciplin*, men viser en ny tendens til at erstatte lydigheds- og disciplinbegreber med pædagogik. De nye bedømmelseskriterier relaterer til principerne fra *borgerregimet*, hvor man tager udgangspunkt i den enkeltes tilegnelse af fællesskabets normer og fælles rettigheder. Vi ser her en bevægelse mod de nye arbejdsmarkedsrettigheder i efterkrigstidens industrisamfund. Arbejdsmarkedets ordninger etableredes på et kompromis

mellem *industriregimets* effektivitet og *borgerregimets* arbejdsmarkedsrettigheder (B&T 2006:325-332). Her udvikledes en forståelse af, at øget produktivitet var forbundet med retten til et godt arbejdsliv. Tillige skete der en opblødning af den strenge domestiske opdragerrolle med tilføjelsen af et bedømmelseskriterie som *humør*. Endvidere dukkede en ny industriel betegnelse op, *forudseenhed*, der bedst forstås som en form for fremadrettet, kalkuleret dømmekraft. I det følgende citat fra en bedømmelse af en kommandør ses et eksempel på de nye retfærdiggørelser af chefvirket: *"Kommandøren er almindeligt begavet. Er særdeles loyal, flittig og pligtopfyldende. Har let ved at samarbejde med andre og har tilrettelagt tjenesten ved [XXX] stab, således at staben arbejder hurtigt og effektivt. Han er formel, men er i øvrigt et hjælpsomt og elskværdigt menneske. Kommandøren har sans for administrativt og stabsmæssigt arbejde, hvorimod hans praktiske anlæg er så begrænsede, at det skønnes tvivlsomt om han vil være egnet til at beklæde de højeste kommandørstillinger"* (FOARK 7:Forfremmelsesliste 1952). Her ser vi konturerne til den effektiviserende, udviklende og motiverende chef, dvs. den moderne industrichef, der forenede *industri-* og *borgerregimeprincipper* med henblik på at skabe et godt, produktivt arbejdsmiljø. Da *eksekveringsregimets* praktiske evne bedømmes som tvivlsom, rækker bedømmelsen dog ikke til avancement. Det viser, at de traditionelle retfærdiggørelser ikke blev helt fortrængt, men overlejret af nye.

Bedømmelsessystemet fra 1949 var desuden i højere grad end tidligere formuleret med videnskabeligt (psykologisk) baserede adfærdstermer. Forsvarets Militærpsykologiske Afdeling blev dog først oprettet i 1952, og den første betænkning til behandling af militærpsykologiske spørgsmål udkom i 1949 (Psykologikommissionen 1949). Den behandlede ikke forfremmelsesbedømmelser. Den psykologiske drejning i 1949-systemet gik altså forud for den senere udvikling, som den nye militærpsykologiske tjeneste drev. Denne tjeneste ville få stor betydning for Forsvarets ledelsesforståelse. 1949-systemet udgør alligevel et nybrud, som medvirkede til at forskyde den formelle forståelse af chefvirket fra en *domestisk-industri-* til en *industri-borger-retfærdiggørelse*, hvilket ses senere. 1949-systemet blev anvendt i Søværnet frem til 1976.

### 3.3.2 Udviklingen i Hæren 1881-1976

Det første individuelle fortrykte bedømmelsesskema – forfremmelsesliste – som Hæren tog i brug, var ligesom Søværnets ganske enkel. Det hertil relaterede bedømmelsessystem blev kundgjort i 1881 (Krigsministeriet 1881). Det var noget anderledes end Søværnets, og det blev modsat Søværnets ikke nævneværdigt justeret i de år, det var brug, dvs. frem til 1976. I årene inden dets indførelse kan man i kundgørelserne for Hæren (Krigsministeriet 1868a:36) læse, at Hæren ligesom Søværnet både anvendte et aldersordenssystem og et valgsystem for forfremmelse. Der eksisterede klare aldersgrænser for, hvornår personellet kunne komme i betragtning til advancement. Valgsystemet gjorde det derfor muligt at komme i betragtning uden for aldersorden, hvis man blev bedømt som særdeles egnet til forfremmelse. Med 1881-reglerne kombineredes de to hidtidigt adskilte advancementsregler i én forvaltningspraksis, idet egnethed fremover skulle gå forud for alder. Som i Søværnet var der formelt tale om et brud med den hidtidige domesticke praksis. I Hæren er det muligt at følge formalia tæt, da de nye forvaltningsregimer fremgår af kundgørelser og reglementer. Det anføres: *"[I] øvrigt tages der ved Udtalelsen om hans kvalifikation til Forfremmelse intet hensyn til hans Tjenestealder, men alene til, hvorvidt han i alle Henseender skjønnes at være i Besiddelse af saadanne Egenskaber, der gjøre ham egnet til at forfremmes"* (ibid.:267). Krigsministeriets nye forvaltningspraksis forskød i det mindste formelt advancement fra domesticke aldersorden til industriel kvalificering.

Diskussionerne om forholdet mellem alder og kvalifikationer som grundlag for forfremmelse havde allerede langt tidligere været grundlag for diskussioner i Hæren. I slutningen af det 18. århundrede og begyndelsen af det 19. blev konduitelister kun udarbejdet i særlige tilfælde i Hæren (FOARK 10 & 14). Allerede dengang skulle forfremmelser principielt ske ved valg, dvs. ikke kun alder, men også efter kvalifikationer. Som følge af de tætte relationer, der fandtes i officerskorpset, og som følge af at udnævnelser op til major-niveau foregik lokalt, var det imidlertid ikke den herskende praksis (Johansen 1948:174). Til trods for at general Caspar Moltke – endnu en slægtning til den berømte Helmuth von Moltke – og andre højtstående officerer havde foreslået, at man afholdt prøver, der skulle vise officerernes evner, tog man ikke denne slags skridt. Uddrag fra konduitelister fra det 18. århundrede indikerer, at kvaliteten af officerskorpset netop derfor *"ikke var i Besiddelse af den aandelige og legemlige Friskhed"* (ibid.:175-176), som var nødvendig

for effektiv militær ledelse. Indførelsen af det nye bedømmelsessystem i 1881 skal således ses som et systematiske forsøg på at sætte kvalifikationer før alder.

I 1881-systemet skulle alle officerer en gang årligt bedømmes på deres egnethed til forfremmelse. I en rubrik bedømtes, om officererne *"overhovedet anses egnede til Forfremmelse"* ud fra fire bedømmelsesgradueringer: *"Meget egnet"*, *"Egnet"*, *"Tvivlsomt"* og *"Ikke egnet"* (Krigsministeriet 1881:259). Desuden blev officererne i en anden rubrik med enten et *"Ja"* eller et *"Nej"* bedømt på, om de *"i særlig Grad anses egnede til Forfremmelse udenfor deres Aldersorden"* (Ibid.:260). Det var således kun de særligt egnede, der kunne bryde aldersordenen, hvilket forudsatte, at *"han skal være fremtrædende dygtig saavel i praktisk som i theoretisk Henseende og udmærke sig ved levende Interesse for sit Kald, samt at hans hele Forhold er saaledes, at han kan betegnes som et Mønster for sine Kammerater"* (Ibid.:260). De kvalifikationer, som førte til, at en officer blev bedømt som særdeles egnet, relaterede således både til *det domestiske regime* og *industriregimet*. Også *opofrelsesregimet*, i forståelsen *ofret for sagen*, ses også heri. I bedømmelseskemaet skulle bedømmeren endvidere vurdere, i hvilken grad kriterierne *"Åndelig Gavgivelse"*, *"Anlæg for Tjenesten"*, *Interesse for Tjenesten"*, *"Forhold i Tjenesten"*, *"Udholdenhed"*, *"Sundhedstilstand"*, *"Syn"* og *"Hørelse"* var tilfredsstillende (Ibid.:260). Disse kriterier konkretiserede de førnævnte opmærksomhedspunkter. De problemer, der syntes at have været med officerskorpsets egnethed ved overgangen til det 19. århundrede, var således nu systematiseret som faste bedømmelseskriterier. Kategorien *"Udholdenhed"* uddybes ikke, men uanset om den vedrører fysisk eller åndelig modstandskraft eller begge, relaterer den til *eksekveringsregimets* overvindelse af friktion. Hærens første systematiske bedømmelsessystem fra 1881 kombinerede således en retfærdiggørelse af officersvirket, der relaterer til *industriregimet*, *det domestiske regime*, *eksekveringsregimet* og *opofrelsesregimet*, hvilket tydeliggør den komplekse retfærdiggørelse, som Clausewitz også fremskriver i *krigerånden* (kapitel 2).

Ligesom i Søværnet skulle bedømmeren foretage en uddybende begrundelse for sin bedømmelse. Følgende citat er et eksempel på en begrundelse for bedømmelsen *"Ja"* til *særdeles egnet*: *"[Officeren] er i besiddelse af omtanke og initiativ, dertil pligtopfyldende, samvittighedsfuld og viljestærk ... arbejder med iver og lyst og er ved enhver lejlighed parat til at gå foran og med*

*sit personlige eksempel vise, hvorledes det skal gøres*" (FOARK 2:Forfremmelsesliste 1919). Ordene *omtanke, initiativ og viljestyrke* relaterer til *eksekveringsregimet*, mens *pligtopfyldende, samvittighedsfuldt og personligt eksempel* relaterer til *det domestiske regime*, og *iver og lyst til opførelsesregimet*. Et andet eksempel på en begrundelse for bedømmelsen "*Tvivlsom*" lyder således: "*[Officeren] er villig til at lade sig belære men synes ret uudviklet og mangler myndighed*" (FOARK 2:Forfremmelsesliste 1933). Beskrivelsen af personen som både *uudviklet* og med *manglende myndighed* giver indtryk af en officer, der ikke formår at opbygge ærværdighed og respekt fra såvel over- som underordnede. Den konkrete bedømmelse fik dog ingen praktisk betydning, idet Generalkommandoen valgte at se bort fra den. Det ses i påtegningen: "*Batteriet [artillerienhed] synes at undervurdere [officeren], men Generalkommandoen vil foreløbig fastholde sin bedømmelse fra 1932*" (Ibid.). Det viser, hvad man forvaltningsmæssigt kunne gennemskue med et stort antal systematiske periodiske bedømmelser på alle officerer. Det gjorde det muligt at se bort fra de afvigende bedømmelser og på tværs af bedømmelser dokumentere de stabile mønstre i officerens virke. Således fokuseredes på varige frem for situerede kvaliteter hos den bedømte. Det er endnu et udtryk for, at det *domestiske* traditionsprincip efterhånden forenedes med det *industrielle* effektivitetsprincip.

Hæren anvendte 1881-systemet i 95 år indtil 1976. Dvs. det samme grundlag for at bedømme officerer fra genopbygningen efter den 2. Slesvigske Krig i 1864 over 1. Verdenskrig, den gradvise mekanisering af Hæren, 2. Verdenskrig og den herefter totale genopbygning af Hæren til og med første halvdel af Den Kolde Krig i 1970'erne. Det må siges at være et udtryk for *domestisk* traditionalisme. Det viser, at man har betragtet officersvirket og dets dannelsesgrundlag som mere eller mindre uforanderligt. Man kunne indvende, at det var som følge af, at forfremmelsesbedømmelser havde mindre betydning i Hæren end i Søværnet, men også det må afvises. Ved en gennemgang af *Reglement for tjenestegangen i Hæren* (Krigsministeriet 1868b:13-16, 1870:26-29, 1880:30-33, 1908:37-44) og dets efterfølger *Tjenestereglementer for Hæren* (Krigsministeriet 1886:36-41, 1912:31-41, 1939:29-39), hvor 1939-udgaven blev anvendt helt frem til slutningen af 1960'erne, og Hærens *Bestemmelser for udfærdigelse af forfremmelsesbedømmelser* (Forsvarsministeriet 1959) fremgår det entydigt, at bedømmelser udgjorde en central del af den professionelle praksis og blev tillagt stor vægt. I disse reglementer har der i hele deres anvendelses-

periode (1870-1970) været et fast kapitel om kravene til og procedurerne for forfremmelsesbedømmelser. Dette reglement blev anset som den vigtigste kilde for officeren til at forstå sit virke. Selv da reglementet udgik omkring 1970, anvendte mange officerer det som opslagsværk i mange år derefter. Bedømmelser har hele tiden været en central del af officersvirket.

Tjenestereglementet er således også en vigtig kilde til en uddybende forståelse af 1881-systemets bedømmelseskriterier. Helt frem til den sidste udgave af reglementet anføres det, at officerer utvetydigt skal fokusere på følgende pligter: *"respekt", "karakterstyrke", "selvbeherskelse", "retsidighed", "vilje til at handle i ånden af de overordnede", "myndighed" ("moralisk overlegenhed"), "velvilje", "ansvarlighed", "troskab", "lydighed" ("subordination"), "mandstugt" ("disciplinering"), "streng pligtopfyldelse", "omsorg" og "offervilje"* (Krigsministeriet 1939). 1939-udgaven af reglementet indeholder stort set kun gentagelser eller mindre reformuleringer af de pligter, der blev formuleret i den første udgave fra 1870 (Krigsministeriet 1870). På tværs af ca. 100 år fastholder Hæren således en stærk *domestisk* retfærdiggørelse kombineret med reglerne *opofrelse, eksekvering og subordination*. I praksis er det da også disse kvalitative betegnelser og formuleringer, der genfindes i de bedømmelser, jeg punktvis har undersøgt helt op til 1970'erne. Det fremgår fx af følgende chefbedømmelse: *"Oberstløjtnanten er ved sin holdning og fremtræden et smukt eksempel for sine omgivelser: Han besidder alle gode chefegenskaber. Han stiller store krav til sig selv og er overordentligt energisk ... Han er yderst loyal såvel overfor foresatte som overfor givne bestemmelser. Det sidste kan til tider under diskussioner medføre en lidt stiv indstilling over for andres synspunkter og ringe fleksibilitet"* (FOARK 3: Forfremmelsesbedømmelse 1968). Officeren er vogter for den traditionelle orden og beskytter af reglerne.

Helt overordnet er Hærens 1881-bedømmelsessystem kendetegnet ved den samme *domestisk-industri*-retfærdiggørelse, som sås i Søværnets 1880-system. Der er dog væsentlige forskelle. Der er et langt stærkere bevarende element i Hærens system og praksis. Det ses både i den mere markante *domestisk* tendens og i, at bedømmelserne ikke efter 2. Verdenskrig indoptager den *industri-borger*-retfærdiggørelse og den videnskabelige (psykologiske) bedømmelsessemantik, der vinder frem i Søværnet og Flyvevåbnet og generelt vinder frem i efterkrigstidssamfundet.

### 3.3.3 Udviklingen i Flyvevåbnet 1950-1976

Flyvevåbnet blev oprettet med forsvarsloven i 1950 med personel fra henholdsvis Hærens og Søværnets daværende flyvetjenester. Kort derefter indførte Flyvevåbnet sit eget bedømmelsessystem, som blev fastholdt frem til 1976 (FOARK 3: Forfremmelsesbedømmelse 1952). I realiteten var der tale om et system, der plukkede elementer fra både Hærens og Søværnets samtidige systemer og supplerede dem med enkelte nye bedømmelseskriterier. Stort set alle de psykologiske adfærdsbetegnelse, som Søværnet indførte i 1949 og dets bedømmelsesskala, blev overtaget. Endvidere brugte man til bedømmelse af egnethed til forfremmelse terminologien fra Hærens system, dvs. udtalelser om *"overhovedet egnet"* og *"i særlig grad egnet udenfor aldersorden"*. Endvidere tilføjedes bedømmelseskriterier som *"samarbejdsevner"*, *"kundskabstrang"*, *"evne til vurdering af underlagt personel"*, som også relaterede til det førnævnte arbejdsmarkedsrelaterede *industri-borger*-kompromis. Der tilføjedes endvidere nye domstiske bedømmelseskriterier, som i overensstemmelse med Hærens Tjenestestedsreglementer var implicitte i Hærens bedømmelsessystem. Det er betegnelser som *"pligtfølelse"*, *"selvtillid"*, *"evne til at opretholde disciplin"*, *"selvdisciplin"* og *"temperament"*, der relaterer til *subordinationsregimet* og *det domstiske regimes* traditionelle hierarki, samt *"beslutsomhed"*, der relaterer til *eksekveringsregimet*. Det var således i høj grad en blanding på tværs af værn, tradition og fornyelse. Systemet fremstår som det til dato mest omfattende militære bedømmelsessystem.

Et interessant nyt element i systemet, som dog kun fik en kort levetid på et par år, var et bedømmelsesfelt, hvor bedømmeren skulle vurdere den bedømte officers ledelsespotentiale i krig. Hjælpeteksten til bedømmelsesfeltet var følgende: *"Forestil dem som chef for en højere enhed i krig! Angiv ved X i vedføjede skema, i hvor høj grad De vil ønske den bedømte officer til sådanne opgaver af nærmere nedenfor angiven karakter, som ville kunne forekomme under deres kommandoområde!"* (ibid.). Her skulle bedømmeren ved afkrydsning tage stilling til, om han på en række områder helst ville være fri for den pågældende eller *"ville gå vidt for at sikre mig ham"* (ibid.). Det var områder som: *"Repræsenterer Deres synspunkt og træffe afgørelse i Deres sted ved møde med Deres højere myndigheder"*, *"Bære selvstændigt ansvar under kritisk modgang og vanskeligheder, som kræver ro, styrke, initiativ og lederevner"* og *"Planlægge alle forhold i en militærsituation, der kræver dømmekraft, initiativ og koldblodighed"* (ibid.). Hverken før eller



siden har der eksisteret et bedømmelsessystem, der i så høj grad ekspliciterede *eksekveringsregimet*. Bedømmelsesfeltet bortfaldt dog allerede i 1954, af hvilken grund ikke kendes. Det er muligt, at det har været vanskeligt at foretage en sådan *hypotetisk* krigstidsbedømmelse i fredstid i modsætning til de reale krigsbedømmelser, jeg har vist tidligere.

### **3.4 Værnsfælles bedømmelsessystem 1976-2007 (FORPUBS)**

I 1976 fik alle tre værn et nyt og nu fælles bedømmelsessystem, Forsvarets Personeludviklings- og Bedømmelsessystem, FORPUBS (Forsvarsministeriet 1976). For første gang skulle alle Forsvarets officerer bedømmes ud fra det samme grundlag. Den skitserede historiske udvikling taget i betragtning må man konstatere, at værnsløshed ikke var en given ting. FORPUBS skal derimod forstås i forhold til forandringer i Forsvarets ledelsesmodel og ledelsesforståelse. Ser man fx på udviklingen i Forsvarets ledelsesstruktur efter 2. Verdenskrig, fremstår ønsket om et værnsløshed bedømmelsessystem mere forståeligt. Op til 2. Verdenskrig havde værnene stort set været adskilt i selvstændige ministerier, der ofte stredes om ressourcerne og den politiske vilje. Under genopbygningen efter 2. Verdenskrig skete der en gradvis sammenføring. Først blev værnministerierne nedlagt i 1950, og et fælles forsvarsministerium oprettet (Forsvarsministeriet 1950). Samtidig oprettede man i 1951 et forsvarschefembede som en øverste samlende institution. Siden nedlagdes i 1970 de stærke selvstændige værnskommandoer, og der blev oprettet en enhedskommando, Forsvarskommandoen, under forsvarschefens ledelse (Forsvarsministeriet 1969c). Endelig blev værnchefembederne centraliseret i selve forsvarschefembedet i 1982 (Forsvarsministeriet 1982). Undervejs foretoges endvidere en centralisering af uddannelsesansvaret under forsvarschefen (Folketinget 1973). Denne stigende centralisering og styrkelsen af den værnsløshed ledelse virkede harmoniserende på udviklingen af fælles bedømmelseskriterier for officersvirket. Indførelsen af FORPUBS var et konkret praktisk eksempel herpå.

En anden årsag til indførelsen af FORPUBS, som flugter med officerernes kritik af tidligere forfremmelsesbedømmelser<sup>9</sup>, var den heftige kritik af Forsvarets ledelsesformer og pædagogik, arbejdsklima og disciplineringsformer, som fandt sted i begyndelsen af 1960'erne. Den fik vidtrækkende betydning for Forsvarets ledelsesforståelse. Som følge af en række disciplinære sager, der kom til offentlighedens kendskab i overgangen mellem 1950'erne og 1960'erne, og som også blev diskuteret i professionelle kredse, nedsatte Hæren i 1961 på baggrund af psykologiske undersøgelser en pædagogisk arbejdsgruppe (ARDO), som skulle undersøge disciplinære og opdragelsesmæssige problemer (Sabroe & Rieneck 1968:3; Hensch 1967:115-127; Berg 1967:153-164; Berg 1970:513-518; Heise 1953:49-69; Petersen 1957b:257-274). Da chefen for Hærkommandoen i 1962 konstaterede, at *"tilgangen til officersuddannelserne svigtede totalt"* (Pedersen 1979:1), førte det til grundig selvransagelse. Det såkaldte Højbyudvalg blev nedsat og fremkom på baggrund af bl.a. en række forskningsundersøgelser med række betænkninger, der dokumenterede et problematisk arbejdsmiljø og en stigende forskel mellem ledelse i Forsvaret og samfundsudviklingen (Forsvarsministeriet 1966a, 1966b, 1969a, 1969b; Petersen 1967). Da man samtidig i 1960'erne reviderede folkeskolens pædagogik i de såkaldte *blå betænkninger* og demokratiserede undervisningsformerne, faldt det politisk betimeligt at foretage en tilsvarende revision af Forsvarets pædagogik og ledelse. Drevet af den nye Forsvarskommando afstedkom det en lang række værnssfælles tiltag fra slutningen af 1960'erne til 1980'erne, der formidlede et nyt *industri-borger*-ledelsesideal gennem nye ledelseskurser, undervisningspublikationer og direktiver med fokus på ledelse og pædagogik (Hærkommandoen 1969, Forsvarskommandoen 1976b, 1978).

---

<sup>9</sup> Frem til 1976 skulle bedømmelser kun forkyndes for den bedømte i ekstraordinære tilfælde, hvor officerer karrieremæssigt blev forbigået (Forsvarsministeriet 1959:14-15). Hemmelighedspraksissen gav anledning til professionel kritik allerede i Søværnets 1880-system (Bojesen 1894:18, Stevns 1940:23-29). Senere, og efter at militærpsykologien vandt frem i 2. Verdenskrig, fremvoksede videnskabeligt begrundede kritikere, der var rettet mod uvidenskabeligheden i bedømmelseskriterierne og den manglende forståelse for subjektiviteten og det relationelle element mellem bedømmer og bedømte i bedømmelserne. Denne kritik ses hos de psykologuuddannede officerer E. Petersen og B.O. Jakobsen fra Militærpsykologisk Tjeneste (Petersen 1957a:84-85; 1967, Jakobsen 1970:318). Når bortset fra disse trods alt relativt få professionelle kritikere, er det svært at finde historiske kritik af bedømmelsessystemerne. I lyset af de karrieremæssige konsekvenser af forfremmelsesbedømmelser, er der derfor grund til at fæstne lid til Jakobsens vurdering af, at officererne generelt accepterede bedømmelsespraksis (ibid.).

Det grundlæggende skifte i ledelsesidealet ses i et citat fra betækningsarbejdet: *“Lederen må varetage gruppens interesser, for at han kan accepteres af gruppen og derpå påvirke normdannelsen ... Lederen vil nedbryde sin personlige autoritet, såfremt han forsøger at lede udelukkende ud fra påbuddet om lydighed”* (Forsvarsministeren, 1966:17-18). Officersvirket skulle hvile på uformel accept blandt de undergivne af, at officeren var en del af gruppen og ikke en fjern og ophøjet skikkelse. Hermed pædagogiseredes og demokratiseredes den traditionelle, strenge subordination. Lederen skulle evne at *“forklare, diskutere, fremkalde gruppebeslutninger og overlade beslutninger til gruppen”* (Ibid.:18), hvilket fordrede nye bedømmelseskriterier, som imidlertid allerede gradvist havde vundet indpas i Søværnets og Flyvevåbnets bedømmelsessystemer (3.3.1 og 3.3.3). Det er i sammenhæng med disse ændringer i ledelsesforståelse og -model, at implementeringen af det værnssælles bedømmelsessystem FORPUBS skal forstås.

Processuelt var der også tale om et nybrud. I FORPUBS skulle den bedømte fx altid informeres om bedømmelsen. Bedømmelserne betegnedes heller ikke længere som forfremmelsesbedømmelser, da de nu fik flere formål, hvoraf forfremmelse blot var ét. De skulle være et udviklingsredskab, der i højere grad skulle tjene til arbejdspladsbaseret dannelse af officeren end som en årlig dom i den bedømmelsesmåned, som Stevns i 1940 havde kaldt *“Slagtemaaned”* (Stevns 1940:23). *“Formålet med FORPUBS er at give den foresatte chef eller leder og de foresatte myndigheder det bedst mulige grundlag for at tilrettelægge anvendelsen og udviklingen af den enkelte officer tilpasset evner og interesse og de vilkår som tjenesten medfører”* (Forsvarskommandoen 1976a). Der skulle afholdes udviklingsamtaler, lægges udviklingsplaner i fællesskab og skabes sammenhæng mellem det, der blev betegnet som *“funktionsbetingelser”* og *“funktionsvilkår”*, dvs. mellem personens ressourcer/potentialer og det arbejdsmiljø, der skulle virke fremmende for personens udvikling. Det var med andre ord Eggert Petersens filosofi om, at bedømmelser afspejler relationer, der vandt frem – i hvert fald i princippet. I lyset af den her gennemgæede udvikling over 200 år inden for bedømmelseskriterier for officersvirket og den traditionisme, der har været forbundet hermed, står det klart, hvor stort et brud der var tale om. FORPUBS banede vejen for *borgerregimets* principper i chefvirket, dvs. principper om indflydelse, medbestemmelse, deltagelse og delegering, og gjorde op med den domestiske orden og den traditionelle subordination, uden at disse dog forsvandt.

Bedømmelserne vedblev at være den overordnede dom over den underordnede og grundlag for advancement. Også Jakobsens videnskabelige tilgang til bedømmelseskemaets opbygning og dermed *industriregimets* evidensprincipper vandt frem med FORPUBS. Man valgte hovedsageligt elementer fra Søværnets og Flyvevåbnets systematik. FORPUBS bestod af en række klart eller i hvert fald klarere begrundede bedømmelseskriterier, som blev betegnet med et psykologisk begreb: egenskaber. Muligheden for *manu propria*-bedømmelser tilgodeså dog også i særlig grad Hærens hidtidige praksis. Med FORPUBS fik hele Forsvarets officerskorps en række socialpsykologisk udviklede bedømmelseskriterier for officersvirket, der både skulle øge ledelseseffektiviteten og tilgodesætte tidens idealer for samarbejde, demokrati og rettigheder, dvs. et system, der understøttede det førromtalte *industri-borger*-kompromis (B&T 2006:325). *Industri-borger*-kompromiset ses i formålsbeskrivelsen for FORPUBS: "at fremme den enkeltes udvikling og forsvarets effektivitet" (Forsvarsministeriet 1976:9). Hermed var der knyttet nye rettigheder, fx retten til at få sine bedømmelser udleveret, til at få indsigt i, hvordan ens arbejdsindsats blev vurderet ovenfra, til at modtage orientering om forfremmelses- og anvendelsesmuligheder og til at yde aktiv indflydelse på egen udvikling og arbejdssituation. Det gjorde op med den traditionelle og stærkt kritiserede hemmelighedspraksis. De nye bedømmelseskriterier i FORPUBS introducerede nye kvalitative betegnelser og retfærdiggørelser til officersvirket. Denne bedømmelse foretog man på en række egenskaber – bedømmelseskriterier – der blev defineret for brugerne med hjælpetekster. Her blev idealadfærden, som den bedømtes adfærd skulle vurderes over for, beskrevet.

Det var fx "handlekraft", der blev beskrevet således: "Bringer trufne beslutninger til gennemførelse på en hensigtsmæssig måde". Sammen med "initiativ" ("Tager af egen vilje problemer og opgaver op til overvejelse og behandling") og "dømmekraft" ("Kan ud fra en given problemstilling drage slutninger og træffe afgørelser, der fører til opgavens løsning") inkluderede disse kriterier eksekveringsregimets principper. Faktisk var eksekveringsregimet ikke tidligere blevet så præcist formuleret. Hertil føjede man *det domestiske regimes* principper gennem kriterierne "ansvarsfølelse" ("Erkender og påtager sig umiddelbart de pligter og det dermed forbundne ansvar, som tjenesten omfatter"), "personlig adfærd" ("Udviser et godt eksempel i tjenesten samt forhold, der har indflydelse på tjenesten"), "lederevner" ("Formår ved selvtilid og personlig autoritet at inspirere medarbejderne, således at de målbevidst og hensigtsmæssigt løser de givne opgaver")

og "orden" ("*Er omhyggelig med sin person og påklædning og efterlever givne krav til orden og præcision inden for sit ansvarsområde*"). Det industrielle regime tilføjedes med kriterierne "*analytiske anlæg*" ("*Er i stand til at gennemtænke og afgrænse problemer, at opdele disse i deres bestanddele og at skille væsentligt fra uvæsentligt*"), "*planlægning*" ("*Forudser, prioriterer og fordeler opgaver samt tilrettelægger deres praktiske gennemførelse*") samt "*faglig viden*" og "*faglige færdigheder*". Om end disse egenskaber i en vis udstrækning fornyede og forstærkede hidtidige idealer for officersvirket, repræsenterede de alligevel det traditionelle syn på officersvirket både formelt og i bedømmelsespraksis.

De nye kriterier, der afspejlede den nye ledelsesforståelse, var fx "*pædagogiske anlæg*" ("*Forelægger og redegør for emneområder på en for andre motiverende måde*"). Denne egenskab erstattede de traditionelle betegnelser som disciplin, mandstugt, subordination og lydighed. Det var således officerens evner til at motivere frem for at disciplinere, der tog over. Det ses også i egenskaberne "*samarbejde*" ("*Formidler deltagelse i løsning af fælles opgaver, deltager aktivt i løsningen af disse, og sikrer gennemførelse af gensidig orientering*"), "*delegering*" ("*Tildeler opgaver hensigtsmæssigt og udøver den nødvendige kontrol med deres gennemførelse*") og "*udtryksevne*" ("*Udtrykker sig på en klar og forståelig måde tilpasset såvel situation som person(er)*"). Det manifesterer *industri-borger*-kompromiset i praksis. De relationelle pointer, som langsomt havde vundet frem i de foregående årtier som følge af både intern og ekstern kritik, blev herefter et formelt bedømmelses- og advancementsgrundlag. Endelig fandt egenskaben "*fantasi*" med betegnelsen: "*Fremkommer med forslag til forbedringer eller konstruktive nyskabelser*" også vej ind i bedømmelsessystemet. Som nævnt i kapitel 2 var fantasi et vigtigt element i Clausewitz' *krigerånd*, og Hærens feltreglementer havde i nogen grad kredset om denne kvalitet (2.4.3), men den havde ikke tidligere været eksplicit i bedømmelsessystemerne, hverken formelt eller i *manu propria*-bedømmelserne. Det var således en gammel nyhed, der fik en central position i officersvirket. Hermed tilføjedes tillige *inspirationsregimets* retfærdiggørelse.

FORPUBS aftegnede i alt en mere kompleks forståelse af officersvirket end hidtil. Særligt *borgerregimets* retfærdiggørelse var et nybrud, men også Jakobsens *industrielle* videnskabelighed føjedes til de hidtidige retfærdiggørelser. I 1970'erne og 1980'erne udgav Forsvaret publikationer, der på et videnskabeligt grundlag beskrev teknikker og metoder til iagttagelse af andres adfærd

og måder at støtte sig til militærpsykologiske prøver (Poulsen & Aagaard 1980 1964]). Om end bedømmelsessystemet skulle være et udviklingssystem i den nære relation mellem officeren og dennes nærmeste chef, skulle det også fortsat anvendes til forfremmelse. Dobbeltfunktionen som både udviklings- og bedømmelsessystem ville vise sig at være yderst vanskelig i praksis.

### **3.5 Nyt værnshællers bedømmelsessystem fra 2007 (FOKUS)**

I 2007 blev det seneste system, Forsvarets Kompetenceudviklings- og Bedømmelsessystem (FOKUS), taget i brug (Forsvarskommandoen 2007). Det blev justeret efter en evaluering i 2012 (Forsvarskommandoen 2012b). Årsagerne til udfasningen af FORPUBS blev beskrevet i en gennemgribende undersøgelse af FORPUBS i 1999 (Lund, Jepsen & Wedell-Wedellsborg 2000). FOKUS blev det første system, der var udarbejdet på baggrund af systematiske brugerundersøgelser. Det tog eksplicit afsæt i det relativt nye kompetencebegreb og de standarder, som Finansministeriet i årene forud satte for personalepolitik i staten (Finansministeriet 1998). Hvor man med FORPUBS drog konklusioner fra observeret adfærd om den bedømtes personlige egenskaber, var kompetencebegrebet eksplicit mere relationelt. Her var det ikke den bedømtes personlighed, der skulle bedømmes. Det var opgaveløsning, der blev sat i centrum. Personlige egenskaber skulle således ikke længere vurderes relativt i forhold til alle andre officerer, som i FORPUBS, men alene forholdsvis til de specifikke krav, der eksplicit blev stillet til den enkelte og dennes opgaveløsning. Denne opkobling til det fremvoksende kompetencebegreb reaktualiserede på den ene side Eggert Petersens relationelle filosofi fra 1950'erne. På den anden side repræsenterede forskydningen fra personlighed til opgaveløsning også en ny bevægelse mod *projektregiments* netværksdannelse og tilpasningsevne som grundlag for omskiftelige aktiviteter. Således var der tale om endnu et nybrud.

Udfasningen af FORPUBS var desuden en konsekvens af, at systemets udviklingsdel aldrig havde virket i praksis. FORPUBS forblev et bedømmelsessystem (Lund et.al 2000:28). Endvidere oplevede man en stor inflation i gode bedømmelser og en udbredt tilbageholdenhed overfor at bedømme officererne kritisk. Stærk kollegialitet har som tidligere nævnt været en historisk udfordring for rationel bedømmelse i officersfællesskabet ligesom det er anført om Frederik VI's hær

(Johansen 1948:174). *Borgerregimets* rettigheds- og fællesskabsprincipper, som var blevet forstærket med FORPUBS, trak også i den retning. Fra bedømmelsesrådene lød kritikken: "at bedømmerne 'er tilbageholdende eller berøringsangste og ikke går ind i vanskelige problemområder'" (Lund et.al 2000:25). Denne kritik var baseret på *industriregimets* effektivitets- og evidens-kriterier og rettet mod de fremherskende *borgerregimeprincipper*. Men den var også rettet mod *det domestiske regimes* respektfulde disciplinering, der foregår *inden for familien* eller, med andre ord, i hemmelighed. Derimod viste undersøgelserne, at officererne i almindelighed oplevede, at bedømmelser var af "høj værdi" for officersvirket og vigtige for Forsvaret som organisation (Ibid.:11). Men der var fortsat ikke et flertal i officerskorpset, som ønskede 360-gradersbedømmelser. Officerskorpset ønskede kun den traditionelle vertikale bedømmelse. Det var grundlaget for overgangen til FOKUS. Det medførte en udskiftning af *borgerregimets* principper med *projektregimets* samt en udskiftning af *domestiske* principper med *industri*-principper i bedømmelseskriterierne.

Med FOKUS indførtes en ny bedømmelsesskala, der mere direkte relaterede bedømmelsen til opgaveløsning. Den var groft sagt baseret på de samme tanker som den karakterskala, der blev indført i uddannelsessystemet i 2007 (Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling 2006). Den direkte anknævnelse mellem bedømmelse og opgaveløsning forstærkede *industriregimets* evidensprincip. Indholdsmæssigt blev en stor del af de hidtidige bedømmelseskriterier udskiftet. De nye kompetencer blev modsat tidligere udviklet i samarbejde med brugerne i fokusgrupper og i dialog med alle parter, hvilket også var et nybrud i forhold til de tidligere hemmeligt udviklede kriterier og ekspertudviklede systemer. Brugernes foretrukne kompetencer viste sig at være samarbejde, fleksibilitet og omstillingsparathed. Samarbejde relaterer til det *industri-borger*-kompromis, der allerede havde vundet indpas i FORPUBS, men fleksibilitet og omstillingsparathed var helt nye udtryk, der relaterede til *projektregimets* aktivitetsprincip. Gennem brugerundersøgelser åbnede bedømmelsessystemet således op for en formelt ny, men i praksis blandt aktørerne allerede eksisterende retfærdiggørelse (Forsvarets Center for Lederskab 2003). Denne ajourføring kan ses som endnu et udtryk for den tidstypiske bevægelse fra *domestiske* til *industri-* og *projektregimeprincipper* i bedømmelsessystemet. Det afspejler imidlertid også de kontekstuelle udvikling både sikkerheds- og forvaltningspolitisk (Forsvarsministeriet 2003, Ejersbo

& Greve 2014), hvilket uddybes i kapitel 4. I begge tilfælde kan evnen til at fremme agilitet, reaktionsevne og effektivitet ses som en drivkraft, der også påvirkede Forsvarets medarbejdere. To kvalitative betegnelser repræsenterede mere end andre *projektregimets* fremkomst, nemlig modernisering, dvs. opgør med det traditionelle, og helhedsforståelse, dvs. viljen til at forandre sig lokalt i forhold til helheden (Holsting 2010:7, Forsvarsministeriet 2012b:9).

Disse kontekstuelle bevægelser afspejler sig i de nye kompetencer i FOKUS. Det ses i "*Fleksibilitet*" ("*Omstiller sig i forhold til nye krav*"), "*Helhedsorientering*" ("*Forstår den sammenhæng, opgaven indgår i*"), "*Fremtidsorientering*" ("*Handler forudseende i forhold til enhedens udvikling*"), "*Kommunikation*" ("*Lytter aktivt og kommunikerer klart i skrift og tale*") og "*Udvikling af andre*" ("*Støtter andres udvikling*"). De relaterer alle til en mobilisering af *projektregimets* principper om aktivitet, agilitet og fleksibilitet (skema 3). De modsvarede Personalestyrelsens ledelsessyn og lå samtidig øverst i officerernes egne prioriteringslister (Personalestyrelsen 2003, Forsvarets Center for Lederskab 2003). Disse nye kompetencer kombineredes med kompetencer, der mindede om egenskaberne fra FORPUBS, nemlig: "*Analytisk tænkning*" ("*Gennemtænker en opgaves dele og løsningsmuligheder*"), "*Planlægning*" ("*Forudser og tilrettelægger hvert trin i opgaveløsningen*"), "*Faglighed*" ("*Holder et højt fagligt niveau i opgaveløsningen*") og "*Ressourcebevidsthed*" ("*Prioriterer mål og midler løbende, så ressourcerne bruges hensigtsmæssigt*"). Disse kompetencer relaterede til *industriregimets* principper om effektivitet, pålidelighed og ydeevne (skema 3). *Industri-borger*-kompromiset ses endvidere i kompetencerne "*Motiverer andre*" ("*Skaber energi og vilje til handling*") og "*Samarbejde*" ("*Bidrager aktivt til opgaveløsningen i samspil med andre*"). Derudover forsvandt kompetencer, der udelukkende relaterede til *borgerregimet*, hvorimod *eksekveringsregimet* var repræsenteret med kompetencerne "*Beslutningstagning*" ("*Træffer nødvendige og effektive beslutninger*"), "*Styring*" ("*Sætter retning og koordinerer indsatsen, så resultater nås i rette tid*"), "*Initiativ*" ("*Iværksætter selvstændigt hensigtsmæssige aktiviteter*") samt "*Håndtering af pres*" ("*Bevarer overblik og handlekraft i pressede situationer*"). Endelig var *inspirationsregimet* fortsat repræsenteret, men nu i kompetencen "*Nytænkning*" ("*Skaber forbedringer i opgaveløsningen*") – en reformulering af "*Fantasi*" fra FORPUBS. De primære regimeforskelle mellem FORPUBS og FOKUS var, at *det domestiske regime*, der havde været gennemgående i alle tidligere systemer, nu helt forsvandt, hvorimod *projektregimet*, der ikke tidligere havde været repræsenteret, nu blev et centralt *retfærdiggørelsesregime* for officersvirket.



### 3.6 Den seneste udvikling: Fra beordring til ansøgning

Samtidig med implementeringen af FOKUS indførtes forsøgsvis et ansøgningsssystem for den militære chefgruppe i 2007, og i 2013 erstattede det i vid udstrækning det hidtidige beordrings-system for alle personalegrupper (Forsvarskommandoen 2013b). Det hidtidige centralt styrede og planmæssige udvælgelses- og beordringsystem blev dermed afløst af et decentralt ad hoc-ansøgningsystem. Personelforvaltningen, der havde anvendt bedømmelser som det primære grundlag for planmæssig udvælgelse og advancement, blev nedlagt. Det samme gjaldt bedømmelsesrådene, da der ikke længere var brug for planmæssig indstilling til advancement (Forsvarsministeriet 2014b). Selve bedømmelsessystemet, FOKUS, blev dog bevaret, men dets rolle blev reduceret fra at have været det vigtigste grundlag for advancement. Som en chef i forvaltningen udtalte: *“Bedømmelserne i dag er en fagreference eller en anbefaling, som du kan bringe op i din proces med at søge en ny stilling”* (Interview med chef 21 2015). Hidtil havde det været praksis, at alle bedømmelser nøje blev gennemlæst, registreret og overført til protokoller, som personelforvaltningen brugte i en saglig udvælgelsesprocedure. I den nye ansøgningspraksis etableredes ad hoc-ansøgningsudvalg.

Nu beror udvælgelse primært på en ansættelsessamtale med de referencer som fremlægges af ansøgeren og eventuelt indhentes af ansættelsesudvalget. Den samlede historik af bedømmelser er afskaffet, hvilket skaber en helt ny situation. *“Alternativet er så typisk, at folk opgiver referencer ... det er jo sådan lidt uforpligtende ... det man skriver ned [læs bedømmelser], det skal man stå på mål for på en anden måde, end det man siger i en telefonsamtale. Så derfor er det [referencer] noget, der indgår, men det bliver aldrig afgørende, altså ligesom FOKUS-bedømmelser indgår, men den bliver aldrig det afgørende. Det er det samlede billede”* (Interview med Chef 21 2015). Om end det minder om praksis, de anvendes de fleste steder, udgør det i Forsvaret et brud med ca. 300 års systematisk kobling mellem bedømmelser og personelforvaltning. Det har bragt en praksis til ophør, der *“hvilede på, at den enkelte medarbejder såvel som chef ikke skulle bruge en masse energi på at konstruere sin egen karriere”* (ibid.). I stedet er skabt et ideal, hvor enhver skal tage aktivt ansvar for sin karrierepleje med det følgende rationale: *“Muligheden for*

at præge egen karriere ses generelt at ville kunne stimulere medarbejdernes engagement" (Forsvarsministeriet 2009a). Grundlæggende er det et udtryk for en afskaffelse af *industriregimets* principper om merit, planmæssighed og systematisk drift. Afløseren er ad hoc, fokuseret på aktuelle kortsigtede og lokale behov og på de situerede input, der fremkommer i det enkelte ansættelses- og advancementsforløb. Det trækker dels på *markedsregimets* konkurrence- og *just in time*-principper samt på *projektregimets* netværks- og fleksibilitetsprincipper.

Senest har Forsvaret i 2016 indført et 180-gradersledelsesevalueringssystem, hvor de underordnede evaluering af chefen danner grundlag for dennes periodiske udviklingskontrakt.<sup>10</sup> Denne ledelsesevaluering måler de førnævnte FOKUS-kompetencer og skal både anvendes til udvikling af den enkelte chef samt til indgriben over for dårlig ledelse fra centralt plan. "*Såfremt den evaluerede leder ikke lever op til udviklingskontraktens indhold vil evt. konsekvenser af dette foregå i rammen af FOKUS*" (Forsvarsministeriets Personalestyrelse 2016:4-5). Det bryder med det vertikale *domestiske regimes* principper om, at det er de højtrangerende, der disciplinerer og uddanner de lavtrangerende. Nu foretages evaluering også opad, hvilket også afspejler *projektregimet*, hvor ledelse fungerer som en distribueret relation i teamet snarere end som et formelt personligt privilegie. I en redegørelse for 360-gradersevalueringssystemers historie anfører John Fleenor imidlertid, at idégrundlaget til ledelsesevaluering med flere input rent faktisk stammer fra det tyske militær: "*The ideas behind 360-degree feedback are not new. Assessment centers developed by the German military during World War II recognized the value of gaining performance insight from multiple perspectives*" (Fleenor & Prince 1997). Erhvervsmæssigt begyndte det at vinde frem i 1960-70'erne (Kaur 2013:84). B.O. Jakobsens idéer fra 1970 om anvendelse af "*underordnet-bedømmelser*" i det danske forsvar var måske nok avantgarde på det tidspunkt, men således ikke uden en vis tidsmæssig bundklang.

Det er uklart, om bedømmelser efterhånden vil forsvinde helt fra den militære praksis, hvilket ville være et brud med den ca. 300 år lange praksis, jeg har undersøgt her. Anvendelsesgraden og betydningen af bedømmelser er i hvert fald vigende, og nye måder at vurdere og anerkende

---

<sup>10</sup> Flyvevåbnet anvendte i 00'erne et 180-gradersbedømmelsessystem, Flyvevåbnet's Lederudvikling (FLU).

på vinder frem. En chef i Forsvarsministeriet har indikeret en fremtidstendens: "*Moderniseringsstyrelsen arbejder med et projekt, der hedder 'God Arbejdsgiveradfærd', som vi selvfølgelig også interesserer os voldsomt for*" (Interview med Chef 21 2015, Moderniseringsstyrelsen 2015). Tanken om at afskaffe de militært forankrede bedømmelseskriterier og erstatte dem med fællesstatslige bedømmelseskriterier for offentlig ledelse er således ikke utænkelig. Sker det, vil det definitivt være et brud med den historiske professionelle selvforvaltning.

## 3.7 Afsluttende sammenfatning - det overleverede erfaringsrum

Kapitlets analyser af det *overleverede erfaringsrum* kan sammenfattes i seks punkter, der alle viser aspekter af chefvirkets diakrone retfærdiggørelse. De fire første relaterer til tendenser i bedømmelseskriteriernes udvikling. De to sidste relaterer til bedømmelserne som ramme for afprøvning af professionel retfærdiggørelse. Kvalitativt bidrager alle punkter til at forstå chefvirkets diakrone retfærdiggørelse.

### 3.7.1 Bedømmelseskriteriernes udvikling

For det første har det vist sig, at chefvirkets retfærdiggørelse siden det 18. århundrede kan inddeles i fire kvalitativt forskellige perioder. I et før/efter- og oppe/nede-perspektiv forskydes den primære retfærdiggørelse her gennem udskiftninger af de formelle bedømmelseskriterier, som det vises i skema 16 på næste side. Chefernes bedømmelsespraksis 1989-2014 (*manu propria*) analyseres først i kapitel 4. Skemaet viser en primært *domestisk* retfærdiggørelse i periode 1, der forskydes til en primært *domestisk-industriel* retfærdiggørelse i periode 2, som igen forskydes til en primært *industri-borger*-retfærdiggørelse i periode 3 og senest til en primært *industri-projekt*-retfærdiggørelse i periode 4.

For det andet har det vist sig, at nogle af de formelle bedømmelsessystemers kendetegn har været relativt stabile over tid, mens andre har ændret sig markant. De forskellige versioner af bedømmelsesskemaer har over lange perioder fastholdt de samme bedømmelseskriterier. Mest slående er Hærens bedømmelsessystem fra 1881 til 1976, men også Søværnets bedømmelsessystemer fra henholdsvis 1880 til 1923 og fra 1949 til 1976 samt Flyvevåbnets bedømmelsessystem fra 1950 til 1976 og det værnssfælles system FORPUBS fra 1976 til 2007 vidner om lange

kontinuitetsperioder med træg udvikling i retfærdiggørelse. I kraft af denne træghed har systemerne markeret en grænse mellem det militære system og dets omverden, som til tider har forstærket professionskritikken og ført til radikal forandring, som det fx ses i 1960'erne. Omvendt har trægheden medvirket til at etablere en fortlørlighed og rutine hos aktørerne med velafprøvede, professionelle bedømmelseskriterier.

Skema 16: Diakron retfærdiggørelse i bedømmelser				
Før/efter	Periode 1 Før 1880	Periode 2 1880-1976 (Søværnet:1880-1948)	Periode 3 1976-2007 (Søværnet:1948-2007) (Flyvevåbnet: 1950-2007)	Periode 4 Efter 2007
Primær retfærdiggørelse (Oppe/nede)	Domestisk Subordination Eksekvering (Opførelse)	Domestisk-industri Eksekvering Subordination (Opførelse)	Industri-borger Domestisk Eksekvering (Opførelse)	Industri-projekt Eksekvering (Opførelse)
Kvalitative betegnelser i bedømmelsernes formelle kriterier	Ingen formelle bedømmelseskriterier  <u>Betegnelser, fx:</u> Habil (egnet, dygtig), konduite (moralisk styrke, dannelse), flittig (lydig, pligtopfyldende), lærevillig, flink (tiltalende, hurtig, dygtig), brav (heroisk, retscaffen, dygtig), frimodig (dristig)	Merit supplerer tjenestealder som avancementsgrundlag.  <u>Betegnelser, fx:</u> Militær optræden, kommando, omgængelig, selvstændig, pålidelig, udholdenhed, praktisk duelig, helbred, vandel (livsform), organisator, administrationsevne, åndelig begavelse	Psykologiske bedømmelseskriterier erstatter traditionelle kriterier  <u>Betegnelser, fx:</u> Handlekraft, initiativ, dømmekraft, ansvarsfølelse, personlig adfærd, lederevner, orden, analytiske anlæg, faglig viden og faglige færdigheder, pædagogiske anlæg, samarbejde, delegering, udtryksevne, fantasi	Kobling til samfundsreformprocesser  <u>Betegnelser, fx:</u> Fleksibilitet, helhedsforståelse, fremtidsorientering, kommunikation, udvikling af andre, analytisk tænkning, faglighed, ressourcebevidsthed, beslutningstagnation, styring, initiativ, håndtering af pres, nytænkning
Kvalitative betegnelser i chefernes <i>manu propria</i> -bedømmelser			Chefernes <i>manu propria</i> -bedømmelser 1989-2014 (se kapitel 4)	

For det tredje har det på baggrund af de punktvis nedslag i *manu propria*-bedømmelser fra 1880'erne til slutningen af 1980'erne vist sig, at bedømmelsespraksis, om end med træghed, indretter sig efter de skiftende formelle kriterier fra periode 1 til 2 og fra periode 2 til 3. I længere overgangsperioder mellem perioderne eksisterer der således nogen modsætning mellem den formelle retfærdiggørelse og aktørernes retfærdiggørelse i praksis. Gennem den professionelle selvforvaltning, som bedømmelserne er et praktisk udtryk for, afstemmer cheferne retfærdiggørelsen af officersvirket med de formelle bedømmelseskriterier.

For det fjerde har det vist sig, at de forgangne traditionelle retfærdiggørelser ikke forsvinder, om end de efterhånden bliver fortrængt som de primære retfærdiggørelser. De kan alle iagttages

løbende over perioderne. Det øger kompleksiteten og pluraliteten i officersvirkets retfærdiggørelse og afspejler en sedimentære aflejring af retfærdiggørelser, hvor nye retfærdiggørelser, som er de mest fremtrædende og synlige, så at sige lægger sig oven på de eksisterende. Det bekræfter empirisk Kosellecks forståelse af begrebers sedimentære lag af betydning (1.1.4).

### **3.7.2 Officersbedømmelser som ramme for retfærdiggørelse**

For det femte har det vist sig, at bedømmelser indtil den sidste periode har spillet en central og afgørende rolle i officersvirket. Der, hvor avancement traditionelt set har været den primære måde at udmåle storhed i officersprofessionen, har forfremmelsesbedømmelser udgjort den faste ramme for evaluering og udvælgelse. I periode 1 var standstillhørsforhold imidlertid også afgørende. Her må man som hovedregel se bedømmelser som et *domestisk* opdragelsesredskab for de, der i forvejen var privilegerede til de højere chefembeder, end som en *industriel*, meritokratisk udvælgelsesteknologi. Tilsvarende har aldersorden endnu længere op i historien haft stor betydning for avancement. Disse stands- og aldersordenskriterier kan ses som parallelle *domestiske* retfærdiggørelser, der flugter med den primære *domestiske* retfærdiggørelse, der kan udlæses af bedømmelsernes indhold. Først med afviklingen af stands- og alderspraksisserne kan bedømmelserne betragtes mere entydigt som meritokratiske udvælgelsesteknologier. Som ramme for *retfærdiggørelsesafprøvning* har bedømmelserne altså udviklet sig fra et *domestisk* til et *industrielt* format fra periode 1 til 3. Den senere reduktion af bedømmelsernes betydning for personaleforvaltning i periode 4 kan ses som udtryk for en ny udvikling, hvor de *industrielle* formater erstattes af *projekt-* og *markedsregimets* udvælgelsesformater. Eksempler herpå er afskaffelsen af beordringssystemet og de fremvoksende udvælgelsespraksisser, der danner grundlag for ad hoc-bedømmelseskriterier og *just in time*-dækning af behov.

For det sjette har det vist sig, at aktørernes kritik af bedømmelsessystemerne har været relativt begrænset. De kritikere, der har vist sig, har enten været specialister eller markante personligheder i deres samtid, men der er intet, der tyder på, at de repræsenterede en majoritet af professionelle opponenter til bedømmelse. Det ses også i de senere brugerundersøgelser. Det kan ses som et udtryk for, at bedømmelser er blevet opfattet som en legitim ramme for *afprøvning* af professionel retfærdiggørelse, herunder chefvirkets retfærdiggørelse.

## Kapitel 4: Det oplevede erfaringsrum

I kapitel 4 analyserer jeg chefvirkets retfærdiggørelse gennem udfærdigede bedømmelser af oberster og kommandører fra 1989 til 2014. Dette tidsrums formelle bedømmelseskriterier er allerede kortlagt i kapitel 3. Derfor fokuserer analysen på chefernes *manu propria*-bedømmelser, dvs. de argumenter, de overordnede chefer selv har anført som grundlag for deres vurdering af de bedømte chefers virke. Jeg benævner kapitlet "Det oplevede *erfaringsrum*", fordi tidsrummet udgør en væsentlig del af de nuværende chefers tjenesteperiode. Dette tidsrum er særlig vigtig for problemstillingen, fordi den er sammenfaldende med den sikkerhedspolitiske udvikling efter Den Kolde Krig og størstedelen af dén forvaltningspolitiske modernisering, der blev igangsat i 1983. Bedømmelsesanalyserne gør det muligt at forstå optakten til den aktuelle strid om chefvirkets retfærdiggørelse – der analyseres i samtidsanalysen (U2) – set fra chefernes synspunkt. Den aftegner den konkrete professionsdannelse, der er samtidig med disse chefer. Det begrundes den omfattende empiriske undersøgelse af bedømmelserne, jeg herefter viser, hvor jeg analyserer samtlige bedømmelser af disse chefer i tidsrummet (N=561).

Analyse af et komplet kildegrundlag, der samtidig består af en homogen kildetype, åbner op for en kombination af kvantitative og kvalitative analyser, der tillader flere iagttagelsesmuligheder, end det var muligt i kapitel 3. Nærværende kapitel består således af følgende analysebevægelser. I **4.1** analyserer jeg de variable for chefvirkets retfærdiggørelse, det har været muligt at iagttage i bedømmelserne. Herigennem er det muligt at se, hvordan de samlede bedømmelser udtrykker henholdsvis homogenitet og heterogenitet i chefernes retfærdiggørelse af chefvirket. Derefter analyserer jeg i **4.2** kvantitativt og kvalitativt den diakrone retfærdiggørelsesdynamik fra 1989 til 2014 og identificerer brud og kontinuitet i chefvirkets retfærdiggørelse. Den diakrone dynamik i form af brud og kontinuitet i chefvirkets retfærdiggørelse sammenfattes i **4.3**. Som i kapitel 3 relaterer jeg undervejs bedømmelsesanalyserne til samfundsudviklingen med henblik på at forstå de diakrone retfærdiggørelsesforskydninger. Således analyseres den retfærdiggørelse (det oplevede *erfaringsrum*), der kommer til syne i disse år, og som kan virke ind i chefvirkets aktuelle retfærdiggørelsesstrid. Præsentationen vil, som følge af de kvantitative analyser, være stilmæssigt forskellig fra kapitel 3.

## 4.1 Variabler i bedømmelsen af *det militære chefvirke*

I dette afsnit analyserer jeg de generelle variable, som chefbedømmelsernes retfærdiggørelse fordeles på. Først undersøger jeg i 4.1.1 den generelle retfærdiggørelse af chefvirket fra 1989 til 2014, og derefter ser jeg i 4.1.2-4.1.5 på retfærdiggørelse fordelt på variablerne: de bedømte chefers værnstilknytning og funktionsområder, størheds- eller lidenhedsbedømmelser og fordeling inden for de tre overordnede kategorier for chefvirket (føring, ledelse og styring).

### 4.1.1 Samlet retfærdiggørelse fordelt på regimer i hele tidsrummet 1989-2014

Her analyseres den generelle retfærdiggørelse fra 1989 til 2014. I skema 17 ses fordelingen af de samlede regime-indholdskoder fra de 651 bedømmelser, dvs. i alt 7.524 koder.

N=7.524 (regimekoder)	Andel af alle	Antal koder
Industri	37,7%	2825
Domestisk	26,9%	2008
Projekt	14,2%	1073
Borger	7,9%	597
Eksekvering	5,8%	456
Inspiration	2,4%	179
Opofrelse	1,8%	134
Opinion	1,5%	114
Marked	1,3%	98
Subordination	0,5%	40

Hver kode repræsenterer en tekstpassage, der relaterer til et *handlings-* eller *retfærdiggørelses-* *regime* (gælder tilsvarende i skema 18-25). Fordelingen viser stor spredning, men også en overordnet indikation på den primære retfærdiggørelse af chefvirket. Næsten to tredjedele af alle kodninger (64,6 %) relaterer til *industriel* og *domestiske* retfærdiggørelse og dermed til principperne for rationel effektivitet og traditionel orden. Herefter følger tre regimer, der også har en vis generel betydning og tilsammen udgør ca. en fjerdedel af alle kodninger (27,9 %). De relaterer til *projektregimet*, *borgerregimet* og *eksekveringsregimet* og dermed til principper for aktivitet, fællesskab og eksekvering. Disse fem regimer udgør tilsammen 92,5 % af alle kodninger og gør ud fra en kvantitativ betragtning de øvrige fem regimer kvantitativt sekundære eller ligefrem inferiøre i forhold til chefvirkets retfærdiggørelse. Sidstnævnte inkluderer *inspirationsregimet*, *opofrelse*, *opinionsregimet*, *markedsregimet* og *subordination* og dermed principper for genialitet, konkurrence, offervilje og underordning. Om end det følgende og særligt den diakrone

før/efter-analyse viser en forskydning mellem regimerne over tid, peger denne helt overordnede fordeling af regimekoderne på et skel mellem henholdsvis de fem kvantitativt primære og de fem kvantitativt sekundære regimer. De kvantitativt primære og sekundære regimer vil i 4.2 respektive blive analyseret i et oppe/nede- og indenfor/udenfor-perspektiv i forhold til chefvirkets retfærdiggørelse.

#### 4.1.2 Retfærdiggørelse fordelt på værnstilhørsforhold

Her analyseres retfærdiggørelse fordelt på variabelen værnstilhørsforhold. I skema 18 er chefvirkets retfærdiggørelse fordelt på chefernes respektive værnstilhørsforhold.

N = 6.192 (regimekoder)	Flyvevåbnet		Hæren		Søværnet	
	Andel	Antal	Andel	Antal	Andel	Antal
Industri	36,7%	672	39,0%	1300	36,4%	333
Domestisk	27,7%	513	28,1%	919	29,0%	271
Projekt	13,5%	219	12,9%	433	13,7%	122
Borger	6,7%	144	7,7%	302	7,6%	93
Eksekvering	5,9%	127	5,1%	201	4,5%	55
Inspiration	3,5%	57	2,4%	80	2,2%	18
Opførelse	2,7%	44	1,8%	53	2,8%	21
Opinion	2,3%	36	1,3%	46	2,5%	23
Marked	1,0%	17	1,6%	51	1,1%	14
Subordination	0,0%	5	0,1%	16	0,3%	7

De fleste chefer gør på et tidspunkt i deres ansættelsesforløb tjeneste i den værnsmæssige del af Forsvaret, foruden i deres respektive værn, dvs. departementet, værnsmæssige kommandoer og styrelser. De bevarer deres værnstilknæytning gennem hele karrieren. Værnstilhørsforholdet er dog mere end blot en navlestreng til chefernes oprindelige karriereudgangspunkt. Det der er afgørende for deres advancement, og deres adgang til cheffunktioner er almindeligvis forudsat af forhold, der relaterer til værnstilhørsforholdet. Det betyder dog ikke, at en chef altid gør tjeneste i det værnsmæssige område eller bliver bedømt af chefer fra dette værn. Over- og underordnede chefer i det værnsmæssige område kan komme fra alle værn. Skemaets 6.192 kodninger er baseret på de i alt 624 bedømmelser, hvor det var muligt at identificere de bedømte chefers værnstilhørsforhold. De er fordelt på henholdsvis 160 bedømmelser fra Flyvevåbnet, 316 fra Hæren og 148 fra Søværnet.



Det ses, at der kun er små forskelle på tværs af værn. Den indbyrdes rangering af regimer er stort set identisk og sammenfaldende med den samlede opgørelse fra skema 17 (s.173). Det indikerer, at retfærdiggørelsen enten er meget ens i de respektive værn, eller at der sker en harmonisering af retfærdiggørelse i den værnssfælles kontekst. Indførelsen af det værnssfælles bedømmelsessystem (FORPUBS) i 1976 har fx givet alle den samme ramme for bedømmelse. Jf. kapitel 3 har der også historisk været ligheder på tværs af værnene, men efter 2. Verdenskrig og frem til 1976 var der tillige store forskelle (se skema 16, s.170). De i 3.4-3.6 omtalte værnssfællesgørelser af ledelsesmodeller og -forståelser fra 1960'erne til 1980'erne har imidlertid medvirket til at harmonisere chefvirket både formelt og i praksis. De store ligheder på tværs af værn indikerer, at det for tidsrummet 1989-2014 er rimeligt at tale om ét militært chefvirke eller professionsfællesskab. Det aftegner rækkevidden af kapitlets resterende analyser i forhold til problemet.

### 4.1.3 Retfærdiggørelse fordelt på funktionsområder

Her analyseres retfærdiggørelse fordelt på variabelen funktionsområder. I skema 19 er retfærdiggørelsen af chefvirket fordelt på to funktionsområder for det militære chefvirke, nemlig det administrative og det operative.

Skema 19: Samlet fordeling af retfærdiggørelse på funktion				
N = 6.805 (regimekoder)	Administrativ		Operativ	
	Andel	Antal	Andel	Antal
Industri	37,5%	2118	41,2%	431
Domestisk	27,7%	1577	23,4%	248
Projekt	15,0%	796	16,5%	177
Borger	6,7%	459	7,0%	79
Eksekvering	5,1%	337	4,2%	52
Inspiration	2,6%	140	2,6%	23
Opførelse	1,3%	118	2,4%	11
Opinion	1,2%	88	1,7%	22
Marked	2,4%	74	1,3%	18
Subordination	0,2%	36	0,0%	1

I Forsvaret har man forvaltningsmæssigt traditionelt skelnet mellem det administrative og det operative funktionsområde i officersvirket. De administrative chefstillinger knytter sig typisk til de højere stabe, hvorimod de operative chefstillinger knytter sig til den militære strukturs enhedsuddannende og opstillende enheder, fx regimenter, eskadrer og eskadriller m.v. Jeg har fundet 503 bedømmelser, der kan karakteriseres som administrative, og 86, der kan karakteriseres som operative. Det er i sig selv en et udtryk for, at ca. 85 % af cheferne på dette niveau

udøver administrativt chefvirke, hvorimod kun ca. 15 % udøver operativt chefvirke. Da cheferne traditionelt har roterer i turnus, siger fordelingen ikke noget om antallet af forskellige typer chefer. Det indikerer i stedet den primære karakter af chefvirket på oberst- og kommandør-niveau. Tillige viser det, at disse chefer forvalter den militære profession i overgangen mellem den egentlige faglige produktion og den politisk-administrative koncernstyring. Det er en vigtig kontekstforståelse at forstå bedømmelserne i forhold til. Det skal endvidere tilføjes, at administrative chefstillinger ofte er af militæroperativ karakter. Det ses fx inden for operationsstabe, operativ logistisk samt uddannelses- og inspektionsvirksomhed. Her beror chefvirket i høj grad på chefens militære faglighed, om end det er af administrativ karakter. Nogle stillinger indbefatter dog også rene administrative opgaver som fx økonomi og etablissement. Skema 19 viser, at der kun er få forskelle mellem de bedømmelser, der falder inden for disse to funktionsområder. Dog er der en lille tendens til, at de operative chefstillinger bedømmes ud fra *industri* principper om rational effektivitet, og de administrative stillinger bedømmes ud fra *domestiske* principper om respekt og orden. Det kan afspejle en forskel mellem chefvirket i de højere stabe og departementet og chefvirket i de militære enheder, hvor førstnævnte udøves under større hierarkisk kontrol end sidstnævnte. Der er dog tale om mindre forskelle, og den indbyrdes rangering af regimerne er den samme. Overordnet konstateres det derfor, at administrativt og operativt chefvirke ikke afstedkommer betydningsfulde forskelle i retfærdiggørelse.

#### 4.1.4 Retfærdiggørelse fordelt på storheds- og lidenhedsbedømmelser

Her analyseres retfærdiggørelse fordelt på variablen storheds- og lidenhedsbedømmelser.

Skema 20: Samlet fordeling af retfærdiggørelse på storhed/lidenhed				
N = 5.174 (regimekoder)	Storhed		Lidenhed	
	Andel	Antal	Andel	Antal
Industri	38,2%	1086	39,0%	891
Domestisk	31,0%	880	20,7%	474
Projekt	10,4%	296	20,4%	422
Borger	6,8%	225	7,0%	181
Eksekvering	5,1%	173	5,7%	143
Inspiration	2,8%	86	2,3%	40
Opofrelse	2,8%	75	1,4%	26
Opinion	1,9%	49	1,7%	33
Marked	1,0%	31	1,8%	39
Subordination	0,1%	15	0,1%	9

I skema 20 er retfærdiggørelsen af det militære chefvirke fordelt på de to analytiske kategorier storhed og lidenhed, der repræsenterer den grad af værdighed, som en bedømmelse tilskriver den pågældende chef. Her repræsenterer storhed de bedømmelser, der har fået den bedste overordnede bedømmelse samt den bedste bedømmelse af avancementsmuligheder. Alle øvrige bedømmelser er ud fra en relativ betragtning kategoriseret som lidenhed. Med denne skellen ses der alligevel en overvægt af storhedsbedømmelser blandt de bedømmelser, der kunne skelnes på denne måde: 246 storhedsbedømmelser versus 194 lidenhedsbedømmelser. Absolutte topbedømmelser er altså ret udbredt på dette officersniveau.

På tværs af storhed og lidenhed ses der relativt store forskelle på fordelingen af *det domestiske regime* og *projektregimet*. Forskellen udgør i begge tilfælde ca. 10 % af de samlede koder, dvs. 10,3 % forskel i favør for *domestisk* i storhed og 10,0 % forskel i favør for *projekt* i lidenhed. At netop disse to regimer giver modsat udslag samtidig, synes ikke at være tilfældigt. De står i et markant principielt modforhold til hinanden. *Projektregimets* principper relaterer til viljen til at opgive alt, der står i vejen for nye aktiviteter, og fordrer derfor en vilje til at opgive hidtidige praksisser og holdninger. De domestiske principper fastholder omvendt den traditionelle orden og anerkender de, der holder dem i hævd. Skema 20 viser således en tendens til, at bedømmerne tilskriver de domestiske chefer storhed – de, der fastholder den traditionelle orden – hvilket flugter med den historiske udvikling gennemgået i kapitel 3.

Det er imidlertid kun en helt overordnet indikation. Skema 21 viser domestisk retfærdiggørelse og projektrtfærdiggørelse i storhedsbedømmelser fra skema 20 opdelt på første og sidste halvdel af tidsrummet 1989-2014.

Skema 21: Domestisk og projektstorhed før og efter 2001				
N=1.176 (regimekoder)	Domestisk		Projekt	
	Andel	Antal	Andel	Antal
1989-2001	81,4%	507	18,6%	120
2002-2014	67,5%	373	32,5%	176

Både før og efter 2001 ses der ganske vist fortsat en overvægt af storhedsbedømmelser, der prioriterer de domestiske principper, men der ses også en forskydning mod *projektregimet*. I sidste halvdel af tidsrummet tager storhedsbedømmelserne altså i højere grad *projektregimechefer* ind. Skillelinjen 2001 er interessant, fordi alle de radikalt forandrende forsvarsforlig, der

er gennemført efter Den Kolde Krigs afslutning i 1989, er gennemført fra 2001 og frem, dvs. forligene 2000-2004, 2005-2009, 2010-2014 og 2013-2017. Det indikerer en sammenhæng mellem de store strukturelle forandringer i Forsvaret og forskydningen fra domestisk til projektretfærdiggørelse som grundlag for storhed i chefvirket. Dog ses det også, at de *domestiske* chefer fortsat er de *store* chefer, ifølge cheferne selv, hvilket står i kontrast til den gradvise forskydning fra *det domestiske regime* til *projektregimet* i tidsrummet, jf. det senere diagram 1 (s.181).

#### 4.1.5 Retfærdiggørelse fordelt på kategorier for militær ledelse

Her analyseres retfærdiggørelse fordelt på tre kategorier for udøvelsen af det militære chefvirke. I skema 22 er retfærdiggørelsen af det militære chefvirke fordelt på føring, ledelse og styring, dvs. operativ kommando, daglig ansigt til ansigt-ledelse og overordnet ressourcestyring.

Skema 22: Retfærdiggørelse fordelt på føring, ledelse og styring						
N = 4.086 (regimekoder)	Føring		Ledelse		Styring	
	Andel	Antal	Andel	Antal	Andel	Antal
Industri	29,8%	59	25,7%	519	48,5%	886
Domestisk	26,1%	54	32,5%	690	21,3%	329
Projekt	9,5%	15	15,3%	299	12,2%	200
Eksekvering	19,8%	46	6,3%	153	4,9%	106
Borger	4,8%	8	10,9%	258	5,0%	106
Opinion	3,8%	6	2,5%	49	1,7%	25
Inspiration	2,4%	5	3,1%	62	2,9%	49
Måret	1,9%	5	1,5%	33	1,8%	38
Opofrelse	1,8%	3	2,2%	43	1,4%	21
Subordination	0,1%	1	0,1%	8	0,2%	11

Skema 22 viser nogle interessante ligheder og forskelle. Dels er der ligheder, idet *industri-domestisk* retfærdiggørelse er den hyppigst forekommende i alle kategorier. Dels er der forskelle, idet *eksekveringsregimet* med princippet om handlekraft står langt stærkere i føring end i de to andre kategorier. Bedømmelserne viser, at *eksekveringsregimet*, som det også vises i kapitel 2, udspringer af den særlige militære kontekst. Dels er *borgerregimet* og dets fællesskabsprincip væsentligt hyppigere forekommende i ledelseskategorien, hvilket indikerer, at *industri-borger*-kompromis, der vandt frem siden 1960'erne (jf. 3.4), slår stærkest igennem i denne kategori.

I det følgende undersøges forskellene i retfærdiggørelse før og efter 2001 inden for hver af de tre kategorier.

#### Retfærdiggørelse i føringskategorien før og efter 2001

Skema 23 viser forskydningen i de fire hyppigst forekommende regimer i føringskategorien fra skema 22 til og med samt efter 2001. Det er *det domestiske, industri-, eksekverings- og projektregimet*, der tilsammen udgør 85,2 % af retfærdiggørelsen, jf. skema 22.

N = 172 (regimekoder)	Domestisk		Industri		Eksekvering		Projekt	
	Andel	Antal	Andel	Antal	Andel	Antal	Andel	Antal
1989-2001	38,6%	32	33,2%	29	27,6%	27	0,7%	1
2002-2014	23,3%	20	35,8%	29	19,9%	20	21,0%	14

Skema 23 viser, at *projektregimets* principper udvikler sig fra at være stort set ikkeeksisterende i første delperiode til at være næsten lige så hyppigt forekommende som de traditionelle føringsregimer – domestisk, eksekvering og industri – i anden delperiode. Det indikerer, at *projektregimet* i stigende grad bliver en relevant retfærdiggørelse i den militæroperative kontekst, der vokser frem i tiden efter Den Kolde Krig. Det er sammenfaldende med, at den *domestiske og eksekveringsretfærdiggørelsen* viger. Det indikerer en ny føringstype, som kan interagere i det fulde sikkerhedspolitiske spektrum af opgavetyper og samarbejdsrelationer. Dvs. et spektrum fra humanitære hjælpeopgaver til regulær kamp udøvet i multinationale og –kulturelle koalitioner. *Projektregimets* tilsynkomst i føring understøttes af erfaringer fra den engelske militære ledelse fra Irak- og Afghanistanmissionerne. Her ses et behov for, at chefvirket i langt højere grad kan reformere egen praksis og kritisere, koordinere, netværksskabe med det politiske niveau i beslutningsprocesserne, end i den traditionelle bureaukratiske organisation (Elliott 2015:240). *Projektregimets* fremkomst udgør således den mest markante retfærdiggørelsesforskydning i føring i tidsrummet 1989-2014.

#### Retfærdiggørelse i ledelseskategorien før og efter 2001

Skema 24 viser forskydningen i de fire hyppigst forekommende regimer i ledelseskategorien fra skema 22 til og med samt efter 2001.

Skema 24: De hyppigst forekommende regimer i ledelseskategorien før og efter 2001								
N = 1.688 (regimekoder)	Domestisk		Industri		Borger		Projekt	
	Andel	Antal	Andel	Antal	Andel	Antal	Andel	Antal
1989-2001	44,4%	405	32,3%	292	15,0%	168	8,4%	67
2002-2014	31,6%	241	29,7%	219	11,8%	95	26,9%	201

Det er *det domestiske, industri-, borger- og projektregimet*, der tilsammen udgør 84,4 % af retfærdiggørelsen, jf. skema 22 (s.178). Skema 24 viser også her, at *projektregimet* vinder frem, mens de øvrige tre regimer er vigende. Den mest markante tilbagegang ses for *det domestiske regime* og derefter *borgerregimet*. Ligesom i føringskategorien markerer dette et skifte fra den ophøjede patriark til den agile projekttrolle. Endvidere indikerer det et skifte fra *industri-borger*-kompromisets kombinerede effektivitets- og rettighedsprincip til *projektregimets* principper for fleksibilitet og mobilitet. Der viser en ny ledelsesforståelse, der overleverer de historiske retfærdiggørelser af ledelse i det militære system.

#### Retfærdiggørelse i styringskategorien før og efter 2001

Skema 25 viser forskydningen i de fire hyppigst forekommende regimer i styringskategorien fra skema 22 til og med samt efter 2001.

Skema 25: De hyppigst forekommende regimer i styringskategorien før og efter 2001								
N = 1.357 (regimekoder)	Industri		Domestisk		Borger		Projekt	
	Andel	Antal	Andel	Antal	Andel	Antal	Andel	Antal
1989-2001	55,2%	343	30,3%	152	9,4%	67	5,2%	29
2002-2014	53,4%	423	22,3%	155	4,6%	42	19,7%	146

Det er *det domestiske-, industri-, eksekverings- og projektregimet*, der tilsammen udgør 87,0 % af retfærdiggørelsen, jf. skema 22 (s.178). Skema 25 viser ikke overraskende, at *industriregimet* står stærkt i styringskategorien. Endvidere ses den samme tendens som i ledelseskategorien til, at *projektregimet* vinder frem til fordel for den domestiske og *industri-borger*-retfærdiggørelsen.

Analyserne her i 4.1.5 viser altså, at *projektregimet* vinder frem i alle tre ledelseskategorier, mens *det domestiske regime* tilsvarende viger. Denne forskydning ser ud til at være den mest gennemgribende i chefernes egen forståelse af chefvirkets retfærdiggørelse efter den Kolde Krig.

## 4.2 Chefvirkets retfærdiggørelse 1989-2014 – diakron dynamik

I dette afsnit analyserer jeg den diakrone retfærdiggørelsesdynamik i tidsrummet 1989-2014 og identificerer brud og kontinuitet i chefvirkets retfærdiggørelse. Først undersøger jeg i 4.2.1 den primære, dvs. hyppigste, retfærdiggørelse af chefvirket. Derefter ser jeg i 4.2.2 på retfærdiggørelse inden for hvert af de identificerede brud, og endelig i 4.3.3 foretages en diakron analyse af de retfærdiggørelser, der er færrest tilfælde af.

### 4.2.1 Brud i diakron retfærdiggørelse af chefvirket 1989-2014 (før/efter)

Her analyseres chefvirkets retfærdiggørelse blandt de hyppigst forekommende retfærdiggørelsesregimer. Diagram 1 viser den samlede kvantitative, diakrone retfærdiggørelse af chefvirket for de seks hyppigst forekommende regimer år for år.

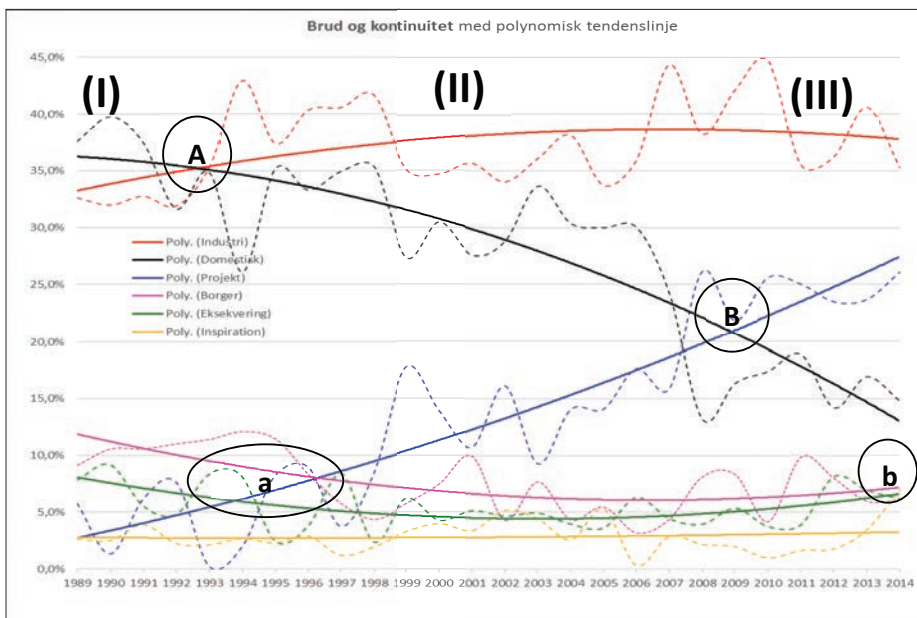


Diagram 1: Retfærdiggørelse vist som tendens for de seks hyppigst forekommende regimer

Det er de fem hyppigst forekommende regimer fra skema 17 (s.173) – *domestisk, industri, borger, eksekvering, projekt og inspiration* – foruden *inspirationsregimet*. *Inspirationsregimet* er

medtaget, fordi der sker en interessant stigning fra 2013 og frem. De udjævnedede kurver (stiplede) og de tilknyttede polynomiske<sup>11</sup> andenordenstendenslinjer (optrukne) viser denne udvikling år for år for hvert regime. Der, hvor tendenslinjerne krydser hinanden, ses et skifte i den relative hyppighed mellem to regimer.

Diagram 1 viser, at regimerne *domestisk*, *industri* og *projekt* skiller sig ud som de absolut hyppigst forekommende regimer. Jeg vælger derfor at definere retfærdiggørelsesbrud som et sted, hvor netop disse regimer krydser andre regimer. Det sker tre steder, som er markeret som (A), (a) og (B). I (A) bytter *det domestiske regime* (sort) og *industriregimet* (rød) plads som henholdsvis de hyppigst og næsthypigst forekommende regimer. Næsten sammenfaldende med (A) overstiger *projektregimet* (blå) i (a) *borgerregimet* (violet) og *eksekveringsregimet* (grøn) og bliver derved det tredjehyppigste regime. Som følge af det tætte tidssammenfald anskuer jeg (A) og (a) som indikatorer på ét sammenfaldende brud, herefter benævnt (Aa). Det næste brud er (B). Her bytter *det domestiske regime* og *projektregimet* plads som henholdsvis de næst- og tredjehyppigste regimer. (b) markerer en bemærkelsesværdig stigning i *inspirationsregimets* tendenslinje, hvor regimet overstiger både *borger-* og *eksekveringsregimet* i hyppighed. Jeg vil ikke betegne det som et brud i sig selv, men drøfter det i tilknytning til bruddet (B). Før og efter bruddene (Aa) og (B) opstår der tre konstellationer af retfærdiggørelse med distinkte oppe/nede-relationer mellem de primære regimer. Disse betegner jeg med fase I)-(III). I fase (I) er det frem til (Aa) i nævnte rækkefølge *domestisk/industri/borger*. I fase (II) er det efter (Aa) og frem til (B) i nævnte rækkefølge *industri/domestisk/projekt*. Og i fase (III) efter (B) er det i nævnte rækkefølge *industri/projekt/domestisk*. Disse faser aftegner kvantitativt tidsrummets diakrone brud.

#### 4.2.2 Diakron retfærdiggørelse inden for brud (hyppigste regimer)

Her analyserer jeg kvalitativt de kvantitativt identificerede brud inden for hver fase. Det gør jeg ved at citere og analysere nogle af de kodede *manu-propria*-bedømmelser, der tydeligst viser aktørernes retfærdiggørelse af chefvirke inden for hver fase, samt ved at opridsse og koble den

---

<sup>11</sup> "En polynomisk tendenslinje er en kurve, der bruges, når der er udsving i dataene... Den polynomiske rækkefølge kan fastlægges ud fra antallet af udsving i dataene eller ud fra, hvor mange buer (top og dal), der forekommer i kurven... En 2. ordens polynomisk tendenslinje har normalt kun en top eller en dal" (Microsoft 2016).



sikkerheds- og forvaltningspolitiske udvikling i hver fase til denne retfærdiggørelse. Samlet aftegner det i et oppe/nede-perspektiv chefvirkets primære retfærdiggørelse i hver fase (I-III).

### Fase (I) indtil 1993

#### *Retfærdiggørelse i bedømmelserne*

I fase (I) er *det domestiske regime* det hyppigst forekommende tæt fulgt af *det industrielle* og derefter *borgerregimet*. Konstellationen mellem *det domestiske* og *det industrielle regime* er allerede påvist historisk i kapitel 3 og fremlagt som den dominerende retfærdiggørelse i officersvirket siden slutningen af det 19. århundrede. I 1989, hvor denne undersøgelse indledes, ses den fortsat at være den dominerende i praksis. Fase (I) starter altså ikke i 1989, men knytter an til en traditionel retfærdiggørelse af chefvirket fra det overleverede *erfaringsrum*.

I fase (I) er det i særdeleshed de *domestiske* principper, der tegner chefvirket. Det fremgår fx af det følgende citat fra en chefbedømmelse: *"Han er en meget moden, fornuftig og myndig chef, der fører velvillig, kontant og effektiv kommando — lidt af en faderskikkelse ... Han fremtræder som en meget behagelig, moden, rolig og ærlig officer med meget gode karakteregenskaber. Han er særdeles loyal, pligttro og pålidelig"* (Bedømmelse 1989, nr. 539). Her genkender vi den patriarkalske faderfigur, der myndigt og ophøjet udøver sit virke. Endvidere kan man i fasen se to forskellige udlægninger af faderrollen, henholdsvis den strenge og den beskyttende. Det følgende citat lægger sig op ad den strenge: *"Trufne beslutninger eller givne ordrer følges op straks og med megen energi og ofte med et strøg af hensynsløshed. Når situation kræver det, kan han være overtalende, men han betjener sig ikke af list og manipulation"* (Bedømmelse 1989, nr. 508). Her er chefen en person, der bestemmer betingelsesløst. Bemærk understregningen af, at det sker uden *"list og manipulation"*, hvilket markerer en forskel fra et lokkende eller incitamentsdrevet chefvirke, dvs. et *markedsregime-chefvirke*. Vi ved ikke, hvilken konkret historie der ligger bag, men bedømmelsen værdsætter et chefvirke, hvor chefens vilje forfægtes åbent og direkte. Den gode chef kan være streng, men man ved præcis, hvad han står for, og her står han fast. Et andet fremtrædende kendetegn i fasen er den vægt, der lægges på chefens værdighed og dekorum. Chefens storhed måles endog i ægtefællens kvaliteter som officersfrue med de

forventninger, der traditionelt har været forbundet hermed. Det ses i følgende citat: *"På sidstnævnte område støttes han forbilledligt af sin hustru, som dels er flyttet med under talrige forflytninger og dels er en strålende værtinde i et gæstfrit hjem"* (Bedømmelse 1989, nr. 532). Disse eksempler viser, hvordan de langstrakte traditionslinjer fra kapitel 3 endnu virker som chefvirkets dominerende *domestiske* retfærdiggørelse i fase (I).

De principper, som relaterer til *industriregimet*, handler i fase (I) hovedsageligt om, hvordan chefen personligt er garant for rationel, effektiv drift. Perspektivet er, at chefen er overeksperten, som fagligt ved mere end de andre, og derigennem etablerer sit lederskab: *"Obersten besidder en overordentlig omfattende paratviden både inden for de områder, hans afdeling beskæftiger sig med, og inden for beslægtede områder"* (Bedømmelse 1989, nr. 488). Denne viden omsætter chefen i rationelle beslutnings- og handlingsprocesser, der systematisk fjerner alle forhindringer for gnidningsfri drift. *"OB [obersten] har en stærkt udviklet evne til at tage problemer op, se kernen i dem, vurdere mulige løsninger, vælge en af de rigtige og bringe den til udførelse. OB udtryksform er kort, koncise og forståelig for modtageren"* (Bedømmelse 1989, nr. 512). Chefens evne til at formidle sin vilje i korte og koncise ordrer ses som et ideal, der også indeholder elementer af Moltkes idealer om grundig planlægning og effektiv eksekvering: *"A calm examination of the situation must precede the decision to commence a battle ... Simple action consistently carried out will be the most certain way to reach the goal"* (Moltke i Hughes 1993:131 & 173). Her ses det, at cheferne i praksis trækker på de historiske retfærdiggørelser og aktiverer dem i nye sammenhænge på tværs af tid og sammenhæng.

I *borgerregimets* principper ses imidlertid også nybrud i chefvirkets praksis. Arbejdsmarkedets *industri-borger*-kompromis, der voksede frem i Forsvaret fra 1960'erne (jf. 3.4, s.159), medvirker til at fortrænge den strenge faderrolle i fase (I). Kvalitative betegnelser som disciplinering erstattes med pædagogik, og chefens rolle forskydes gradvist fra en ophøjet autoritet til en nærværende hjælper, der inddrager og tillader medbestemmelse. *"OB' [oberstens] lederstil er bl.a. præget af hans gode pædagogiske egenskaber. Han er positiv og inspirerende i forholdet til sine underlagte chefer og førere, og han inddrager dem gerne i beslutningsprocessen til gavn for opbakningen om de valgte løsninger, men altid under sikker fastholdelse af målet"* (Bedømmelse 1992, nr. 253). Det er imidlertid også typisk for bedømmelserne i fase (I), at anerkendelsen af chefernes

medinddragelse af underordnede afsluttes med *domestisk-industri*-relaterede modifikationer som: *"men altid under sikker fastholdelse af målet."* Når chefen således inviterede medarbejderne ind i de ophøjede beslutningsprocesser, måtte han jo ikke miste kontrollen og sin ophøjede position. Den bureaukratiske orden og den gnidningsfrie drift måtte ikke glide chefen af hænde som følge af de for Forsvaret relativt nye solidariske samarbejdsprocesser.

Disse er de fremtrædende eksempler på chefvirkets retfærdiggørelse i fase (I). Nogenlunde samtidig med denne interne retfærdiggørelse sker der forandringer i chefvirkets kontekst, som relaterer hertil.

### *Forvaltningspolitisk udvikling*

Schlüterregeringens moderniseringsprogram markerede i 1983 et nybrud i den offentlige forvaltning (Ejersbo & Greve 2014:33), som blev udmøntet i årene efter. I 1984 anførtes således første gang i forsvarsregi, at moderniseringsreformernes praktiske muligheder skulle undersøges (Forsvarsministeriet 1984:28). Frem til 1992 formuleredes stadigt flere krav om anvendelse af markedsmodeller i den offentlige administrations produktion, herunder skærpede resultatkrav, større regelfrihed og resultatorienterede personalepolitikker. Det politiske krav til den offentlige administration relaterede til indførelsen af *"billigere og bedre"*-konkurrenceprincipper. For udøvelsen af chefvirket betød det konkret: *"Det er lederens opgave at inspirere den enkelte medarbejder, således at vedkommende leverer en effektiv og kvalitetsbevidst arbejdsindsats"* (Ibid.:36), dvs. en konkurrencedygtig indsats. I fase (I) skulle militære chefer således begynde at finde inspiration i den private sektor, fx etablering af kunde-leverandør-relationer og udskiftning af *"diffuse professionelle normer"* med målbare resultatkrav (Leicht et.al 2009:585). En anden betegnelse for denne forvaltningspolitiske reformproces er New Public Management (NPM). Det er i høj grad *markedsregimets* konkurrenceprincip, der herigennem blev drivkraften i moderniseringsprocessen. Analysen viser, at det ikke slår igennem i chefbedømmelserne, hvilket er bemærkelsesværdigt, idet Forsvarsministeriet allerede fra 1986 engagedes i moderniseringsplaner, der inkluderede EDB-digitalisering, decentralisering, leder- og personaleudvikling og måling af effektivitet (Forsvarsministeriet 1986:30-34). Cheferne havde altså endnu ikke indoptaget den nye retfærdiggørelse i chefvirket.

### *Sikkerhedspolitisk udvikling*

På det sikkerhedspolitiske område stod Forsvaret midt i et andet markant brud. Den Kolde Krig var efter 1989 under afvikling, og den aktivistiske udenrigspolitik havde haft sin spæde start med den danske deltagelse i Golfkrigen i 1990 samt i Bosnien i 1991 på FN-mandat. Den næsten pludseligt opståede *fjendeløse* tilstand i nærområdet igangsatte en udvikling, hvor Danmark blev producent, ikke konsument, af globaliseret sikkerhed (Petersen 2006:28). Forsvarets organisation og formål var dog endnu uforandret (Forsvarsministeriet 1982) trods Forsvarskommissionens anbefalinger af 1988 (Forsvarskommissionen 1988). Denne kommission lå tidsmæssigt så uheldigt i forhold til udviklingen, at den blev overhalet af Warszawapagtens opløsning. Først med forsvarsforliget i 1993 (Forsvarsministeriet 1993a) sås de første udmøntninger af den nye sikkerhedspolitiske aktivisme, hvor fx Den Danske Internationale Brigade (DIB) blev oprettet (Ibid.), og alle militære ansatte blev kontraktligt forpligtet til at deltage i internationale missioner (Forsvarsministeriet 1993b). Disse forandringer repræsenterer de første sikkerhedspolitiske *projektregime*-forskydninger, der fandt sted parallelt med det fremvoksende *projektregime* i bedømmelserne. Den grundlæggende militære struktur med et værnepligtsbaseret mobiliseringsforsvar, officersstrukturen, doktrinerne og størstedelen af det militære materiel forblev dog endnu forankret i koldkrigens forudgående *domestisk-industri-retfærdiggørelse*.

Det er således primært den sikkerhedspolitiske udvikling og i mindre grad den forvaltningspolitiske udvikling, der modsvarer udviklingen i chefvirkets retfærdiggørelse i fase (I). Selvom fasen indbefattede store moderniseringstiltag, slog *markedsregimets* nye principper nemlig ikke igennem i bedømmelsespraksis.

### Fase (II) 1994-2008

#### *Retfærdiggørelse i bedømmelserne*

I fase (II) vinder *industriregimet* yderligere frem i bedømmelserne, samtidig med at *det domestiske regime* konstant er vigende. Derudover vinder også *projektregimet* frem og overstiger *borgerregimet*.

*Industriregimet* bliver det hyppigst forekommende i fase (II). Det kommer i stigende grad til at relatere til de udfordringer, som stadig hyppigere forandringer påfører stabil drift. Det ses fx i følgende citat: "[Myndigheden] har under hans ledelse — under vanskelige vilkår med reorganisering, alt for hyppige personelomskitninger og stramme terminer — vist, at [han] kan levere analyser, holdninger, beslutninger og oplæg af høj kvalitet" (Bedømmelse 2001, nr. 194). Vanskelige vilkår for planmæssig og effektiv drift står som en central udfordring for chefvirket i fasen. Store omstillinger og moderniseringstiltag sætter cheferne under et stigende forandringspres i forhold til både at lykkes med opgaveløsningen og omstillingsprocesser. En begyndende skepsis heroverfor ses efterhånden i bedømmelserne. Fx beskrives den dygtige chef som "afkoder" af politiske krav. "Han er fremragende til at se og forstå implikationer af sproglige nuancer også i kryptiske politiske tekster" (Bedømmelse 2001, nr. 144). Det er en underfundig formulering, men den afspejler, at en betydelig del af chefvirkets opgaver bestod i "at omsætte bredt formulerede direktiver og policies til klare og præcise opgaver for [myndigheden] og løbende følge op på [myndighedens] arbejde, m. h. p. at skabe løsning af og præge de mangeartede opgaver" (Bedømmelse 2001, nr. 629). Denne rationelle nedbrydning af politiske krav og den efterfølgende implementering og rutiner blev i fase (II) i stigende grad udfordret af den forandringshastighed, som fulgte af fasens senere forsvarsforlig, dvs. forligene 2000-2004 og 2005-2009. Det åbnede op for *projektregimets* principper om aktivitet, fleksibilitet og mobilitet.

*Projektregimets* fremkomst og det vigende *domestiske regime* må ses under ét i både fase (I) og (II). Den kvantitative udvikling i de to regimer er stort set reciprokt år for år jf. diagram 1, men også kvalitativt er de modsatrettede. I *projektregimet* opgives enhver traditionsbundethed, hvilket modsætningsvist er det bærende i *det domestiske regime*. De to regimer kan ikke virke sammen i praksis i deres rene form. Det fører i fase (II) til en mere defensiv artikulation af den *domestiske* retfærdiggørelse af chefvirket. Den *domestiske* chef forsvarede den trængte traditionelle orden. "Han er god — på grænsen til det frygtløse — til at hage sig fast i problemstillinger, der kræver afklaring også når chefer eller myndigheder helst vil undlade stillingtagen" (Bedømmelse 2001, nr. 126). "Han er ærlig og direkte i forhold til såvel foresatte, kolleger som underordnede, hvilket ikke altid i situationen værdsættes" (Bedømmelse 2001, nr. 619). Den *domestiske* chef står qua denne "ærlighed" i stigende grad i et dilemma mellem marginalisering og at være en del af udviklingen. Når det alligevel lykkes chefen at balancere mellem tradition og fornyelse,

anerkendes det fx således: "[Chefen] er selvstændig og pligtopfyldende og varetager sit ansvar som med en udmærket kombination af på den ene side respekt for centrale, tidløse værdier og på den anden side behov for dynamik og fornyelse" (Bedømmelse 2001, nr. 233). Til gengæld sker der, som følge af Forsvarets engagement i stadig mere intense militære missioner, en forskydning inden for den *domestiske* faderrolle fra den strenge til den hjælpende: "[Chefen] er en soldatens mand og han tillægger håndtering af regimentets pårørende meget vægt. Området har medført et stort personligt og krævende engagement" (Bedømmelse 2008, nr. 83). Fra traditionelt at have været den primære retfærdiggørelse udvikler det *domestiske* regime sig i stigende grad til at blive en kritisk og professionsbeskyttende modposition til det fremvoksende *projektregime*.

Den *projektregime*cheftype, der vandt frem imod slutningen af fasen og efterhånden blev tydeligere i bedømmelserne, er den koordinerende og netværksskabende chef. Det ses fx i dette citat: "[Chefen] har været et stort aktiv for [myndigheden] under den vanskelige opstart ... Han har ydet et meget stort bidrag for at udvikle [myndigheden] og for at videreudvikle vores relationer til vore kunder, myndigheder som enkeltpersoner" (Bedømmelse 2007, nr. 614). Denne koordinerende chef ser ikke først og fremmest organisationen som et traditionelt hierarki, men som et netværk af interagerende interessenter. Det minder om *markedsregimets* kunde-leverandør-forhold, som afkræves i de forvaltningspolitiske reformer, men det skal snarere forstås med *projektregimets* netværks- og helhedsforståelse, hvor alle ses som indbyrdes afhængige relationer, da bedømmelserne ikke relaterer netværksforståelsen til konkurrencedygtighed og gevinstoptimering. Det, der vinder frem i chefvirket, er ad hoc-samarbejdsrelationer, der hurtigt kan etableres og afsluttes modsat de traditionelle *domestisk-industrielle* hierarkiske samarbejdsrelationer.

Dette er de mest fremtrædende eksempler på chefvirkets retfærdiggørelse i fase (II). Nogenlunde samtidig med denne interne retfærdiggørelse sker der forandringer i chefvirkets kontekst, som relaterer til virkets udøvelse.

### *Forvaltningspolitisk udvikling*

Med regeringsskiftet i 1993 ophørte man med at bruge ordet modernisering generelt og i Forsvaret specifikt (Forsvarsministeriet 1994-2001), men i realiteten fortsatte *billigst og bedst*-effektiviseringstiltagene fra 1983. Nu blev reformerne blot drevet med velfærdssikring som målsætning (Ejersbo & Greve 2014:47&54). Den politiske reaktion på udfordringer i spændingsfeltet mellem konstant forandring og stabil effektivitet flyttedes i retning af det personalepolitiske område. Der kom flere og mere specifikke krav til god offentlig ledelse, det gode og motiverende arbejdsmiljø samt til udvikling af medarbejdere og opgaveløsning mod stigende mobilitet, omstillingsparathed og fleksibilitet. Det manifesterede sig i et stadigt større fokus på systematisk kompetenceudvikling og kobling mellem virksomhedsstrategi og medarbejderudvikling. Der blev hele tiden stillet flere krav til medarbejdernes engagement, motivation og sammenhæng mellem arbejde og privatliv. Det ses i programmer som *Medarbejder i staten*, *Personalepolitik i staten* og *Motivation i staten* (Finansministeriet 1994, 1998 & Personalestyrelsen 2000). Medarbejderens arbejdssituation orienteredes efterhånden mere mod optimering af dennes markedsværdi end på jobsikkerhed. *Borgerregimets* arbejdsmarkedsrettigheder eroderede dog ikke, men blev overlejret af en ny retfærdiggørelse. Udviklingen i fasen kan ses som en realisering af *projektre-gimets* principper om aktivitet, engagement, kompetenceudvikling, koordination, mobilitet og fleksibilitet og *markedsregimets* konkurrencedygtighed og omkostningseffektivitet. Det forskød grundlaget for arbejdsmarkedet fra 1960-1970'ernes *industri-borger*-retfærdiggørelse til en *projekt-marked*-retfærdiggørelse.

Teknologiseringen og et stadigt større fokus på Enterprise Resource Planning (ERP) og herunder på styring gennem massiv, brugervenlig og hurtig adgang til pålidelige data (Mohammad, Hos-sain & Patrick 2001:5) betød imidlertid også, at *industriregimet* intensiveredes både på sam-funds- og organisationsniveau. Fra 1998 til 2004 udviklede og implementerede Forsvaret fx støt-tet af IBM og SAP et management- og ressourcestyringssystem (DeMars) og en tilknyttet sty-ringsfilosofi (DeMap). "*Forsvarets økonomi skal i højere grad styres efter driftsøkonomiske prin-cipper, hvor f.eks. målangivelse og resultatopfyldelse gøres mere synlige*" (Forsvarsministeriet 1998:48). Gennem DeMap/DeMars blev de offentlige krav til virksomhedsledelse en insiste-rende fordring for chefvirket (Dahl 2000). Det placerede *industriregimets* rationelle målhierar-

kier og evidensbaserede målkriterier centralt i det militære chefvirke. Samtidig med denne udvikling slog *industriregimets* principper mere og mere igennem i chefbedømmelserne side om side med *projektregimets*. Et øget fokus på kundepleje og kontaktstyring vandt sideløbende frem i staten, og det accentuerede *markedsregimets* kunde-leverandør-forhold med fokus på konkurrencedygtighed. Forsvarskommandoen og departementet indførte i 2004 således deres første resultatkontrakt i rollen som henholdsvis kunde og leverandør (Forsvarsministeriet 2004a). Resultatkontrakterne fulgte Finansministeriets vejledning om mål- og resultatstyring (Finansministeriet 2003b) og ledte over i resultatløn for cheferne, hvorved *markedsregimets* outputprincip kobledes direkte til chefvirket. Det offentlige moderniseringsprojekt slog således efterhånden formelt igennem i Forsvarets praksis med en kombination af *industri-, projekt- og marked-retfærdiggørelse*. Hvor *industri- og projektregimet* afspejledes i chefernes bedømmelserne, vedblev *markedsregimet* dog at være fraværende.

#### *Sikkerhedspolitisk udvikling*

I fasens første del indledtes Forsvarets omstilling, jf. tidligere, så småt med DIB'ens oprettelse i 1993. Dette var sammen med denne nye tilføjelse til Forsvarets formål: *"at fremme en fredelig udvikling i verden med respekt for menneskerettighederne"* (Forsvarsministeriet 1993) et udtryk for en aktivistisk sikkerhedspolitik. Koldkrigens mobiliseringsforsvar blev imidlertid først nedlagt i 2001. Det skete, samtidig med at engagementet på Balkan efter Den Kolde Krig gradvist afløstes af anti-terror-missionerne og de militære engagementer i Afghanistan og Irak. I forliget 2000-2004 *"forskydes vægten fra mobilisering til krisestyring og vægt på reaktionsstyrker"* (Forsvarsministeriet 1999), og mobiliseringsforsvaret blev endelig nedlagt i forliget 2005-2009, eftersom sikkerhedsanalyserne antog, at *"den konventionelle militære trussel mod dansk område er bortfaldet i en overskuelig fremtid, hvorfor der ikke længere er behov for mobiliseringsforsvaret"* (Forsvarsministeriet 2004b). Denne forståelse havde været undervejs siden Forsvarskommissionen i 1998 (1997). Det var udgangspunktet for de betydelige omlægninger af det danske forsvar, der forandrede det fra et relativt stationært forsvar med en relativt ufleksibel struktur til et deployerbart forsvar med fleksible kapaciteter, der skulle kunne indsættes med kort varsel stort set overalt. Derudover ændrede forsvarsforliget 2005-2009 den militære støttestruktur fra en traditionel linjestabsstruktur til en funktionel struktur som svar på både den sikkerhedspolitiske



udvikling og den førromtalte modernisering. I denne nye *projekt-* og *markedsstruktur* måtte enhver, der ville vise sig som en duelig chef, evne at koordinere i et netværk af militære ressourcentre, interessenter, kunder og leverandører.

Det samlede politiske krav, der således relaterede til en kombination af *industri-*, *projekt-* og *markedsprincipper*, udkrystalliseredes efterhånden formelt i en dobbelthed for *det* militære chefvirke med chefen som henholdsvis virksomhedsleder og kriger. Denne dobbelthed blev markeret på forskellige måder som forskellige chefroller og sammenfattedes sidst i fasen som udgangspunkt for Forsvarets nye ledelsesgrundlag. *"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 ... I praksis medfører det, at ledelsen det ene øjeblik skal håndtere komplekse operative opgaver, der kræver militær risikolethed og i det næste øjeblik skal kunne håndtere optimering af de forvaltningsmæssige opgaver, der kræver virksomhedsledelse"* (Forsvarskommandoen 2008:11). Fordringen var altså i løbet af fasen blevet, at militære chefer skulle mestre et spænd af forskellige roller, som de fleksibelt skulle evne at træde ind og ud af. Som virksomhedsleder skulle chefen mestre den mere og mere omfattende styrestænkning og som kriger det fulde opgavespektrum, dvs. alt fra humanitære operationer til egentlige kampoperationer (Hærens Operative Kommando 2016). Det var ikke længere nok blot at mestre det ene område, og man skulle også kunne balancere og integrere de to roller, som det blev formuleret af en chef i departementet: *"De operative chefer vi har ude i dag, ja, de er ude i en krigssituation derude, men der er den her dybe fred herhjemme, der gør, at de bliver målt og vejret efter freds- og civile standarder, og derfor er de nødt til at kunne agere på den der balancerede helhedstænkende måde. Ellers kommer de galt afsted"* (Interview med chef 25, 2014).

Samlet set afstedkom forandringerne i både den sikkerheds- og forvaltningspolitiske kontekst et *projektrelateret* krav om tilpasnings- og koordinationsevne og vilje til at påtage sig konstante organisationstilpasninger. Denne fremvoksende tendens afspejledes i tidens ledelsesstrømninger, herunder en underskov af teorier om forandringsledelse (*change management*) (By 2005) og transformativ ledelse (*transformational leadership*), som vandt ind i den militære profession

(Yammarino, Spangler & Bass 1993). Idéen om den gode chef formede i stigende grad dennes rolle som det, jeg vil betegne som en *kalkulativ*<sup>12</sup> *forandringsagent*. Hvor de kombinerede *industri-* og *projektregimer* vandt frem og således matchede denne idealrolle, konstateres det fortsat, at *markedsregimets* principper er fraværende i bedømmelserne.

### Fase (III) 2009-2014

#### *Retfærdiggørelse i bedømmelserne*

I fase (III) konsolideredes *industriregimet* som det hyppigst forekommende i bedømmelserne. Den mest markante udvikling i fasen er skiftet mellem *projektregimet* og det *domestiske* regime og særligt sidstnævntes historiske deroute som professionel retfærdiggørelse. Det bemærkes også, at *projektregimet* vinder hastigt ind på *industriregimet*.

I nogle bedømmelser afspejler ressourceknapheden efter finanskrisen i 2008 sig i fase (III) sammen med *markedsregimets* omkostningseffektivitet. Det ses fx i følgende citat: "*OB [obersten] er yderst ressourcebevidst, hvilket bl.a. er kommet til udtryk i den forvaltnings- og styringsmæssige oprydning, som han har gennemført ved [myndigheden], med en betydelig driftsbesparelse til følge, vel at mærke uden en kvalitetsmæssig nedgang*" (Bedømmelse 2014, nr. 16). Sådanne bedømmelser er dog ret sjældne. I stedet afspejlede det stigende fokus på ressourcestyring sig fortsat i *industriregimets* principper om stabilitet og sikkerhed, som det fx ses i følgende citat: "[Chefen] *har et imponerende overblik over sit meget omfattende og komplekse sagsområde. Han har i denne forbindelse struktureret og prioriteret de mangeartede opgaver på særdeles tilfredsstillende vis. [Chefen] behandler på meget effektiv vis opgaverne under inddragelse af alle relevante forhold og overholder altid tidsfrister*" (Bedømmelse 2011, nr. 66). I den operative struktur ses tilsvarende anerkendelse af evnen til at stabilisere og skabe sikkerhed i en allerede hårdt belastende situation. "[Chefen] *har ydet betydelige bidrag til FSV [Forsvarets] aktuelt vanskeligste internationale opgave ved ISAF [International Security Assistance Force] i Afghanistan, men han har også skullet balancere denne højt prioriterede opgave med hensynet til varetagelse*

---

<sup>12</sup> *Kalkulativ* skal forstås som ledelsesmæssig forkærlighed for numeriske analysemodeller som styringsgrundlag, Enterprise Risk Management (ERP) (Mikes 2009:20)

*af generelle uddannelse og indsættelsesevne” (Bedømmelse 2009, nr. 8). I en situation, hvor den operative aktivitet sjældent har været mere intens, og de tilgængelige ressourcer blev mindre, ses en tendens til, at industriregimets principper bliver stadigt mere detaljeret beskrevet af bedømmerne. Både den stigende frekvens af industriregimekoder og de kvalitative formuleringer understreger, at industriregimets principper udgør en helt central del af chefvirkets retfærdiggørelse i fase (III). Her afspejler de en stigende bekymring over, hvordan professionel kvalitet kan bevares for stadigt færre ressourcer. Det gør det muligt både at forstå fraværet af markedsregimet og den hyppige forekomst af industriregimet.*

Samtidig med at *projektregimet* bliver mere hyppigt, bliver det også mere proaktivt formuleret. Det ses fx i dette citat: *”OB [obersten] er meget forudseende fremtidsorienteret og proaktiv, hvilket bl.a. er kommet til udtryk i hans stadige optimering af [myndigheden]” (Bedømmelse 2014, nr. 14). Den funktionelle strukturs koordinationsbehov og den stigende kompleksitet – fx besparelser, der ikke må have operative konsekvenser – medfører, at cheferne i stigende grad anerkendes for at finde nye løsninger på ressourcemæssige gordiske knuder. Dem kan de ikke lykkes med alene, og derfor anerkendes de i stigende grad for deres evne til at skabe effektive interessentrelationer. ”OB [obersten] har en særlig evne til at danne og bevare faglige netværk ... [Obersten] har også en god fornemmelse for udviklingsmuligheder og begrænsninger” (Bedømmelse 2012, nr. 50). De *domestiske* principper er ikke forsvundet, men tendensen er, at de formulermæssigt bliver afstemt, så de ikke modvirkede det ellers modstridende *projektregime*. Det ses fx, når traditionel hierarkisk orden og traditionspleje anerkendes, når den understøtter evnen til fornyelse. ”[Chefen] tilpasser sig meget dygtigt til nye opgaver og situationer og er på mange måder meget fleksibel, samtidig med, at han kan stå urokkeligt fast på bestemte meninger, hvor hans store erfaring og professionalisme tilsiger dette” (Bedømmelse 2010, nr. 104).*

I takt med stigende ressourcepres og krav om at finde nye løsninger, der kan fastholde kvaliteten af de militære ydelser, ses på det seneste en tendens til, at *inspirationsregimets* principper om genialitet og brud med konventionel tænkning vinder frem. Det ses fx i følgende citat: *”[Chefen] er en meget velbegavet medarbejder, som hele tiden tænker nyt og udfordrer de eksisterende grænser, hvilket gør at det er meget inspirerende at arbejde sammen med ham ... Denne særlige*

*evne til både at udvikle nye ideer og gennemføre dem, vurderes at være en eftertragtet kompetence både nu og i fremtiden”* (Bedømmelse 2014, nr. 13). Siden 2013 har *inspirationsregimets* forekomst været historisk høj, men det er endnu for tidligt at afgøre, om regimet vil få en fremtrædende position i chefvirkets retfærdiggørelse. Det relaterer imidlertid til det førmtalte behov for, at chefvirket går forrest i arbejdet med at løse ressourcemæssige gordiske knuder.

Dette er de mest fremtrædende eksempler på chefvirkets retfærdiggørelse i fase (III). Nogenlunde samtidig med denne interne retfærdiggørelse sker der forandringer i chefvirkets kontekst, som relaterer til virkets udøvelse.

### *Forvaltningspolitisk udvikling*

Fasens forvaltningspolitiske modernisering var hovedsageligt drevet af efterdønningerne af finanskrisen og genopretningen af økonomien. Finanskrisen skabte et nationalt akkumuleret produktionstab på 12 % fra 2009 til 2013 (Udvalget om finanskrisens årsager 2013:24), hvilket afspejledes i forsvarsforliget 2013-2017 i form af krav om 15 %-besparelser på forsvarsbudgettet kombineret med krav om fastholdelse af de eksisterende operative kapaciteter (*billigere og bedre*). Økonomistyring udvidede sig herefter fra et snævert fokus på forholdet mellem indtægter og udgifter til at blive en dominerende del af offentlig ledelsestænkning, som strukturer planlægning, budgetlægning og -opfølgning samt muligheden for at foretage prioriteringer af aktiviteter i et cost-benefit-perspektiv (Moderniseringsstyrelsen 2014). Målet med denne form for økonomistyring er at øge effektiviteten og produktiviteten i staten. Produktivitetskommissionen lancerede i 2013 en rapport (Produktivitetskommissionen 2013), som blandt mange anbefalinger understregede betydningen af øget mobilitet, reduktion i antallet af konkurrencehæmmende regler, bedre måling af effekten af innovationstiltag og prioritering af offentlige midler i forhold til opnåelse af produktivitet. Den tydeligste udvikling i disse tiltag i forhold til de tidligere faser var netop den altdominerende økonomistyringstænkning. Det gælder også i anbefalingerne om opprioritering af ledelse, trivsel og motivation, således at *”[t]opledere i den offentlige sektor holdes ansvarlige for at opbygge gode ledelseskompetencer i deres organisation, fx gen-*

*nem ledelseevaluering, feedback og konkrete mål i resultatkontrakter”* (Ibid.:20). Her slår *markedsregimet* mere og mere igennem i leder-medarbejder-relationer baseret på en forventning om, at stadigt mere omfattende kontraktstyring ville øge den offentlige produktivitet (Box 1999).

### *Sikkerhedspolitisk udvikling*

Siden afslutningen på Den Kolde Krig havde den aktivistiske sikkerhedspolitik gradvist ændret sig fra det, man kan kalde *war of necessity* til *war by choice* (Haass 2009), hvilket i dansk regi forskød den aktivistiske militærانvendelse fra en menneskeretlig forpligtelse sanktioneret gennem FN i retning mod en form for aktivisme, som særligt består i at støtte USA, den vigtigste alliancepartner, i kampen mod terror i Irak og Afghanistan. Med denne udvikling kan man tale om en forskydning af retfærdiggørelse fra entydigt forpligtende *domestiske* og *borgerregimer* til *projekt- og markedsregimernes* ad hoc-valg af engagement (Nørgaard et al. 2015:55). I forhold til *projektregimets* aktivitetsprincipper handler det om ikke at binde sig til militær indsættelse, som man ikke relativt hurtigt kunne trække sig ud af igen. Et eksempel herpå er tilbagetrækningen af F-16-jagerfly fra Irak i 2015. I forhold til *markedsregimets* principper handler det om at vælge engagementer, ligesom man vælger nye markeder for produkter, dvs. der, hvor der er det største *return of investment*. Denne form for forskydning i den danske militære aktivisme er sammenfaldende med, at forsvarsbudgettet er faldet stødt siden 1980'erne fra ca. 2,4 % af BNP til ca. 1,17 % af BNP (NATO 2010, 2016).

Med forsvarsforliget 2013-2017 blev ressourceafsættelsen til den militære aktivisme reduceret i et hidtil uset omfang, dvs. 15 %-reduktionen. Konkret betød det, at det faste antal udsendte soldater faldt fra 1.253 i 2010 til 230 i 2015. Hærens udsendelsesevne blev reduceret. Forliget indlagde derfor en post på 200 millioner kroner til uddannelsesaktiviteter, der skulle kompensere for Forsvarets reducerede operative erfaringsniveau fremover (Forsvarsministeriet 2013). Dertil har beslutningen om køb af 27 F-35-kampfly lagt beslag på en betydelig del af Forsvarets fremtidige midler til materielindkøb. Frem til forhandlingerne om det næste forsvarsforlig i 2017 udestår der en række ubesvarede spørgsmål om Forsvarets fremtidige udvikling. Politisk har de regeringsbærende partier over for NATO forpligtet sig til at arbejde hen imod et forsvarsbudget på 2 % af BNP, således at de europæiske lande i højere grad finansierer deres egen sikkerhed. Det synes der imidlertid ikke at være politisk flertal til, uagtet at spændingerne i forholdet til

Rusland har relanceret koldkrigens territorialtrusler både i Østersøregionen, Arktis og ikke mindst i cyberspace. En fornyet øst-vest-spænding, stødt voksende terrortrusler og betydelige materieludgifter tyder derfor på, at man fortsat vil se intensive interne effektiviseringer snarere end væsentlige stigninger i de eksterne bevillinger. Således skal der gennem nye budgetanalyser effektiviseres for yderligere en milliard kroner i det nye forlig (Værnsfælles Forsvarskommando 2017). Det indikerer, at økonomistyring bliver en stadig mere presserende professionel fordring.

Samlet set går tendensen således mod stadig mere effektivisering og stadigt større fokus på at få mere operativ kapacitet ud af i hvert fald relativt færre ressourcer. Det gør *projekt- og markedsregimerne* til et centralt grundlag for *det militære chefvirkens* retfærdiggørelse.

### Kompromiskonstellationer i faserne (I)-(III)

Forskellige steder i bedømmelserne ses det, at cheferne etablerer kompromiskonstruktioner mellem regimer, der kan virke i praksis, selvom de principielt er modstridende. I fase (I) er forskellen mellem de to hyppigst forekommende regimer, *det domestiske* og *det industrielle regime*, lille. Her står de ikke i et hierarkisk forhold til hinanden, men leverer i sammenhængende argumenter retfærdiggørelseskompromisser til chefvirket. Det sker ofte ved, at det ene regime kvalitativt har forrang over det andet. Et eksempel på, at *det domestiske regimes* traditionelle ordensprincipper afgør betydningen af *industriregimets* effektivitetsprincip, ses fx i følgende citat: "[Obersten] har en rolig, nærmest indtrængende lederstil, hvor autoritet og respekt opnås gennem hans personlige indsigt og dygtighed" (Bedømmelse 1992, nr. 227). Her er det chefens *industrielle* ekspertise, der understøtter hans ophøjede *domestisk* position. I fase (II), hvor *industriregimet* bliver det hyppigste, ses det, at det også kvalitativt bliver det dominerende i forhold til *det domestiske* i kompromisargumenterne. En sådan *industri-domestisk*-konstellation ses fx i følgende citat: "[Obersten] fremstår som en rolig og velafbalanceret officer. Han er af sind positiv og optimistisk, hvilket er og har været en forudsætning for, at opgaven er blevet bragt så langt som den er" (Bedømmelse 2004, nr. 661). Modsat det forrige citat er det her den *domestiske* ophøjethed, der understøtter den *industrielle* effektivitet, dvs. opgaveløsningen. I fase (III)'s *industri-projekt*-konstellationer er der tilsvarende kvalitative eksempler på, at *projektregimets* aktivitets- og fleksibilitetsprincipper er rettet mod at understøtte det toneangivende *industriregimes* effektivitets- og performanceprincipper. Det ses fx i følgende citat: "[Kommandøren] er god

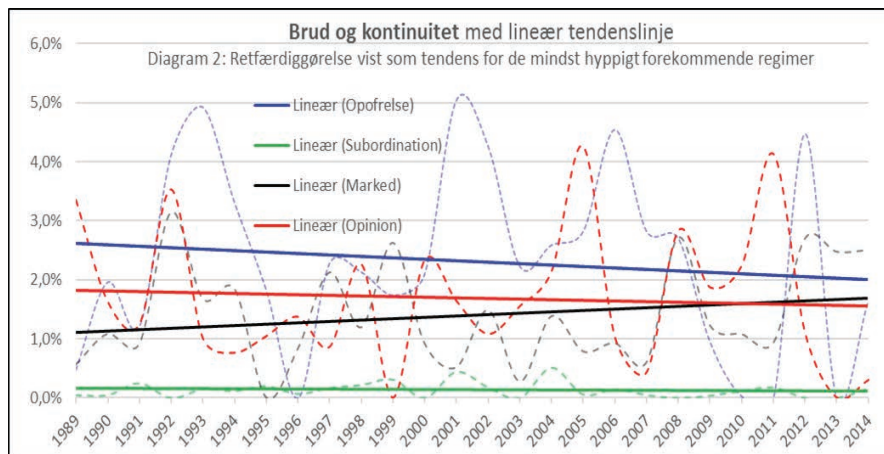
til at 'tænke ud af boksen' og få sine medarbejdere til at gøre det samme. Gennem personlig inspiration af medarbejderne kombineret med overblik og sans for detaljerne har KD [kommandøren] tilsikret, at divisionen, den voldsomme arbejdsmængde og de mange korte terminer til trods, normalt altid leverer et vel gennearbejdet produkt til tiden" (Bedømmelse 2006, nr. 97). Disse eksempler viser, at cheferne, gennem deres virke i praksis, etablerer retfærdiggørelseskompromiser, der gør det muligt at sammenfatte en retfærdiggørelse af chefvirket, der trækker på en pluralitet af regimer med ofte modstridende principper. Når det er sagt, er de kvantitative analyser ikke i sig selv et udtryk for, at der generelt etableres sådanne kompromiser mellem de regimer, der vinder ind i chefvirket over tid. De kan lige så vel øge spændingerne i chefvirket, hvilket undersøges i analysen af *kritisk kompetence* i samtidsanalysen (U2).

#### Chefvirkets retfærdiggørelse fra fase (I) til (III)

Samlet set peger analyserne af fase (I) til (III) på, hvad der kvalitativt ligger bag den kvantitative iagttagelse af retfærdiggørelsesdynamikken fra 1989 til 2014 (diagram 1, s.181). I løbet af de tre identificerede faser er der sket en radikal udvikling i måden, hvorpå de militære chefer retfærdiggør chefvirket. De tre retfærdiggørelseskonstellationer mellem brudene (Aa) og (Bb) repræsenterer i et oppe/nede-perspektiv kvalitativt forskellige forståelser af *det militære chefvirke* set fra cheferne selv. Samlet set er traditionel *domestisk* retfærdiggørelse veget for *industri-, projekt-* og måske endda *inspirationsregimets* principper fra 1989 til 2014. Denne bevægelse matcher den sikkerheds- og forvaltningspolitiske udvikling, der i korthed er opridset.

#### **4.2.3 Diakron retfærdiggørelse af chefvirket 1989-2014 (sjældneste regimer)**

Her analyserer jeg chefvirkets retfærdiggørelse gennem de retfærdiggørelser, som i hvert fald kvantitativt fremstår som sekundære eller ligefrem inferiøre. I diagram 2 er de fire sekundære regimers udvikling vist med stiplede, udjævnede kurver og lineære tendenslinjer år for år. Det er regimerne *subordination*, *opofrelse*, *opinion* og *marked*. Disse regimer udgør årligt mellem 2,3 % og 10,8 % af regimekoderne og 5,1 % af de samlede regimekoder i tidsrummet 1989-2014, jf. skema 17 (s.173).



### Subordination i chefvirket

Diagram 2 viser, at stort set ingen koder relaterer til subordination (grøn). Regimets princip om lighed, der relaterer til kravet om *“villigt og nøjagtigt at adlyde”*, afspejler streng subordination. Bedømmelsessystemernes manglende formelle afspejling heraf er ikke ny. Søofficeren Sigurd Bojesen kritiserede fx i stærke vendinger Søværnets 1880-bedømmelsessystem herfor (Bojesen 1894). I kapitel 3 har vi set, at den strenge subordination historisk har haft en vis betydning, men gradvist fortonedes med pædagogiseringen af den militære profession efter 2. Verdenskrig. Det er altså den strenge subordination, der relaterer til den grønne kurve, hvorimod den *“vil-lende og forstående lydighed”* (se også s.78-79) skal aflæses i relation til andre regimer.

Allerede i første halvdel af det 20. århundrede ophørte streng subordination med at være et professionelt dannelsesideal. I et lærebogsmateriale fra Hærens Officersskole fremgår det således: *“Man må tilstræbe at skabe den højere form for disciplin ... som hviler på villet og forstående lydighed ... Vejen til den ... er respekt og agtelse for, tillid, ja kærlighed til de foresatte”* (Jacobsen 1953 [1927]:9). Her beror *subordination* på en kombination af *domestisk* forbundethed og *opofrelsens* omsorgsfuldhed. Efter 2. Verdenskrig og frem til 1990'erne begyndte forståelsen af subordination at relatere til *industri-borger*-kompromisets kobling mellem effektivitet og medinddragelse, den fremtalte pædagogisering. Det ses fx i følgende citat, der eksemplificerer en form for dialogisk subordination: *“OB [oberstens] loyalitet har bl.a. vist sig ved, at han hyppigt på en*



*konstruktiv måde har modsagt ikke mindst [en general], der oplyser, at han opfatter OB som en fremragende formidler af viden og indsigt ... OB optræder derefter med betydelig fasthed og står ved både egne og ledelses synspunkter” (Bedømmelse 1989, nr. 537). Senere forskydes subordination til projektregimentets koordinations- og kommunikationsprincip, der gradvist reformulerer den eksemplificerede dialogiske subordination til en relationel kvalitet. Det ses fx i følgende citat: ”OB [obersten] er lyttende, forstående, har helhedssyn og rådgiver gerne på den mest positive måde” (Bedømmelse 2010, nr. 7). De forståelser af subordination, som kommer til syne i bedømmelserne, er således af en anden karakter end den historiske strenge – dvs. tavse og viljeløse – subordination. Den hviler på loyalitetsrelationer, der beror på muligheden for kritisk – gennem dialog og medinddragelse – at inderliggøre eksternt givne krav. Den militære dialogiske subordination har således meget lidt at gøre med den historiske strenge subordination, hvilket den grønne kurve udtrykker empirisk.*

#### Opofrelse i chefvirket

Kurven for *opofrelsesregimet* (blå) i diagram 2 viser store udsving fra 0 % til 5,2 % år for år. Endvidere forekommer *opofrelse* kun i 1,8 % af alle koder, jf. skema 17 (s.173). Disse koder er til gengæld fordelt på 104 bedømmelser, dvs. næsten en femtedel af alle bedømmelser. Jf. kapitel 1 relaterer *opofrelse* dels til et *offer for andre* og dels et *offer for sagen*, og i kapitel 3 præciserer jeg, at *opofrelse* kun ses empirisk under særlige forhold, hvor der er brug for ofre. Således er det historisk fra tid til anden både et centralt og et perifert regime. Dette kapitels systematiske undersøgelser underbygger dette forhold. For alle koder med *opofrelse* gælder, at bedømmelsen hver gang handler om chefadfærd under ekstraordinære forhold, hvor bedømmeren har vurderet, at den bedømte chef har givet langt mere af sig selv, end det med rimelighed kunne forventes. *Ofret for sagen* ser vi fx i følgende citat: ”Herunder er han stedse bundet af en dyb og ægte ansvarsfølelse som utvivlsomt er en vigtig del af hans personlige karakter, men som også vurderes at være en uadskillelig del af en stærk trang til professionalisme og perfektionisme” (Bedømmelse 1989, nr. 416). Citatet tydeliggør et skel mellem den *domestiske* pligtfølelse og den mere betingelsesløse *opofrelse*. Her gør den bedømte chef mere end sin pligt. Et eksempel på *ofret for andre* ses i følgende citat: ”Som chef er han i usædvanlig grad villig til at bruge tid for at arbejde for personellets udvikling og vilkår inklusive det særlige behov for at engagere sig i familiernes ve og vel under en udstationering i udlandet” (Bedømmelse 2001, nr. 356). Her, hvor *opofrelse*

er direkte relateret til soldaternes operative vilkår, viser formuleringen i usædvanlig grad, at *ofret for andre* ikke blot handler om at udøve sin *domestiske* pligt eller at varetage *borgerregimets* solidariske interesser. Disse kvalitative eksempler på *opofrelse* er vigtige markører for chefvirkets retfærdiggørelse, om end deres kvantitative hyppighed er begrænset.

#### Markeds- og opinionsregimet i chefvirket

Kurverne for henholdsvis *opinionsregimet* (rød) og *markedsregimet* (sort) i diagram 2 svinger mellem 0 og ca. 4 % år for år. De forekommer respektive i 1,5 % og 1,3 % af de samlede regimekoder, jf. skema 17 (s.173). Disse regimers principper, herunder ikke mindst omdømme og omkostningseffektivitet, er stort set fraværende i samtlige bedømmelser. De to regimer er heller ikke en del af den traditionelle militære retfærdiggørelse, der blev analyseret i kapitel 3. Min analyse af chefbedømmelserne efter Den Kolde Krig viser entydigt, at disse regimer ikke er på vej til at blive en del af de kriterier, chefvirket i praksis bedømmes på. De følgende citater giver et indblik i, hvad de få koder, der relaterer til disse regimer, omhandler. I forhold til *opinionsregimet*: "*OB [obersten] har formået på udmærket vis at tegne Hæren udadtil overfor pressen, der har vist [myndigheden] og [chefen] stor bevågenhed. Dette har kunnet ske på grund af OB evne til at fremstille [enhedens opgaveløsning] på letfattelig vis*" (Bedømmelse 1990, nr. 458). I forhold til *markedsregimet*: "*[Chefen] har selv med begrænsede ressourcer på både personel- og materielområdet skabt meget gode resultater*" (Bedømmelse 2009, nr. 82). *Opinionsregimet* handler om at skabe et stærkt omdømme og positiv opmærksomhed, hvilket i sig selv er værdifuldt. I en traditionel *domestisk-industri*-verden er omdømme mindre betydningsfuldt, idet det ikke er relevant for at sikre sig position og ressourcer. Det modsatte gælder i en verden, hvor position og ressourcer konstant kræver andres opbakning. *Markedsregimet* handler om konkurrencedygtighed gennem konstant fokus på omkostningseffektivitet. Historisk har man stillet begrænsede krav til *det militære chefvirke*, hvad angår disse regimers principper, men det ændrede sig i tidsrummet 1989-2014, hvilket jeg har antydnet og endvidere vender tilbage til i samtidsanalysen (U2). Her konstateres det blot, at disse regimer historisk ikke har været en del af selvforståelsen i det *militære chefvirke*.

Om end de fire regimer – *subordination, opofrelse, opinion* og *marked* – således kvantitativt fremstår sekundære eller inferiøre, kan man ikke deraf slutte, at de også kvalitativt er uden betydning for chefvirket. Det, man kan udlede, er, at militære chefer af forskellige årsager, hvoraf nogle er angivet her, ikke i større omfang relaterer deres forståelse af chefvirket hertil.

#### 4.2.4 Det særegne militære eksekveringsregime

Jeg vil afslutningsvist kommentere på *eksekveringsregimet* særskilt. Diagram 1 (s.181) viser, at kurven for *eksekveringsregimet* svinger mellem 2,4 % og 9,2 % årligt. Endvidere forekommer regimet i 5,8 % af alle koder, jf. skema 17 (s.173). Selvom jeg har placeret det blandt de hyppigst forekommende, er det ikke et af de mest fremtrædende. I analysen af chefbedømmelser fik jeg imidlertid øje på det *eksekveringsregime*, som jeg derefter undersøgte indgående og fremlagde i foranalysen i kapitel 2 samt i dette kapitels afsnit 4.1.5, hvor det særligt slår igennem i kategorien føring, men også viser sig i kategorierne ledelse og styring. Hertil skal det fremhæves, at det faktisk er det eneste regime, der kontinuert ses i alle mine diakrone analyser i U1 fra de tidligste konduiteprotokoller til bedømmelseskriterierne i det seneste bedømmelsessystem, FOKUS. Således kan dets betydning for *det militære chefvirke* dårligt overvurderes. Danmark har med sine væbnede styrker ikke været i decideret krig siden 1864 – her overser jeg ikke de hårde kampe, danske styrker har været engageret i fra tid til anden – hvilket skal ses som en væsentlig årsag til, at det ikke forekommer hyppigere i analyserne. Den type kontekst, hvor dette regime er helt afgørende, er sjældent til stede, hvilket er et paradoksalt og nærmest unikt vilkår for den militære profession. I Helmuth von Moltkes berømte instruks til førere af større hærenheder står indledningsvist: *“In the conduct of war what one does often matters less than how one does it. A firm decision and persistent execution of a simple concept lead most certainly to the goal”* (Moltke [1869] i Hughes 1993:172). Det er både et centralt argument for *eksekveringsregimets* princip om handlekraft og en vigtig pointe for, hvorfor regimet ikke nyder større udbredelse i en fredskontekst. Risikoen i en fredstidskontekst er, at et sådant professionsspecifikt regime – ligesom det gælder for *opofrelsesregimet* – kan blive overset eller ignoreret i dimensionerende beslutningsprocesser, der foregår langt fra krigens virkelighed. Det er en bekymring, som dele af chefgruppen fremhæver i deres kritik af den aktuelle *kritiske situation* i U2.

### 4.3 Afsluttende sammenfatning - det oplevede erfaringsrum

Kapitlets analyser af det *oplevede erfaringsrum* kan sammenfattes i seks punkter, der viser de centrale aspekter af chefvirkets retfærdiggørelsesdynamik i tidsrummet 1989-2014. De fem første relaterer til den kvantitativt primære retfærdiggørelse af chefvirket. Det sjette relaterer til den kvantitativt sekundære retfærdiggørelse, som også ses at bidrage kvalitativt til retfærdiggørelsen af chefvirket.

#### 4.3.1 Tendenser i den primære retfærdiggørelse af chefvirket 1989-2014

For det første har det vist sig, at der fra 1989 til 2014 sker radikale forskydninger af retfærdiggørelse af *det militære chefvirke* som følge af chefernes selvforståelse af deres virke. I begyndelsen af 1990'erne, som jeg betegner som fase (I) (jf. diagram 1, s.181), retfærdiggøres chefvirket fortsat primært med relation til de traditionelle *domestiske* og *industri*principper. Således rækker den traditionelle retfærdiggørelse, der i kapitel 3 blev knyttet til periode 1 og 2 for officersvirkets retfærdiggørelse, ind i tiden efter Den Kolde Krigs afslutning. Det sker, på trods af at bedømmelsessystemet fra 1976 (FORPUBS) formelt havde gjort et *industri-borger*-kompromis til den primære retfærdiggørelse af officersvirket. Først omkring 1993 blev *industriregimet* det hyppigst forekommende i chefernes praksis. Tiden derefter udgør fase (II). Det *domestiske* regime er imidlertid allerede vigende i fase (I), hvilket indikerer, at dets deroute begyndte endnu tidligere. Efter Den Kolde Krig viger det *domestiske* regime konstant frem til 2014, men særligt i årene 2005-2008. Det viser en tendens, hvor det regime, der før var det primære, over få år reduceres til et sekundært regime. Omvendt vinder *projektregimet*, der var aldeles inferiørt ved Den Kolde Krigs afslutning, lige så markant frem i den samme årrække og bliver et primært regime. I 2005-2008 fortrænger det markant *det domestiske regime*. Tiden derefter udgør fase (III). Overgangen til fase (III) er stort set sammenfaldende med, at det nye bedømmelsessystem fra 2007, FOKUS, formelt *gør projektregimet* til det primære. Det svarer til overgangen fra periode 3 til 4 (skema 16, s.170). Det er også sammenfaldende med overgangen fra den traditionelle til den funktionelle struktur i forsvarsforliget 2005-2009.

Samlet set udgør overgangen mellem fase (II) og (III) det mest radikale brud i chefvirket siden pædagogiseringen af officersvirket, dvs. overgangen mellem periode 2 og 3 (skema 16, s.170).

Selvom *industriregimet* blev det primære fra begyndelsen af 1990'erne, var denne overgang mindre radikal, fordi *industriregimet* fungerer mere harmonisk sammen med både *domestisk* og *projektfærdiggørelse*. Det er overgangen fra *domestisk* til *projektfærdiggørelse*, der er udtryk for en radikalitet. Før overgangen mellem fase (II) og (III) forstod den primære *industri-domestiske* retfærdiggørelse den militære chef som en ophøjet ekspert, men efter bruddet voksede en ny retfærdiggørelseskonstellation frem, der kombinerede *industri-* og *projektfærdiggørelse*. Denne konstellation – der kombinerede *industriregimets* effektivitetsprincip med *projektregimets* princip om aktivitet, dvs. konstant tilpasning til nye muligheder – aftegner den militære chef som en kalkulatív forandringsagent. Det forandrede chefvirket og markerede overgangen fra den traditionelle ophøjede, bevarende og forbundne position til en nivelleret, koordinerende og kommunikerende position. Som forandringsagent er den nye chef ikke længere en ophøjet administrator af eksisterende normer, men en agent der er parat til at gøre op med det eksisterende, når det til enhver tid står i vejen for nye muligheder.

For det andet har det vist sig, at chefernes værnstillørsforhold og funktionsområder ikke skaber nævneværdige forskelle i deres retfærdiggørelse af chefvirket. Det er den samme indbyrdes kvantitative fordeling mellem regimerne, der viser sig i skema 18 (s.174) og 19 (s.175) på tværs af professionelle skel. Med denne empiriske konstatering er det rimeligt at sige, at der i relation til retfærdiggørelse er tale som *ét militært chefvirke* for alle militære chefer. Det har betydning for forståelsen af analysens rækkevidde, og det er i sig selv vigtigt, fordi det aftegner et værnssællesskab, som ikke altid har været et historisk faktum, men er et resultat af den gradvise etablering af værnssælles strukturer og ledelsesformer (se også s.159).

For det tredje har det vist sig, at retfærdiggørelse af chefvirket på nogle områder varierer. Det gælder mellem kategorierne føring, ledelse og styring (skema 22, s.178). I føring forekommer *eksekveringsregimet* hyppigst, hvilket understreger regimets særlige historiske betydning for professionen, jf. kapitel 2. I kategorien styring, hvor *industriregimet* forekommer hyppigst, ses en sammenhæng mellem de forvaltningspolitiske reformer og indførelsen af Forsvarets nye managementfilosofi, DeMap. I forhold til kategorien ledelse sker der et skifte i retfærdiggørelse efter Den Kolde Krig, hvor den *domestiske* retfærdiggørelse først er dominerende og siden viger.

Det er således særligt i kategorien ledelse, at skiftet fra *domestisk* til *projektretfærdiggørelse* viser sig.

For det fjerde har det vist sig, at et radikalt retfærdiggørelsesbrud, som det, der sker mellem fase (II) og (III), skal forstås som en sedimentær overlejring af nye retfærdiggørelser, ikke som en komplet udskiftning (jf. diagram 1, s.181). På aktørniveau skaber det grundlag for historiske spændinger internt mellem de chefer, der relaterer til *erfaringsrummets* traditionelle retfærdiggørelser, og chefer, der griber den nye *forventningshorisonts* retfærdiggørelser. Herved etableres modstridende professionelle retfærdiggørelsespositioner, der danner grundlag for retfærdiggørelsesstridigheder. Fx prioriterer de bedste bedømmelser – storhedsbedømmelserne – traditionel *domestisk* retfærdiggørelse frem for *projektretfærdiggørelse* (skema 20, s.176).

For det femte har det vist sig, at der er væsentlige sammenfald mellem udviklingen i chefernes retfærdiggørelse af chefvirket og den sikkerheds- og forvaltningspolitiske udvikling. De forandringer, der er sket i den militære verden som følge af den radikale sikkerhedspolitiske udvikling og de insisterende moderniseringer af offentlig ledelse, flugter med overgangen mellem *det domestiske regimes* og *projektregimets* retfærdiggørelse. Både i international, militæroperativ sammenhæng og i hjemlig, administrativ sammenhæng sker der et *domestisk-projekt*-skifte, som *det militære chefvirke* sammen med hele den militære profession reprofesionaliserer sig i forhold til. Skiftet sker ikke på alle områder simultant.

#### **4.3.2 Tendenser i den kvantitativt sekundære retfærdiggørelse af chefvirket i praksis**

For det sjette har det vist sig, at de kvantitativt sekundære regimer ikke nødvendigvis er inferiorer i forståelsen af chefvirket. Den lave forekomst af *subordination* er fx ikke et udtryk for et ulydigt eller selvrådende chefvirke. Det er blot et udtryk for en langstrakt professionsudvikling, som har forskudt *streng subordination* til *dialogisk subordination*, hvor det i det sidste tilfælde er muligt både at udøve kritik og udvise lydighed. Denne udvikling begyndte i periode 3, jf. kapitel 3, som en del af pædagogiseringen af officersvirket. *Opofrelse* er ligeledes betydningsfuld for chefvirket. Det ses især i relation til situationer, hvor udløsningen af den militære kampkraft kræver særlige ofre. Derimod er både *markeds-* og *opinionsregimets* principper både i kvantitativ og kvalitativ

forstand inferiøre i chefernes retfærdiggørelse af chefvirket. De udgør et markant *udenfor* i forhold til *det militære chefvirke*. Særligt den svage repræsentation af *markedsregimets* retfærdiggørelse udgør et potentielt grundlag for strid i den politisk-professionelle relation, idet de vedvarende forvaltningspolitiske reformer fra og med tiden omkring Den Kolde Krig har fordret større og større professionel markedsførelse.

# Delkonklusion på U1: Erfaringsrummet for det militære chefvirke

Her foretages på baggrund af analyserne i kapitel 3 og 4 en samlet delkonklusion på U1: "Hvordan retfærdiggøres det militære chefvirke af de militære chefer over tid, og hvilket erfaringsrum for chefvirkets retfærdiggørelse udvikles derved?". Besvarelsen sammenfatter analyseresultaterne af det overleverede og oplevede *erfaringsrum* i fire punkter, der udfoldes herefter:

1. Skiftende historiske idealtyper for den militære chef
2. Sedimentær forskydning fra *domestisk*- til *projektr*etfærdiggørelse
3. Særegne militære regimer fortoner sig i diakron fredstidskontekst
4. Bedømmelser udgør en central professionshistorisk ramme for retfærdiggørelse

## 1. Skiftende historiske idealtyper for den militære chef

Brud og kontinuitet i chefvirkets retfærdiggørelse kan i et før/efter-perspektiv illustreres i fire forskellige perioder, der viser kvalitativt forskellige idealtyper for den militære chef. Disse idealtyper sammenfatter den historiske udvikling både i bedømmelsessystemernes formelle kriterier og i aktørernes bedømmelsespraksis. Det vises i skema 26, som tillige sammenfatter skema 16 (s.170) og diagram 1 (s.181).

**Skema 26: Det militære chefvirkets retfærdiggørelse lagtaget i officersbedømmelser over tid**

Før/efter	Periode 1 Før 1880	Periode 2 1880-1976 <small>(Søværnet: 1880-1948) (Flyvevåbnet: 1880-1950)</small>	Periode 3 1976-2007 <small>(Søværnet: 1948-2007) (Flyvevåbnet: 1950-2007)</small>	Periode 4 Efter 2007
Chefen som:	Formidabel patriark	Patriarkalsk administrator	Millitærfaglig ekspert	Kalkulativ forandringsagent
Primær formel retfærdiggørelse i bedømmelsessystem (oppe/nede)	Domestisk Streng subordination	Domestisk-industri Eksekvering Streng subordination (Opofrelse)	Industri-borger Domestisk Eksekvering (Opofrelse)	Industri-projekt Eksekvering (Opofrelse)
Før/efter		1880- 1993	1994-2009	Efter 2009
Primær retfærdiggørelse i chefernes <i>manu propria</i> -bedømmelser (oppe/nede)	Eksekvering (Opofrelse)	Domestisk-industri Subordination forsvinder gradvist efter 2. Verdenskrig, og borger vinder frem Eksekvering (Opofrelse)	Industri-domestisk Projekt Eksekvering (Opofrelse)	Industri-projekt Domestisk Eksekvering (Opofrelse)



Jeg anfører for hver periodes idealtypen en illustrativ betegnelse, som repræsenterer det centrale udtryk for periodens primære retfærdiggørelse. Chefvirket i periode 1 giver jeg således overskriften *formidabel patriark*, fordi kombinationen af *domestisk* retfærdiggørelse og *streng subordination* positionerer den militære chef som både beundringsværdig og frygtindgydende. Chefvirket i periode 2 benævner jeg *patriarkalsk administrator*, fordi kombinationen mellem *domestisk* og *industriretfærdiggørelse* viderefører chefens ophøjethed, men nu efterhånden som følge af at han indtager positionen som den største faglige ekspert. Chefvirket i periode 3 falder under overskriften *militærfaglig ekspert*, fordi det arbejdsmarkedsbaserede *industri-borger*-kompromis i stigende grad pædagogiserer chefvirket og reducerer chefens ophøjethed. Endelig benævner jeg chefvirket i periode 4 som *kalkulativ forandringsagent*, fordi både den sikkerheds- og forvaltningspolitiske udvikling i stigende grad kræver et chefvirke, der er ubundet af traditioner og villig til at forestå radikale forandringer, der forskyder retfærdiggørelse. Disse betegnelser uddyber jeg herefter.

#### Periode 1: Den formidable patriark

Perioden strækker sig fra de første konduitelister, jeg har fundet, op til indførelsen af de første individuelle bedømmelseskemaer omkring 1880. Bedømmelser var allerede i den første periode en aktiv del af chefvirket, men først efterhånden blev bedømmelseskriterierne formaliseret. De militære chefers bedømmelser viser, at den primære retfærdiggørelse af chefvirket i periode 1 relaterede til *domestiske* principper og *streng subordination*. Den preussiske professionalisering af officerskorpset, der er redegjort for i foranalysen (kapitel 2), underbygger forståelsen af det særegne militære *retfærdiggørelsesregime*, *eksekveringsregimet*, der også viser sig. Endvidere viser *opofrelse* sig i bedømmelser i perioder med krig. *Opofrelse* er således anført i parentes i alle perioder, fordi offeret kommer til syne i chefernes *manu propria*-bedømmelser, når det militære system er engageret i krigslignende handlinger, men tilsvarende fortøner sig i fredstid.

#### Periode 2: Den patriarkalske administrator

Perioden går for den formelle retfærdiggørelse af chefvirket fra 1880 til 1976, for Søværnet og Flyvevåbnet dog kun til kort efter 2. Verdenskrig. Indførelsen af de individuelle bedømmelseskemaer i 1880'erne var en del af den gryende industrialisering af den militære udvælgelsesproces, som relaterede til den professionalisering, der også fandt sted i officersvirket i andre lande.

Om end der var forskel på de enkelte værns prioriteringer og udviklingshastigheden i de værnsvise systemer, repræsenterer de første systemer helt overordnet en *domestisk-industri-retfærdiggørelse*, hvor formelle bedømmelseskriterier supplerede aldersordenskriterierne. Endvidere blev den *streng subordination* efterhånden mindre fremtrædende for til sidst efter 2. Verdenskrig at blive erstattet med et industrielt fokus på faglighed og *borgerregimets* pædagogik og medbestemmelse. Den traditionelle *domestiske* orden vedblev imidlertid at være den primære i de formelle kriterier for chefvirket helt frem til indførelsen af FORPUBS i 1976. I praksis fortsatte den *domestiske* dominans endog helt frem til 1993, hvorefter *industriregimet* blev det hyppigst forekommende (diagram 1, s.181). I det meste af den militære professions historie har cheffens traditionelle *domestiske* position således været bærende for chefvirket. Den industrielle udvikling, som dog først for alvor accelererede efter 2. Verdenskrig, bevirkede, at chefvirket kom til at bero på stadig flere administrative kriterier. Det bevirkede et skifte i chefvirket fra den formidable faderrolle til den mere bureaukratiske patriarkalske administrator. Det skete løbende i perioden. Det patriarkalske islæt ses alligevel helt frem til periode 4 (diagram 1, s.181), hvor det især inden for de seneste 10 år er forsvundet i takt med den historiske *domestiske* deroute, der leder frem mod et af de mest markante historiske brud i chefvirkets retfærdiggørelse.

### Periode 3: Den militærfaglige ekspert

Perioden går for Hæren fra 1976 og for Søværnet og Flyvevåbnet fra ca. efter 2. Verdenskrig til 2007-2009. 1976 stedfæster et brud med den formelle *domestiske* retfærdiggørelse i overgangen mellem periode 2 til 3. Indførelsen af det første værnsvælles bedømmelsessystem, FORPUBS, skal ses som en kulmination på en intens offentlig kritik og en deraf følgende reprofesjonalisering, der foregår parallelt med den demokrativering og pædagogisering, der fandt sted på arbejdsmarkedet og i folkeskolen på samme tid. *Streng subordination* erstattedes her formelt af *borgerregimets* pædagogisering, rettighedsbasering og repræsentativitet i leder-medarbejderrelationen. *Industri-borger-retfærdiggørelses*kompromiset er periodens formelle retfærdiggørelse af officersvirket og afspejledes i nyudviklinger af Forsvarets ledelsesmodeller og -forståelser. I praksis foretog chefferne dog kun en vis tilpasning hertil, og *domestisk-industri-retfærdiggørelsen* forblev i praksis den dominerende. *Industri-retfærdiggørelse* vandt dog ind på den *domestiske*. Eksekveringsregimet ses fortsat både formelt og i praksis, men ligesom i de øvrige perioder er

det på linje med *subordination* og *opofrelse* langt mindre fremtrædende, hvilket afspejler den gennemgående fredstidskontekst, som koldkrigen almindeligvis blev oplevet som. Umiddelbart efter Den Kolde Krig bestod den primære retfærdiggørelse i praksis af *domestisk*-, *industri*- og *borger*-retfærdiggørelser i nævnte rækkefølge. Perioden afspejler et skel mellem chefernes *domestiske* selvforståelse i praksis og de formelle krav om øget *borger*-retfærdiggørelse, som først fortønde sig med begge regimers gradvise deroute i 1990'erne. Det viser, hvor omfattende retfærdiggørelsesforandringer, der var tale om i Forsvarets gradvise tilpasning til samfundsudviklingen i årtierne efter 2. Verdenskrig. På regimeniveau var der tale om en lige så radikal forskydning af chefvirkets retfærdiggørelse som i overgangen mellem periode 3 og 4.

#### Periode 4: Den kalkulative forandringsagent

Perioden går fra sidste halvdel af 2000'erne til i dag. Indførelsen af FOKUS i 2007 kan ses som en udløber af de forvaltningspolitiske moderniseringsreformer, der havde fundet sted siden 1983, og som følge af de sikkerhedspolitiske forandringer efter Den Kolde Krig. Begge forandringer kaldte på en ny retfærdiggørelse af chefvirket, som centreredes om principper om fleksibilitet, mobilitet og forandringsparathed. Her måtte den traditionelle *domestiske* retfærdiggørelse endeligt vige. Det skete nærmest reciprok med *projektregimets* fremkomst både formelt og i praksis. *Projektregimet* vinder markant frem, samtidig med at *industriregimet* formelt reduceres, og *det domestiske regime* helt forsvinder. Rationel, ressourcebevidst drift kombineret med helhedsforståelse og fleksibilitet bliver de mest fremtrædende principper, om end *eksekveringsregimet* fortsat er repræsenteret. I slutningen af denne diakrone kortlægning aftegner det et chefvirke, som for første gang i dansk militærhistorie har givet slip på traditionelt primære *domestisk* retfærdiggørelse. En forandringsivrig nyorientering har taget plads i bestræbelserne på at løfte vedvarende krav om forandringer. I det nye chefvirke er chefen ikke længere foregangsmand for den traditionelle orden, men en *kalkulativ forandringsagent*, der er eksponent for, at udvikling konstant realiseres både fagligt og økonomisk.

## **2. Sedimentær forskydning fra domestisk- til projekt-retfærdiggørelse**

Den diakrone udvikling i chefvirkets retfærdiggørelse skal også forstås i et oppe/nede-perspektiv, hvor de kvantitativt primære retfærdiggørelser nok udskiftes, men vedbliver at forekomme

som sekundære dele af chefvirkets retfærdiggørelse og sjældnere forsvinder helt. Retfærdiggørelserne i periode 1-4 overlapper således hinanden, og de afløser heller ikke hinanden epokalt. Med Kosellecks ord sker der i stedet en sedimentær aflejring, hvor historiske retfærdiggørelser lægger sig oven på hinanden. Det empiriske belæg herfor er, at det fortsat er muligt at identificere de fleste historiske retfærdiggørelser helt op til i dag. Analysen af chefbedømmelser fra 1989 til 2014 viser denne dynamiske aflejring af retfærdiggørelse over de tre faser, fase (I)-(III) fra diagram 1 (s.181). Her ses en glidende overgang mellem primære og sekundære regimer, som på den ene side udgør en overordnet forskydning og på den anden side akkumulerer antal regimer og derved øger pluraliteten og kompleksiteten i chefvirkets retfærdiggørelse. Med det stigende antal retfærdiggørelser dannes også et stigende antal positioner, hvorfra der kan rettes kritik af aktørernes udøvelse af chefvirket. Det kan således, med et solidt afsæt i empirien, konkluderes, at de sidste 25 års udvikling i *det militære chefvirkes* retfærdiggørelse ikke kun har medført en radikal forskydning af chefvirkets primære retfærdiggørelse, men også har stillet en øget pluralitet til rådighed, som både giver nye muligheder, men også øger eksponeringen for svækket legitimitet.

Endvidere kan udviklingen i chefvirkets retfærdiggørelse forstås i et indenfor/udenfor-perspektiv i relation til de kortlagte regimer. Den kronologiske kortlægning af officersbedømmelserne viser en professionel parathed til at indoptage nye retfærdiggørelser, der, om end med træghed, følger de store linjer i samfundsudviklingen. Træghed ses særligt i en langsom indoptagelse af *industriregimets* principper efter 1880'erne og i den langsomme udskiftning af den *strenge subordination* med *borgerregimets* principper efter 2. Verdenskrig og den derefter fremvoksende *dialogiske subordination* samt i det *domestiske* regimes langsomme deroute siden 1976. Trods træghed indoptager professionen nye principper og gør dem til sine egne over tid. Forandringer i den sikkerheds- og forvaltningspolitiske kontekst har således siden afslutningen på Den Kolde Krig påvirket den professionelle selvforståelse og gradvist forskudt den fra *domestisk-industri-retfærdiggørelse* til *industri-projekt-retfærdiggørelse* og dermed også udskiftet den idealtypiske chef fra en *militærfaglig ekspert* til en *kalkulativ forandringsagent*. Denne om end til tider træge reflektering af samfundsudviklingen viser en evne til samfundsrelateret reprofessionalisering.

Endelig ses også i et indenfor/udenfor-perspektiv, at den interne retfærdiggørelse af chefvirket distancerer sig fra den generelle samfundsudvikling. Særligt *markedsregimets* principper om konkurrencedygtighed og omkostningseffektivitet er fraværende i den militære selvforståelse og divergerer således fra de mere og mere intense forvaltningspolitiske krav til offentlig ledelse. Det vil være forkert at konkludere, at Forsvaret af den grund ikke har været optaget af at finde løsninger på disse krav. De står centralt i styringen af Forsvaret, hvilket uddybes i del 3 (U2). Det kan derimod konkluderes, at cheferne stort set aldrig knytter det militære chefvirkets storhed til *markedsregimets* principper. I et indenfor/udenfor-perspektiv er *markedsregimet* og for den sags skyld også *opinionsregimet* næsten fraværende i chefvirkets retfærdiggørelse. Det placerer *det militære chefvirke* i en sårbar position i forhold til ekstern kritik, herunder ikke mindst kritik fra den politiske ledelse og det politisk-administrative niveau, der bl.a. gennem periodiske forsvarsforlig disponerer over ressourcer og dimensionerer den militære struktur.

### **3. Særegne militære regimer fortøner sig i en diakron fredstidskontekst**

Chefvirkets diakrone udvikling inkluderer også særegne militære retfærdiggørelser som *eksekvering*, *opofrelse* og *subordination* som undersøgelserne har vist, hyppigst og kvalitativt mest markant forekommer i krigstid men til gengæld fortøner sig i den forvaltningspolitiske fredstidskontekst. Disse regimer er tæt forbundet med udløsningen af militær kampkraft og evnen til at kunne kæmpe kollektivt. De er således et centralt udtryk for militær robusthed og historisk uomgængelige som udtryk for militær professionalisme. *Eksekveringsregimet* er centralt i den historiske krigerånd og for den handlekraft, der ophæver krigens friktion. *Opofrelse* er centralt for den gensidige tillid, der skaber den militære korpsånd og moral. Det er uomgængeligt i den tillidsrelation, der forbinder våbenbrødre. *Subordinationen* – herunder også den dialogiske, der er fremanalyseret – implicerer det militære ”javel!”, der tillige betinger handlekraft og forening af kræfterne i voldens verden. *Subordination* er paradoksalt også en forudsætning for delegering af handlingsrum og for et frit og overraskende initiativ under kamp. Den lave forekomst er derfor ikke et udtryk for disse regimers manglende betydning for chefvirket men et udtryk for den gennemgående fredstidskontekst de militære aktører for det meste befinder sig i. Således kommer de stærkest til udtryk i undersøgelserne, hvor der forekommer militær aktivitet. De er således

centrale for chefvirket, men grundet den paradoksale forudsætning for militær professionalisme, der implicerer, at de realiseres i krig, men opbygges i fred, får de let en mindre fremtrædende plads i retfærdiggørelsesprocesserne. Det gælder således både i de politiske krav til Forsvaret og i chefernes interne bedømmelser af chefvirket. Det ses ikke mindst i udviklingen efter den Kolde Krig (diagram 1, s.181 og diagram 2, s.198). Det skal dog fastholdes, at eksekveringsregimet, dette til trods, er det eneste, der er gennemgående i alle de identificerede perioder og i alle idealtyperne for den militære chef. Her har det traditionelt støttet sig på tillidsrelationerne i det *domestiske* regimes hierarki og familiære respekt.

#### **4. Bedømmelser udgør en professionshistorisk ramme for retfærdiggørelse**

Det konkluderes, at officersbedømmelser traditionelt har udgjort et helt centralt og betydningsfuldt fænomen i militær professionalisering. Den ubrudte bedømmelsespraksis, der strækker sig tilbage til enevældens tidlige tid, har skabt et dybt integreret grundlag for dannelse og avancement, som med tiden har tilpasset sig den militære og samfundsmæssige udvikling. På basis af det begrænsede omfang af kritik af bedømmelsessystemerne, konkluderes det, at bedømmelsessystemerne generelt har været accepteret som ramme for en legitim, professionsintern *afprøvning* af officersvirkets retfærdiggørelse. Dette underbygges også af den relativt store overensstemmelse mellem de formelle bedømmelseskriterier og aktørernes bedømmelsespraksis, (skema 26). Et af de vigtigste svar på spørgsmålet om, hvordan *det militære chefvirke* retfærdiggøres, er således, at det retfærdiggøres i en dybt integreret professionspraksis, der over tid har haft afgørende betydning for både kontinuitet og brud i den professionelle retfærdiggørelse.

De skiftende bedømmelsessystemer og bedømmelseskriterier har generelt overlevet i mange år – ja ligefrem i årtier – hvilket både kan ses som et udtryk for forandringstræghed og for professionel rutiner. Indtil 1976, hvor det første værnshællens bedømmelsessystem, FORPUBS, blev lanceret, havde Hæren således anvendt det samme system med de samme bedømmelseskriterier i næsten 100 år trods enorme kontekstuelle udviklinger. Også FORPUBS bevarede på mange måder sit substantielle indhold i over 30 år trods mange forandringer efter Den Kolde Krig, indtil det i 2007 blev udskiftet med FOKUS. Man må derfor også se militære bedømmelser som et bevarende professionaliseringselement, der virker disciplinerende i forhold til den herskende

professionelle retfærdiggørelse. Senest, med FOKUS, er der taget højde for denne præserverende kvalitet, idet bedømmelseskriterier nu udskiftes efter strategiske behov, som det skete i 2012. Til gengæld er FOKUS' betydning for praksis blevet reduceret efter afskaffelsen af det militære beordringssystem, hvorved dets administrative forvaltningsbehov blev reduceret.

### **Opsummeret delkonklusion på chefvirkets *erfaringsrum***

Det i U1 analyserede *erfaringsrum* aftegner en historisk retfærdiggørelse af chefvirket, som er dynamisk, plural og kompleks. I praksis er der ikke tale om en epokal udskiftning af retfærdiggørelse men en sedimentær akkumulering, hvor nye retfærdiggørelser gradvist overlejrer traditionelle retfærdiggørelser og dermed øger pluraliteten og kompleksiteten. Det skaber også flere retfærdiggørelsespositioner, hvorimellem aktørerne kan strides om chefvirkets retfærdiggørelse. Tillige afspejler det en professionel kapacitet til at indoptage og rumme stadigt flere professionelle og samfundsrelaterede krav. Forskydningen af retfærdiggørelse sker med nogen træghed i forhold til eksterne og formelle krav, men på mange måder afspejler aktørernes retfærdiggørelse af chefvirket den generelle samfundsudvikling. Konkret forskydes chefvirkets retfærdiggørelse fra en *domestisk* over en *industri-* til en *projekt-*retfærdiggørelse gennem tre historiske brud i de primære og hyppigst forekommende retfærdiggørelser. I praksis aftegner det nye idealtyper for den militære chef, der over fire perioder forskydes fra en *formidabel patriark* til en *kalkulativ forandringsagent*. Det seneste brud, hvor det hidtil historisk usete *projektregime* accelererer, fortrænger hastigt chefvirkets hidtidige regimer. Det opbygger en spænding mellem chefvirkets hidtidige *erfaringsrum* og en ny *forventningshorisont*, der relaterer til en kombineret sikkerheds- og forvaltningspolitisk udvikling efter den Kolde Krig. I den gennemgående danske militære fredstidskontekst fremstår de regimer, hvorigennem militær robusthed traditionelt forstås, sekundære. Analyserne tilføjer således et professionshistorisk indblik i det militære chefvirkets dannelse, som på tværs af tid stiller sig til rådighed for aktørerne som en ressource – et reservoir af erfaringsbegreber – der til enhver tid kan trækkes på, når nye krav, kvalitetskriterier, regler og kritik realitetsafprøves.

## Del 3.

# Chefernes kritiske kompetence (U2)

I del 3 analyserer jeg undersøgelsesspørgsmål U2: *”Hvad kendetegner den kritiske kompetence, som de militære chefer udviser i en samtidig kritisk situation – implementeringen af forsvarsforliget 2013-2017 – og hvordan trækker denne kompetence på de militære chefers erfaringsrum?”*.

Det gør jeg ved at beskrive og kortlægge, hvordan chefernes *kritiske kompetence* kommer til syne i en aktuell *kritisk situation*. Ved *kritisk kompetence* forstår jeg aktørernes evne til at etablere professionel retfærdiggørelse, der dels tager højde for kritik og krav, der er rejst, dels søger et fælles professionelt handlingsgrundlag. Et forsvarsforlig er en politisk aftale, der danner et flerårigt grundlag for Forsvarets udvikling. Herudfra kan der både udlæses implicit og eksplicit kritik af og krav til *det militære chefvirke*. Implementeringen af forsvarsforliget 2013-2017 udgør således det empiriske udgangspunkt for at besvare spørgsmålet. Empirien består dels af administrative dokumenter, dels af udtalelser fra chefer i Forsvaret der er indhentet gennem feltstudier, interview og avisartikler. Analysebegreberne introduceres i begyndelsen af hvert kapitel. Hovedspørgsmålet består af to dele. I kapitel 5 besvarer jeg første del: Hvad kendetegner den *kritiske kompetence*, som de militære chefer udviser i en samtidig kritisk situation? Dernæst analyserer jeg i kapitel 6, hvordan denne kompetence trækker på eller bryder med det *erfaringsrum*, der er analyseret i afhandlingens del 2. Således besvares i kapitel 6 anden del af hovedspørgsmålet: Hvordan trækker denne kompetence på de militære chefers *erfaringsrum*? Den empiriske arbejdsproces og -metode er fremlagt i afsnit 1.5 (skema 8, s.83), og de anvendte analysebegreber er beskrevet i afsnit 1.3-1.4 (skema 7, s.79). Det er sammenfattet i undersøgelsesguiden (skema 11, s.108). Hvert kapitel opsummeres løbende og sammenfattes afslutningsvist og del 3 afsluttes med en samlet delkonklusion, der besvarer U2.



## Kapitel 5: Chefernes situerede kritiske kompetence

I kapitel 5 analyserer jeg chefernes *kritiske kompetence* i relation til de sagsforhold, der udgør den aktuelle *kritiske situation* for *det militære chefvirke*. Jeg benævner derfor kapitlet "Chefernes situerede *kritiske kompetence*". Analysen består af tre analysebevægelser, der illustreres i figur 6.



Figur 6: Bevægelser i analysen af chefernes situerede kritiske kompetence

I den første analysebevægelse (5.1) undersøger jeg den *kritiske situation* ved empirisk at udfolde de sagsforhold, der især har ledt til kritik af chefvirket. Det sker primært gennem analyser af administrative dokumenter. På dette grundlag identificerer jeg den retfærdiggørelse, som danner basis for kritikken af og kravene til chefvirket. I den anden analysebevægelse (5.2) undersøger jeg chefernes aktuelle reaktioner på kritikken og kravene fra 5.1 ved at følge deres diskussioner og refleksioner i forbindelse med to sagsforhold, der stod centralt i den aktuelle strid i forsvarsforliget 2013-2017. Det er dels kravet om samtidig reduktion af forsvarsbudgettet og bevarelse af de operative kapaciteter, dels kravet om modernisering af Forsvarets ledelse. Her identificerer jeg de retfærdiggørelsespositioner, som cheferne indtog i mødet med kravene og kritikken. I den sidste analysebevægelse (5.3) undersøger jeg chefernes oplevelse af måden, hvorpå kritikken og kravene blev afprøvet i den aktuelle strid. De to sidste analysebevægelser (5.2 og 5.3) beror empirisk på det følgeskab, jeg etablerede med de militære chefer gennem i feltstudiet, interview med cheferne og undersøgelser af forligningsrelaterede dokumenter. Med disse tre analysebevægelser viser jeg, at chefernes *kritiske kompetence* ikke blot er en iboende personlig evne til at udøve chefvirket, men også en kontekstafhængig aktivitet, der er afstemt af de situerede

sagsforhold. Analysen vil gennem disse bevægelser helt overordnet pege på en strid, der udfolder sig mellem en *domestisk-industri-retfærdiggørelsesposition* og en *projekt-marked-retfærdiggørelsesposition*. I dette situerede spænd kom chefernes *kritiske kompetence* til syne, men det viste sig ligeledes, at cheferne oplevede en *relativering*, der tilsidesatte den legitime *afprøvning* og derved til dels marginaliserede deres *kritiske kompetence*.

## 5.1 En kritisk situation for det militære chefvirke

I dette afsnit foretager jeg den første analysebevægelse jf. figur 6, som undersøger *den kritiske situation*. Det gør jeg ved empirisk at udfolde de sagsforhold, der særligt har ledt til kritik af chefvirket. Den aktuelle strid, jeg undersøger, knytter sig ganske vist til kritik og krav, der fremkom i 2012-2014 under iværksættelsen af forsvarsforliget 2013-2017, men de sagsforhold, som disse argumenter knytter sig til, er ikke begrænset til de øjeblikkelige kontroverser. De er en del af en flerårig udviklingsproces, hvor kravene til chefvirket og den offentlige kritik af Forsvarets ledelse gradvist har udviklet sig. Her er det således nødvendigt empirisk at forstå analysebegrebet *kritisk situation* i tilknytning de sagsforhold, der ansporer aktørernes kritik og medvirker til at etablere den aktuelle strids retfærdiggørelsespositioner. På basis af en bagudrettet undersøgelse af tidligere forsvarsforlig og forligsmaterialer i form af rapporter, kommissionsarbejder og undersøgelser af Forsvaret har jeg således søgt at rekonstruere de vigtigste sagsforhold, der danner grundlag for den aktuelle kritik af *det militære chefvirke*.

Her har jeg identificeret fire sagsforhold, som konvergerer i den aktuelle strid om chefvirkets retfærdiggørelse. Disse sagsforhold benævner jeg: organisatoriske krav relateret til sikkerhedspolitik (5.1.1), sparekrav relateret til samfundsøkonomi (5.1.2), ekstern kritik af økonomistyring (5.1.3) og ekstern kritik af cheferne for manglende loyalitet (5.1.4). Desuden peger jeg på en supplerende intern kritik af cheferne for manglende loyalitet (5.1.5). I modsætning til de fire første sagsforhold, der primært rejses fra politisk-administrativ side, er denne kritik rejst af interne professionelle aktører. Kritikken og kravene, som disse sagsforhold stiller til chefvirket, undersøges diskursivt for kvalitative betegnelser og retfærdiggørelsespositioner i 5.1.6. Her skifter analysen fra en deskriptiv udfoldelse af sagsforhold til fortolkning af retfærdiggørelsespositioner. I 5.1.7 foretages tilsvarende en diskursanalyse af hovedteksten til forsvarsforliget 2013-

2017. Det viser, hvordan forliget aktuelt reformulerer sagsforholdenes kritik og krav og derved former kritikens aktuelle retfærdiggørelsesposition. Denne sammenhæng mellem sagsforhold og den aktuelle strid om chefvirkes retfærdiggørelse illustreres i figur 7.



Figur 7: Den kritiske situation for chefvirket og den aktuelle strid om chefvirkets retfærdiggørelse

### 5.1.1 Organisatoriske krav relateret til sikkerhedspolitik

Forsvarsforliget 2013-2017 skal overordnet ses som et led i en langstrakt overgang fra koldkrigens sikkerhedspolitiske virkelighed til en tid med meget dynamiske forandringer i det sikkerhedspolitiske miljø. I U1 (4.2) relaterede jeg chefbedømmelserne til den sikkerhedspolitiske udvikling i perioden 1989-2014 og berørte kort den sikkerhedspolitiske dynamik i disse år. I relation til den aktuelle *kritiske situation* skal det præciseres, at det særligt er forsvarsforligene i 00'erne og 10'erne, der danner en helhed af vidtgående forandringskrav i tilknytning til forliget 2013-2017. Konkret er det forsvarsforligene 2000-2004, 2005-2009 og 2010-2014 (Forsvarsministeriet 1999, 2004, 2009). De tager alle afsæt i den vurdering af de sikkerhedspolitiske præmisser, der oprindeligt blev formuleret af Forsvarskommissionen i 1998 (Forsvarskommissionen 1997) og fastholdt i den efterfølgende forsvarskommission i 2008 (Forsvarskommissionen 2008). Her var det den sikkerhedspolitiske vurdering, at: *"Danmark i dag nyder godt af en sikkerhedsgeografiske placering, der indebærer tryghed nærmest uden fortilfælde. Det er endvidere Kommissionens vurdering, at der ikke i de næste 10 år vil opstå en direkte konventionel militær trussel mod Dan-*

*marks sikkerhed*" (Forsvarskommissionen 1998:5). Med denne trusselsvurdering kunne man om-  
danne Forsvarets nærforsvarskapacitet til deployerbare kapaciteter, der kunne anvendes i for-  
bindelse med indirekte sikkerhedsrisici og den aktivistiske udenrigspolitik, som var blevet indledt  
allerede kort efter Den Kolde Krigs afslutning i 1989 med udenrigsminister Uffe Ellemanns idéer  
om dansk international aktivisme (Petersen 2006) og oprettelsen af Den Danske Internationale  
Brigade i 1993 (Forsvarsministeriet 1993a). Dermed flyttedes fokus i årene efter 1989 i stigende  
grad til de såkaldte *out of area-missioner* (Sendmeyer 2010), der indirekte skulle fremme sikker-  
heden i det danske nærområde.

I tilknytning hertil indledtes en gennemgribende strukturel omstilling af Forsvaret. Efterkoldkri-  
gens sikkerhedspolitik gav imidlertid også et langt mere abstrakt handlingsgrundlag end koldkri-  
gens eksistensforsvar, som så at sige stod vagt ved grænsen. *"Indirekte sikkerhed er i sit aktuelle  
omfang af kvalitativt ny betydning"* (Forsvarskommissionen 1997:17). Omstillingen krævede en  
fundamental ændring af de stedbundne militære kapaciteter samt en forøgelse af den militære  
kapacitet. Således skulle Hæren eksempelvis være i stand til at udsende op til 2.000 soldater til  
enhver tid. Kravet var tillige, at *"[o]mlægningen af forsvaret gennemføres inden for en uændret  
økonomisk ramme"* (Forsvarskommissionen 2008:118). Omstillingen til den nye sikkerhedspoli-  
tiske situation skulle altså være omkostningsneutral. Forsvarsforligene fra 2000 og 2005 øgede  
under disse præmisser den operative effektivitet i forbindelse med internationale missioner med  
40-60 % frem mod 2009. To store tiltag muliggjorde dette: en afvikling af koldkrigens mobilise-  
ringsforsvar og en centralisering af støttestrukturen (Ibid.:118), dvs. indførelse af den funktio-  
nelle struktur (se også s.190). *"Denne ændring var en grundlæggende forudsætning for at nå  
målet med forsvarsforliget 2005-2009: At styrke forsvarets operative kapaciteter og opnå større  
evne til opgaveløsning inden for en uændret økonomisk ramme"* (Ibid.:278). Ikke siden genop-  
bygningen af Forsvaret efter 2. Verdenskrig havde Forsvaret gennemført så stor en omstilling.

Det skal her bemærkes, at grundlaget for forliget 2005, det såkaldte *bar mark-forlig*, der realise-  
rede den førnævnte operative effektivitet, var initieret af en kreds af militære chefer omkring  
den daværende forsvarschef. De udarbejdede det såkaldte *K-notat* i 2003. Dette notat – som  
aldrig er blevet offentliggjort, men blev dokumenteret i dokumentarfilmen *Magtens billeder*

(Bonfiles 2004) – indeholdt de militære chefers syn på fremtidens sikkerhedspolitiske udfordringer. Det angav et professionelt udgangspunkt for at afskaffe mobiliseringsforsvaret som en ressourcemæssig forudsætning for at kunne videreføre den aktivistiske sikkerhedspolitik, der netop var blevet intensiveret med den danske deltagelse i missionerne i Afghanistan efter terrorangrebet på USA i 2001. Dette professionelle initiativ – som både overraskede og omgikkede den traditionelle departementale forligsforberedelse – kom til at danne grundlag for forsvarsforliget 2005. Forliget afskaffede koldkrigsforsvaret og dets traditionelle bureaukratiske linjeorganisation. I stedet etableredes en radikal ny projekt-matrix struktur, der intensiverede kravene om synergi, fleksibilitet og helhedsforståelse i chefvirket.

Om end de sikkerhedspolitikens indsatsområder og den militære indsats har skiftet karakter flere gange siden (Nørgaard et al. 2015), og forliget 2013-2017 ikke fastholder omkostningsneutralitet, men reducerer forsvarsbudgettet med 15 %, forener forsvarsforliget 2013-2017 00'ernes og 10'ernes forlig i nye krav til chefvirket, der ikke tidligere har været så påtrængende. Det er kravet om at udvikle organisatorisk og operativ synergi, fleksibilitet og helhedsforståelse gennem centraliseringer og sammenlægninger i støttestrukturen. Samtidig er disse forlig forenet, idet de relaterer til en kontinuerlig usikkerhed og genovervejelse af, hvordan man organisatorisk og kapacitetsmæssigt indretter det militære system i forhold til en omverden, der konstant undergår store forandringer, sikkerhedspolitisk såvel som samfundsøkonomisk.

### **5.1.2 Sparekrav relateret til samfundsøkonomi**

Forsvarsforliget 2013-2017 er det første radikale spareforlig efter Den Kolde Krig, hvor man i større målestok har søgt at inddrive den såkaldte fredstidsdividende, dvs. besparelser som følge af reducerede sikkerhedsbehov. Baggrunden herfor beror også på en flerårig udviklingsproces, der relaterer til udviklingen i forsvarsbudgetterne i lande, som Danmark sammenligner sig med. Som følge af den intensive internationale anvendelse af Forsvaret har store reduktioner og siden nedlæggelsen af mobiliseringsforsvaret ført til løbende budgetnedskæringer (Forsvarsministeriet 1999, 2005, 2009). I 1989 udgjorde forsvarsbudgettet 2,1 % af BNP (NATO 2010:5), et tal, som frem mod 2014 gradvist blev reduceret til 1,17 % (NATO 2016:5). Efter finanskrisen i 2008 blev bespareldebatten imidlertid knyttet direkte til den samfundsøkonomiske udvikling og

herunder særligt til den svækkede samfundsøkonomiske evne på andre områder. Det kom til at ændre den politiske debat om Forsvarets budgetter.

I 2010 var det dog fortsat den daværende VK-regerings intention, at *"Forsvarskommandoen undtages for den generelle besparelse på grund af de aktuelle omfattende internationale aktiviteter"* (Finansministeriet 2010:10). Allerede året efter lagde regeringen imidlertid kursen om med *Reformpakke 2020 – Kontant sikring af Danmarks velfærd* (Finansministeriet 2011). For at dække en manko på to milliarder kroner årligt til dækning af kernevelfærdsområderne skulle Forsvaret fra og med 2015 bidrage med tilsvarende besparelser, *"der frigøres gennem effektiviseringer og bedre ressourceudnyttelse på forsvarets område"* (Ibid.:15), som det blev formuleret. Regeringen refererede til, at der, *"[s]om led i det nuværende forsvarsforlig [2010-2014] er igangsat en række analyser, der skal gøre forsvarret mere effektivt"* (Ibid.:15). Disse analyser – budgetanalyserne jf. senere – nævntes første gang i et bilag til forligsteksten fra 2010 vedrørende Forsvarets fremadrettede økonomistyring (Forsvarsministeriet 2009b). Her fremgår det dog ikke, at budgetanalyserne skulle tilvejebringe et provenu af en bestemt størrelse. Argumentet var alene, at *"[b]udgetanalyserne skal sikre effektiviseringer i forsvarret og bidrage til bedre økonomistyring og øget gennemsigtighed i forsvarret økonomiske forhold"* (Ibid.:32). I forligsteksten 2010-2014 fremgår det heller ikke, at analyserne skulle bidrage til at reducere forsvarsbudgettet og finansiere velfærd. Det blev tilføjet i april 2011 af VK-regeringen, som dermed forhåndsdisponerede resultaterne af de budgetanalyser, der endnu ikke var blevet gennemført. De forelå nemlig først i juni 2012 (Udvalget for analyser af Forsvaret 2012). Rent faktisk havde Finansministeriet allerede i 2004 – dengang dog uden politisk opbakning – lagt pres på for at foretage budgetreduktioner af samme størrelse (Interview med chef 16, 2016). Den måde, hvorpå statsadministrationen således budgetterer *up front* med prædisponerede effektiviseringsprovenuier, tilføjer en bundethed til embedsmandsarbejdet, idet efterfølgende revurderinger, der eventuelt ønsker at nedjustere provenuerne, også påvirker de områder, hvortil provenuerne allerede er disponeret.

I 2010 var den sikkerhedspolitiske vurdering som i 1998, og samfundsøkonomien stod fortsat svagt. Med regeringsskiftet i 2011 fremrykkede SRSF-regeringen derfor VK-regeringens effektiviseringer af Forsvaret og omdøbte dem til *besparelser*. I regeringsgrundlaget, *Et Danmark, der står sammen*, blev det anført, at indfasningen af besparelserne i Forsvaret skulle fremrykkes til

2013 (Regeringen 2011:40). Det var årsagen til, at det hidtidige forlig blev afbrudt før tid og erstattet med et nyt. De førømtalte budgetanalyser, som forelå i 2012, konkluderede, at *”det varige effektiviseringspotentiale ... efter 2017 er på mellem 2,0 og 2,6 mia. kr.”* (Udvalget for analyser af Forsvaret 2012:6). Udvalget for analyser af Forsvaret var sammensat af repræsentanter fra Finansministeriet, Forsvarsministeriet og Forsvarskommandoen og fik støtte til analysearbejdet af konsulentfirmaet McKinsey, der netop havde forestået tilsvarende budgetanalyser af Politiet i 2009-2010. Udvalget godtog analysernes anbefalinger og antog – i øvrigt uden nærmere begrundelse – det maksimale provenu på 2,6 milliarder kroner som *”en ambitiøs, men realistisk målsætning”*, der vurderedes *”ikke at reducere de operative kapaciteter”*<sup>13</sup> (Ibid.:6). Denne anbefaling dannede grundlag for, at forligspartierne med *”tilfredshed”* kunne notere sig, *”at effektiviseringerne i forsvaret ikke kommer til at påvirke det danske forsvars fremtidige operative kapaciteter”* (Forsvarsministeriet 2012a:4). Når analysegrundlaget således fastslog, at man kunne få den samme militærkapacitet med *”robust”* kvalitet til en lavere pris, var der skabt et grundlag for, at forligspartierne kunne enes om en samlet årlig besparelse på ca. 2,7 milliarder kroner, som samtidig skulle fremrykkes med to år. Forliget blev indgået 30. november 2012, og provenuerne skulle gradvist indhentes allerede fra 1. januar 2013, dvs. én måned efter den politiske beslutning. Den herefter nærmest akutte implementering var et nyt forligsfænomen, der lagde maksimalt pres på Forsvarets ledelse og hele det militære system.

Forliget indeholdt det hidtil mest vidtgående krav til *det militære chefvirke* om at skabe forandringer under pres. Kravet om den samtidige fastholdelse af de operative kapaciteter og realiseringen af den store budgetreduktion skriver sig til gengæld ind i moderniseringsdagsordenen *billigere og bedre*, der var vokset frem siden 1980'erne (se s.185 og s.195). Men det havde ikke tidligere i så massivt omfang lagt pres på øjeblikkelige forandringer. Med forceringen og intensi-

---

<sup>13</sup> Begrebet operativ kapacitet er ikke klart defineret. Nogle gange bruges det kvantitativt, og andre gange bruges det kvalitativt. I forligsteksten 2013-2017 (Forsvarsministeriet 2012a) får man indtryk af, at det rummer begge betydninger. I statsrevisorernes notat fra 2016 defineres begrebet således: *”Forsvarets evne til at løse pålagte opgaver”* (Statsrevisorerne 2016). I det videre anvendes den dobbelte forståelse, da denne synes mest udbredt i dokumenterne.

veringen af forsvarsbesparelserne udviklede de fremvoksende krav om fleksibilitet og omstillingsparathed sig til en decideret organisatorisk *turnaround*, hvilket skete med direkte reference til det tilsvarende begreb fra erhvervslivet (Lohrke et.al. 2004). *Turnaround management* kendes fra kommercielle virksomheders redningsmænd på randen af konkurs. I sådanne situationer intensiveres kravet om fleksibilitet med henblik på at øge omkostningseffektiviteten. *Turnaround* og omkostningseffektivitet blev anvendt side om side til forståelse af situationen blandt cheferne (Protokol 1, 2013). Med *turnaround management* øgedes alvoren i kravene om omkostningseffektivitet. På den ene side kunne en forkert realisering af de betydelige sparekrav svække Forsvarets robusthed og evne til at kæmpe. På den anden side ville manglende realisering af kravene føre til nye besparelser og nedlæggelse af militære kapaciteter. Denne "brændende platform" (Conner 1992), som cheferne også betegnede kravene til chefvirket som, gav dem en oplevelse af at stå i et uløst dilemma mellem loyalitet over for politiske, samfundsøkonomiske omstillingskrav og loyalitet over for den professionelle kvalitet.

### **5.1.3 Ekstern kritik af manglende økonomistyring**

Forsvarsforliget 2013-2017 dækker over en implicit kritik af Forsvarets hidtidige økonomistyring og professionelle økonomiske selvforvaltning, om end Forsvarets aktuelle økonomistyring eksplicit roses i forligsteksten (Forsvarsministeriet 2012a:4). Baggrunden for denne økonomikritik er ligesom i sagsforhold 5.1.1 og 5.1.2 et flerårigt udviklingsforløb. Siden 2003 har Rigsrevisionen nemlig over for statsrevisorerne flere gange rejst kritik af økonomistyringen i flere af Forsvarets projekter, herunder fx anskaffelsen af EH-101-helikoptere, det ubemandede fly Tårnfalken og OceanEye-radarer m.v. (Rigsrevisionen 2011:2). Problemerne intensiveredes, da Forsvarets regnskabsår 2008 endte med et merforbrug på ca. 1,1 milliarder kroner. Forsvaret havde som følge af de vanskeligt forudsigelige udgifter i Afghanistan og overgangen til den funktionelle struktur i forligsperioden 2005-2009 fået dispensation til at videreføre et merforbrug på op til 4 % til de kommende finansår. Overskridelserne i 2008 medførte alligevel et uhjemlet merforbrug på 233 millioner kroner, som fik afgørende betydning for den økonomiske selvforvaltning (Forsvarsministeriet 2009c). Politisk var der i almindelighed forståelse for Forsvarets konkrete anvendelse af pengene grundet Danmarks massive involvering i internationale missioner kombine-



ret med de vidtgående strukturelle omstillinger af Forsvaret. Kritikken var anderledes begrundet: *”Problemet er, at man ikke har styr på økonomien, og så hører vi den sædvanlige undskyldning fra ministeren sammen med forsikringer om, at nu er der kommet styr på det”* (Dyrby Poulsen 2009). Politikernes tillid til Forsvarets økonomiske selvforvaltning svækkedes gradvist, og resultatet var med forsvarsminister Søren Gades ord *”utilfredsstillende”*. Det var så meget mere problematisk, fordi Forsvaret i en længere årrække havde arbejdet på en samlet løsning med det formål at få styr på Forsvarets ressourcer. Managementfilosofien DeMap og ressourcestyrings-systemet DeMars, som allerede er omtalt i U1 (s.183), havde kostet over 1,2 milliarder kroner at udvikle og implementere. Dets formål var, *”at der kan foretages en effektiv planlægning og gennemførelse af samt opfølgning på forsvarsets aktiviteter inden for økonomi, personel, materiel og etablerment”* (Rigsrevisionen 2011:23). Det prekære og særligt utilfredsstillende var, at Forsvarets ledelse på den baggrund tilsyneladende alligevel ikke evnede at udføre selvforvaltet økonomistyring.

Omkostningerne ved at udvikle og implementere DeMars havde allerede i flere år været genstand for politik kritik og Rigsrevisionens undersøgelser grundet projektets enorme ambitioner, betydelige udgifter og langstrakte implementering fra 1998 til 2004. Rigsrevisionen blåstemplede imidlertid projektet i 2005, men påpegede dog i samme forbindelse en række problemstillinger, der var forbundet med Forsvarets anvendelse af DeMars. Seks år senere, i 2011, konstaterede Rigsrevisionen, at problemerne var de samme, og at Forsvaret fortsat ikke anvendte systemet optimalt. Det påpegedes: *”Der mangler tilstrækkeligt kendskab til virksomhedsmodellen [DeMap] i Forsvarskommandoen ... Særligt på chefniveau anvendes DeMars ikke i dagligdagen, og der er derfor ikke det store kendskab til DeMars”* (Ibid.:10 & 24). Kritikken fokuserede på en utilfredsstillende manglede sammenhæng mellem officerernes styringsopgaver, forventningerne til deres chefvirke og deres uddannelsesmæssige forudsætning for styring. Grundlæggende gik kritikken på, at Forsvarets chefer ikke forstod deres egne styringsprincipper og derfor svigtede deres styringsansvar. Rigsrevisionen identificerede også årsagerne hertil, herunder resourcesystemets kompleksitet, mangel på totalomkostningsprincipper og manglende uddannelse af brugerne. Denne vedvarende kritik svækkede yderligere den militære ledelse, da det uhjemlede merforbrug udviklede sig til at blive et særdeles varmt politisk emne i løbet af 2009. Her blev det i det politiske miljø set som en skærpene omstændighed, at Forsvaret havde brugt

så mange kræfter og så meget tid på at udvikle DeMap og DeMars samt på at få styr på ressourcestyringen, uden at man af den grund havde haft viljen til eller gjort den nødvendige indsats for at få det til at fungere.

Rigsrevisionen rettede også en hård kritik af ministeriet for svigtende tilsyn: *”Departementet har ikke sikret, at Forsvarskommandoens informationer til departementet har været tilstrækkeligt målrettede og styringsrelevante”* (Rigsrevisionen 2011:7). Departementet forklarede over for Rigsrevisionen: *”Departementets førsteprioritet har været at sikre bevillingsoverholdelse i Forsvarskommandoen”* (Ibid.:28). Rigsrevisionen fandt imidlertid også denne forklaring kritisabel og bemærkede: *”Denne prioritering skal ses i relation til det merforbrug i forhold til bevillingerne på finansloven, som blev konstateret på forsvarets område i 2008”* (Ibid.:28). Kritikken af Forsvarets økonomistyring var således både rettet mod den militære selvforvaltning og den politisk-administrative tilsynspligt. Kort sagt relaterer kritikken til svigtende politisk-professionel koordination. Denne dobbelte kritik skal også forstås i forhold til kritikken om manglende loyalitet, som jeg udfolder under sagsforhold 5.1.4.

I forhold til Forsvarets økonomistyring kan det konstateres, at den vedvarende kritik og det i den forbindelse udøvede chefvirke i 2009, havde den direkte konsekvens, *”at der i forligningsperioden skal fokuseres på at sikre et retvisende billede af det økonomiske forbrug, sikre gennemsigtighed og grundlag for yderligere effektiviseringer”* (Forsvarsministeriet 2009b:27). De førømtalte budgetanalyser, som blev besluttet i forsvarsforliget 2010-2014, var en direkte konsekvens af Forsvarets merforbrug i 2008 og Rigsrevisionens kritik. Budgetanalyserne, der som tidligere anført konkluderede, at man ved hjælp af effektiviseringer kunne spare op til 2,7 milliarder kroner på forsvarsbudgettet uden at påvirke den operative kapacitet, udspringer altså af en kritik af manglende effektiv økonomistyring, som kulminerede i 2008 efter flere års forgæves forsøg på at få greb om økonomistyringen. Forsvaret fik imidlertid i årene efter 2008 anderledes greb om netop økonomistyringen og gik ud af 2011 med et mindreforbrug på 1,195 milliarder kroner (Forsvarskommandoen 2011:5). Dette resultat var en konsekvens af den opstramning af økonomistyringen fra og med 2009, som vel at mærke foregik samtidig med, at det internationale engagement i perioden blev fastholdt på et højt niveau. Det, der imidlertid er afgørende, er, at den vellykkede opstramning af økonomistyringen ikke frede Forsvaret. Budgetanalyserne blev gennemført

desuget og dannede grundlag for hovedkravet i forsvarsforliget 2013, dvs. effektiviseringer for i alt ca. 2,7 milliarder kroner årligt kombineret med yderligere opstramning af økonomistyringen. Senest – trods de gennemførte indsatser – har statsrevisorerne rejst fornyet kritik af Forsvarsministeriets styring, der nu er rettet mod inddrivelsen af de besluttede besparelser: *”Det er Rigsrevisionens vurdering, at Forsvarsministeriets styring af forsvarsforligets effektiviseringsinitiativer ikke er tilfredsstillende, da ministeriet ikke ved, om effektiviseringerne bliver gennemført, uden at de operative kapaciteter reduceres ... Forsvaret har ikke viden om, hvorvidt der er sammenhæng mellem effektiviseringsinitiativerne og Forsvaret udfordringer inden for Hærens uddannelse og beredskab”* (Statsrevisorerne 2016:2). Hvor kritikken først medførte store besparelser og strammere økonomistyring, er den sidenhen blevet rettet mod det, revisorerne oplever som en ubetyggende realisering af selvsamme.

Dette udviklingsforløb, hvor Forsvaret i 1998 satte sig yderst ambitiøse mål om at mestre den samlede ressourcestyring via DeMars, men siden både mistede og genvandt kontrollen over økonomistyringen, har foruden budgetanalyserne ført til øget ekstern økonomikontrol og en af de største besparelser på et politisk ressortområde i nyere tid. De betydelige krav til chefvirket, der er fremsat i forsvarsforliget 2013-2017, som handler om øget omkostningseffektivitet og strammere økonomistyring, hænger sammen med, at kritikken af Forsvarets økonomistyring ikke blev håndteret effektivt i årene op til 2009. Endvidere indikerer statsrevisorerne kritik fra 2016, at der, uanset bestræbelserne og ikke mindst de mange effektiviseringer, fortsat i 2015 var udfordringer med økonomistyringen.

#### **5.1.4 Ekstern kritik af cheferne for manglende loyalitet**

Forsvarsforliget 2013-2017 relaterer også til en anden fremtrædende kritik, der er rettet mod det, som ofte er blevet omtalt som manglende loyalitet mellem den militære ledelse og den politisk-administrative ledelse. *”Formålet er at sikre mere demokratisk kontrol med forsvaret. Vi har de senere år i forsvaret set skandale på skandale”* (Bramsen 2013). Loyalitetskritikken dannede over en årrække optakt til en reorganisering – eller modernisering – af Forsvarets ledelse, der fratog forsvarschefen sit generalansvar og dermed indskrænkede den professionelle autonomi. Denne reorganisering af Forsvarets ledelse var ikke en del af selve forligsaftalen fra 2012

(Forsvarsministeriet 2012a), men blev muliggjort med forsvarsloven fra juni 2013 (Forsvarsministeriet 2013), udmøntet som et tillæg til forsvarsforliget i april 2014 (Forsvarsministeriet 2014a) og implementeret senere samme år. Sammenhængen skal, ligesom i sagsforhold 5.1.1-5.1.3, ses i lyset af en flerårig udviklingsproces, hvor ikke mindst det forrige sagsforhold om økonomistyring (5.1.3) var en medvirkende årsag. Der var også andre forhold, der medvirkede til, at relationen mellem den politiske og professionelle ledelse gradvist blev mere irriteret.

Den politisk-administrative begrundelse for en modernisering af Forsvarets ledelse knyttede sig oprindeligt til den sikkerhedspolitiske udvikling, jf. sagsforhold 5.1.1. Som en konsekvens af denne udvikling opstod der gradvist et behov for en tættere og hurtigere koordination mellem den politiske og militære ledelse om militæroperative indsatser. En arbejdsgruppe gennemførte derfor i 2003 et udredningsarbejde (Finansministeriet 2003a), der skulle afklare behovet for en ny organisering af Forsvarets politisk-professionelle ledelse. Dette udredningsarbejde beroede ikke på konkret kritik af svigt eller manglende loyalitet. Det afsøgte derimod organiseringsmuligheder, som kunne øge fleksibiliteten og koordinationen i den politisk-professionelle relation, når det var nødvendigt i den nye sikkerhedspolitiske situation. Arbejdsgruppen identificerede en række professionelle præmisser for en ny model, der fortsat kunne understøtte de traditionelle styringsprincipper mellem departement og styrelse, dvs. entydig organisation, armslængde mellem politisk og professionel ledelse (separationsprincippet) og stærk demokratisk styrelseskontrol. Disse principper havde i årtier, om end i forskellige variationer, været hovedprincipper i statsadministrationens indretning (Administrationsudvalget 1966). Arbejdsgruppen opstillede en række modeller, der spændte fra fortsat separation mellem departement og Forsvarskommando til fuld integration (integrationsprincippet). I forsvarsforliget 2005-2007 valgte man – som følge af ønsket om at fastholde de hidtidige hovedprincipper – at videreføre separationsmodellen, om end man flyttede Forsvarskommandoen fra Vedbæk til København og derved reducerede den fysiske afstand mellem enhederne. Samtidig overflyttedes en række opgaver fra departementet til kommandoen, *”således at departementets virksomhed fokuseres mod strategisk udvikling og overordnet styring og kontrol”* (Forsvarsministeriet 2004b:12). Derved ikke alene fastholdt man separationsprincippet med en stærk forsvarschef, der driftsmæssigt havde det generelle ansvar for hele sin etat, man forstærkede også forsvarschefembedet over for et lille departement, som kun skulle drive overordnet concernstyring og ministerbetjening.

Trods dette og ikke mindst i relation til økonomikritikken (5.1.3) tilføjede SRSF-regeringen ved regeringsskiftet i 2011 alligevel et fornyet moderniseringskrav i regeringsgrundlaget. Man ville *"modernisere ledelsen af forsvaret, så den tilpasses fremtidens krav i forhold til koordineret og effektiv ressourceudnyttelse og opgavevaretagelse. I den forbindelse skal det overvejes om en grundlæggende ændret struktur i forsvarets top samt en reform af forsvarets personalestruktur vil kunne bidrage til et mere effektivt forsvar"* (Regeringen 2011:40). Det igangsatte et opgør med separationsmodellen. Forsvarsminister Nick Hækkerup begrundede moderniseringsbehovet således: *"Den struktur, vi har nu, er lavet til den kolde krig. Nemlig hvor departementet skulle tage sig af det politiske i fredstider, mens Forsvarskommandoen skulle finde våbnene frem og hævle russerne ud af landet igen, når de kom ... Men tiderne og de internationale opgaver i blandt andet Afghanistan og ved Afrikas Horn har skabt et andet behov ... De internationale opgaver har således elementer af både militær, politisk, kommunikationsmæssig og økonomisk karakter"* (Hækkerup 2012). Hermed knyttede ministeren igen moderniseringsbestrebelseerne til den sikkerhedspolitiske udvikling, som allerede var blevet behandlet af arbejdsgruppen i 2004, samtidig med at han udvidede begrundelsen til også at handle om tættere integration af administrative forhold. De politiske begrundelser herfor skal særligt findes i en række såkaldte skandalesager i den mellemliggende periode. I Radikale Venstres forsvarsoplæg fra 2011 stod der fx: *"I et demokratisk samfund er det afgørende, at politikerne kan kontrollere Forsvaret. Flere episoder gennem de sidste år har vist, hvordan ledere i Forsvaret har forholdt ministeren oplysninger, handlet i modstrid med politiske beslutninger eller direkte overtrådt straffeloven"* (Radikale Venstre 2011:2). Jeg vender tilbage til disse såkaldte skandalesager.

Derfor blev der i 2012 nedsat en ny arbejdsgruppe, som skulle udarbejde en ny redegørelse for modernisering af Forsvarets ledelse. Arbejdsgruppens kommissorium var formuleret således: *"Den eksisterende indretning af forsvarets ledelse ... opfylder ikke længere i tilstrækkelig høj grad behovet for effektiv og præcis styring af forsvarets opgaver og ressourceforbrug (økonomistyring), korte beslutningsveje samt behovet for hurtig og præcis ledelsesinformation vedrørende både militære og civile aspekter"* (Arbejdsgruppen for modernisering af Forsvarets ledelse 2012:17). På den baggrund fremsatte arbejdsgruppen ligesom i 2004 en række modeller, der spændte fra fortsat separation med styrkede koordinationsprocedurer til fuld integration

(Ibid.:35). I modsætning til beslutningsprocessen under reorganiseringdebatten i 2004 blev den politiske proces i 2013 dog langt vanskeligere, da der nu ikke længere eksisterede samme politiske konsensus i forligskredsen. For så vidt var der nu større opbakning til integrationsprincippet, men grundlæggende uenighed om forsvarschefens fremtidige myndighedsområde og om mulighederne for, at forsvarschefens militærfaglige rådgivning af minister og folketing fortsat kunne være uafhængig. Denne uenighed førte til et brud i forligskredsen. SRSF-regeringen gennemførte derfor med støtte fra Enhedslisten en ny forsvarslov i juni 2013 – en såkaldt bemyndigelseslov – som flyttede myndigheden til at fastsætte Forsvarets organisering fra Folketinget til forsvarsministeren (Forsvarsministeriet 2013). Det skelsættende er, at den politiske kontrol af Forsvarets organisation dermed blev forskudt fra Folketingets åbne lovbeslutningsproces til en for offentligheden vanskeligere tilgængelig administrativ beslutningsproces i Forsvarsministeriet, dog med den sædvanlige folketingskontrol af den udøvende magt. Offentlighedsloven fra 2013 lagde hertil yderligere begrænsninger på åbenheden (Justitsministeriet 2013). Dermed brød man med den hidtidige særligt parlamentariske måde at udøve stærk parlamentarisk kontrol med de væbnede styrker. Ministeren begrundede bruddet med, at man derved blot normaliserede en procedure, der gjaldt flere andre ministerområder. Den hidtil praktiserede folketingskontrol var dog alligevel ikke så langt fra den af ministeren ønskede forandring, idet Forsvarets omfattende reorganisering i forbindelse med forsvarsforliget 2005 fx blev realiseret administrativt, uden at man fra politisk side fandt det nødvendigt at foretage ændringer af forsvarsloven. I den konkrete situation brød bemyndigelsesloven derimod en fastlåst parlamentarisk situation og fremtvang et øjeblikkeligt politisk momentum. Nu kunne ministeren på egen hånd fremdrive moderniseringsprocessen. Forsvarets organisering var nemlig herefter ministerens prærogativ, hvilket lagde pres på oppositionen, som nu om end modvilligt gik med i et forlig.

For at forstå regeringens samlede bevæggrunde for at tage så store skridt ved dels at flytte beslutningsansvaret væk fra Folketinget, dels at opgive principperne om entydig organisation, armlængde og stærk demokratisk styrelseskontrol, er det nødvendigt at vende tilbage til den eksterne kritik vedrørende manglende loyalitet. Den relaterer til en lang række uheldige sagsforløb – såkaldte skandalesager – der påvirkede Forsvarets ledelse i perioden mellem de to beslutninger om indretningen af Forsvarets ledelse, dvs. fra 2004 til 2012. I denne periode opstod der i offentligheden en fortælling om, at Forsvaret agerede autonomt i forhold til den politiske

vilje, og at den militære ledelse dermed plejede professionens frem for samfundets interesser. Allerede i 2001 havde der været en markant sag, der relaterede til denne fortælling, hvor den daværende forsvarschef – i strid med anbefalinger fra Forsvarsministeriets departementschef og direktøren for Udenrigsministeriet – havde stemt på den finske kandidat til embedet som chef for EU's militærkomité (Davidsen-Nielsen 2001). Offentligt forblev det uklart, om forsvarsministeren havde givet forsvarschefen frihed til at foretage et professionelt skøn, eller om forsvarschefen havde ageret uden for sit mandat. Sagen skabte imidlertid en debat om egenrådighed i Forsvaret. I en anden sag fra 2013 blev to højststående officerer, der var tiltalt i Papkassenotatsagen, tildelt henholdsvis en irettesættelse og en advarsel, jf. tjenestemandsløven, på grund af mistanke om, at de i 2007 havde afgivet forkerte oplysninger til Folketinget om antallet af tilfangetagne irakere under den danske mission i Irak. I en tredje sag fra 2009, Jægerbogsagen, hvor Forsvaret forsøgte at stoppe en tidligere jægersoldats bog om dennes oplevelser i Afghanistan, blev to militære chefer idømt henholdsvis en bøde for at lyve over for ledelsen og en betinget fængselsdom for at fabricere en falsk arabisk oversættelse af bogen. De to sidstnævnte sager – Papkassenotatsagen og Jægerbogsagen – tiltrak sig så omfattende medieopmærksomhed, at de efterfølgende indgik som grundlag for Bo Smith-udvalgets undersøgelse af skred i embedsmandens rolle i folkestyret (Bo Smith-udvalget 2015), ligesom de blev behandlet i andre bøger om problemer i embedsmandsvirket (Knudsen & Kock 2014).

Store sager som disse samt en række mindre sager øgede kritikken af *det militære chefvirke*, som efterhånden virkede som en føljeton. Den vedvarende loyalitetskritik, der var rettet mod Forsvarets ledelse, blev jævnligt kommenteret af militære analytikere, som det ses her: *"Frem for at gøre det rigtige har man [Forsvarets ledelse] fokuseret på at få det til at se godt ud. Man har ikke fortalt tingene, som de var, og oplyst nøgternt om det militære håndværk. I stedet er man endt i bedrag og halve sandheder", siger Mikkel Vedby Rasmussen [militærforsker]"* (Rasmussen 2012). Andre analytikere knyttede skandalesagerne direkte til den politiske beslutning om at modernisere Forsvarets ledelse: *"Det var en stat i staten. Den følelse har alle politikerne i forligskredsen haft. Det er baggrunden. Det er derfor, det er sket [moderniseringen af ledelsen], og det er derfor, det er blevet så dramatisk"* (Steensbeck 2014). Da Nick Hækkerup i andet halvår af 2013, under forløbet med at udvikle den nye organisationsmodel, blev gået som forsvarsmini-

ster, spandt han sin egen ende på kritikken af *det militære chefvirke* med reference til den kærederede officer fra tv-serien Matador, oberst Hackel. Han udtalte: *”Der er nogle oberst Hacheltyper [læs Hackel], som kører deres egne politiske dagsordener. De er meget besværlige, meget snæversynede og er efter min bedste overbevisning bestemt ikke nogen gevinst for det danske forsvar”* (Hækkerup 2013c). Udtalelsen var måske nok formuleret af en minister i en emotionel situation, men det sætter alligevel debatten om *det militære chefvirke* på spidsen. Det viser, hvordan vilje til at modernisere Forsvarets ledelse ikke kun var økonomisk-rationelt drevet, men også var drevet af stigende irritation og svigtende politisk-professionel tillid. Denne loyalitetsproblematik er uomgængelig, hvis man skal forstå intensiveringen af de politiske krav om øget koordinationsvilje og helhedsforståelse i chefvirket.

Et andet perspektiv, der medvirker til at belyse loyalitetskritikken og bestræbelserne på at modernisere Forsvarets ledelse, er en ændring i proceduren for valget af forsvarschef, som jeg indledte med i motivationen. I begyndelsen af 2012 skulle man finde en ny forsvarschef, da den forrige, general Knud Bartels, blev valgt som formand for NATO’s militære komité. Bartels’ forgænger, admiral Tim Slot Jørgensen, havde trukket sig som følge af den føromtalte Jægerbogsag, og Bartels var blevet valgt ud fra et kriterie om, at han i årene med de såkaldte skandalesager ikke havde haft sit tjenesteforløb i Forsvarskommandoen. Som grundlag for at vælge en ny forsvarschef fravalgte Forsvarsministeriet den traditionelle procedure, hvor man over flere år udviklede og forberedte kandidater til embedet gennem bredt funderede karriereforsøg, som blev afsluttet med tunge stillinger i Forsvarskommandoen. I stedet blev stillingen slået op til fri ansøgning for alle, både internt og eksternt. Den nye forsvarschef behøvede ikke at have haft en livstidskarriere i Forsvaret; det kunne lige så vel være en reserveofficer med en civil karriere. I opslaget fremgik følgende kvalifikationskrav: *”Den kommende forsvarschef skal have en militær baggrund, stor indsigt i især forsvarets operative virksomhed, ledelseserfaring på højt niveau samt erfaring i at indgå i internationale fora. Den kommende forsvarschef skal tillige være en person, der er parat til at indgå i løsningen af forsvarets udfordringer i de kommende år og konstruktivt bidrage til den udvikling og omstilling, som forsvaret og ledelsen heraf i den sammenhæng vil komme til at undergå. Den kommende forsvarschef forventes at besidde særdeles gode og klare kommunikationsevner”* (Forsvarsministeriet 2012c:1). Denne formulering kalder på den særlige type forandringsagent, som vises i kapitel 3 (s.192) – *the opinion leader* – som evner at



opmuntre chefer og medarbejdere til kontinuerlige, vidtgående omstillinger. “[T]he opinion leader is a link between the change agent from the agency and the adopter” (Ottaway 1983:370). Formuleringen lagde distance til den hidtidige udvælgelsespraksis, hvor forsvarschefen først og fremmest skulle være den mest erfarne militærfaglige ekspert. Denne ændring kan dels ses som et resultat af loyalitetskritikken, dels i sammenhæng med ønsket om øget integration.

Som følge af forsvarsloven fra 2013 nåede forligspartnerne, trods betydelig gensidig modvilje, frem til en kompromismodel for modernisering af Forsvarets ledelse. Den borgerlige opposition fik afværget integrationsmodellen, som ville have indlemmet Forsvarskommandoen og forsvarschefen i departementet. Forsvarschefen blev i stedet samplaceret med departementet. Her bevarede embedet sin autonome position som det øverste rådgivningsorgan i militære forhold, men mistede det helhedsansvar for det samlede forsvar, som embedet havde haft siden sin oprettelse i 1950, og som siden kontinuerligt var blevet styrket helt frem til forliget i 2005. Det var et resultat dels af oprettelsen af Forsvarskommandoen i 1970 (Forsvarsministeriet 1969c), overtagelsen af de tidligere værnshæders værnansvar i 1990 (Forsvarsministeriet 2012b) samt en gradvis delegering af opgaver og ansvar fra både departement og værn til Forsvarskommandoen. Denne gradvise og kontinuerlige styrkelse af forsvarschefembedet blev med ét og i vidtgående forstand reduceret. I den nye ordning beholdt forsvarschefen groft sagt kun myndigheden over Forsvarets operative virksomhed. Hertil fik han en ny værnshædes forsvarskommando under sig, der samlede værnshædens hidtidige operative kommandoer og operationsstaben fra den nedlagte forsvarskommando. Øvrige ressourceområder som materiel, personale, planlægning, etablerement, regnskab m.v. blev udlagt til civile styrelser under Forsvarsministeriet. Man kan sige, at disse funktionelle områder, der med forliget 2005 var blevet centraliseret under forsvarschefens myndighed, nu blev udgrænset fra Forsvarets selvforvaltning. På materielområdet bevarede forsvarschefen nogen indflydelse, og på planlægnings- og økonomiområdet skal forsvarschefen inddrages og *”have direkte indflydelse på den del af støttevirksomheden, som det operative område trækker på”* (Forsvarsministeriet 2014a: Bilag 2). Samlet set var der imidlertid tale om en historisk reduktion af forsvarschefembedet, som også begrænser den militærfaglige autonomi, da ansvaret for og indsigten i de ressourceområder, der er blevet overført til andre, med tiden forsvinder.

Helhedsansvaret blev i stedet placeret i en koncernledelse bestående af departementschefen og ressourcecheferne, herunder Forsvarsministeriets nye styrelseschefer, inklusive forsvarschefen. I forligsteksten fremgår det, at *"[d]er er enighed om at ændre organisationen af ledelsen i forsvaret, så strukturen forenkles markant"* (Forsvarsministeriet 2014a:1). Hvorvidt der er tale om en forenkling, har ikke været til offentlig eller faglig drøftelse. På den ene side er det altså den politiske begrundelse, men på den anden side øger ledelsesmodellen den processuelle kompleksitet og reducerer muligheden for offentlig indsigt i beslutningsprocesser, der relaterer til militære organisationsforandringer. Bemyndigelseslovens forskydning af ansvaret for Forsvarets organisering til ministeriet er et eksempel herpå. Fordelingen af helhedsansvaret fra ét forsvarschefembede til en flerhed i en koncernledelse er et andet eksempel, mens indskrænkningen af ministerens armslængdeprincip i forhold til Forsvarets drift udgør et tredje. Et fjerde eksempel er øget uklarhed i den terminologi, der anvendes til at beskrive den nye ledelsesmodel. Fx fremgår det af Forsvarsministeriets hjemmeside, at ministeriets *"departementschef er den øverste ansatte og administrative leder ... der sidder for bordenden, når ministerområdets koncernledelse mødes"* (Forsvarsministeriet 2016). Det er uklart, om departementschefen derved skal forstås som Forsvarets øverste chef, eller om beslutninger vedrørende Forsvarets drift træffes i en kollegialitetsmodel bestående af den samlede koncernledelse, hvor departementschefen fungerer som en form for moderator på ministerens vegne. Det er uklart, fordi det ikke er beskrevet.

Den nye ledelsesmodel kan siges at fungere som et netværk af funktionelle ledelsesrelationer, hvor departementschefen måske fungerer som administrerende direktør (CEO). I dette netværk minder forsvarschefens nye rolle og ansvar mest om det, der tilfalder en produktionsdirektør (COO) eller leverandør af operative driftsløsninger. Departementets nyoprettede koncerndirektør er også central, idet størstedelen af forsvarsbudgettet sorterer under denne. Disse er dog alene fortolkningsforslag, der p.t. ikke kan verificeres, idet der ikke er offentlig adgang til en mere juridisk entydig, formel beskrivelse af den moderniserede ledelsesmodel. Således fremstår forenklingen knap så enkel set udefra. Under alle omstændigheder er den væsentligt forskellig fra både den tidligere model og de i 2004 og 2012 foreslåede modeller. Processuelt skal den valgte modernisering af forsvarlets ledelse forstås som et produkt af et langt kompliceret sagsforløb, der både relaterer til nøgterne overvejelser om sikkerheds- og forvaltningspolitisk koordination og helhedsforståelse fra og med 2003, længerevarende offentlig loyalitetskritik samt

effektiviseringsbestræbelser, og som et udtryk for det muliges kunst i en yderst vanskelig politisk situation i perioden 2012 til 2014.

### 5.1.5 Supplerende intern kritik af cheferne for manglende loyalitet

Afslutningsvist indskyder jeg en loyalitetskritik, der, i modsætning til de fire første sagsforhold, der primært rejses fra politisk-administrativ side, rejses af interne professionelle aktører. Jeg inddrager denne, fordi den gør det muligt at forstå det fulde spænd, som kendetegner den aktuelle *kritiske situation for det militære chefvirke*.

Det sker ikke så ofte, at offentligheden får adgang til intern kritik af *det militære chefvirke*. Derfor fik det stor mediebevågenhed, da 53 yngre officerer i 2012 i et åbent og underskrevet brev i fagforeningsbladet Danske Officerer kritiserede Hærens øverste ledelse for at svigte de undergivne officerer. Under overskriften "*Er du mand nok til at være chef*" (Christensen et.al. i Danske Officerer april 2012) argumenterede de for, at cheferne tilsyneladende respektløst havde undladt at beskytte dem, når deres føringsvirke under vanskelige missioner blev gjort til genstand for hjemlig offentlig kritik. De oplevede, at de øverste chefer svigtede det operative mantra: "*[F]ørere, pas på jeres soldater, soldater, pas på jeres førere*" (Ibid.), og de mente, at dette svigt skabte en situation, hvor føreren i felten havde større fokus på at sikre sig rygdækning i forhold til eventuelle efterfølgende anklager end at tage nødvendige føringsmæssige beslutninger. "*Forsvaret er i gang med at fratage førerne deres evne til at tage beslutninger under pres – med store konsekvenser for soldaternes tillid til førerniveauet og ikke mindst med øgede risici for personellens sikkerhed*" (Ibid.). Kritikken førte til øjeblikkelig selvransagelse i Hærens ledelse, og et dialogforum blev nedsat for at genskabe tilliden. Kritikken var uden tvivl smertefuld for alle implicerede parter, fordi den vedrørte den traditionelle forbundethed, tillid og gensidige opofrelse og dermed det militære fællesskabs sammenhængskraft. Kritikken pegede også på, hvor forskelligt henholdsvis soldater i krig og politiske/administrative aktører i den hjemlige fred oplever den samme situation.

Det, de operative officerer kaldte på i brevet, er de kvaliteter, der jf. skema 3 (s.58) trækker på *det domestiske regimes* forbundethed på tværs af niveauer samt på *opofrelsesregimets* omsorg

for de undergivne, og som betinger den gensidige tillid, der understøtter *eksekveringsregimets* handlekraft. Tillid er den sociale mulighedsbetingelse for realisering af handlekraft i *eksekveringsregimet* og er således helt afgørende for den militære kampkraft. Den centrale og i særlig grad *domestiske* kritik handlede om chefernes svigt: "Du kan aldrig uddelegere ansvar og aldrig frasige dig ansvaret over for dine soldater og dine dispositionenheders opgaveløsning" (Ibid.). Hærens ledelse håndterede *den kritiske situation* gennem dialog og inddragelse, og kritikken blev offentligt bilagt. En indikation på, at tillidskrisen alligevel eksisterer, ses i de fire HR-målinger, som Forsvarsministeriet har foretaget fra 2013 til 2015 (Forsvarskommandoen 2013c, 2013d, 2014; Forsvarsministeriet 2015). Spørgsmålet: Hvor ofte kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra den overordnede ledelse i din myndighed? peger på en vigende tilslutning blandt de underordnede fra 59 til 51 % (Forsvarsministeriet 2015:7). Deres tilfredshed med myndighedernes overordnede ledelse er ligeledes vigende fra 50 til 42 % (Ibid.:6). Myndighedernes overordnede ledelse udgøres i almindelighed af de chefer, jeg undersøger. Uden på anden måde at koble de yngre officerers åbne brev med HR-målingerne, indikerer begge kilder, at den traditionelle, vertikale tillid og forståelse af loyalitet mellem chefer og undergivne aktuelt er udfordret. Tilføjelsen af den interne loyalitetskritik viser således, at *det militære chefvirke* balancerer mellem to stærke loyalitetskritiker: dels kritikken af chefvirkets loyalitet over for det politiske primat, dels kritikken af chefvirkets loyalitet over for det militære fællesskab. Begge udfordrer legitimiteten i *det militære chefvirke*.

### 5.1.6 Sammenfatning af retfærdiggørelsespositioner i *den kritiske situation*

I dette afsnit undersøger jeg, hvilke retfærdiggørelsespositioner kritikken og kravene fra de fem sagsforhold relaterer til. Det, der strukturerer *den kritiske situation*, som jeg har udfoldet gennem sagsforholdene 5.1.1-5.1.4, er, at den relaterer *det militære chefvirke* til det politisk-administrative niveau, hvorimod det supplerende sagsforhold 5.1.5 relaterer chefvirket til en ren militær-operativ sammenhæng.

De første fire sagsforhold konvergerer i en samlet ekstern kritik af chefvirket. I denne kritik og de dermed forbundne forandringskrav viser der sig en række centrale kvalitative betegnelser, som på tværs af sagsforholdene skaber konkrete betydninger i chefvirket, som etablerer en ny forventningshorisont for cheferne. I skema 27 ses disse kvalitative betegnelser i første kolonne.

Skema 27: Den kritiske situations primære kvalitative betegnelser		
Kvalitative betegnelser	Konkret betydning	Retfærdiggørelsespositioner
Fleksibilitet	Maksimerer operativ agilitet	Projekt
Synergi	Skaber stordriftsfordele gennem centralisering	Industri
Omkostningseffektivitet	Sikrer øget effektivitet med færre ressourcer	Marked
Nytænkning	Bryder med de etablerede praksisser (innovation)	Inspiration
Økonomistyring	Understøtter gennemsigtig kalkulatorisk forvaltning	Industri
Helhedsforståelse	Etablerer tilfredsstillende samspil mellem profession og politisk-professionelt niveau (loyalitet)	Projekt

I anden kolonne ses deres konkrete betydning, sådan som de kan forstås på tværs af de første fire sagsforhold. Det sidste skridt i tolkningen af *den kritiske situations* retfærdiggørelsespositioner består i at relatere de kvalitative betegnelser til regimemodellen fra kapitel 1, skema 3 (s.58). Denne sammenhæng fremgår af tredje kolonne. Samlet viser skemaet således de retfærdiggørelser, hvorfra den eksterne kritik af og kravene til chefvirket er blevet rettet i den kritiske situation.

Betegnelserne fleksibilitet og synergi knytter sig til krav om at maksimere den operative del af Forsvaret og dets agilitet i forhold til militær indsættelse samt til krav om at minimere støttestrukturen. Betegnelserne omkostningseffektivitet og nytænkning relaterer til krav om at øge effektiviteten med færre ressourcer (*billigere og bedre*). Betegnelsen økonomistyring dækker over ønsket om en evidensbaseret, kalkulatorisk forvaltning af Forsvarets ressourcer som modsvaret til styringskritikken. Endelig skal helhedsforståelse fastholde professionen i et tilfredsstillende samspil med dets politisk-administrative ledelse. Helhedsforståelse opsamler således den eksterne loyalitetskritik. Disse betegnelser forekommer i sammenhæng med bestræbelserne på at skabe vedvarende forandring – sikkerheds- og forvaltningspolitisk – hvorved de etablerer en anden forventningshorisont end den, der gjorde sig gældende i den forudgående koldkrigssituation med mere stabile sikkerhedspolitiske og samfundsøkonomisk forhold. De konkrete betydninger, som skema 27 knytter til de kvalitative betegnelser, er en drivkraft for vedvarende udvikling, hvor over for det er vanskeligt at fremsætte modargumenter. Det er nemlig svært at være offentligt uenig i disse betydninger.

Det kan ses, at de eksterne krav til og den eksterne kritik af chefvirket primært udgår fra fire regimepositioner. Det er *projektregimet*, hvor betegnelsen fleksibilitet udgør det investeringsformat, der skal fremme (forandrings)aktivitet. Trods eksisterende fleksibilitet pågår der et konstant ønske om mere fleksibilitet. Betegnelsen helhedsforståelse knytter sig også til *projektregimet*, da dets konkrete betydning relaterer til at etablere konstruktive relationer, der muliggør tæt og smidig koordination. Endvidere er det *industriregimet*, hvor betegnelsen synergi i den konkrete betydning relaterer til effektiviseringsgevinster ved centralisering og stordrift. Synergi handler i den konkrete *kritiske situation* om at øge ydeevnen. Til *industriregimet* hører endvidere økonomistyring, fordi tællelighed udgør regimets grundlag for evaluering. Endvidere er det *markedsregimet*, hvor omkostningseffektivitet er en betegnelse for regimets bedømmelseskriterium, hvorpå man måler fortjeneste. Endelig er det *inspirationsregimet*, hvor betegnelsen nytænkning udtrykker bedømmelseskriteriet originalitet. Samlet stiller den eksterne kritik chefvirket over for en bred vifte af krav, der relaterer til en flerhed af retfærdiggørelsesregimer. Det, der forener dem, er et samlet eksternt krav om vedvarende forandring. Det, der adskiller dem, er, at de ikke skaber et homogent retfærdiggørelsesgrundlag for chefvirket. Den konformitet gennem standardisering og centralisering, som *industriregimet* fordrer, står fx i modsætning til dynamik og det lokale initiativ, som *projekt-, markeds- og inspirationsregimerne* fordrer.

Endvidere repræsenterer de drivende retfærdiggørelsespositioner fra den eksterne kritik andre positioner end den interne loyalitetskritik, som bl.a. de 53 yngre officerer rejste i sagsforhold 5.1.5. Den interne kritik relaterer som anført til *det domestiske regimes* forbundenhed, *eksekveringsregimets* gensidige tillid og *opførelsesregimets* omsorg. Om end en sådan intern professionel kritik er sjælden i det offentlige rum og således ikke synes at stå centralt i *den kritiske situation*, er den ikke mindre betydningsfuld for *det militære chefvirke* end den eksterne kritik. Tværtimod udgør den interne kritik og den hertil forbundne retfærdiggørelse et centralt udgangspunkt for at forstå chefvirket i den militære praksis (se også kapitel 2). Den aktuelle *kritiske situations* centrale sagsforhold, 5.1.1-5.1.4, drejer sig primært om vedvarende forandringer af det administrative og økonomiske chefvirke, hvorimod sagsforhold 5.1.5 drejer sig om de særlige forhold, der gør sig gældende i udøvelsen af den militære praksis. Det er altså ikke muligt at forstå *den kritiske situation*, de militære chefer står i, alene ved at iagttage de spændingsfyldte, eksterne

retfærdiggørelsespositioner fra skema 27. Den skal også forstås i spændet mellem de retfærdiggørelsespositioner, som relaterer til den interne kritik af chefvirket. De samlede *retfærdiggørelsesregimer* med deres centrale kvalitative betegnelser, som er iagttaget i *den kritiske situation*, vises i skema 28.

<b>Skema 28: Retfærdiggørelsespositioner i <i>den kritiske situation</i> for <i>det militære chefvirke</i></b>	
<b>Retfærdiggørelsespositioner</b>	<b>Kvalitative betegnelser</b>
Projekt	Fleksibilitet, helhedsforståelse
Industri	Synergi, økonomistyring
Marked	Omkostningseffektivitet
Inspiration	Nytænkning
Domestisk	Forbundenhed
Eksekvering	Tillid
Oprofrelse	Omsorg

### **5.1.7 Aktuel strid om chefvirkets retfærdiggørelse – forsvarsforliget 2013-2017**

I dette afsnit undersøger jeg, hvordan forsvarsforligsteksten 2013-2017 reformulerer *den kritiske situation* ved at opsamle, gruppere og reducere kritikken og retfærdiggørelsespositionerne fra *den kritiske situation* (5.1.6) i en aktuel retfærdiggørelsesposition, der trækker på *markeds- og projektregimerne*. Med disse regimer aftegner forligsteksten de primære krav til de militære chefers fremadrettede virke og former derved deres *forventningshorisont*. Jeg viser, at forligsdokumentet er tæt relateret til den udfoldede *kritiske situation*, men tillige udvirker en diskursiv indsnævring og rangering af den situerede retfærdiggørelse. Forligsdokumentets samlede retfærdiggørelsesposition udgør derved den ene del af den aktuelle strid om chefvirkets retfærdiggørelse. Den anden del udgøres af chefernes reaktioner herpå, hvilket jeg vender tilbage til i afsnit 5.2 og 5.3.

#### Hoveddokumentet – Aftale på forsvarsområdet 2013-2017

Ved forligsteksten forstår jeg i denne forbindelse hoveddokumentet *Aftale på forsvarsområdet 2013-2017* fra 2012 (Forsvarsministeriet 2012a) og tillægget om modernisering af Forsvarets ledelse, *Organisering af ledelsen af forsvaret og tillæg til aftale om forsvarsområdet 2013-2017* (Forsvarsministeriet 2014a), der først blev aftalt i 2014 jf. 5.1.4.

### *Hovedpunkter i forligets faktuelle indhold*

Forsvaret skulle realisere en årlig budgetreduktion på 15 % gennem en række effektiviserings- og moderniseringsinitiativer. Selve besparelsesinitiativerne faldt inden for kategorien effektivisering, mens modernisering inkluderede initiativer til nye praksisser inden for det nye råderum. Da de operative kapaciteter skulle bevares, var rationalet, at provenuet kunne hentes på den såkaldte støttestruktur, dvs. materiel, etablissement og personale, uden at det indvirkede på kapaciteterne. Grovinddelt skulle man finde 1,2 milliarder kroner dels på materielområdet, dels på personaleområdet. På materielområdet skulle der udvikles et kategoriprogram med henblik på at skabe gennemsigtighed i Forsvarets materielanskaffelser, ligesom lagerbeholdning og materielvedligeholdelse skulle effektiviseres. På personaleområdet skulle provenuerne realiseres gennem nedskæringer i de hidtidige HR- og sundhedsydelsers, dvs. inden for forvaltning af soldaterne. Endvidere skulle ansættelses- og kontraktformer normaliseres. I realiteten betød det, at tjenestemandsovergangen, som siden sin indførelse i 1919 havde udgjort et bånd mellem den militære embedsmand og staten (Hedegaard 1991), skulle udfases. Endvidere skulle arbejdstids-, løn- og tillægsformer normaliseres i forhold til de almindelige statslige ordninger, og uddannelsesstrukturen skulle ændres, således at fx officersuddannelserne blev kortere, og heltidsuddannelseskonceptet blev afskaffet. Det skulle ske gennem en akkreditering til det civile uddannelsessystem samt en sammenlægning af officerssskolerne. Forsvaret skulle også foretage omstruktureringer af den operative struktur med det formål at øge indsættelsesevnen. Endvidere skulle der foretages en reduktion af Forsvarets etablissementer, og endelig skulle Forsvarets ledelse som tidligere omtalt moderniseres. Forliget udgjorde således et yderst komplekst indgreb, hvis praktisk effekt ville gribe ind overalt i Forsvarets virksomhed og berøre alle medarbejdere. I Forsvarskommandoens implementeringsoversigt blev disse indsatser nedbrudt i 100 implementeringsprojekter, der var så indbyrdes forbundne, at implementeringen blev en proces, hvor ændrede forhold skulle hænge sammen med mange andre ændrede forhold. Samtidig gjorde særligt de HR-relaterede projekter op med rodfæstede professionelle praksisser, privilegier og best practice-forståelser. I det følgende er det ikke de konkrete initiativer, men den retfærdiggørelse som de overordnet begrundes med, der analyseres.



### *Kvalitative betegnelser i dokumentets retfærdiggørelsesargumenter*

De kvalitative betegnelser, der hyppigst forekommer i hoveddokumentet og dermed anvendes om de fremtidige krav til *det militære chefvirke*, er fleksibilitet, omkostningseffektivitet og robusthed. De to første kvalitative betegnelser kan helt overordnet relateres til *projekt- og markedsregimernes* principper om aktivitet og konkurrence (skema 3, s.58). De har imidlertid også en mere nuanceret betydning, som jeg udfolder herefter.

#### Fleksibilitet

I forligsdokumentet optræder betegnelsen fleksibilitet i to forskellige betydninger, der forekommer stort set lige ofte. I den ene betydning anvendes fleksibilitet i relation til militæroperative målsætninger. Her indgår betegnelsen i argumenter om, at de militære styrker skal være indsatsparate, kunne indsættes med kort varsel, kunne udsendes i smidigt sammensatte konfigurationer og kunne indgå i det fulde spektrum af operative opgaver. *”Forsvarets kapaciteter skal – for at varetage danske interesser – kunne deltage i hele spektret af internationale indsatser fra bidrag til deltagelse i højintensive kampoperationer, stabiliseringsopgaver og international ordenshåndhævelse, over forebyggende indsatser samt kapacitetsopbygning, til evakuering af danske statsborgere fra udlandet samt international rednings- og katastrofebistand”* (Forsvarsministeriet 2012a:2). Dette svarer til forståelsen af fleksibilitet i skema 27 (s.235), dvs. opnåelse af militær agilitet og således en udløber af sagsforhold 5.1.1. I den anden betydning anvendes fleksibilitet i argumenter om omkostningseffektivitet. Denne form for fleksibilitet ønskes underbygget af styrket økonomistyring, hvorigennem nye provenuer vedvarende kan identificeres. En variant af denne form for fleksibilitet relaterer til forligets opgør med hidtidige HR-forpligtelser. *”Forsvarets HR-strategi lægger op til nytænkning og markante ændringer inden for HR området og medvirker til at øge fleksibiliteten i forsvaret og hjemmeværnet i forhold til blandt andet løn-, ansættelses- og uddannelsesforhold ... som er identificeret og beskrevet i budgetanalyserne inden for personaleområdet”* (Ibid.:18). Nye lønpolitikker, akkreditering af uddannelsessystemet og afskaffelse af tjenestemandsoordningen gennemføres for at tilvejebringe et besparelsesprovenu og er således en udløber af sagsforhold 5.1.2. Den nye HR-strategi (Forsvarskommandoen 2013b), som er en del af forligsgrundlaget, indeholder 10 delstrategier, som skulle realisere ca. 1,2 af de 2,7 milliarder kroner i budgetbesparelsen (Forsvarsministeriet 2012a:32). HR-strategien

er som sådan en konkret realisering af fleksibilitet i betydningen omkostningseffektivitet og relaterer derfor både til *projekt-* og *markedsregimets* principper om aktivitet og konkurrencedygtighed.

De nye krav til chefvirket, som fulgte af HR-strategien, trækker imidlertid også på en tredje betydningsændring, som indebærer en forskydning fra centralt styret HR til decentral HR-linjeledelse med chefen som myndighedsperson. "*Forsvaret har ønsket at give den enkelte chef/leder et større HR-ansvar – ikke af besparelsesgrunde, men fordi det er helt naturligt* [min understregning], *at den nærmeste chef/leder har en dialog med sine medarbejdere omkring karriere, styrker/udfordringer samt udviklings- og uddannelsesmuligheder*" (Forsvarets Personeltjeneste 2013:4). I Personeltjenestens fortolkning af chefernes nye decentraliserede HR-ansvar retfærdiggøres denne forskydning konsekvent med tillægsordet naturligt. Det udlægges som helt naturligt, at chefen støtter medarbejderne i karriereudvikling, faglig sparring, trivsel, etablering af effektive samarbejdsrelationer og lønudvikling. Her består chefens rolle i at styrke den indre koordination på en måde, som udtrykker helhedsforståelse over for andre enheder og for Forsvaret som helhed. I lyset af en flerhed af historiske retfærdiggørelser er disse krav imidlertid ikke naturlige. De er derimod udtryk for fremkomsten af *projektregimets* principper om aktivitet, fleksibilitet og koordination (skema 3, s.58). Loyalitet i *projektregimet* består ikke i at beskytte medarbejderne og give dem sikkerhed som i *det domestiske regime*, men i at øge deres evne til at indgå i nye faglige netværk og projekter, dvs. deres mobilitet.

#### Omkostningseffektivitet

Når betegnelsen omkostningseffektivitet anvendes i forligsdokumentet, knytter den sig til argumenter om at reducere omkostninger, uden at det går ud over kvaliteten i den operative opgaveløsning. Denne betegnelse er altså indbegrebet af den *billigere og bedre-dagsorden*, der har dannet grundlag for reformerne af offentlig ledelse siden 1980'erne (jf. 4.2), og relaterer som sådan tillige til sagsforhold 5.1.2 og 5.1.3. I *markedsregimets* forstand handler omkostningseffektivitet om at skabe konkurrencedygtighed og opportunistisk konkurrencevillighed i alle forhold, dvs. ved at gribe enhver lejlighed til at trimme sin organisation hertil. Storhed i dette regime opnås ikke ved at følge bestemte forudbestemte procedurer, men ved at inddrive provenuerne og dermed optimere *indtjeningen*. Måden omkostningseffektivitet formuleres på viser,

at det ikke er et middel i sig selv, men en indstilling, der ønskes fremmet gennem andre kvalitative betegnelser. Relationen til fleksibilitet er allerede beskrevet. Lean er en anden betegnelse, der anvendes til at realisere dette. Synergi gennem stordrift og gennemsigthed i økonomistyringen er andre tilsvarende betegnelser, om end de også relaterer til *industriregimet*. Nytænkning, der anvendes i forhold til realisering af HR-strategiens nye tiltag, er endnu en betegnelse. Nytænkning relaterer til *inspirationsregimet*, men skal i forliget understøtte HR-strategiens omkostningseffektivitet. I det følgende citat ses det også, hvordan økonomistyring, som er et industrieffektivitetsprincip, anvendes som middel til *marksregimets* omkostningseffektivitet: *”Forsvarets økonomistyring tilrettelægges således, at der også på de udførende niveauer er økonomiske incitamenter til at varetage opgaveløsningen på den mest effektive og omkostningsbevidste måde”* (Forsvarsministeriet 2012a:21). Denne indbyrdes rangering af flere centrale betegnelser gør omkostningseffektivitet til den centrale betegnelse i hoveddokumentet. Omkostningseffektivitet udgør således tekstens diskursive omdrejningspunkt og må betragtes som det hierarkisk vigtigste krav til det fremtidige *militære chefvirke*.

### Robusthed

Når betegnelsen fleksibilitet anvendes i forligsdokumentet, handler det som anført ikke kun om krav til øget omkostningseffektivitet, men også om operativ tilpasning af de militære kapaciteter. Her knytter teksten fleksibilitet til en tredje central kvalitativ betegnelse: robusthed. I forligsteksten anvendes robusthed i den overordnede retfærdiggørelse af forligskravene. I nogle tilfælde anvendes synonymer som udholdenhed. Det ses allerede indledningsvist i teksten, hvor det understreges, *”at forsvarets operative kapaciteter samlet set bør være tilstrækkeligt robuste og udholdende til at understøtte og opretholde et langvarigt internationalt engagement”* (Forsvarsministeriet 2012a:1). På lignende måde fremhæver forligsteksten flere gange, at forudsætningerne for robusthed er tilvejebragt med de givne forligsrelaterede rammer, som ifølge teksten skaber en passende balance mellem organisationens størrelse, strukturer, materiel og uddannelsesmuligheder og de militære opgaver, som Forsvaret skal kunne løse. Gennem sin iøjnefaldende anvendelse af robusthed søger teksten at retfærdiggøre de omfattende krav til omkostningseffektivitet og fleksibilitet med argumenter om, at de tildelte ressourcer og vilkår giver

et tilstrækkeligt grundlag for at udvikle den nødvendige evne til at anvende de bevarede operative kapaciteter. Det fremstår altså som et *faktum*, der ikke begrundes nærmere.

#### *Tillægget til hoveddokumentet fra 2014 – Organisering af ledelsen af Forsvaret*

Som tidligere anført kom aftalen om modernisering af Forsvarets ledelse først på plads efter en lang og krævende politisk proces (5.1.4), hvor forligsparterne var yderst splittede. Denne del af aftalen udspringer dels af de forudgående forløb, der knytter sig til sagsforhold 5.1.1, dvs. organisatoriske krav vedrørende sikkerhedspolitik, dels til sagsforhold 5.1.4, dvs. kritikken af cheferne for manglende loyalitet. I denne forbindelse er det bemærkelsesværdigt, at tillægget stort set ikke omtaler disse forhold. Tekstens hovedfokus er den politiske proces i forbindelse med vedtagelsen af forsvarsloven i 2013, hvor ansvaret for Forsvarets organisering blev flyttet fra Folketinget til Forsvarsministeriet. Det fremgår, at *”forligspartierne noterer sig, at den overordnede strukturelle indretning af forsvaret er forligsbelagt med de deraf følgende forligsbindinger”* (Forsvarsministeriet 2014a:1). Således falder striden om kontrollen med Forsvaret på plads i forligskredsen gennem en tilslutning til forsvarsloven, idet ministeren ikke uden om forligskredsen ønsker at ændre ved Forsvarets organisation, i hvert fald i denne omgang. Den konkrete organisationsmodel er ligeledes, som før nævnt, udtryk for et kompromis, hvor det lykkedes oppositionen at afværge integrationsmodellen, dog på bekostning af en afvikling af forsvarschefens helhedsansvar. Teksten er et eksempel på, hvordan et vanskeligt kompromis, der er sårbart over for kritik fra alle sider, retfærdiggøres med argumenter, der ikke viser tilbage til de oprindelige sagsforhold. *”Transformed in this way, the compromise is more resistant to critique, because it now relies on indivisible objects”* (Boltanski & Thévenot 2006:278). Således omformuleres kravet om modernisering af Forsvarets ledelse, så målet med processen nu er omkostningseffektivitet. Det sker ved at anvende betegnelser som effektivisering, effektiv ressourceudnyttelse, forenkling, samplacering, provenu, reducere, optimering, styrke den overordnede styring og konkurrenceudsættelse. Disse betegnelser flytter opmærksomheden væk fra spørgsmål om, hvilken organisation der bedst modsvarer sikkerhedspolitikken (5.1.1) og kritikken af chefernes loyalitet (5.1.4). Når den oprindelige loyalitetskritik sløres ved at knytte moderniseringskravene til betegnelser, som det er svært at modsætte sig, mindskes mulighederne for professionel modkritik. I

stedet sker der et meningstab, da den kritik, som moderniseringskravene også knytter sig til, derved ikke bliver genstand for en kritisk *afprøvning*.

### Sammenfatning af retfærdiggørelsespositioner i forsvarsforligsteksten

Ved at kombinere betegnelserne omkostningseffektivitet, fleksibilitet og robusthed konstruerer hoveddokumentet sit hovedanliggende, som handler om, at det er muligt at fastholde de eksisterende operative kapaciteter, kvalitativt såvel som kvantitativt, på basis af et driftsbudget, der er reduceret med 15 %. Det er *billigere og bedre-argumentet* omsat til konkret politisk retfærdiggørelse. De tre anvendte betegnelser skaber en syntese i fremlæggelsen af dette argument.

Fleksibilitet i den første af de førnævnte betydninger udtrykker krav relateret til *projektregimet*, hvor enhver hindring af vedvarende aktivitet – militær aktivitet – skal overvindes. Flexibilitet i den anden betydning relaterer både til omkostningseffektivitet, helhedsforståelse og koordination, som igen relaterer både til *markeds-* og *projektregimet*. Omkostningseffektivitet er et svar på de samfundsøkonomiske udfordringer og relaterer til vedvarende bestræbelser på at trimme eller *lean* Forsvaret ud fra markedsbaserede principper om *cost benefit*. Det relaterer overordnet til *markedsregimets* princip om konkurrenceevne, og det knytter an til kritikken af *det militære chefvirkes* økonomistyring. Jeg har vist, hvordan betegnelser som synergi, økonomistyring og nytænkning i forligsteksten – om end de som vist i afsnittet om *den kritiske situation* relaterer til andre regimer – fungerer som midler til omkostningseffektivitet og derved ikke i sig selv udgør de aktuelle retfærdiggørelsespositioner. De underordner sig *markedsregimets* principper. Jeg har endvidere vist, at kompromiset om modernisering af Forsvarets ledelse er blevet reformuleret til et spørgsmål om omkostningseffektivitet og derved også relaterer til *markedsregimets* retfærdiggørelse. Forligstekstens anvendelse af betegnelsen robusthed afbalancerer de to andre betegnelser i en samlet retfærdiggørelse og udgør ikke en selvstændig retfærdiggørelsesposition. Det er et *faktum*, som teksten forudsætter, er en allerede eksisterende kendsgerning. Således virker det ligesom argumentet, der skal fremme *projekt-* og *marked-retfærdiggørelsespositionerne*. Realitetsafprøvningen af, om det er muligt at etablere robusthed, er imidlertid udlagt til den efterfølgende reetablerede praksis, da det i realiteten er uafprøvet.

Forsvarsforliget retfærdiggøres således fra to overordnede retfærdiggørelsespositioner. Den ene position er *marksregimet*, hvis primære kvalitative betegnelse er omkostningseffektivitet. Den anden position er *projektregimet*, hvis primære kvalitative betegnelse er fleksibilitet. Forligstekstens øvrige kvalitative betegnelser underordnes i forhold til disse to retfærdiggørelsespositioner. Den kombinerede *projekt-marked*-position udgør forligstekstens reformulering af *den kritiske situations* retfærdiggørelsespositioner. Sammenhængen mellem forligets reformulerede retfærdiggørelsespositioner og sagsforholdene i *den kritiske situation* vises i skema 29.

Skema 29: Forligstekstens retfærdiggørelsespositioner	
Retfærdiggørelsesposition	Sagsforhold med ekstern kritik og krav
<p><b>Markedsregimet</b> Primær betegnelse: omkostningseffektivitet</p>	<p>Sparekrav relateret til samfundsøkonomi (5.1.2) Kritik af dårlig økonomistyring (5.1.3)</p>
<p><b>Projektregimet</b> Primær betegnelse: fleksibilitet/helhedsforståelse</p>	<p>Samfundskrav relateret til sikkerhedspolitik (5.1.1) Kritik af cheferne for manglende loyalitet (5.1.4)</p>

Her relaterer markedsregimekravene om omkostningseffektivitet til *den kritiske situations* sagsforhold, nemlig sparekrav relateret til samfundsøkonomi (5.1.2) og kritik af dårlig økonomistyring (5.1.3), mens projektregimekravene om fleksibilitet og helhedsforståelse relaterer til sagsforholdene samfundskrav relateret til sikkerhedspolitik (5.1.1) og kritik af cheferne for manglende loyalitet (5.1.4). Forligstekstens reformulering består kort sagt i at reducere *den kritiske situation* til disse to overordnede retfærdiggørelsespositioner, hvilket underordner eller tilside-sætter de øvrige retfærdiggørelser fra 5.1.6 (jf. skema 28). Denne reformulering danner grundlag for den aktuelle retfærdiggørelsesstrid, som udfoldes i afsnit 5.2 og 5.3.

## 5.2 Chefernes retfærdiggørelsespositioner i den aktuelle strid

I dette afsnit foretager jeg den anden analysebevægelse jf. figur 6, hvor jeg undersøger chefernes aktuelle reaktioner på kritikken og kravene fra afsnit 5.1. Det gør jeg ved dels at vise, med hvilke argumenter kravene blev fremlagt for top100-chefgruppen (obersterne og kommandørerne) af chefer fra den øverste militære ledelse. Dette bygger på iagttagelser fra det feltstudie, jeg redegjorde for i kapitel 1 (s.99). Dels kortlægger jeg chefernes reaktioner ud fra de retfærdiggørelsespositioner, de indtog i forhold til to centrale forligskrav. Her trækker jeg både på empirien fra feltstudiet og mine opfølgende interview, jf. kapitel 1 (s.100-102).

Til overordnet forståelse af de retfærdiggørelsespositioner, jeg udfolder herefter, viser skema 30 de primære retfærdiggørelsespositioner, der viste sig blandt cheferne.

Skema 30: Chefernes reaktion på forsvarsforliget og deres retfærdiggørelsespositioner		
Forligets retfærdiggørelsesposition	Sagsforhold i chefernes debat	Chefernes retfærdiggørelsespositioner
<b>Markedsregimet</b> Primær betegnelse: omkostningseffektivitet	(A) <i>Billigere og bedre-kravet</i> (388)	Domestisk/industri vs. Projekt/marked
<b>Projektregimet</b> Primær betegnelse: fleksibilitet/helhedsforståelse	(B) Modernisering af ledelsen (542)	

I første kolonne ses forligets primære retfærdiggørelsespositioner fra skema 29. I anden kolonne vises de to sagsforhold, som blev genstand for de heftigste diskussioner i relation til chefvirkets retfærdiggørelse.<sup>14</sup> Det ene sagsforhold er (A), *billigere og bedre-kravet*. Det relaterer til sagsforhold 5.1.2 og 5.1.3 fra skema 29. Det andet sagsforhold er (B), kravet om modernisering af Forsvarets ledelse. Det relaterer til sagsforhold 5.1.1 og 5.1.4 fra skema 29. Den tredje kolonne viser de primære retfærdiggørelsespositioner, som chefernes reaktioner relaterer til. Det udfolder og begrundes jeg herefter for henholdsvis sagsforhold (A) og (B).

Som det ses i skema 30, er det de samme retfærdiggørelsespositioner, der viser sig i (A) og (B). Det er en selvstændig indikation af, at disse retfærdiggørelsespositioner er de primære i situationen. Undervejs anvender jeg betegnelsen *den militære ledelse* om den kreds af chefer, der havde det overordnede styringsansvar tillige med ansvaret for at videreformidle forligskraverne til den brede chefgruppe. Den brede chefgruppe er alle de chefer, der ikke havde været involveret i den politiske proces, og som lokalt skulle omsætte de politiske krav til praksis, dvs. top100-chefgruppen.

---

<sup>14</sup> I parentes er anført det samlede antal kodninger af retfærdiggørelsesargumenter, jeg foretog til hvert sagsforhold i interviewene med cheferne. En kodning svarer til ét retfærdiggørelsesargument fra en chef.

## 5.2.1 Sagsforhold (A) – billigere og bedre-kravet

### Den militære ledelses kommunikative formidling af forligskravene

Det såkaldte *billigere og bedre-krav* – dvs. budgetreduktionen på 15 % kombineret med fastholdelsen af de operative kapaciteter – var som forligets hovedanliggende det varmest emne i 2013. Allerede i januar 2013 begyndte den militære ledelse på at inddrive det første års provenu på ca. 1 milliard kroner. Endvidere, og som følge af at forliget først blev indgået i slutningen af november 2012, var det presserende at få mobiliseret alle top100-cheferes medvirken. I modsætning til tidligere forlig forelå der således hverken en implementeringsplan eller et fagligt gennemanalyseret handlingsgrundlag, som cheferne kunne handle ud fra. Den politiske iver efter øjeblikkelige provenuer satte derfor straks cheferne under et resultatpres. Det forholdt forsvarschefen sig løbende til, som her: *”Forsvaret løser i øjeblikket de operative opgaver på et meget højt niveau. Men vi er også under pres på flere fronter. Det er vigtigt, at vi ikke kun fortæller historien om at spare 2,7 mia. kr. Det er vigtigt, at I fortæller de gode ting, som gør os konkurrencedygtige og effektive – og som medvirker til at sikre vores fremtidige arbejdsplads. Vi skal ikke modvirke forandring – vi skal drive den. Vi skal effektivt og ordentligt implementere de omfattende ændringer som følge af forsvarsforliget”* (Protokol 1 2013). Her ses en ret præcis den projekt-marked-retfærdiggørelser, som jeg udledte af forligsteksterne i 5.1 formuleret som et direkte påkrav til chefvirket.

En anden general, som havde deltaget i det forudgående arbejde med budgetanalyserne, beskrev under udviklingsforløbet det omtalte pres således: *”Alle andre gange har vi lavet en implementeringsplan. Det har vi ikke i dag. Masterplanen består af en række tiltag og tidsplaner. Ved vi om det hænger sammen? Nej! Hvorfor kaster vi os så ud i full scale ’angreb fra bevægelse’? Fordi vi ikke har tid! Der skal skæres 1 mia. kr. af allerede i år ... Dette hedder føring! Det er de facto det, der sker, og det sker, mens vi flyer, og I kommer til at stå på mål for det! Det er den opgave I har!”* (Protokol 2:15). Det viser resultatkravet og vilkårene, som cheferne pludselig mødte, og viser hovedlinjen i den øverste militære ledelses kommunikative fortolkning af forligskravene. Dels ville chefernes selvstændige handlekraft blive en ubetinget forudsætning for at realisere kravene og provenuerne betids, dels skulle de agere på et ufuldstændigt grundlag – *”bygge flyvemaskinen i luften”* (ibid.) - dvs. uden det sædvanlige handlingsgrundlag for gensidig



koordination. Således skulle cheferne acceptere en betydelig usikkerhed om, hvorvidt det endelige resultat ville kunne hænge sammen. Desuden kobler citatet disse krav til to centrale begreber, som er hentet fra det militære kommandovirke, nemlig *”føring”* og *”angreb fra bevægelse”* (Ibid.). Det var ingen tilfældighed. Det kunne vække genkendelse hos cheferne og vise, at opgaven kunne realiseres gennem chefernes operative føringssevner, som var der tale om krigsførelse. Således knyttede ledelsen kravene an til *eksekveringsregimet* (Kapitel 2). De to føringsrelaterede begreber kom til at spille en central rolle i chefernes måde at forholde sig til forligskravene, hvor hensigten var, at de skulle danne bro mellem de nye og det gamle.

#### *Eksekveringsregimet som brobygger for chefernes meningsdannelse*

Føring er ifølge Feltreglement 1 for Hæren kort sagt chefens projektion af sin vilje over på situationen (Hærens Operative Kommando 2012). Føring relaterer til *eksekveringsregimets* princip om handlekraft, beslutsomhed og snarrådighed, jf. skema 15 (s.140). Det beror på principper om, *”at føreren bibringer underlagte førere forståelsen for formålet og hensigten med deres opgaver set i rammen af den samlede plan, og de gives den størst mulige handlefrihed under anvendelsen af tildelte ressourcer... [Føring beror på] flere faktorer som eksempelvis fælles doktrin, taktik, teknikker og procedurer, teknisk interoperabilitet samt et højt uddannelsesniveau”* (ibid. 2012:127 & 120). Det var med henvisning til citatets første punktum, at forsvarschefen formulerede det i situationen ønskede chefvirket således: *”Dette er Auftrag [jf. kapitel 2] ... Jeg giver jer retningen og forventer, at I kan udfylde jeres ledelsesopgave”* (Protokol 3 2013:1). Anderledes uklart forholdt det sig med citatets andet punktum, *”... fælles doktrin...”*. De *”doktriner”*, igennem hvilke forliget skulle realiseres, blev nemlig på væsentlige punkter udfaset og nye blev udviklet sideløbende med og næsten på bagkanten af arbejdet med at inddrive provenuerne, da de hidtidige styringsgrundlag samtidig blev udskiftet. Det ses både i de 10 delstrategier i den nye HR-strategi (Forsvarskommandoen 2013b) og i *Direktiv for decentral organisationsstyring* (Forsvarskommandoen 2013e). Endvidere var businesscasene på de fleste af de i alt 100 forligstiltag endnu ikke udarbejdet fra begyndelsen. Det affødte en del diskussioner om, hvorvidt de grundlæggende vilkår for den påkrævede føring nu også var til stede. Nogle mente ikke, at føringsammenligning matchede det afkrævede chefvirke, men mente snarere, at der både manglende doktriner og ressourcer, for at det var troværdigt.

Begrebet *angreb fra bevægelse* ramte mere præcist nerven og realiteten i situationen. Når *"hurtighed og overraskelse giver mulighed for at udnytte en gunstig situation eller et gunstigt terræn, vil det være berettiget at undlade at træffe visse af de tidskrævende angrebsforberedelser, som er nødvendige for en høj grad af samordning"* (Hærens Operative Kommando 2012:307). Det, der krævedes af cheferne, var jo netop resolut handling kombineret med viljen til at tage ansvar for opgaven, før den normale "opmarching" kunne mobiliseres. Dog kræver også denne form for angreb fælles doktriner tillige med et højt fælles uddannelsesniveau. Til gengæld er det en grundlæggende lære i føringsvirket, at *"[f]or stor uoverensstemmelse mellem delegering af opgaver og allokering af midler kan påvirke undergivne føreres tillid og moral negativt"* (Ibid.:129). Med andre ord synliggjorde de operative analogier, som skulle mobilisere chefernes handlekraft, også de principielle mangler for at realisere *eksekveringsregimet*. Uforudsigeligheden og uigenkendskueligheden fra slagmarken var imidlertid blevet en del af det administrative chefvirke, hvilket en chef formulerede således: *"Da jeg trådte ind i chefkredsen, der var det forholdsvist elementært, der var ressourcesætningen – den har aldrig været optimal – at man havde en fornemmelse af, at når du fik en opgave, så kunne du også nå i mål. I dag er ressourcesætningen således, at du skal igennem forandringer for at kunne nå i mål ... undervejs med at målene også bliver flyttet"* (Interview med chef 9 2014). Dette til trods tilkendegav ca. to ud af tre chefer fra udviklingsforløbet, at føringsanalogien virkede befordrende for at forstå de nye krav til chefvirket (Forsvarsakademiet 2013). Flere tilkendegav, at det var en væsentlig grund til, at de holdt deres kritik af det, de så som forligets uforvarsligheder tilbage fra offentligheden. Således afmonterede føringsanalogierne den professionelle modkritik og etablerede en oplevelse af krise – brændende platform – der skulle håndteres gennem militær føring, in casu *turnaround management* (s.222).

#### De interne modreaktioner – det domestisk-industrielle chefvirke

Det var ikke så meget forandringskravene på materielområdet, der dannede grundlag for krise-stemningen. Som en chef sagde: *"Den ene halvdel [materiel] blev vel egentlig ikke diskuteret så meget, og den har ikke været så kontroversiel, og dybest set var der også lavet business cases på meget af det up front"* (Interview med chef 02 2015). Anderledes forholdt det sig med foran-

dringskravene på personaleområdet. I den brede chefgruppe vakte særligt den manglende sikkerhed for målopfyldelse udbredt skepsis. En chef udtrykte det således: *”Det er første gang, jeg oplever at chefgruppen er desillusioneret ... Tidligere [andre forlig og rationaliseringer] har det været noget med, at man har sagt ‘pyha! Det bliver hårdt, men det skal nok gå’ ... men min egen oplevelse af at gå blandt cheferne er, at man er rigtigt kede af det og desillusioneret. Jeg mærker ikke troen på projektet”* (Interview med chef 06 2013). I dialogen cheferne imellem kom skepsissen til udtryk i en række markante modreaktioner, som jeg eksemplificerer i følgende citater: *”Hvorfor lave det om på det, der virker. Vi har aldrig stået stærkere, så hvorfor nu lave det om”* (Protokol 1, 2013:3). *”Vi er bange for at begå uoprettelige fejl. – Vi mangler planen,”* og: *”[V]i aner ikke hvad højre-venstre begrænsningen er”* (Ibid.:4). *”Risikerer vi ikke, at vi i bestræbelsen på at bevare de operative kapaciteter mister evnen til at udnytte dem?”* (Ibid.:9). Sådanne reaktioner relaterer særligt til *industriregimets* principper om driftssikkerhed. Da der ikke forelå en sædvanlig gennemanalyseret implementeringsplan med grundige faglige konsekvensberegninger, som det havde været tilfældet i forbindelse med alle tidligere forsvarsforlig, var der ingen, der kunne etablere en realforståelse af budgetreduktionernes operative konsekvenser. Bekymringen blandt cheferne var, at man ville komme til at stå tilbage med operative kapaciteter – dvs. fly, skibe og andre våbenplatforme – som man ikke kunne anvende tilstrækkeligt effektivt på grund af negative personalerelaterede sideeffekter. Oplevelsen af et så svagt handlingsgrundlag vakte frustration. *”Det var jo ikke engang en beslutning, der blev truffet efter, at man ikke har brugt forsvaret i årtier og alle havde glemt, at vi havde et. Det var faktisk mens, der var fly i Libyen, og der var skibe i Adenbugten, og der var soldater i Afghanistan”* (Interview med chef 02 2015), som en chef udtrykte det lakonisk. For de professionelle chefer var det overraskende, at man fra politisk side forstillede sig, at det var muligt at skabe et robust grundlag for den aktivistiske sikkerhedspolitik, samtidig med en så markant budgetreduktion.

Cheferne forstod, at det var dem, der skulle garantere for realiseringen af kravene, og fandt det derfor samtidig kritisk, at hverken den politiske eller militære ledelse ville garantere succes. Forligsgrundlaget, der altså ikke kunne garantere succes, var imidlertid ikke et udredningsarbejde, som Forsvarets chefer i almindelighed var blevet inddraget i. Det bestod primært i de førømtalte budgetanalyser og herunder en række såkaldte *deep dive-analyser*, som var leveret af consu-

lentfirmaet McKinsey og udarbejdet i en snæver kreds omkring det føromtalte *Udvalg for analyse af forsvaret*. En række fejl og mangler i budgetanalyserne vakte i særlig grad irritation. Det se fx i det følgende citat: *”Det mest problematiske er den måde, at analyserne er blevet beskrevet på. Det er urimeligt og urigtigt og det er hårde påstande om overforbrug over år, hvor vi har effektiviseret og besparet og været i krig. Og sammenligner vi os med andre forsvar rundt om, så er vi behårde og effektive og bruger to til tre gange færre medarbejdere til det samme arbejde”* (Protokol 3, 2013:15). Der var således en oplevelse af, at man skulle være loyal over for et handlingsgrundlag, som man oplevede, ikke gengældte loyaliteten, og som i værste fald kunne svække Forsvarets fremtidige robusthed. Det stillede cheferne i et loyalitetsdilemma, som en chef beskrev på følgende måde: *”Det er vel også en forventning om [fra ledelsen], at være loyal over for den politiske beslutning, som det jo reelt er i det her tilfælde – sådan en militær-politisk beslutning – ikke! Og på den anden side, så er der også en forventning om at være loyal over for sine medarbejdere. Så man står lidt i et dilemma”* (Interview med chef 10 2013). Denne pligtfølelse og forbundenhed med sine egne, som relaterer til den *domestiske* loyalitet, oplevede cheferne som svært forenelig med loyaliteten over for forligsgrundlaget (jf. også 5.1.5).

#### Fastsættelsen af den fremadrettede retfærdiggørelse – projekt- og markedschefvirket

Måden, hvorpå den militære ledelse imødegik chefernes indvendinger, kunne af gode grunde ikke bestå i at genskabe den manglende sikkerhed eller at rette op på unøjagtighederne. Det var der ikke tid til, og et sådant mandat forelå heller ikke fra politisk side. Det blev understreget i argumenter som disse: *”Vi kan ikke give alle svarene. I skal tage stafetten!”* (Protokol 1, 2013:4), og: *”Vi skal have faglighed ind i beslutningerne. Det skal komme nedefra”* (Protokol 1, 2013:5). Iværksættelsen af forligskravene implicerede også en dannelsesforandring i chefvirket, mente den militære ledelse. Det ses i følgende citat: *”Dette er også en kulturel forandring”* (Protokol 1, 2013:5). De følgende citater viser, hvordan man mere konkret skulle forstå denne kulturændring i det militære chefvirke:

*”Vi som chefer skal i højere grad tage initiativ til at udfordre og foreslå gode forandringer. Vi skal fx ikke leve med en struktur, der er givet os, hvis den kan fungere bedre og mere effektivt på en anden måde ... [og] vi skal ikke bare kritisere, for så bliver det blot en summen i baggrunden, som*

*ingen vil lytte til. Det er nødvendigt, at vi selv tager nogle af de svære initiativer”* (Protokol 1, 2013:2).

*”Vi kan forestille os myriader af problemer og forhold, der kan bremse os. Vi håndterer derfor ikke hypotetiske problemer!”* (Protokol 2, 2013:3).

*”Erfaringen er mulighedernes største modstander. I tilhører det gamle system. Dem, der kommer efter os, får lettere ved det nye”* (Protokol 4, 2013:6).

*”Det bliver i høj grad op til jer selv at finde balancerne i forhold til det, I kommer ud for. Vi skal tænke os godt om. På egen regning vil jeg sige, at et set-up som dette kræver, at vi netværker og kommunikerer uformelt, samt at I suger alle informationer op overalt, hvor I kan!”* (Protokol 1, 2013:11).

*”Der er lidt for meget vi-er-en-familie, frem for at vi er arbejdsgivere, og vi er medarbejdere. Det er også noget af det, som HR-strategien, ansøgningssystemet og alt det dér ligesom skal være med til. Det er en af de strategiske målsætninger med det [forligskrævne], det er at gøre cheferne i forsvaret til arbejdsgivere”* (Interview med chef 21, 2015).

*”Vi er repræsentanter for et gammelt system, og nu skal I være vejen til det nye system for jeres medarbejdere”* (Protokol 1, 2013:6).

Disse citater eksemplificerer *projektregimets* princip om at optimere mulighederne for aktivitet i situationer, der trues af fastlåsnings, samt *markedsregimets* princip om konsekvent tilstræbelse af konkurrencedygtighed. Chefvirket skulle fremover handle om at tage ansvar, ikke at få ansvar. Det viser forskellen mellem den *domestisk-industrielle* retfærdiggørelse og *projekt-marked-retfærdiggørelsen*. Realiseringen af dette kulturskifte ville kræve, at cheferne satte deres hidtidige erfaringer med grundigt udarbejdede handlingsgrundlag og omsorgsfulde faderrolle til side og orienterede sig mod et mere opportunistisk, kalkulativt, kommunikerende og entreprenant chefvirke. Det stod klart, at *industriregimets* principper om planmæssig driftssikkerhed ikke kunne realiseres. Cheferne måtte acceptere, at fejlene i handlingsgrundlaget og budgetanalyser, som ellers fremstod som et evidensgrundlaget for *billigere og bedre*-kravet, ikke ville blive rettet. Budgetanalyserne havde nemlig allerede dannet grundlag for den førromtalte yderst skrøbelige politiske enighed, og enhver efterrationalisering ville udgøre en risiko for at nulstille forliget og

genskabe den politisk krise. I den forbindelse gjorde en general det tindrende klart, at det var op til den militære chefgruppe at stå sammen og få det bedste ud af krisesituationen, som nemt kunne gå fra slemt til værre: *”Vi får ingen hjælp af politikerne til at få et forsvar til at fungere indenfor 18 mia. kr. [reduceret med 2,7 mia. kr.]. Hvis ikke vi står sammen, bryder det sammen. Overalt i analyserne ser indsatserne ud til at være en walk in the park. Det er det bare ikke”* (Protokol 3, 2013:14).

Således ses i sagsforhold (A) de to modstridende retfærdiggørelsespositioner fra skema 30.

### **5.2.2 Sagsforhold (B) – modernisering af ledelsen**

#### Den militære ledelses kommunikative formidling af moderniseringen af ledelsen

Det andet sagsforhold, jeg udfolder, er *modernisering af forsvarlets ledelse*. I begyndelsen af 2013 forelå der endnu ingen politisk afklaring af dette forhold, og derfor blev det kun sporadisk drøftet i forbindelse med chefernes udviklingsforløb. Heller ikke efterfølgende var det et spørgsmål, der blev lagt ud til faglig drøftelse. Sagen udviklede sig derimod til at blive det varmeste og politisk mest følsomme emne i forligskredsen. Løsningen, som blev resultatet af de politiske forhandlinger i 2014, blev i embedsværket udarbejdet af en snæver kreds af deltagere fra Forsvarsministeriets departement og forsvarschefens nærmeste medarbejdere. Om end processen var lukket, indikerede de oplysninger, der nåede offentligheden, at situationen var tilspidset. Regeringens forudgående vedtagelse af forsvarsloven i juni 2013 med hjælp fra Enhedslisten og uden om forligskredsen, tydeliggjorde splittelsen. Den relativt lange proces – 10 måneder – fra vedtagelsen af forsvarsloven, til forligspartnerne nåede et kompromis, var en anden indikation på, at vejen til en politisk løsning var præget af store modsætninger. Endelig indikerede de få offentlige udtalelser om den endelige ledelsesmodel, at man havde svært ved at formulere en stærk kompromis-retfærdiggørelse.

Derfor er det ikke muligt, på samme måde som i sagsforhold (A), at rekonstruere retfærdiggørelsespositionerne ud fra aktørernes åbne kritiske dialog. I stedet beror empirien på interview med chefer inden for Forsvarsministeriets område samt på de tilkendegivelser, som blev ytret offentligt i perioden.

### *De offentlige mediebarne modpositioner*

Som anført under 5.1.1, udsprang diskussionerne om moderniseringen af ledelsen oprindeligt af den sikkerhedspolitiske udvikling og behovet for større integration i den politisk-professionelle relation. Undervejs og i særdeleshed efter regeringsskiftet i 2011 kom moderniseringen til at handle om genetablering af professionel loyalitet efter de såkaldte skandalesager. Alligevel fremhævede man i flere tilfælde et økonomisk argument: *"Vi har ikke regnet på det i kroner og øre, men det er et tocifret millionbeløb om året"* (Hækkerup 2013b). Sådanne økonomiske *markedsregime*-argumenter kunne forene de politiske fløje om nedlæggelsen af den traditionelle kommandostruktur og forsvarschefens integration i departementet uden at skabe fornyet strid om professionel loyalitet versus politisk detailkontrol. Sådanne diskussioner ville hurtigt vanskeliggøre den politiske løsning i forligskredsen, som ministeren havde lovet. Trods flere mediers underen lykkedes det med de økonomiske argumenter at bringe forligspartnerne tættere sammen og nå frem til en politisk løsning i løbet af 2014.

Uenigheden blev reduceret til spørgsmålet om den konkrete modellering af ledelsen og principperne herfor. Regeringen ønskede fortsat fuld integration, mens den borgerlige opposition rejste intens kritik heraf og argumenterede for, at det ville politisere forsvarschefens militærfaglige rådgivning og svække aktindsigten og dermed den offentlige bevågenhed omkring Forsvaret. I Folketingets forsvarspolitiske udvalg blev der i forbindelse med behandlingen af lovforslag L 200 A – *Forslag til lov om ændringer af lov om forswarets formål, opgaver og organisation, m.v.* – fremsat ikke mindre end 65 spørgsmål til ministeren, hvoraf en stor del netop handlede om disse forhold. Denne kritik tog forsvarschefen og dermed den militære ledelse også del i: *"Forslaget indeholder 'efter min mening en risiko for, at militære argumenter politiseres i en proces, der kan være vanskelig at redegøre for efterfølgende eller i forbindelse med beslutninger"* (Forsvarschefen 2013). Retfærdiggørelsespositionen, som denne kritik relaterer til, er egentlig *borgerregimets* princip om repræsentativitet (skema 3, s.58), idet den handler om at sikre borgernes og dermed fællesskabets kontrol med en transparent offentlige administration. Ministeren afviste kritikken med argumenter om, at den var uden hold i realiteterne *"Det skulle forudsætte, at forsvarschefen var en viljesløs nikkedukke, og det er ikke tilfældet. Jeg synes, at man forsøger at*

*tale et problem op, som ikke er der*", indvendte han (Hækkerup 2013a). Således så regeringen ingen demokratiske problemer i en integrationsmodel.

En anden kritik af integrationsmodellen, som især blev fremsat af den militære ledelse, var *domestisk-industriell* relateret. Den tilsigtede dels at bevare forsvarschefens generalansvar, dels at fastholde en klar adskillelse af de politiske og professionelle ekspertiseområder. *"Det nye lovforslag gør kommandovejen 'uklar' og han [forsvarschefen] protesterer imod, at ministeren tilsyneladende planlægger at reducere forsvarschefens ansvarsområde fra forsvaret som helhed til kun at omfatte de operative enheder"* (Forsvarschefen 2013). Af hørings svarene til udvalgsarbejdet fremgår det, at samtlige militære interesseorganisationer også fandt det betænkeligt, at forsvarschefens generalansvar skulle indskrænkes så markant. HKKF (Hærens Konstabel- og Korporalforening) anførte fx, at *"det i praksis kan føre til en udhuling af forsvarschefens ansvar og dermed også kan skade den operative sikkerhed for soldaterne i internationale operationer"* (Vinter 2013:2). Det er ikke overraskende, at officersforeningen HOD var af samme holdning som forsvarschefen, men fordi HKKF varetager de meniges og netop ikke ledernes interesser, er deres svar værd at hæfte sig ekstra ved. Enkelte pensionerede officerer deltog også i debatten, da de som altid er i en position, hvor de kan tale mere frit. Således rejste tidligere kontreadmiral Jørn Olsen (Olesen 2012) en kritik, der var på linje med de militære fagforeningers. Fra de mange øvrige hørings svar bemærkes det tillige, at de uvildige forskningsinstitutioner, der forsker i militære forhold, også stillede sig kritisk over for integrationsmodellen. For det første blev der rejst kritik af forsvarslovens forskydning af ansvar fra Folketinget til forsvarsministeren: *"Forsvaret udgør, sammen med politiet, statens instrument til legal magtanvendelse og bør derfor være under nøje parlamentarisk kontrol"* (DIIS 2013:1). For det andet blev der rejst kritik af afskaffelsen af forsvarschefens generalansvar, herunder det samlede ressourcansvar: *"Det er Dansk Institut for Internationale Studiers vurdering, at kommando vanskeligt kan udøves, medmindre forsvarschefen ... tillige har ansvar for de forhold og aspekter, der er forudsætningen for operativ indsættelse, først og fremmest materiel og personel"* (Ibid.:2). Center for Militære Studier på Københavns Universitet tilsluttede sig denne kritik og supplerede med at præcisere fem principper for organiseringen, som stort set svarer til de modeller, der var blevet foreslået af arbejdsgrupperne i 2003 og 2012, dvs. principper om civil kontrol, klare kommandoforhold, effektiv sagsbehandling, offentlig gennemsigtighed og velinformeret demokratisk debat. Den militære



ledelse støttedes således i almindelighed af høringsparterne i den *domestisk-industrielle* kritik. Desuagtet blev forligsparterne til sidst enige om en ny løsning i april 2014. Her var kritikken ingenlunde blevet overhørt. Til gengæld førte den til en ganske uforudset løsning. Den undgik på den ene side en strukturel integration af departement og forsvarskommando, men førte på den anden side alligevel til en de facto integration af de fleste ressourceområder i departementet. Det skete ved, at de blev taget fra forsvarschefens og flyttet til departementets myndighedsområde. Her er det bemærkelsesværdigt, at det til sidst udelukkende var det operative område – som oprindeligt havde været den primære årsag til at øge den politisk-professionelle integration – der blev bibeholdt separeret. Det viser, hvordan politiske kompromisser i politisk højspændte situationer, kan skabe en helt nyt grundlag for professionel retfærdiggørelse. I den nye model blev forsvarschefen en integreret del af den fremvoksende *projekt-retfærdiggørelse* samtidig med at embedets traditionelle *domestisk-industrielle* retfærdiggørelse blev opløst.

#### De interne domestisk-industrielle modreaktioner

Blandt de militære chefer, som altså ikke tog til orde i den offentlige debat, var de fleste reaktioner på linje med høringsparternes kritik af forsvarschefens reducerede ansvar. Dele af chefgruppen fandt det ikke muligt, at forsvarschefen kunne fungere som den øverste ansvarlige for Forsvaret, hvis han ikke bevarede generalansvaret: *”Hvis ikke han [forsvarschefen] også har ledelsesretten over de støttefunktioner, der skal tilvejebringes, for at han kan løse sin opgave, så er han ikke i stand til at løse sin opgave”* (Interview med chef 07 2013). Sådanne argumenter knyttede sig til det professionelle ansvarstab ved, at forsvarschefen blev reduceret fra at være administrativ direktør (CEO) til at blive produktionsdirektør (COO), sådan som det er beskrevet i 5.1.4. En chef udtrykte sin bekymring således: *”Jeg kan godt forstå, at der er nogle, der synes at forsvarschefen udelukkende skal være chef for det operative, men mit argumenter det er bare, at det er en militær profession ... Det handler om at forstå de operative behov ... Jeg synes ikke det er det vigtigste, at man forstår markedsmekanismerne ... Det er det, der foregår ude på slagmarken, der er det afgørende ... jeg foretrækker, at chefen for materieltjenesten og personeltjenesten er militære af den grund”* (Interview med chef 15 2013). Begge citater relaterer til en retfærdiggørelsesposition, hvor det er den militærfaglige ekspert, der har enhedsansvaret. Dvs. *industriregimets* ekspertiseprincip og det *domestiske* hierarkiske princip, der havde været de

strukturerende principper for forsvarschefembedet siden dets oprettelse i 1950. Dengang overskred man ikke det politisk-professionelle skel. Man var vandt til, at den militærfaglige rådgivning var mere eller mindre uantastelig. Som en chef formulerede det: *"Der blev aldrig rettet så meget som et komma i dét, som man sendte frem fra Forsvarskommandoen. Dét var det militære råd – 'take it or leave it!'"* (Interview med chef 01 2015). Det var denne militærfaglige rådgivnings autonomi, som de militære chefer så erodere som udfald på retfærdiggørelsesstriden.

De chefer, der relaterede til denne retfærdiggørelsesposition, rejste ikke kun kritik af den hierarkiske uklarehed og ineffektivitet, som de forudså i den nye ledelsesmodel. De mente også, at den integration, som de politiske fortalere for integrationsmodellen støttede, blot ville forskyde det politisk-professionelle skel nedad. *"Det, at man knytter forsvarets ledelse så tæt sammen med det departementale, så kommer grøften bare til at være et andet sted. Det kommer til at være mellem værnstabene og det, der foregår på Slotsholmen"* (Interview med chef 01 2015). Med andre ord antog cheferne, at den nye model ikke var svaret på den mistillid og kritik af manglende loyalitet (jf. 5.1.4). Realiteterne ville ifølge dem vise, at mistilliden blot ville fortsætte i en ny politisk-professionel brudflade.

### De interne projekt-marked reaktioner

Den nye model for Forsvarets ledelse var imidlertid ikke uden støtter internt. En chef udtalte fx: *"Den konstruktion, der er lavet nu, der kan forsvarschefen jo koncentrere sig om det, der er den militære metier ... Altså, de operationer og engagementer, som forsvaret er i, kræver et tæt samspil mellem det politiske og det militære ledelsesniveau ... Hver dag, hele tiden, sker der ting ude i operationerne, som har offentlighedens og politikernes bevågenhed, hvor der derfor er behov for en super hurtig reaktionsevne"* (Interview med chef 21 2015). En anden chef argumenterede således: *"Jeg tror, at det militære chefvirke er udfordret allerede. Her i huset [en enhed i Forsvaret] der spørger vi os selv, hver eneste gang: skal det være en militær eller en civil, vi skal bruge ... Dem, der kommer igennem nåleøjet, de bliver nødt til at være udviklingsorienteret ... Og jeg tror det breder sig til resten af forsvaret. Det er ikke en given lov, at der skal være en uniformeret, der sidder alle steder i organisationen"* (Interview med chef 09 2013). Sådanne argumenter knytter an til *projektregimets* principper om aktivitet, tilpasningsevne, fleksibilitet, koordination og relationer. Endvidere relaterer de til den oprindelige intention om integration, hvor det ikke ses

som afgørende, om magten og ansvaret er centreret i én person eller administreres af professionelle eksperter. Her ses det i stedet som afgørende, at de ansvarlige chefer evner at koble sig til hinanden på tværs af skel med det delansvar, som de hver især har, hvilket ofte betegnes som helhedsforståelse. Skellet for *det militære chefvirkes* retfærdiggørelse forskydes med dette udgangspunkt fra militær/civil til separation/integration, hvilket afspejler *projektregimet* og den kombinerede domestisk-industrielle retfærdiggørelsesposition.

### Den nye subordination i moderniseringen af ledelsen

Det er nødvendigt at vise endnu en retfærdiggørelsesposition, som medvirkede til at forme chefernes forståelse af situationen, da den modsvarer den *marked-retfærdiggørelse*, som jeg indledningsvist under sagsforhold (B) pegede på med reference til ministeren. Hertil svarer en chef: *"Den her besparelse på 2,7 [mia. kr. årligt] og 15 % på budgettet, og så videre, kunne sagtens have været gennemført, uden at du havde lavet en sammenlægning af departementet og Forsvarskommandoen, altså det er insignifikant rent beløbsmæssigt ... sandsynligheden for at ledelsen af forsvaret bliver bedre er relativt begrænset ... Altså, du kunne lige så godt have beholdt det gamle og fået det til at virke"* (Interview med chef 02 2015). Citatet viser den interne kritik af, at man fra politiske side valgte at bringe det økonomiske argument i front, trods det at moderniseringen af ledelsen snarere tog udgangspunkt i en loyalitetskritik. Chefen fortsatte nemlig således sit argument: *"Det handler måske også om, at forsvaret skal skæres ned til naturlig størrelse. Altså, at Forsvarets tendens til at ville bestemme over sig selv skal reduceres. Så det handler ikke om at Forsvaret skal hjælpes. Det handler om, at Forsvaret skal bindes ind... Så tror jeg, at man nu inde i departementet har fået de værktøjer, som man synes, man har brug for, for at kunne håndtere det her [dvs. loyalitetsproblematikken]. Og forsvarschefens analysekraft er tilsvarende blevet barberet ned"* (Interview med chef 02 2015). Sidste sætning er central i argumentet, fordi forsvarschefen, med den analysekraft som den nedlagte Forsvarskommando besad, gav ham en stærk position over for et relativt lille departement. Hvor *projekt-marked-retfærdiggørelsen* giver en konstruktiv fortælling af modernisering af Forsvarets ledelse som en løsning af problematikkerne i sagsforhold 5.1.1 og 5.1.2 (sikkerhedspolitiske og samfundsøkonomiske forhold), udtrykker ovenstående citat en marginaliserings-modkritik, der handler om at blive underkastet øget subordination. Det kobler sig til den kritiske situations sagsforhold 5.1.3 og 5.1.4 (kritik af manglende økonomistyring og ekstern loyalitet). Begge udlægninger besidder

altså et retfærdiggørelsespotentiale i den samlede kritiske situation (5.1), men spørgsmålet om subordination har stort set været undvejet i diskussionerne. Der har med andre ord ikke fundet en fyldestgørende afprøvning af retfærdiggørelse sted.

### 5.2.3 Sammenfatning af retfærdiggørelsespositioner i sagsforhold (A) og (B)

Således etableredes gennem sagsforhold (A) og (B) de to modstridende retfærdiggørelsespositioner fra skema 30. I begge sagsforhold står en *domestisk-industri-* og en *projekt-marked-* retfærdiggørelsesposition over for hinanden. Den sidste vinder frem i den aktuelle strid, hvilket dog ingenlunde aftegner en fremtidig konsensus. Med de begrænsninger, der ligger i kun at udfolde to af forligets mange sagsforhold, ses det, at disse to retfærdiggørelsespositioner udgør de centrale modpositioner i den aktuelle strid om *det militære chefvirkes* retfærdiggørelse. Endvidere viser (A) og (B), hvordan aktørerne desuden trækker på andre retfærdiggørelser som fx *eksekvering*, *borger* og *subordination*. Den aktuelle strid kan således ikke fuldt ud reduceres til de to primære retfærdiggørelsespositioner.

## 5.3 Chefernes oplevelse af muligheder for legitim afprøvning

I dette afsnit foretager jeg den tredje og sidste analysebevægelse jf. figur 6, (s.215) ved at undersøge chefernes oplevelse af måden, hvorpå kritikken og kravene blev afprøvet i den aktuelle strid. Som anført i kapitel 1 (s.63) anvender konventionssociologien begrebet legitim afprøvning om den systematiske og regulerede aktivitet, der muliggør en åben, kritisk vurdering af et sagsforhold, hvilket medvirker til at afklare dets retfærdiggørelse og dermed modvirker vilkårlighed. Denne afprøvning forudsætter, at de involverede parter er indforståede med hvilke *retfærdiggørelser*, der har adgang til at blive realitetsafprøvet i situationen. Over for den legitime afprøvning står *styrkeprøven*, hvor den mest dominerende eller magtfulde projicerer sin vilje på situationen og måske endda undviger realitetsafprøvning. Som et perspektiv på den rene styrkeprøve præsenterede jeg i kapitel 1 (s.68) konventionssociologiens begreb *relativering* – dvs. aktiviteter, der tilsidesætter legitim afprøvning såsom underhåndsaftaler, marginalisering, vildledning, fordømmelse og forcering. Sådanne aktiviteter udgør virkemidler til undvigelse af legitim afprøvning og åbner derved op for en forskydning af retfærdiggørelse, der ekskluderer aktørernes *kritiske kompetence*. Jeg hævder, at legitim afprøvning også beror på aktørernes oplevelse af de

vilkår, under hvilke de har adgang til denne *afprøvning*. Efter at have udfoldet sagsforholdene i *den kritiske situation* (5.1) og dermed de materielle dele af forligets empiriske baggrund søger jeg i dette afsnit at forstå chefernes oplevelser af den *afprøvning*, der har fundet sted i situationen. Disse reaktioner relaterer ikke indholdet af de iagttagede retfærdiggørelsespositioner fra 5.2, men til måden, hvorpå denne nye retfærdiggørelse blev fastsat.

### **5.3.1 Afprøvning i et hierarkisk system – *subordination* eller *legitim afprøvning*?**

Før jeg udfolder aktørernes reaktioner, skal det præciseres, at analysebegrebet *afprøvning* iagttages i en legal magtbureaukratisk kontekst, hvor den sociale orden legitimt kan inkludere og ekskludere aktører afhængig af funktionsniveau og -område. Man kan derfor diskutere, i hvor vid udstrækning man kan forvente at kunne iagttage legitim *afprøvning* i konventions sociologisk forstand, når man betragter en bureaukratisk sammenhæng, der er indbegrebet af traditionel *subordination*. Det er således rimeligt at udfordre de analytiske præmisser for, om og hvordan en legitim *afprøvning* kan finde sted i relationen mellem departement og styrelse samt internt i de hierarkiske lag i styrelsen af Forsvaret. Det bureaukratiske system er grundlæggende et beslutningssystem, ikke et konsensussystem. Rennison giver fx det traditionelle bud på embedsmandens rolle ved at citere Sachs: *”Rollen er en Gang fordelt mellem Herre og Tjener, og det drejer sig kun om at finde den mest hensigtsmæssige Tilrettelæggelse af Tjeneres Arbejde”* (Sachs i Rennison 2011:50). I det traditionelle bureaukrati levnes der altså ikke rum for en bred legitim *afprøvning* af retfærdiggørelse. Rennison viser imidlertid også, at den rene lydighedsdiskurs gennem diakrone brud i statsforvaltningens praksis op gennem det 20. århundrede gradvist blev suppleret med en *ledelsesdiskurs* – dvs. en mere relationel praksis – der evnede at realisere kravene til den offentlige sektors effektivitet og omstillingsparathed (Ibid.:125). Min diakrone analyse af *det militære chefvirke* tydeliggør også et bureaukratisk herre og tjener-forhold (*domestisk*), men herudover også et nyt entreprenant chefvirke (*projekt*) (jf. del 2). Når kravet til chefvirket således ikke blot er at *lyde*, men også at *lede*, fordrer det, at cheferne ud over deres lydighedspligt også i en eller anden form har adgang til *afprøvning* af retfærdiggørelse i de sagsforhold, de skal lede. Ellers kan samtidigheden af kontradiktionen *lyde/lede* – dvs. spændingsforholdet mellem *subordination* og *kritisk kompetence* – ikke realiseres i praksis.

En chef udtrykker dette forhold således: *"Jeg er en meget loyal embedsmand. Hvis jeg får en opgave, så løser jeg den. Men som vi altid har lært som militære, indtil beslutningen er taget, så kan vi diskutere godt og skidt"* (Interview med chef 04 2015). Det viser, hvordan spændingsforholdet subordination/kritisk kompetence kan afspændes i en praksis, der både åbner for lydighed og kritik. En anden chef indtog derimod en mere skeptisk tilgang til dette både-og: *"Vi er selvfølgelig også ansat til at vejlede politikerne, inden de beslutter det, og fortælle dem, at hvis de gør dét, har det den og den konsekvens, og hvis de gør dét, så har det den konsekvens. Når de så beslutter noget, så er det altså styreformens her i Danmark, at vi skal sige jave!! Så gør vi det! ... Men der synes jeg, at der har været en tendens til, at der er blevet brugt alt for meget energi på at modarbejde [fra chefernes side]"* (Interview med chef 21 2015). De to citater indrammer udfordringen for den legitime *afprøvning* i den bureaukratiske kontekst og viser, at det er nødvendigt at fastsætte et klart format for *afprøvningen*. Ellers kan den professionelle kritik – leveret på det forkerte tidspunkt eller på den forkerte måde – let blive anset som illegitim i det bureaukratiske hierarki, fx som modvillighed eller ligefrem som lydighedsnægtelse eller utidig indblanding. Det betyder også, at *afprøvningen* må finde sted, inden de endelige beslutninger træffes, og på en sådan måde, at de relevante aktører inddrages. Det skal således i det mindste konkretiseres, hvilke beslutninger aktørerne har mulighed for at medvirke i *afprøvningen* af. Gennemføres sådanne *afprøvnings* ikke, danner de grundlag for en kritik, som måske ikke viser sig offentligt, som følge af det bureaukratiske lydighedskrav, men som alligevel ikke af den grund er uvirksom.

Empirien viser, at denne kritik netop ofte forekommer blandt cheferne. Det sker i et sådant omfang, at aktørernes *kritiske kompetence* ikke udelukkende kan belyses ud fra forskellige retfærdiggørelsespositioner. Derfor udfolder jeg de oplevelser af *relativering*, som udgør en overraskende stor del af empirien. Jeg relaterer disse oplevelser til analysebegrebet *relativering* (skema 4, s.69) – underhåndsftaler, vildledning, forcering og marginalisering – i det omfang jeg har set et analytisk sammenfald. Chefernes oplevelser er dog ikke entydige. Jeg viser derfor også alternative oplevelser, der hvor jeg har iagttaget dem. Det skal understreges, at analysens formål ikke er at bevise, om *afprøvningen* har været udøvet legitimt eller som *relativering*. Analysen søger derimod at forstå, hvordan chefernes oplevelse af den situerede *afprøvning* indvirker på deres

udøvelse af *kritisk kompetence*. Således udfolder jeg herefter chefernes oplevelse af forligsimplementeringen som *afprøvning*.

### 5.3.2 Oplevelse af underhåndsftaler

Underhåndsftaler er aftaler, der unddrager sig offentlighedens opmærksomhed, og hvor nogle parter opnår fordele, som andre ikke opnår, men som de mener at have en legitim ret til. Mange tilkendegivelser viser, at cheferne har et anstrengt forhold til eksterne managementanalyser, som de oplever som arbitrære og uden faglig kvalitet. Deres frustration over analysegrundlaget for forsvarsforliget 2013-2017 blev forstærket af, at de sædvanlige professionelle konsekvensanalyser ikke blev gennemført forud for de vidtgående politiske beslutninger om budgetreduktioner, sagsforhold (A). En chef udtrykker det således: *"Man har lavet et eller andet. Man har haft et anerkendt konsulentfirma til at lave nogle analyser og så er der besluttet, at det her beløb det kan man spare, og så sparer man. Man spørger ikke systemet, hvad tror I, der kan lade sig gøre? Hvis der nu skal spares det, hvad skal der så gøres? Hvis I nu skal spare det, hvad skal der så gøres? Og det synes jeg måske ... det oplever jeg nok at være ... altså jeg accepterer præmissen, at vi er et politisk værktøj, men det kunne man godt have gjort med en lidt anden respekt"* (Interview med chef 15 2013). Flere tilkendegivelser viser på lignende måde en oplevelse af, at andre uden om de professionelle – og dermed uden helhedsforståelse – havde skabt det beslutningsgrundlag, dvs. budgetanalyserne, som de professionelle senere skulle realisere gennem helhedsforståelse. *"Vi er blevet taget som gidsler og skal stå på mål for det her, før der overhovedet har været nogen intern debat eller nogen har været involveret og spurgt til råds"* (Protokol 2, 2013:13).

Omvendt viser flere tilkendegivelser, at det, cheferne oplevede som arbitrær indgriben i de professionelle forhold, var en nødvendighed. De oplevede, at den militære ledelse i *den kritiske situation* havde demonstreret, at den militære selvforvaltning havde været utilstrækkelig. En chef udtalte således: *"Jeg tror, at militære organisationer af natur er meget utilbøjelige til selv at gå ind og foreslå egen forandring ... idealsituationen ville jo i virkeligheden have været, at forsvaret selv var kommet op med forslag til, hvordan man kunne skabe mere økonomi inden for den givne ramme til sine egne operative kapacitet ... som så blev presset ind gennem McKinsey*

*analyser. Jeg tror bare at militære organisationer af natur er meget konservative organisationer ... Men den traditionspleje, som vi er så fokuserede på – bevidst og ubevidst – er også med til at gøre os meget uimodtagelige overfor nye ideer og for at ændre os selv ... Så jeg tror, at svaret umiddelbart vil have været: 'Jamen det kan ikke lade sig gøre!'" (Interview med chef 02 2015). Med tanke på, at Forsvaret netop tidligere havde udarbejdet det føromtalt K-notat (se s.218), der dannede grundlag for en stor omstilling af Forsvaret, konstaterede chefen endvidere tørt: "Jeg tænker på, om opfindsomheden havde være så stor i 2004, hvis pengene skulle være gået til finansministeriet" (Ibid.). I modsætning til forsvarsforliget 2005, hvor provenuet af moderniseringerne forblev i Forsvaret, skulle provenuet i forsvarsforliget 2013-2017 gå til andre ressortområder. Det var denne forskel, som nogle mente, gjorde det nødvendigt at træffe beslutningerne, inden de militære chefer blev involveret i analysen af de faglige konsekvenser.*

Oplevelserne var således delte, men de negative oplevelser var især baseret på det forhold, at budgetanalyserne var foretaget i Udvalget til analyser af forsvaret, dvs. i en snæver, sluttet kreds af embedsmænd fra Finansministeriet, Forsvarsministeriet og Forsvarskommandoen (Udvalget for analyser af forsvaret 2012). Mange militære chefer og medarbejdere havde således ikke en oplevelse af, at de eksterne analytikere havde hjulpet Forsvaret, men at de leverede et beslutningsgrundlag, som de professionelle var afskåret fra at kritisere og realitetsafprøve, inden det dannede grundlag for den politiske beslutningsproces. De militære interesseorganisationer kritiserede fx samlet dette forhold offentligt: "Hverken uafhængige eksperter, repræsentanter fra forsvarets ansatte eller andre har altså haft mulighed for at stille spørgsmål til budgetanalysens konklusioner eller til at komme med input til, hvordan besparelser kan opnås. Og det er en meget lukket kreds af politikere og embedsmænd, som kommer til at vurdere, hvilke konsekvenser valg og fravalg vil få også på lang sigt ... Skal fremtidens forsvar opbygges på baggrund af hemmelige analyser og rapporter og via hemmelige forhandlinger?" (Vinther, Fabricius & Hansen i Berlingske 6. september 2012). Oplevelsen var, at beslutningsgrundlaget i højere grad end tidligere var blevet produceret i hemmelighed for at undgå professionel kritik i beslutningsfasen. Påstande om, at Forsvaret selv havde deltaget i analyseprocessen, var der flere, der ikke kunne acceptere. Det kom fx til udtryk på følgende måde: "Nu har jeg selv siddet samlet i 7 år og lavet forlig ... så jeg ved godt hvordan sådan noget finder sted. Og dette forlig adskiller sig. Det er det samme forlig, som politiet har fået, sundhedsvæsnen har fået. Og nu er det djøf'erne, der har taget over



*frem for nogen form for militærfaglig oplæg, vi altid har siddet og lavet. Derfor så generer det mig stygt, når man hører en af vores egne ... står og siger til os – og lyver os op i ansigtet og siger – nu forventer jeg loyalitet, fordi I har jo været med i udviklingen af det her”* (Interview med chef 04 2015). Uanset om bevæggrundene for den valgte procedure handlede om hemmeliggørelse over for de professionelle chefer, indtil de politiske beslutninger var truffet, eller om det var de vanskelige politiske omstændigheder, der umuliggjorde tidlig dialog i det professionelle miljø, peger udtalelserne på en oplevelse af øget mistillid i den politisk-professionelle relation. Denne mistillid blev af flere projiceret over i den såkaldte djøfisering. Endvidere stillede det den øverste militære ledelse i en defensiv position over for den brede chefgruppe, hvor retfærdiggørelsen af forliget i højere grad kom til at handle om skadekontrol – *turnaround management* – end om udvikling.

### **5.3.3 Oplevelse af vildledning**

Vildledning består i at bortlede aktørernes opmærksomhed fra kritiske forhold gennem under- og overdrivelser eller tilbageholdelse af oplysninger, som man ellers har legitim adgang til. Jeg forholder mig ikke til, om der er sket vildledning, men alene til de oplevelser heraf, jeg har iagttaget. Flere chefer udtrykte skepsis over for, om de politiske aktører blev bibragt et realistisk indtryk af konsekvenserne af budgetreduktionerne, da det ikke var muligt at realitetsteste forligskravene (sagsforhold (A)): *”Min påstand vil jo være, at det forlig vi fik med besparelser på 2,7 mia. kr., det baserer sig bl.a. på den forudsætning, at hele forligskredsen har fået at vide, at det ikke nogen som helst konsekvenser har for de operative kapaciteter, og det er en af de største løgne, der overhovedet er i det her forlig. Det har masser af konsekvenser for de operative kapaciteter. Vi har kun radarsystemer til 3 af de 5 store overfladeenheder eksempelvis ... Hvor mange kampfly får vi egentlig? Der er masser af konsekvenser! Folk stjæler fra puljekøretøjer, for at få et spejl på deres bil igen, osv. Det har masser af konsekvenser ... Det man finder ud af, det er, at man i virkeligheden gør vold mod produktionen og de vilkår, der er for produktionen”* (Interview med chef 01 2015). Tilsvarende eksempler blev mere og mere almindelige, efterhånden som forligsprojekterne blev lanceret. Den legitime *afprøvning* kan som anført i kapitel 1 (s.x) ikke reduceres til en teoretisk diskussion, men inkluderer de realitetsbeviser, som aktørerne kan bringe med ind i situationen. I den konkrete situation blev sådanne *beviser* ikke inddraget i en

*afprøvning* af, hvad der ville virke, idet forliget primært beroede på en anden type beviser, fx statistiske benchmarks fra McKinseys erfaringsdatabaser. Da disse erfaringsdatabaser ikke er tilgængelige for konsulentfirmaets klienter, beror *bevistførelsen* på den kunde-leverandør-tillid, der er mellem Finansministeriet og konsulentfirmaet. Her står de professionelle aktører udenfor. I tilfælde, hvor sidstnævnte tillige var afskåret fra at fremføre deres realitetsbeviser, øgede det blandt flere oplevelsen af vildledning.

Også i spørgsmålet om modernisering af Forsvarets ledelse (sagsforhold (B)) gav flere chefer udtryk for oplevelser, der relaterer til vildledning. Flere chefer kunne fx ikke få øje på de substantielle begrundelser for moderniseringen: *"Hvis du kan påvise, at der er noget galt, så har du en legitim tilgang til at lave noget om. Hvis ikke du har en legitim tilgang i form af, at du kan påvise, at der er noget galt, så kan du bruge nogle af deres ynglingsudtryk, så som at du vil 'modernisere' noget, du vil 'effektivisere' noget. Hvem kan være modstander af det? Hvis du moderniserer FØL [Forsvarets øverste ledelse]. Det er så åbenbart den eneste bevæggrund, som jeg har hørt ministeren udtale, for, at en evt. sammenlægning, styres af vores departement. Der må da være mere end det. Det er der ikke! Hvis du læser beslutningsgrundlaget igennem, og 1. behandling inde i folketingsalen, så finder du ikke fra regeringens side nogle som helst substantielle argumenter. Ingen overhovedet! Men det skal moderniseres!"* (Interview med chef 12 2013). Jeg har i forhold hertil tidligere redegjort for, at lovarbejdet var en bemyndigelseslov, der flyttede spørgsmålet om Forsvarets organisering fra Folketinget til Forsvarsministeriet, hvilket påvirkede muligheden for offentlig adgang til beslutningsprocessen. Endvidere har jeg redegjort for, at man fravalgte løsningsmodellerne fra de to tidligere notater om modernisering af Forsvarets ledelse fra 2003 og 2012, samt at den endelige model ikke er blevet nævneværdigt begrundet i offentligheden. Disse konkrete forhold medvirker til at forstærke chefernes oplevelse af, at moderniseringen af ledelsen ikke var velbegrundet, men drevet af interesser, der *"handler om at forsvarret skal bindes ind,"* som det blev udtrykt i et tidligere citat.

### 5.3.4 Oplevelse af forcering

Forcering består i uden anden nødvendighed at gennemtvunge aktiviteter med en sådan hast, at aktørerne ikke kan nå at mobilisere en velbegrundet kritik. Jeg forholder mig ikke til de almindelige politiske vilkår, som fx Bo Smith-udvalget (Smith 2015) er inde på i forbindelse med øget hastighed i offentlig sagsbehandling, men til de militære chefers konkrete oplevelser af forligsimplementeringshastigheden. Her var der flere, der udtrykte forundring over den hast, hvormed man fra politisk side ville implementere forliget. En chef udtalte fx: *”Hvis man havde lavet de der mange analyser, vi lavede i gamle dage, hvor vi brugte et par år på at komme frem til, hvad konsekvenserne er af det [effektiviseringsforslagene] ... så ville man opdage forskellen. At vi er nødt til at skære andre steder, som var velfungerende ... Driftsmidler til at sejle, flyve og køre. Færre sejledage, færre flyvedage, færre køredage”* (Interview med chef 04 2015). Frustrationen over denne forcering bunder i, at de negative konsekvenser for de operative kapaciteter ikke kunne nå at blive tilvejebragt og dokumenteret og derved indgå i den politiske helhedsvurdering. Flere chefer oplevede, at denne implementeringsproces adskilte sig fra de tidligere forlig, som de tidligere havde deltaget i. Oplevelsen af forcering så flere snarere som et resultat af politisk iver efter at realisere hurtige provenuer til inddækning af andre ressortområder end som en forsvarlig omfordeling af samfundsressourcer. Denne oplevelse knytter sig fx konkret til SRSF-regeringens regeringsgrundlag fra 2011, der forstærkede og fremskyndede forsvarsbesparelserne fra den tidligere VK-regerings 2020-plan. Disse forhold viser, hvordan hastigheden i overordnede politiske beslutninger kan svække tilliden i den politisk-professionelle relation gennem en oplevelse af forcering.

### 5.3.5 Oplevelse af marginalisering og fordømmelse

Marginalisering består her i at udelukke bestemte aktører fra afprøvningen af et sagsforhold, som de har legitim adgang til. Jeg forholder mig som sagt ikke til den juridiske ret til magt i den demokratiske proces, men til, hvordan cheferne oplevede de administrative processer. Forholdet mellem *subordination* og legitim *afprøvning* står centralt i chefernes oplevelse af marginalisering. Den øgede ledelsesfordring i embedsmandsvirket, betyder, at cheferne i almindelighed ser et behov for at have adgang til en kritisk *afprøvning* af de sagsforhold, som de fagligt er involveret i. I den forbindelse kom oplevelsen af marginalisering til udtryk på flere måder. Der

var chefer, der blot konstaterede, at det generelt er en svaghed at undlade at inddrage de relevante aktører, når store forandringer ønskes gennemført. Det ses i følgende citat: *”Det er jo så svagheden ved det her forlig, efter min bedste vurdering. Du har jo ikke inddraget personellet. Du har jo ikke inddraget cheferne heller. Du har knap nok inddraget NIV2-cheferne [læs: cheferne for de operative kommandoer] i det her forlig”* (Interview med chef 12 2013). Andre reagerede stærkere på den manglende inddragelse og mente, at den var udtryk for hemmeligholdelse: *”Detaljerne i det her arbejde – budgetanalyser og alt muligt andet – blev jo holdt hemmeligt for dem, det gik ud over”* (Interview med chef 11 2014). Disse citater demonstrerer en indignation, som endda blev udtrykt endnu kraftigere og mere følelsesladet: *”Der ligger sådan et uudtalt niveau af mistillid i det [moderniseringen af Forsvarets ledelse]. Det kan I ikke! Det vil I ikke! Så er vi nødt til at overtale jer! Tvinge jer til det, ikke! Og det mener jeg ganske enkelt er forkert. Jeg blev simpelthen såret. Jeg synes det var ufortjent. Og det kan man ikke være bekendt, at lave en eksplicit beskyldning om illoyalitet, eller hvad man skal kalde det”* (Interview 08 2013). Denne indignation handler ikke kun om ikke at være spurgt til råds, men også om manglende anerkendelse af professionel passion, dvs. opofrelse. Oplevelsen af marginalisering forstærkedes af aktørernes professionelle passion. Indignation kombineret med professionel passion kan ses som en drivkraft for, at den pensionerede kontreadmiral, Jørn Olesen, sendte ikke mindre end fem åbne breve til forsvarsudvalget i forbindelse med behandlingen af forsvarsloven i 2012-2013. Her fremførte han offentligt det, som mange aktive chefer tilkendegav i interviewene, men som de fleste afstod fra at fremføre offentligt: *”Den primære ambition synes at være at svække og undertrykke det militære ansvar og det militære synspunkt. Det forstår jeg ikke. Og det vil næppe give landet et bedre forsvar”* (Olesen 2012:4). Det er en sjælden, men dækkende offentlig modkritik af det, som mange chefer stiltiende oplevede som centraladministrationens marginalisering af de professionelle aktører.

Der var chefer, som påpegede, at det netop er i det militære fællesskab og igennem gensidig opofrelse og for sagen, at den militære opgaveløsning lykkes. Den gensidige tillid, der etableres gennem korpsånden, fremhæver nogle chefer som en helt afgørende del af den militære praksis. Det ses fx i følgende citat, hvor en chef udtaler: *”Når jeg som militær ansat skal udsendes i et eller andet område, så giver det mig tillid, at det er FC [forsvarschefen], der har anbefalet, at denne her opgave, den kan vi løse ... Jeg vil gerne tage ud og løse denne her opgave, fordi jeg*

tillid til en militær chef ... Derfor synes jeg selvfølgelig, at FC fortsat helt entydigt skal have ansvaret ... Uanset hvor dygtige folk de måtte være [chefer med anden faglig baggrund], så har de ikke professionen. De har ikke den militære professionalisme. De har ikke prøvet det på deres egen krop" (Interview med chef 15 2013). En anden chef forklarede tilsvarende, at det er den militære kollegialitet, der får det militære system til at virke: "Jeg kan ikke lide ordet networking. Det er sådan et dumt ord ... Men hvis ikke jeg havde mit kammeratskab [i chefkredsen], vil jeg hellere kalde det, og har dyrker det og passet på det i alle de her år, så svarer jeg heller ikke for følgerne. Det er jo sådan, det her firma egentlig køres i sin dagligdag" (Interview med chef 13 2014). En tredje chef gav udtryk for, at dette professionelle sammenhold sættes under pres af de krav, som kommer ind i det militære system gennem andre fagligheder: "Vi kan ikke have den der ultra magnum sociale organisation, hvor sammenhold og opofrelse er afgørende for at levere varen, også alt det der med holdninger, samtidig med at enhver er sin egen lykkes smed. Det kan du simpelthen ikke få til at klinge sammen, for det er to modsatrettede ting. Punktum!" (Interview med chef 11 2014). Disse citater er udtryk for den opofrelse og traditionelle domestiske forbundenhed, som en del chefer hæfter sig ved, ses om et bærende element i den militære professionalisme. Chefernes oplevelse af marginalisering skal således også forstås i lyset af den traditionelle opofrelse, gennem hvilken de militære aktører er forbundet med hinanden og finder løsninger i det daglige. De ser, at grundlaget herfor udvandes med den konkrete modernisering af Forsvarets ledelse, hvilket forstærker deres oplevelse af marginalisering.

Nogle chefer uddybede også de praktiske implikationer af den oplevede marginalisering: "Det er gået galt, allerede inden den politiske beslutning blev truffet ikke! Fordi i virkeligheden kunne den politiske aftale jo have gået ud på at spare 15 %, slut! Så havde den [forligsteksten] været på 1 side eller 1½, ikke! Og så, i stedet for, nu blev den på 42 sider, ikke, og hvor noget af det jo er ganske detaljerede stof, ikke!... Resten skal vi da selv ordne i armslængdeprincippets navn, længere nede, fordi så får du den bedste løsning, fordi så er det eksperterne, der begynder at arbejde med det ... Men det har vi overhovedet ikke fået chancen for!" (Interview med chef 03 2013). Her kan det indskydes, at forligsteksterne er vokset i omfang over de seneste årtier. I 1980'erne var de typisk kun på et par sider. I 1990'erne voksede de til ca. 10 sider, og siden årtusindskiftet er de vokset til 21 sider i 2005, 33 sider i 2010 og endelig 44 sider i 2013. Citatet adresserer således en tendens til mere og mere detaljeret og omfangsrig politiske detaljstyring

af professionelle aktører. Oplevelsen af denne tendens medvirkede i kombination med oplevelsen af hemmeligholdelse til en generel oplevelse af marginalisering. Denne oplevelse gik den øverste militære ledelse offentligt i rette med, idet man fra Forsvarskommandoens side gav udtryk for, at Forsvaret altså havde været inddraget i udarbejdelsen af budgetanalyserne. Det blev formuleret således: *”Det er os [Forsvaret], der har lavet budgetanalyserne. McKinsey har bistået, og vi har ikke altid været enige, og data-grundlaget har ikke været perfekt, nej! Men det er det, vi skal sige til vores medarbejdere. Vi skal ikke sige, at det er McKinsey, der har gjort det”* (Noteprotokol 1:2 2013). Problemet er her, at mange chefer netop ikke oplevede, at de havde været involveret. Det fremgik heller ikke – i hvert fald ikke formelt – hvilke professionelle aktører der konkret havde været involveret i analysearbejdet, ligesom der ikke forelå offentligt tilgængelige kommissorier, hvoraf det fremgik. Historisk er der mange eksempler på, at de professionelle deltagere i lignende analysearbejder i 60’erne til 80’erne blev anført i afrapporteringerne. Det fremgår imidlertid ikke, hvem der indgik i Udvalget til analyser af forsvaret. Det bidrog til chefernes oplevelse af hemmeligholdelse og professionel marginalisering.

En anden reaktion på oplevelsen af marginalisering ses i følgende citat, som handler om forsvarschefens indflydelse på den politiske proces, og som også relaterer til diskussionen om modernisering af Forsvarets ledelse. Vedkommende, som helt er anonymiseret her, udtaler: *”Det er klart, at forsvarschefen skal komme med sin militærfaglige rådgivning, men den der militærfaglige rådgivning skal heller ikke skamrides kan man sige, for det har der måske også været en tendens til, at det er blevet”* (Interview 2015). Citatet peger på en forskel i oplevelsen af, hvilke muligheder for indflydelse de professionelle bør have. Det afklarer ikke, hvor grænsen skal gå, men viser, at man fra politisk-administrativ side reagerede på, at militære cheferne – ifølge nogle – ikke har forstået, hvilken form for indflydelse de kan have i den politisk-professionelle relation. Sagen er, at der fortsat er modsatrettede oplevelser af situationen. Kritikken er uforløst, hvilket vedbliver med at forstærke to forskellige konfliktfortællinger. Den ene er fortællingen om selvtilstrækkelige og egenrådige militære chefer, der svigter deres helhedsansvar ved at udvise passiv eller aktiv modstand eller på anden måde illoyalitet over for legitime politiske krav. Her har jeg tidligere citeret den daværende forsvarsminister Nick Hækkerup, som beskrev militære chefer som nogle oberst Hackel-typer (s.230). Den anden er fortællingen om luskede djøf’ere og *djøfiserede* chefer, der ud fra egennyttige interesser undlader at gå i rette med politiske krav, der svækker

den professionelle kvalitet. Sådanne fortællinger er også udbredt i den offentlige sektor langt ud over Forsvarets grænser (Dahler-Larsen et al. 2011). Dahler-Larsen viser imidlertid, at djøfiseringsbegrebet, snarere end at udgøre en analytisk kategori for bestemte offentlige lederes holdning til ledelse, i højere grad anvendes polemisk. Fortællingerne om oberst Hackel-typer og *djøfiserede* chefer repræsenterer også i den konkrete situation polemiske kategorier, der er ret udbredt. Her fungerer de som fordømmelseskategorier i den fortsat uforløste *kritiske situation*. Langt de fleste kender disse fordømmelseskategorier fra daglige, uformelle samtaler eller som indforståede bemærkninger blandt kolleger. Som sådan medvirker de til oplevelse af marginalisering.

### **5.3.6 Sammenfatning af chefernes oplevelse af muligheder for legitim *afprøvning***

Det er de militære chefers oplevelse, at den aktuelle strid om chefvirkets retfærdiggørelse ikke kun er foregået gennem aktiviteter, der kan kategoriseres som legitim *afprøvning*. Det var flere chefers oplevelse, at *afprøvningen* foregik som *relativering*, dvs. gennem underhåndsftaler, vildledning, forcering, marginalisering og fordømmelse. Disse oplevelser udfordrer og marginaliserer *den kritiske kompetence*. Aktørerne oplevede ikke, at de kunne komme til orde med deres kritik og deres modargumenter til den kritik, de mødte i forligsprocessen. Analysen viser således, at *den kritiske situation* og den aktuelle strid i nogen grad blev afgjort i en styrkeprøve, i det mindste set fra chefernes synspunkt. Disse oplevelser fortsætter med at indgå i chefernes situationsbedømmelse og udfordrer deres oplevelse af retfærdighed. Det betyder også, at striden ikke bilægges med enighed eller på en måde, der afgør, hvilken retfærdiggørelse der bedst passer til det fremadrettede chefvirke. Den uafgjorte og dermed fortsatte strid giver i stedet næring til *styrkeprøvens* ukonstruktive fortællinger om djøfisering og snæversynede professionschefer. Det svækker den politisk-professionelle synergi, der ellers var det konstruktive mål for moderniseringen af Forsvarets ledelse.

## 5.4 Afsluttende sammenfatning af situeret kritisk kompetence

Kapitlets analyser af chefernes situerede *kritiske kompetence* sammenfattes i seks punkter, der relaterer til de tre analysebevægelser, der er blevet fulgt i pkt. 5.1-5.3. De to første relaterer til karakteren af den *kritiske situation*, som aktørerne handler i (5.1). De to efterfølgende relaterer til de *retfærdiggørelsespositioner*, der viste sig i den aktuelle strid og de to sidste relaterer til aktørernes oplevelse af muligheden for kritisk at afprøve den retfærdiggørelse, der aktuelt vandt frem, gennem deres *kritiske kompetence*.

### 5.4.1 Kritisk situation jf. 5.1

For det første har det vist sig, at den aktuelle strid om chefvirkets retfærdiggørelse ikke kan ses som en momentant opstået konflikt. Det er en kompleks *kritisk situation*, hvor kritik og krav har udviklet sig over flere år. Undervejs i processen har de retfærdiggørelsespositioner, der udfordrer de traditionelle militære retfærdiggørelser, taget form gennem ekstern kritik og krav, der påvirker chefvirkets legitimitet. Den kritik og de krav, der rejses i forsvarsforliget 2013-2017, relaterer således særligt til fire sagsforhold: organisatoriske krav relateret til sikkerhedspolitik (5.1.1), sparekrav relateret til samfundsøkonomi (5.1.2), ekstern kritik af manglende økonomistyring (5.1.3) og ekstern kritik af cheferne for manglende loyalitet (5.1.4). I forsvarsforliget 2013-2017 reformuleres kritikken herfra i to aktuelle sagsforhold, som danner grundlag for den aktuelle strid. Det er *billigere og bedre-kravet* (A) og *modernisering af ledelsen* (B). Heri intensiveres *markedsregimets* krav om omkostningseffektivitet og *projektregimets* krav om fleksibilitet og helhedsforståelse.

For det andet har det vist sig, at de militære chefers legitimitet ikke kun udfordres af ekstern kritik, men også svækkes af en intern loyalitetskritik. Her udspringer kritikken af svigt, som de underordnede professionelle oplever, når cheferne i deres øjne giver køb på de traditionelle retfærdiggørelser og åbner sig for den eksterne kritik. De traditionelle retfærdiggørelser, de professionelle aktører inddrager, relaterer til *det domestiske regimes* forbundenhed, *eksekveringsregimets* gensidige tillid og *opofrelsesregimets* omsorg. Kritikken stiller cheferne i en udsat position, der dels svækker chefvirkets interne legitimitet, når de imødekommer den eksterne kritik,



dels svækker deres eksterne legitimitet, når de afviser den for i stedet at fastholde de traditionelle retfærdiggørelser. Det viser, hvordan akkumuleringen af stadig flere regimer gør chefvirket sårbart og kalder på en stadig mere kompleks *kritisk kompetence*.

#### 5.4.2 Retfærdiggørelsespositioner jf. 5.2

For det tredje har det vist sig, at cheferne over for den udfordring helt overordnet stiller sig i to modstridende retfærdiggørelsespositioner. Den ene er sammenfaldende med de eksterne krav og *projekt-marked*-retfærdiggørelsespositionen fra forsvarsforliget 2013-2017. Disse aktører accepterede præmisserne om et opportunistisk og agilt chefvirke, der er parat til at give slip på traditionelle retfærdiggørelser for at tilgodese omkostningseffektivitet og fleksibilitet. Det svarer til det chefvirke, jeg i U1 benævnte den *kalkulative forandringsagent*. Heroverfor etableredes en modposition baseret på argumenter om ansvarlighed og evidensbasering i relation til at ændre på forhold, der allerede syntes sikre og gode. Det etablerede en *domestisk-industri*-retfærdiggørelsesposition. Modkritikken herfra gik på det uforsvarlige i at foretage forandringer, der ikke baserer sig på den sædvanlige realitetsafprøvning, effektanalyser og konsekvensvurderinger, men stort set kun baserer sig på økonomiske kalkuler. Det svarer til det chefvirke, jeg i U1 benævnte den *militærfaglige ekspert*. Da beslutningerne imidlertid allerede var truffet, og provenkravene skulle effektueres øjeblikkeligt, blev striden ikke realitetsafprøvet, hvilket bevirker, at striden fortsat er uforløst og nærer de modsatte positioner.

For det fjerde har det vist sig, at Forsvarets øverste ledelse så sig nødsaget til at afskære diskussionerne, fordi de vurderede, at Forsvaret befandt sig i en alvorlig krise med risiko for kollaps. Her søgte de at mobilisere *eksekveringsregimets* øjeblikkelige handlingskraft i chefgruppen, hvor man ikke "*håndterer hypotetiske problemer*" og derved risikerer handlingslammelse i uløselige problemer. I stedet blev cheferne afkrævet *streng subordination*, hvilket betyder, at de skulle afholde sig fra al offentlig modkritik. Da forligskravene desuden manglede faglige konsekvensanalyser og derfor indebar en betydelig praktisk usikkerhed, afkrævedes cheferne endvidere et aktivt engagement for at opfinde praktiske ad hoc-løsninger. Ledelsens vurdering var, at brud mod disse krav ville medføre nye politiske indgreb i både professionel autonomi og ressourcer.

### 5.4.3 Afprøvning og kritisk kompetence jf. 5.3

For det femte har det vist sig, at mange chefer i denne situation oplevede, at situationen tog form som en *styrkeprøve*, der tilsidesatte deres faglighed gennem en relativering af problematikken frem for gennem en legitimerende realitetsafprøvning. De oplevede, at de vidtgående politiske krav skulle realiseres af dem på et tvivlsomt og uprøvet grundlag. Heri oplevede cheferne også en manglende anerkendelse af den hidtidige succesfulde omstilling af Forsvaret, de havde drevet sideløbende med vanskelige internationale missioner under de forudgående forlig i 00'erne. De oplevede at blive underlagt strammere ressourceopstyring, som ikke inviterede til en faglig modkritik. Enkelte oplevede dog også, at chefgruppen i lang tid havde udvist overdreven modstand og derved selv havde påført sig den aktuelle situation. Her var det oplevelsen, at yderligere inddragelse af de militære chefer var kontraproduktivt, fordi de blot ville være mere optaget af at afværge større ressourceindgreb. De så en nødvendighed i *streng subordination*, selvom man ikke nødvendigvis var enig i beslutningsgrundlaget bag forligskravene. Trods det, at de fleste chefer så forligskravene som udtryk for *relativering*, forblev deres *subordination* intakt. Chefernes oplevelse af *relativering* må ikke af den grund ses som sekundær. Den viser tværtimod deres evne til *streng subordination* trods oplevelsen af at handle på et utilstrækkeligt og relativierende grundlag. Derimod viser analysen, at det også øger oplevelsen af professionel meningsløshed og marginalisering.

For det sjette har det vist sig, at chefernes udøvelse af situeret *kritisk kompetence* i den aktuelle strid blev udspændt mellem modstridende krav. På den ene side var det krav om *streng subordination* kombineret med resolut handlekraft (*eksekveringsregime*), og på den anden side var det krav om et aktivt engagement. Det første skulle realisere forligskravene øjeblikkeligt. Det andet skulle finde brugbare praktiske løsninger gennem kombinationen af fleksibilitet og omkostningseffektivitet. Det manglende rum for faglig kritik udfordrede chefvirket, fordi cheferne hermed oplevede at komme til at fremstå som enten viljeløse, politiserede nikkedukker, der ikke giver tilstrækkeligt fagligt modspil til det politiske niveau, eller som reaktionære professionelle stivstikkere, der er ude af trit med den samfundsmæssige udvikling. I begge tilfælde svækkes legitimiteten. Denne udfordring forstærkes aktuelt af behovet for, at chefvirket mobiliserer en ny professionel meningsfuldhed i bevægelsen mod *projekt- og marked-retfærdiggørelse*. Det kan

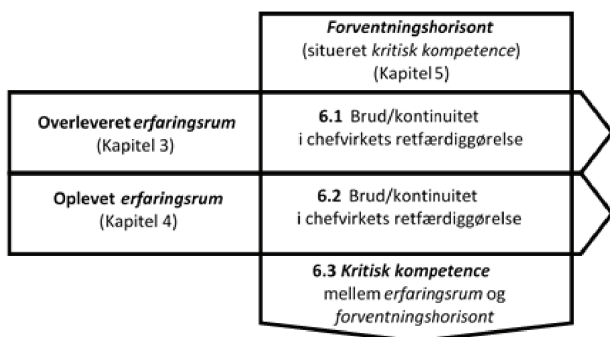
enten ske gennem integrerende kompromisser mellem den traditionelle retfærdiggørelse, dvs. *domestisk, industri og eksekvering* og de nye, eller gennem en legitim *afprøvning* af vise, at de traditionelle retfærdiggørelser ikke længere hører hjemme i det fremtidige chefvirke. Denne sammenhæng fremgår af figur 8, hvor chefernes situerede *kritiske kompetence* dels er udspændt mellem de nye og traditionelle retfærdiggørelser, dels mellem modstridende krav til chefvirkets udøvelse i den *kritiske situation*. Den diagonale pil viser den udvikling af *det militære chefvirke*, som mange chefer oplever, og som forskyder det i retning af *streng subordination* med kritikløs accept af vedvarende nye forandringskrav.



Figur 8: Chefernes situerede kritiske kompetence

## Kapitel 6: Erfaringsrummets relation til kritiske kompetence

I kapitel 6 analyserer jeg anden del af U2's hovedspørgsmål: "Hvordan trækker denne kompetence på de militære chefers erfaringsrum?". Jeg benævner kapitlet "Erfaringsrummets relation til chefernes kritiske kompetence", fordi jeg her undersøger resultaterne af analysen af *kritisk kompetence* fra kapitel 5 (del 3) i forhold til den diakrone analyse af *erfaringsrum* fra kapitel 3 og 4 (del 2). Derved søger jeg at forstå *kritisk kompetence* i spændet mellem chefernes professionelle *erfaringsrum* og den *forventningshorisont*, der aftegner sig for deres virke i den aktuelle kritiske situation. Denne analyse afrunder den kombinerede diakrone-synkron analysestrategi, der blev præsenteret i afsnit 1.1 (jf. figur 1, s.28). Figur 9 viser de forbundne analysebevægelser.



Figur 9: Analyse af *erfaringsrummets* relation til chefernes *kritiske kompetence*

I den første analysebevægelse (6.1) undersøger jeg den situerede *kritiske kompetence* i forhold til chefernes overleverede *erfaringsrum* fra kapitel 3, dvs. den traditionelle retfærdiggørelse af chefvirket. I den anden analysebevægelse (6.2) foretager jeg en tilsvarende undersøgelse i forhold til det oplevede *erfaringsrum* fra kapitel 4. De to første analysebevægelser danner grundlag for den sidste analysebevægelse (6.3), hvor jeg undersøger det brud, jeg ser ske mellem chefernes *erfaringsrum* og *forventningshorisont*. For at forstå betydningen af dette brud inddrager jeg to perspektiver på den fleksibilitet, der pålægges nutidens mennesker (jf. 1.1.6, s.38). Det er Rasmus Willigs begreb *flexisme* og Richard Sennetts begreb det fleksible menneske (Willig 2016,

Sennett 2001 [1998]). Med disse analysebegreber er det muligt at komme til en nærmere forståelse af de reaktioner, som cheferne udviser i den aktuelle *projekt- og marked-forskydning*, der aftegner en ny forventningshorisont for deres chefvirke.

## 6.1 Kritiske kompetence og det overleverede erfaringsrum

I dette afsnit foretager jeg den første analysebevægelse, hvor jeg forholder den situerede *kritiske kompetence* fra kapitel 5 til det overleverede *erfaringsrum* fra kapitel 3. *Den kritiske situation*, der blev udfoldet i kapitel 5, viste dels en spænding mellem en *domestisk-industri-* og en *projekt-marked-retfærdiggørelsesposition*, dels en forskydning af kravene til chefvirket i retning af sidstnævnte. Her vandt *markedsregimet* primært frem som følge af vedvarende politiske krav om øget omkostningseffektivitet, hvorimod *projektregimets* fremkomst både var drevet af de offentlige moderniseringskrav og den sikkerhedspolitiske udvikling. Dertil viste analysen, at de militære chefer oplevede, at denne forskydning skete gennem *relativering* mere end gennem legitime *afprøvnings*. Herved intensiveredes et kombineret krav til chefvirket om traditionel subordination og aktivt engagement. Hvor disse kombinerede krav umiddelbart kunne synes naturlige for en militær livsform, viser den historiske analyse af chefvirkets overleverede *erfaringsrum* fra kapitel 3 noget andet. Her viste det sig nemlig, at der over tid opstod en ny variant af den traditionelle strenge subordination, der beror på dialog snarere end tavs lydighed. Denne betydningsforskydning skal medtages for ikke at fejlfortolke de nuværende chefers frustrerede reaktioner og tage disse som udtryk for illoyalitet og manglende lydighed over for det politiske primat. Chefernes reaktioner beror ikke på, at deres lydighed er svækket og erstattet med selv-rådende modstand mod den politiske ledelse. Chefernes reaktioner knytter sig derimod til, at den historiske udvikling, der er præsenteret i både kapitel 2 og 3, har udviklet en særegen dialogisk subordination, som på det seneste støder sammen med måden, hvorpå politiske krav ønskes implementeret fra politisk-administrativ side. To forhold er særlig vigtige at hæfte sig ved i den historiske udvikling af den militære subordination.

Det ene er beskrevet i kapitel 2. Det knytter sig til det filosofiske grundlag for chefvirket, den *krigerånd*, der også strukturerer det militære *eksekveringsregime*. Her ser vi, at den militære

chefs handlekraft og dermed også hans legitimitet beror på, at de stillede opgaver er meningsfulde, at der er realistisk sammenhæng mellem mål og ressourcer, og at der gives videst mulig frihed til at afpasse opgaveløsningen til de konkrete omstændigheder, der opstår lokalt. Her må vi forstå subordination som et distribueret, selvdisciplineret fænomen og ikke blot som tavs lydighed og bureaukratisk indordning. Denne form for subordination forudsætter gensidig, erfaret tillid mellem aktørerne. Uden denne tillid vil enhver ordning af frihed i den militære opgaveløsning risikere at bringe situationen ud af kontrol og forstærke de forhold, der øger friktionen. Er den gensidige, erfarede tillid ikke til stede, vil kun den strenge subordination være anvendelig. Om end samtidsanalysen viste, at den øverste militære ledelse aktivt søgte at vække disse eksekveringsprincipper hos cheferne i forbindelse med implementeringen af forsvarsforliget 2013-2017, oplevede mange chefer, at de ikke harmonerede med situationens realiteter. De oplevede i stedet, at *billigere og bedre-opgaven* var urealistisk, uansvarlig og endog uærlig, samt at de ikke blev levnet nævneværdig frihed til forandring, men derimod underlagt en prædisponeret forandringsvang. Denne oplevelse blandt cheferne forstærkedes af, at man med moderniseringen af Forsvarets ledelse i omfattende grad indskrænkede forsvarschefens myndighedsområde.

Det andet forhold er beskrevet i kapitel 3. Det er den gradvise overgang i løbet af det 20. århundrede fra streng subordination til *borgerregimets* pædagogiserede samarbejdsrelationer. I denne overgang forskød den strenge subordination – dvs. tavs lydighed og indordning under autoriteterne – sig over i en dialogisk subordination, der skulle fremme selvdrevet snarere end påtvunget lydighed. Denne subordination består af to elementer: dels en fortsat vilje til punktligt og nøjagtigt at udføre enhver lovligt givet ordre, dels en mulighed for gennem dialog at forstå og kritisere den givne ordre, endog bryde den, hvis den viste sig uhensigtsmæssig i forhold til det overordnede formål. Denne subordination står i kontrast til måden, hvorpå de politiske krav blev krævet implementeret i forsvarsforliget 2013-2017. Fra det historisk opståede militære udgangspunkt for subordination blev denne proces oplevet som ekstraordinært lukket, topstyret og i strid med den subordination, der traditionelt strukturerer chefvirket og binder det til det politiske primat. Når man forstår, at mange militære chefer gik ind i *den kritiske situation* med en forståelse af subordination, der svarede til dette *erfaringsrum* – hvor loyalitet lige så vel er knyttet til opgavens realistiske løsning som til lydighed over for den, der stiller opgaven – giver

det et konstruktivt perspektiv på den kritik af relativering, som cheferne fremførte af *afprøvnin-gen* i kapitel 5. I forsvarsforligsproessen oplevede cheferne, at den militære dialogiske subordi-nation var blevet erstattet med en relancering af den strenge subordination, som de ellers mente, hører fortiden til.

Omvendt viste det sig i kapitel 5, at den dialogiske subordination, der realiseredes i K-notatpro-cessen op til forsvarsforliget i 2005 (s.218), formåede at igangsætte den største og mest radikale omstilling af Forsvaret siden 2. Verdenskrig. Her sås den dialogiske subordination både i form af loyalitet i beordringsprocessen og i forhold til opgaveløsningen. Gennem den dialogiske subor-dination blev chefernes *kritiske kompetence* mobiliseret og udfoldet. Heroverfor fremstår mobi-liseringen og udfoldelsen af *den kritiske kompetence* betydeligt ringere under chefernes indtryk af streng subordination i den aktuelle forligsproces. Om Forsvarets chefer ville have udvist samme vilje til subordination i 2012-2013 som i 2004-2005, hvis forligsopgaven var blevet stillet, således at cheferne skulle fremkomme med et koncept for et militært forsvar, der var 2,7 milli-arder kroner billigere, kan vi kun gisne om. Opgaven blev som bekendt stillet med et foruddefi-neret og bundet mandat via budgetanalyserne og med forventning om, at de efterfølgende kon-sekvensanalyser skulle bekræfte budgetanalysernes ambitioner (s.220). De militære chefers for-ventninger om indflydelse eller i det mindste at blive hørt i denne proces stod ikke mål med de realiteter, de hidtil havde erfaring for.

Omvendt stiller embedsmandsvirket traditionelt krav om hierarkisk lydighed og loyalitet. Ledel-sesretten er indiskutabelt den politiske ledelses prerogativ. Her er ingen konstitutionelle krav om legitime *afprøvnin-ger* og dialogisk subordination. I juridisk forstand er de forhold, som che-ferne oplevede i den seneste forligsimplicitering, derfor uangribelige. Omvendt viser den ud-foldede *kritiske situation*, at den sikkerhedspolitiske og samfundsøkonomiske situation, som *den militære nødvendighed* afstemmes efter, er så kompleks og krævende, at der er brug for en ak-tivt engageret chefgruppe, der kan realisere vedvarende fleksibilitet og omkostningseffektivitet. Heroverfor virker chefernes oplevelse af øget streng subordination følgestridig. I det perspektiv er det overraskende, at man fra politisk side ikke krævede samme dialogiske subordination op til forsvarsforliget i 2012, som den cheferne selv mobiliserede op til forsvarsforliget i 2005. I

stedet fik forligningsintentionerne om at øge den politisk-professionelle integration gennem modernisering af ledelsen den modsatte effekt ifølge mange chefer. Hovedindtrykket fra analysen i kapitel 5 er, at chefgruppen står tilbage med en oplevelse af at være blevet marginaliseret og ekskluderet fra den overordnede ledelse af Forsvaret. Det aftegner en *forventningshorisont* for *det militære chefvirke*, der bryder med chefernes *erfaringsrum*.

I et andet tilbageblik på resultaterne fra kapitel 3 viser det sig imidlertid, at det historiske *militære chefvirke* udvikler sig i en dynamisk proces, der både implicerer radikale brud og en underliggende, diakron kontinuitet, som jeg vil benævne forandringstræghed. Trods de tre kortlagte brud i de fire perioder af chefvirkets retfærdiggørelse fra og med midten af det 18. århundrede til i dag (se skema 26 s.206) er der en tendens til, at officerskorpset traditionelt fastholder de samme bedømmelseskriterier over meget lange perioder. Det kan ses som en professionel praksis, der ikke uden videre søger forandring, men derimod tilstræber rutine, driftssikkerhed og fortrolighed i aktørernes omgang med de professionelle standarder. Forandringstrægheden afspejler helt overordnet en traditionsbunden praksis. Det har fx medført, at den *domestiske* retfærdiggørelse har stået stærkt i praksis helt op til 1990'erne, selvom både den samfundsmæssige udvikling og de formelle, interne krav til ledelse i Forsvaret har udviklet sig i en anden retning. Det ses ikke mindst i periode 3 fra 1976 til 2007 (se s.206), hvor den fremvoksende arbejdsmarkedsretfærdiggørelse, *industri-borger*-kompromiset, står i kontrast til den *domestiske* militære retfærdiggørelse. Isoleret set kunne denne forandringstræghed ses som et udtryk for, at militære chefer ikke evner eller har viljen til at påtage sig proaktive forandringer, når det er nødvendigt. I kapitel 5 viste det sig, at dette netop blev fremført som et argument for at udgrænse de militære chefer fra de centrale beslutningsprocesser op til vedtagelsen af forsvarsforliget 2013-2017. Omvendt viser de tre brud, at *det militære chefvirke* trods alt gennemgår en diakron udvikling gennem en række radikale brud med de historiske retfærdiggørelser. I kapitel 3 beskrev jeg denne forskydning af chefvirkets retfærdiggørelse inden for de seneste år som den militære chefs bevægelse fra sin oprindelige rolle som *den formidable patriark* (domestisk/subordination) over flere brud til rollen som *den kalkulative forandringsagent* (projekt/marked) (s.206). Det, analyserne i kapitel 3 ikke viser, er, hvordan denne dynamik har været afkrævet udefra eller har været en professionel, selvdreven og proaktiv intern aktivitet.



Når analyserne af det overleverede *erfaringsrum* således relateres til analysen af chefernes aktuelle, situerede *kritiske kompetence*, viser det sig, at der er uoverensstemmelse mellem den historisk udviklede dialogiske subordination og den strenge form for subordination, som cheferne på det seneste har haft oplevelser med. Den forandringstvang, som de aktuelt oplever, kan bedre forstås i perspektivet af den forandringstræghed, der historisk har kendetegnet chefvirket. Chefvirket har historisk været stærkt knyttet til traditioner, hvilket udfordrer det i den samtidige kontinuert foranderlige kontekst.

## 6.2 Kritisk kompetence og det oplevede erfaringsrum

I dette afsnit foretager jeg den anden analysebevægelse og forholder den situerede *kritiske kompetence* fra kapitel 5 til det oplevede *erfaringsrum* fra kapitel 4. Analyserne i kapitel 4 nuancerede forståelsen af chefernes *erfaringsrum*. Her udgjorde de analyserede bedømmelser en del af de nuværende chefers egen samtid. Analysen viste en markant dynamisk udvikling i chefernes egne retfærdiggørelser af chefvirket, hvor de traditionelle, *domestiske* principper endegyldigt blev fortrængt parallelt med *projektregimets* fremkomst. Man kan sige, at dette radikale brud dels kan ses som udtryk for en decideret *saddeltid* – et skelsættende brud – for *det militære chefvirke* i Kosellecks forstand, dels som udtryk for den militære chefgruppes tilpasningsdygtighed og forandringssparathed. Den store acceleration i bevægelsen fra *domestisk* retfærdiggørelse til *projekt-retfærdiggørelse* fandt sted omkring 2005-2008 (diagram 1, s.181), altså samtidig med den førnævnte K-notatproces. Det viser et sammenfald mellem den dialogiske subordination og chefernes forandringssparathed. Sammenfaldet er derfor bemærkelsesværdigt, og det er et konkret udtryk for, at de militære chefer kan drive radikale forandringer på basis af den historisk udviklede dialogiske subordination. Måden, hvorpå forliget 2013-2017 blev gennemført, står i kontrast hertil, og det svækker argumentet om, at de militære chefer ikke kunne påtage sig dialogisk subordination i den aktuelle *kritiske situation*.

Omvendt viser kapitel 4 også, at den militære chefgruppe netop over tid løbende har udelukket *markedsregimets* principper fra chefvirkets retfærdiggørelse. Det er sket trods den vedvarende offentlige moderniseringsproces, der har fundet sted siden 1983, og som netop har intensiveret

kravene til offentlige ledere om at fokusere på konkurrencedygtighed og omkostningseffektivitet. Som offentlig organisation har Forsvaret formelt taget disse krav til sig ved bl.a. at indføre det største og mest ambitiøse ressourcestyringssystem i staten (DeMars). Dette til trods og til trods for gentagende kritik fra bl.a. Rigsrevisionen har *markedsregimets* principper ikke på noget tidspunkt vundet nævneværdigt ind i de militære chefers bedømmelsespraksis eller i selvforståelsen i chefvirket. Det faktum, at de vigtigste drivkræfter bag forsvarsforliget 2013-2017 var stærk kritik af økonomistyringen i Forsvaret (sagsforhold 5.1.3) og et ønske om store besparelser (sagsforhold 5.1.2), som blev fremført på et rent økonomibaseret beslutningsgrundlag i form af budgetanalyser, indikerer, hvorfor den brede militære chefgruppe ikke kunne ses som centrale beslutningstagere i dette forlig. At man fra politisk side også havde sat sig for at gennemtvinge en bestemt mængde besparelser uden sikkerhed for de professionelle konsekvenser, jf. sagsforhold (A), gjorde blot dette forhold mere bundet. Selv det konkrete udfald af moderniseringen af Forsvarets ledelse (sagsforhold 5.1.1 og 5.1.4) kan ses i dette lys. Forsvaret var efter al sandsynlighed blevet pålagt de samme besparelser i 2013, selvom cheferne velvilligt havde inkluderet *markedsregimet* i deres bedømmelse af chefvirket, men incitamenterne til både at afskære cheferne fra de beslutningsprocesser, der ledte op til selve forliget, og at foretage et indgreb i ledelsesmodellen, der fratog forsvarschefen ressourceområder som økonomi, planlægning og materiel, virker meningsfuldt i perspektivet af den nærmest konsekvente ignorering af *markedsregimet*. Her kan man tale om store konsekvenser af forandringstræghed i forhold til samfundsudviklingen.

I det andet tilfælde peger *projektregimets* fremkomst og den *domestiske* deroute på betydelig forandringsparathed i chefgruppen. Denne parathed relaterer både til de mange strukturelle forandringsprocesser i den hjemlige organisation, som cheferne har stået i spidsen for gennem flere forsvarsforlig, og til den militærfaglige udvikling, der har fundet sted i de mange internationale missioner, som det danske forsvar har deltaget i. Overgangen fra et mobiliseringsforsvar, der skulle løse en klart defineret, stedbunden forsvarsopgave, til et ekspeditionsforsvar, der både skulle kunne løse militære opgaver i det fulde militære spektrum fra regulær kamp til humanitær støtte, med kort varsel deployere styrker til og overleve i områder med hårde livsbetingelser samt gøre dette i et komplekst, globaliseret miljø sammensat af mange nationale, etniske og politiske aktører, kalder på et chefvirke baseret på *projektregimets* principper. I dette

perspektiv har cheferne ikke alene oplevet det som nødvendigt at forandre grundlaget for chefvirket. De har også oplevet det som yderst meningsfuldt, hvilket står i kontrast til den meningsløshed, de oplevede ved tavst at skulle udføre den konkrete, bundne, men stærkt betvivlede *billigere og bedre-opgave* i det seneste forlig.

Set i dette perspektiv knytter *den kritiske kompetence* sig til chefernes oplevelse af en meningsfuld sammenhæng mellem det oplevede *erfaringsrum* og den *forventningshorisont*, der aftegnes i *den kritiske situation* i kapitel 5. I relation til *markedsregimet* har professionen ikke historisk opbygget et *erfaringsrum*, som cheferne kunne trække på, og regimet har følgelig været enten ignoreret eller afvist som grundlag for chefvirket. Militære chefer har traditionelt ikke vundet storhed ved hjælp af markedsprincipperne, snarere tværtimod. Heller ikke i relation til *projektregimet* har man historisk opbygget et *erfaringsrum*, som cheferne kunne trække på. Forskydningen herimod kunne således også være blevet afvist. Til forskel fra *markedsregimet* er *projektregimet* blevet båret frem af vedvarende realitetsafprøvning i den operative militære kontekst, i hvilken cheferne har været aktivt engagerede. Hermed ikke sagt, at den radikale overgang fra et *domestisk* til et *projektbaseret* chefvirke har været gnidningsfri. Ligesom i tilfældet med *markedsregimet* har det langtfra været tilfældet. Eksempelvis var den radikale omstilling til ekspeditionsforsvar og overgangen til den funktionelle struktur en turbulent affære i 2005-forliget, hvor bl.a. de hidtidige regimentschefer var stærkt utilfredse med at miste det lokale, *domestiske* helhedsansvar. Udviklingen vandt derimod de fleste chefer for sig, fordi realiteterne viste, at Forsvaret ikke både kunne opretholde det hidtidige *domestiske* mobiliseringsforsvar, som mere eller mindre var blevet irrelevant, og løse opgaver i de nye *projektbaserede* missioner, som på det tidspunkt i midten af 00'erne bandt store ressourcer i både Irak og Afghanistan.

Eftersom *erfaringsrummet* både indikerer forandringstræghed og forandringsparathed, er *erfaringsrummets* relation til chefernes *kritiske kompetence* tvetydig. På den ene side peger det på et chefvirke med stor forandringsparathed, når det handler om den seneste forskydning fra et *domestisk*, patriarkalsk chefvirke til *projektregimets* rolle som forandringsagent. På den anden side viser *erfaringsrummet*, at selvsamme chefgruppe har afværget *markedsregimets* principper i sin selvforståelse af chefvirket. Gennem denne forandringstræghed har chefgruppen i stigende grad stillet sig i opposition til de fremherskende politiske og offentlige krav til ledelse. Afhængig

af, hvorfra man argumenterer, er det således både paradoksalt og selvfølgeligt, at den militære chefgruppe med forsvarsforliget 2013-2017 blev pålagt streng subordination. Det har imidlertid skabt store professionelle frustrationer og øget politisk-professionel mistillid, hvilket har ført til destruktive fortællinger om bagstræberiske oberst Hackel-typer og lumske djøf'ere. Den strenge subordination gør det endvidere rimeligt at spørge, om den samtidige professionelle forskydning mod *projektregimets* verden er drevet af et bærende princip om forandringstvang eller forandringstvang. *Projektregimets* incitament kendes nemlig på fraværet af autoritære chefer (Boltanski & Chiapello 2005:166).

## 6.3 Mellem erfaringsrum og forventningshorisont

I dette afsnit foretager jeg den sidste analysebevægelse. Her viser det sig, at den *kritiske kompetence* udøves under et radikalt brud, der finder sted mellem chefernes *erfaringsrum* og den *forventningshorisont*, der tegner sig i den aktuelle *strid om chefvirkets retfærdiggørelse*.

### 6.3.1 Den nye subordination som forandringstvang

Den forudgående diskussion om forandringstvang kontra forandringstæthed danner grundlag for denne analyse. Analyserne i kapitel 5 viste, at det aktuelle krav om subordination antager en form, der har nogle fællestræk med forgangne tiders *strenge subordination*. I forhold til tidligere synes tvangen derimod ikke at være drevet af autoritære personer, men af en uafværgelig, kontinuerlig forandringstvang, der afmonterer de professionelle *erfaringsrum*. Vi har set, at den aktuelle subordination kobler sig til principperne fra *projekt- og markedsregimerne*. Derved forskydes idealet for subordinationen fra en ydre påkrævet til en selvpålagt forandringstvang og selvdrevet traditionsforkastelse. Det er *projekt- og markedsregimets* subordination, hvilket er særlig tydeligt dér, hvor aktørernes hidtidige erfaringer stiller sig i vejen for krav om vedvarende forandring. Vi så det fx i de citerede formaninger til cheferne: "*Erfaringen er mulighedernes største modstander. I tilhører det gamle system. Dem, der kommer efter os, får lettere ved det nye*" (jf. s.251). Gennem sådanne argumenter afmonteres det professionelle *erfaringsrum*, hvorved der opstår et radikalt brud mellem chefernes professionelle *erfaringsrum* og den vedvarende konstruktion af nye *forventningshorisonter*. Det indsnævrer endvidere grundlaget

for aktørernes *kritiske kompetence*, idet de retfærdiggørelsesargumenter, der relaterer til traditionelle retfærdiggørelsesprincipper, tilsidesættes som barrierer for forandring i beslutningsprocesserne. De historiske analyser viser, at der i den aktuelle situation er tale om et radikalt nyt fænomen i det militære system. Det påvirker i særlig grad aktørerne, fordi tradition og historie hidtil har stået stærkt i *det militære chefvirke* og i militæret som helhed.

I den traditionelle subordination indretter aktørernes sig omvendt på at bevare den herskende orden, fx den patriarkalske orden, der er baseret på det *domestiske regime*, eller den funktionelle ekspertiseorden, der er baseret på *industriregimet*, eller for den sags skyld industrisamfundets rettighedsorden, der er baseret på *borgerregimet*. Heroverfor har *projekt- og markedsregimerne* det til fælles, at de fremelsker en traditionsnedbrydende idégenerering – en uafvendelig *tænken ud af boksen-mentalitet* – der orienterer sig mod omkostningseffektivitet og fleksibilitet. En verden båret af disse principper tillader ikke traditionelle professionsværdier og -praksisser at stå i vejen, uanset hvor værdifulde og professionsdannende aktørerne mener, de er. Således synes den nye subordination i højere grad monumental for aktørerne, idet den ikke kun fordrer en tilsyneladende indvilgelse i form af et ”javel!”, men tillige fordrer inderlig villighed til at opgive alt det, man hidtil fandt meningsfuldt og anså som rigtigt og sandt. Empirien viser imidlertid, at der i praksis snarere er tale om sedimentære aflejringer af betydning i begrebshistorisk forstand, hvor de hidtidige betydninger af subordination ikke forsvinder, men derimod overlejres af den nye betydning. Den aktuelle subordination, som aktørerne oplever, fremstår herved som en dobbelt fordring, som på den ene side knytter sig til underordningen af *projekt- og markedsprincipper* og på den anden side fastholder den traditionelle subordination, der er baseret på *det domestiske regimes* og *industriregimets* subordination forstået som loyalitet, ordentlighed, pålidelighed, evidens og endog den strenge subordinations tavse lydighed. Med den konkrete overlejring af de nye regimer bliver disse kvaliteter imidlertid afkoblet den traditionelle sociale orden, de har virket i, for i stedet at blive koblet til den fremvoksende *projekt- og marked-orden*. Her afkræves aktørerne et inderligt forandringsengagement, som skal eksekveres i relation til indskutable – ”naturlige” – krav om omkostningseffektivitet og fleksibilitet.

Det er en dobbelthed, som Pernille Koch og Tim Knudsen også identificerer i deres undersøgelser af forandringer i det offentlige embedsmandsværk. De skriver: "*[K]ravene om mere politisk fremadrettethed og analyse, mere politisk idégenerering ... blev lagt som et yderligere lag oven på de eksisterende rolleforventninger: kravene om loyalitet, lovlig forvaltning, saglighed, faglighed og partipolitisk neutralitet*" (Knudsen & Koch 2015:55). Højesteretsdommer Jens Peter Christensen har formuleret noget tilsvarende i sine analyser af fordringerne til samtidens embedsmand: "*Når det danske system fungerer godt, kombinerer det, hvad der er det bedste fra den traditionelle jeronimusprægede embedsmandsrolle – embedsmanden som vogter af, at reglerne overholdes, og som garant for sagkundskab og kontinuitet – med det bedste fra Politicus' rolle som kreativ idéudvikler og politisk rådgiver*" (Christensen 2000:Kapitel 3). Det er således ikke en isoleret problemstilling, jeg iagttager i kapitel 5. I de to ovenstående citater ser det til gengæld ud til, at de forskellige aflejringer – den traditionsorienterede Jeronimus og den kreative Politicus – er ligestillede. De synliggør derfor ikke bruddet mellem *erfaringsrum* og *forventningshorisont* og dermed heller ikke den gennemgribende forskydning fra *domestisk-industri-* til *projekt-marked-retfærdiggørelse*, som jeg har kortlagt.

For de chefer, som jeg har undersøgt, har det betydet, at de blev pålagt at udøve chefvirket med fleksibilitet, engagement og idégenerering i forhold til at finde praktiske løsninger på krav, hvis realitetsværdi mange af dem ikke stolede på. De konkrete forhold førte til en forskydning af den forandringsfrihed, der ellers forbindes med kreativitetens og idégenereringens brud med indgroede rutiner og sædvaner, til det, der opleves som forandringstvung. Ved fx kun at blive pålagt den realiserende og udførende funktion i forandringsaktiviteterne oplevede cheferne, at de ikke blev inviteret til at udøve et aktivt, kritisk engagement, men i stedet blev afkrævet passiv føjelse, hvilket jeg forstår som streng lydighed kombineret med aktivt engagement. Det blev oplevet som problematisk, fordi *projekt-marked-retfærdiggørelsen*, ligesom enhver anden legitim retfærdiggørelse, beror på et ligevægtsprincip samt et investeringsrationale. Det består i, at aktørerne, når de fx investerer i en aktivitet, der kombinerer *markedsregimets* opportunisme med *projektregimets* fleksibilitet, skal kunne se et tilsvarende *afkast*. I den konkrete situation skulle afkastet som minimum bestå i, at det, cheferne pålagdes at realisere, rent faktisk kunne føre til omkostningseffektivitet og ikke blot til besparelser, der svækker den militære robusthed, under

foregivende af at være omkostningseffektivitet. Hvis ikke det er muligt at foretage en realitetsafprøvning heraf i praksis, og hvis ikke der skabes muligheder for at stille sig kritisk heroverfor, så afskæres aktørerne fra at udøve et aktivt, kritisk engagement. Det er denne udfordring, der modsvarer mange chefers oplevelse i kapitel 5 (se figur 8, s.273). Det er altså ikke kravene om fleksibilitet og omkostningseffektivitet i sig selv – og dermed *projekt-marked*-forskydningen – der skaber oplevelsen af forandringstvung. Det er måden, hvorpå processen drives, der gør det. Dvs. på en måde, der afskær aktørernes *erfaringsrum* fra beslutningsprocesserne.

### **6.3.2 Flexisme – et relativiseringsmodbegreb til projekt-marked-retfærdiggørelse**

Det er muligt at forstå denne for- og bagside af *projekt-marked*-forskydningen ved at skelne mellem disse regimers ligevægtsprincipper og det, som Rasmus Willig betegner som flexisme, dvs. "[t]vangsfodringen om fleksibilitet" (Willig 2016:66). Dette begreb giver en forståelse af den måde fleksibilitet også kan virke på i praksis, når afgørelsen af dets realitetsværdi flyttes fra *legitim afprøvning* til den *relativering*. Med *flexisme* kan vi forstå, at projektprincipper om tilpasning, mobilitet, agilitet og fleksibilitet ikke nødvendigvis udspringer af den forandringsfrihed, man ofte forbinder med frigørelse fra betvingende traditioner, sædvaner og utilstrækkelige praksisser. Hvor det konventionssociologiske *projektregimes* fordring om fleksibilitet etableres gennem aktørernes frie engagement i at koordinere, knytte relationer, finde og løse problemer samt tilpasse sig, ser Willig omvendt en tendens til, at offentlige reformer af ledelse umyndiggør aktørerne og fratager dem deres professionelle autonomi. Det er denne tendens, som Willig betegner som flexisme. Den betjener sig af teknikker, der fører til, at kritikken af forandring forstummer, og forandringskritikerne marginaliseres. Her er det ikke kravene om eller nødvendigheden af forandring, der i sig selv får aktørernes kritik til at forstumme, men derimod den måde, hvorpå kritikken bliver gjort til en barriere for forandring i de daglige arbejdsrelationer.

Flexisme kendes ved, at det alene er de, der er positive over for forandring, der får indflydelse. De, der er skeptiske, må enten tie stille og resignere eller acceptere at blive marginaliseret, hvis de fremfører deres kritik offentligt. "*Den, der stritter imod og stiller kritiske spørgsmål, vil blive marginaliseret ... selve ideen om fleksibilitet undergår her en forvandling fra at være en mulighed*

for at tilrettelægge arbejdet mere hensigtsmæssigt til at blive et begreb, der bedre kan oversættes som tvangsfleksibilisering uden mulighed for at sige fra eller gøre den selv samme udvikling til genstand for kritik. Her er der tale om en form for fleksibilitet under tvang, hvor de, der ytrer sig kritisk ... opfattes som ufleksible" (Willig 2016:141 & 25). Empirien fra kapitel 5 viser, at mange chefers oplevelse af forandringsituationen bedre svarer til Willigs flexisme end til projekt- og markedsregimernes ligevægtsprincipper. Det ses fx i følgende udsagn: "Vi kan forestille os myriader af problemer og forhold, der kan bremse os. Vi håndterer derfor ikke hypotetiske problemer!" (jf. også s.251). Sådanne præmisser afmonterer eventuelle kritiske indvendinger mod forandring og kategoriserer dem som uønskede barrierer. Med sådanne greb afskæres aktørerne fra at udøve *kritisk kompetence*. Willig afslutter sin begrebsudredning med at påpege, at flexisme forskyder offentlige lederes oparbejdede medbestemmelsespraksis og erstatter den med krav om medgørlighed. Det minder om den passive føjelighed, jeg fremskrev under punkt 6.2. Som jeg også har vist, er der embedsmænd i centraladministrationen og politiske aktører, der undervejs har tilkendegivet, at de militære chefer – de, der kategoriseres som oberst Hackel-typer – udviser ukonstruktiv modstand, der ikke kun er en barriere for forandring, men også repræsenterer professionel egen nytte og snæversyn, der bør reduceres ved hjælp af en ledelsesmodel, der *indhænger* den professionelle autonomi. Den medgørlighed, som Willig påpeger, viser sig i mine analyser som et krav til chefvirket om en passive føjelighed, der beror på en kombination af principperne fra *streng subordination* og *projekt-marked*-regimerne.

*Projektregimets ligevægtsprincip* består i at realisere aktivitet gennem aktørernes forandringsvillighed og fleksibilitet og gennem afvisning af ubegrundet afhængighed af det bestående. Det, der imidlertid kendetegner *projektregimet* i denne henseende og derved placerer det inden for *handlingsregimet* retfærdighed, er, at det fastholder *legitim afprøvning* som aktørernes handlingsgrundlag. Dvs. at forandring og fleksibilitet ikke per definition er de styrende principper for enhver situation i aktørernes verden. De kan vise sig at være den nødvendige følgeslutning på baggrund af en *afprøvning* af realiteterne, men det kan lige så vel ske, at *afprøvningen* viser, at situationen ikke kalder på forandring, eller at den kalder på en anden form for forandring end den, der øjeblikkeligt afkræves. *Projektregimets* retfærdighed afhænger således af, at forandrings- og fleksibilitetskravene kan udfordres kritisk og gøres til genstand for aktørernes prakti-



ske *afprøvning*. Her er det kritikken, der er katalysator for forandring. Hvis kritiske aktører derimod bringes til tavshed, skifter *projektregimet* karakter, for så vidt at forandringer bliver drevet frem som følge af aktørernes tavse medgørlighed. Det er flexisme, og det giver oplevelse af forandringstvang. Deltagelse i *afprøvningen* af retfærdiggørelse og muligheden for at fremkomme med kritik – som ikke mindst åbner sig for aktørernes *erfaringsrum* – ses ikke i *projektregimet* som noget uønsket, tværtimod. Aktørernes aktive mobilisering af deres *erfaringsrum* er her en væsentlig forudsætning for udøvelsen af *kritisk kompetence* og legitim *afprøvning* i *projekt-marked*-verdenne. Afskæres aktørerne fra denne mulighed, og drives forandringerne i stedet gennem relativiseringsaktiviteter, forskydes *projekt-marked*-retfærdiggørelse til flexisme.

### 6.3.3 Kritisk kompetence som aktiv føjelighed i en projekt-marked-verden

Vender vi således tilbage og ser på moderniseringen af Forsvarets ledelse og den ledelsesmodel, som udviklingsprocessen resulterede i, beror den på en politisk intention om at skabe større politisk-professionel integration for derved at øge mulighederne for koordination, fleksibilitet og reaktionshastighed, hvilket netop repræsenterer *projektregimets* retfærdiggørelse. Dette til trods akkumuleredes undervejs i *den kritiske situation* en loyalitetskritik (sagsforhold 5.1.4), hvor de militære chefer blev kritiseret for at udøve modstand og for at være ude af trit med udviklingen. Denne kritik forstærkede kravene om medgørlighed, som i traditionel bureaukratisk og juridisk forstand er ganske legitime. Det støtter til gengæld ikke de samtidige krav til et selvdevret chefvirke, hvor cheferne påtager sig et aktivt kalkuleret forandringsansvar, der gør dem til centrale forandringsagenter. Denne fordring relaterer til *projektregimets* centrale princip om fleksibilitet og chefernes evne til at mobilisere engagement, mobilitet og tilpasningsevne i deres omgivelser. Den strenge subordination fremmer ikke denne form for chefvirke. Cheferne oplevede, at de både havde udvist forandringsparathed og leveret *varen* til den aktivistiske udenrigspolitik samt bestræbt sig på at være så økonomiske, som krigens uforudsigeligheder nu engang tillod. Medgørlighed i forhold til især de markedsregimebaserede krav havde imidlertid ikke været tilstrækkelig, til at de militære chefer kunne fastholde den historiske professionelle autonomi.

Når mit projekt også har et konstruktivt sigte, er det nødvendigt at se på mulighederne for at afhjælpe de negative konsekvenser, som den beskrevne situation afstedkommer. Hertil vil jeg

inddrage Richard Sennetts forståelse af de fleksibilitetskrav, der opstår af samtidens vedvarende krav om forandring. Sennett er ligesom Willig optaget af forandringstvungen i samtidens fleksibilitet. Sennett påpeger imidlertid et væsentligt forhold, som kan relateres til dobbeltheden i den fremvoksende *projekt-marked-retfærdiggørelse* og genaktivering af den strenge subordination. Sennett skriver: *”Vi forestiller os, at det at være åbne for forandringer – tilpasningsdygtig – er en karakteregenskab, som udgør en forudsætning for den frie handlen – mennesket er frit fordi det er i stand til at omstille sig. I vor tid undergraver den nye politiske økonomi imidlertid dette personlige frihedsønske. Afskyen for bureaukratiske rutine og ønsket om fleksibilitet har skabt nye magt- og kontrolstrukturer og ikke frigørende betingelser. De magtstrukturer, som skjuler sig bag den moderne fleksibilitets former, består af ... traditionsnedbrydende genopfindelse af institutioner og virksomheder ... og magtkoncentrering uden centralisering”* (Sennett 2001:48). Overført til resultaterne af min samtidsanalyse kan man sige, at overgangen fra *domestisk-industri-retfærdiggørelse* til *projekt-marked-retfærdiggørelsen* ikke fører til frihed fra subordinationens bundethed. Subordinationens bundethed handlede historisk om, at de militære chefer skulle udvise tavs lydighed over for overordnede autoritetspersoner og overholde gældende direktiver, doktriner og reglementer. I overgangen til *projekt-marked-retfærdiggørelsen* forskydes chefernes subordination fra lydighed over for en autoritetsperson til et krav om villigt, rettidigt og kontinuert at mobilisere forandringsevne i sig selv og sine omgivelser. Selvfølgeligheden eller naturligheden i denne forandringsevne udgør et centralt strukturerende princip i chefvirkets nye subordination. Hvor den historiske *domestisk-industrielle* subordination bestod i at værne om professionelle traditioner og velafprøvede professionelle rutiner, handler den nye subordination om vedvarende at gøre op med professionelle praksisser, når de ikke længere inden for kortere og kortere tidshorisonter underbygger fleksibilitet og omkostningseffektivitet. Det etablerer et udgangspunkt for *kritisk kompetence*, der ikke udelukker aktørernes *erfaringsrum*, men derimod stiller det til rådighed som en ressource.

Når *den kritiske kompetence* for plads til at blive udøvet i forhold til de *projekt- og marked-krav*, som har vist sig i den konkrete situation, vil jeg betegne det dermed forbundne krav til chefvirket som aktiv føjelighed. Den danner modbegreb til den passive føjelighed og flexismens medgørlighed. Den kan derimod rumme den historiske dialogiske subordination, hvor aktørerne ikke marginaliseres som tavse og viljeløse eksponenter for eksterne økonomi- og fleksibilitetskrav. Til

gengæld stiller den gennemgribende krav om forandringsparathed i chefvirket. Aktiv føjelighed er imidlertid ikke kun en kvalitet, man der kan afkræves den enkelte. Det er en projektregimerelation, der tillige fordrer, at *de store* – i dette tilfælde det politisk-administrative niveau – gør det muligt at udøve et aktivt, kritisk engagement. Chefernes oplevelser i den konkrete situation viser, at de – set i et historisk perspektiv – havde grundlag for at føle sig ekskluderet fra *afprøvnin-gen* af de centrale beslutninger. I perspektivet af aktiv føjelighed skulle de have været tilskyndet til at påtage sig det samme initiativ, som de demonstrerede op til forliget i 2005. Det var drevet af et aktivt, kritisk engagement, forandringsparathed og dialogisk subordination eller, med andre ord, aktiv føjelighed. Det kræver imidlertid, at det politisk-administrative niveau, som driver forligsprocessen, er parat til at omfavne aktørernes kritik, engagere sig i den, udfordre den og lade den afprøve i forhold til realiteterne, på samme måde som de politiske krav skal underlægges realitetsafprøvning. En sådan kritik-åbenhed rummer imidlertid en risiko for, at kritikken aldrig hører op og dermed fastlåser situationen. Den fremvoksende *projekt-marked-verdenen* kalder på en *kritisk kompetence*, som på den ene side ikke afkobler det professionelle *erfaringsrum*, men på den anden side heller ikke fastlåser heraf. Den fastlåses heraf, hvis ikke aktørerne forstår, at erfaringsrummet også har været dynamisk og omskifteligt. Forandringsparathed består således ikke mindst i en bevidsthed om den historiske dynamik.

## 6.4 Afsluttende sammenfatning - erfaringsrummets relation til kritisk kompetence

Kapitlets analyser af måden hvorpå aktørernes *kritiske kompetence* trækker på deres *erfaringsrum* opsummeres i fem punkter, der relaterer til de tre analysebevægelser (6.1-6.3). De to første relaterer *kritisk kompetence* til det *overleverede erfaringsrum*. Det næste relaterer kompetencen til det *oplevede erfaringsrum* og de to sidste placerer kompetencen mellem den *forventningshorisont*, som aftegnes i den aktuelle situation og aktørernes *erfaringsrum*. Afslutningsvist sammenfattes de fem punkter i en samlet forståelse af *erfaringsrummets* betydning for den *kritiske kompetence*.

#### **6.4.1 Den kritiske kompetence i relation til det overleverede erfaringsrum (6.1)**

For det første har det vist sig, at den forandringstræghed, der siden det 18. århundrede kan udlæses af de militære chefbedømmelser i kraft af deres fastholdelse af de samme bedømmelseskriterier – og dermed retfærdiggørelser – over lange perioder, peger på en professionel stræben efter driftssikkerhed og fortrolighed med den militære robusthed. Denne træghed indikerer omvendt ikke historiske svigt i subordinationen over for det politiske niveau, når politiske krav har udfordret det traditionelle syn på professionalismisme.

For det andet har det vist sig, at chefernes oplevelse af, at de i den aktuelle *kritiske situation* blev underlagt umyndiggørende forandringstvang, ikke mindst beror på en historisk udvikling, hvor forgangne tiders *strenge subordination* – dvs. tavs og resolut lydighed – blev fortrængt af en *dialogisk subordination*, der dels harmonerer med *eksekveringsregimets* dobbelte forpligtelse over for autoriteten og opgaveløsningen og udspringer af det 20. århundredes pædagogisering af militær disciplin. I dag ses *strenge subordination* professionelt som en faldgrube, der fører til meningsreduktion, svækker kampkraften og får autoriteten til at fremstå som svag. *Dialogiske subordination* kombinerer heroverfor *eksekveringsregimets* og pædagogikkens principper om disciplineret handlefrihed og kritiske meningsfuldhed som en drivkraft for forandring.

#### **6.4.2 Den kritiske kompetence i relation til det oplevede erfaringsrum (6.2)**

For det tredje har det vist sig, at chefvirket, i lyset af udviklingen efter Den Kolde Krig, både indeholder elementer af forandringsparathed og forandringstræghed. Forandringsparatheden ses i chefernes aktive forskydning af chefvirkets retfærdiggørelse fra *domestisk* til *projekt-retfærdiggørelse*. Trægheden ses derimod i et konsekvent fravær af *marked-retfærdiggørelse* i bedømmelserne trods vedvarende eksterne markedskrav. Hverken *projekt-* eller *markedsregimet* har været en del af chefernes overleverede *erfaringsrum*, men *projektregimet* er til forskel fra *markedsregimet* blevet en del af den professionelle selvforståelse. Det skal ses i lyset af, at *projektregimet* i tiden efter Den Kolde Krig er blevet realitetsafprøvet både i den operative praksis og i den strukturelle tilpasning af Forsvaret. Cheferne har derimod ikke vundet tillid til, at det er muligt at bevare militær robusthed med stærkt reducerede ressourcer og ser ingen realitetsbeviser herfor. Den manglende accept af *markedsregimet* har derimod marginaliseret cheferne i

det seneste forlig og relanceret den *streng subordination*, hvilket bl.a. ses af intensiveringen af stram økonomitopstyring.

### 6.4.3 Kritisk kompetence mellem erfaringsrum og forventningshorisont (6.3)

For det fjerde har det vist sig, at chefernes oplevelse af *relativering* og *streng subordination* i det seneste forlig har afskåret dem fra at udøve et aktivt, kritisk engagement. Det er sket gennem krav om medgørlighed eller passiv føjelighed, dvs. tavs lydighed over for de politiske krav, kombineret med krav om aktivt engagement i realisering af de forligsaktiviteter, som mange ikke har tillid til. Analysen viser, at det har skabt en meningstømmende og marginaliserende *forventningshorisont* blandt cheferne. Begrebet *flexisme* – der her konkret dækker over chefernes oplevelse af en forandringstvung, der bringer kritikken til tavshed – viser sig som et passende diagnostisk begreb for den tilstand, der begrænser chefernes udøvelse af *kritisk kompetence*.

For det femte har det vist sig, at en forskydning mod *projekt-* og *markedsregimerne*, der ikke marginaliserer de traditionelle militære regimer, nødvendiggør en form for subordination, som jeg benævner *aktiv føjelighed*. Den kombinerer *dialogisk subordination* med et aktivt engagement, der derved bliver kritisk og afsøger realitetsværdien af forandringskrav. Aktiv føjelighed viste sig at være virkningsfuldt i forligsprocessen i 2005, hvor den dannede grundlag for den mest vidtgående ændring af Forsvaret siden 2. Verdenskrig. Den blev realiseret gennem chefernes aktive, kritiske engagement og muliggjordes af politisk vilje til *dialogisk subordination*. Det skabte ikke alene en situeret forandringsparathed. Det slog også stærkt igennem i chefernes selvforståelse og modvirkede den meningsudtømmning og marginalisering, som cheferne omvendt oplevede i forliget 2013-2017. Her afstedkom chefernes oplevelse af relativering, marginalisering, forandringsvang og *streng subordination* en passiv føjelighed, der i stedet for at realitetsafprøve *projekt-* og *marked-*kravene førte til *flexisme*. Forskellen er, at grundlaget for chefvirket fra 2005 til 2012 skiftede fra *dialogisk* til *streng subordination*. Den historiske modvilje mod *markedsregimet* i chefvirket kombineret med forligets vidtgående *billigere og bedre-*krav har vist sig som en medvirkende årsag til flexisme. *Flexismen* afmonterer det professionelle *erfaringsrum* fra udøvelsen af kritisk kompetence, og forskyder dermed chefvirkets retfærdiggørelse uden om legitim *afprøvning*.

#### 6.4.4 Konkretisering af erfaringsrummets betydning for kritisk kompetence

Sammenhængen mellem begreberne fra de fem opsummerede punkter sammenfattes i skema 31. I første kolonne modstilles forskydningen mod *projekt- og marked-retfærdiggørelse* baseret på legitim afprøvnings åbning for *kritisk kompetence* med *flexismens* omgåelse af legitim afprøvning. I anden kolonne modstilles tilsvarende den hermed iagttagede aktive og passive føjelighed, med den hermed forbundne in- og eksklusion af aktørernes *erfaringsrum*. I tredje kolonne vises de observerede konsekvenser for chefernes udøvelse af *kritisk kompetence*.

Skema 31: Erfaringsrummets betydning for kritisk kompetence		
Afprøvningsform	Betydning	Konsekvenser for chefernes oplevelse af deres virke
<i>legitim afprøvning</i> der åbner for <i>Kritisk kompetence</i>	<i>Aktiv føjelighed</i> der inkluderer aktørernes <i>erfaringsrum</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inviterer aktørerne til et <i>aktivt, kritisk engagement</i></li> <li>• Afkræver aktørernes <i>forandringsparathed</i></li> <li>• Fremmes gennem <i>dialogisk subordination</i></li> <li>• Har konkret skabt opbakning til <i>projektregimet</i></li> <li>• Fører til oplevelse af meningsunderbyggende <i>retfærdighed</i></li> </ul>
<i>Flexisme</i> der danner alternativ til <i>legitim afprøvning</i>	<i>Passiv føjelighed</i> der ekskluderer aktørernes <i>erfaringsrum</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afkræver <i>streng subordination</i> (medgørlighed)</li> <li>• Ser kritik (<i>aktivt kritisk engagement</i>) som <i>forandringstræghed</i></li> <li>• Skaber oplevelse af <i>forandringstvang</i></li> <li>• Forårsages konkret af en historisk modvilje mod <i>markedsregimet</i></li> <li>• Fører til oplevelse af meningsudtømmende <i>relativering</i>.</li> </ul>

Ifølge skema 31 afhænger udøvelsen af *kritisk kompetence* af muligheden for at trække på et *erfaringsrum* af professionelle retfærdiggørelser. Både *kritisk kompetence* og *flexisme* kan derimod fastsætte og forskyde retfærdiggørelse, men det sker med vidt forskellige konsekvenser for aktørernes oplevelse af deres virke.

# Delkonklusion på U2: Chefernes kritiske kompetence

Her foretager jeg på baggrund af analyserne i kapitel 5 og 6 en samlet delkonklusion på U2: "Hvad kendetegner den kritiske kompetence, som de militære chefer udviser i en samtidig kritisk situation – implementeringen af forsvarsforliget 2013-2017 – og hvordan trækker denne kompetence på de militære chefers erfaringsrum?". Besvarelsen sammenfatter analyseresultaterne af U2's to dele, dvs. chefernes situerede *kritiske kompetence* og *erfaringsrummets* betydning for chefernes *kritiske kompetence*, i tre punkter, der udfoldes herefter:

1. Uforløst strid mellem modstridende retfærdiggørelsesregimer
2. Marked-baseret marginalisering af chefgruppen
3. Fra aktiv til passiv føjelighed – Erfaringsrummets betydning for kritisk kompetence

## 1. Uforløst strid mellem modstridende retfærdiggørelsespositioner

Det konkluderes, at den aktuelle strid om chefvirkets retfærdiggørelse, der relaterer til implementeringen af forsvarsforliget 2013-2017 udgør en kompleks *kritisk situation*, der kombinerer kritik fra flere sagsforhold, der tilsammen udsætter chefvirket for en dobbelt legitimitetskritik samtidig med at den danner grundlag for aktuelle politisk krævede retfærdiggørelsesforskydning fra en *industri-domestisk*- til en *projekt-marked*-retfærdiggørelsesposition. Denne udvikling er båret af en kombination af sikkerheds- og forvaltningspolitiske forandringer, som for alvor kommer til at indvirke strukturelt, økonomisk og operativt fra og med forsvarsforliget i 2000. Her igangsættes en udvikling, der måske nok videreførte en politisk udvikling fra 80'erne og 90'erne, men som fra 00'erne kommer til at danne grundlag for en radikal omstilling af Forsvarets operative og ressourcemæssige ledelse. Denne udvikling centrerer i stigende grad om *markedsregimets* krav om omkostningseffektivitet og *projektregimets* krav om fleksibilitet og helhedsforståelse, der kan understøtte vedvarende økonomisk drevne forandringer. Militær robusthed bliver i denne sammenhæng i stigende grad konfronteret med vedvarende billigere-og-bedre-krav, der har drevet den forvaltningspolitiske udvikling siden 80'erne, men som intensiveres fra 00'erne.

I denne proces udkrystalliseres forskellige modstridende retfærdiggørelsespositioner, hvor dette projekt afdækker to primære, der henholdsvis kobler sig til den traditionelle retfærdiggørelse af chefvirket og til den fremvoksende. Det er henholdsvis en *industri-projekt-retfærdiggørelse* og en *projekt-marked-retfærdiggørelse*. Chefvirkets udvikling står i et spænd mellem disse positioner, der dels trækker på det professionshistoriske erfaringsrum og den nye forventningshorisont, som aftegnes politisk. Her viser det sig, at chefvirket ikke blot kan vælge side. Det stilles i stedet over for en dobbelt loyalitetskritik. Den ene kritik er primært eksternt og politisk-administrativt drevet og udspringer af *projekt-marked*-positionen. Her kritiseres chefvirket for økonomiske og ressourcemæssige svigt og for professionel egenrådighed og selvinteresser. Denne kritik danner det kritiske grundlag for de to forligsindgreb: modernisering af forsvarrets ledelse og strammere økonomistyring. Den anden kritik er primært internt og professionelt drevet og udspringer af de traditionelle retfærdiggørelser: *domestisk*, *eksekvering* og *opofrelse*. Her kritiseres chefvirket for at svigte en professionel forpligtelse over for de undergivne og for en manglende vilje til at rejse offentlig modkritik mod de billigere-og-bedre-krav, som mange professionelle mener, svækker den militære robusthed. Den konkrete strid mellem disse positioner er forblevet uforløst, fordi den politiske situation og måden det aktuelle forlig var blevet affattet på, afkrævede resolut iværksættelse og inddrivelse af uprøvede, prædisponerede provenuer.

Som analyserne i U1 viser, har professionen historisk både været kendetegnet ved forandringsparathed og forandringstræghed, men i begge tilfælde har det været drevet af et ønske om driftssikkerhed og fortrolighed med de professionelle kvalitetskriterier, da fælles indøvede og velafprøvede doktriner er et traditionelt grundlag for militær robusthed. Derfor udgør den nye *projekt-marked*-forventningshorisont et radikalt brud med den traditionelle militære professionalisme. Ved sammenligning med U1 udgør de to modstridende retfærdiggørelsespositioner udgangspunkter for de to idealtyper for den militære chef fra periode 3 og 4, dvs. den *militærfaglige ekspert* og den *kalkulative forandringsagent*. Om end jeg i U1 har vist, at der overordnet i chefernes selvforståelse af chefvirket sker en forskydning i 00'erne mellem disse to positioner, viser samtidsanalysen, at disse positioner fortsat udgør det centrale omdrejningspunkt for retfærdiggørelsesstriden. Endvidere viser samtidsanalysen, at mange chefer altså fastholder den traditionelle retfærdiggørelse i den aktuelle strid. Det medvirker til, at striden forbliver uforløst.



## 2. Marked-baseret marginalisering af chefgruppen

En måde at forstå det på, er i den forskel mellem *projekt-* og *marked-retfærdiggørelserne*, der ses forme den professionelle selvforståelse i bedømmelserne. De militære chefer har historisk og op til i dag konsekvent tilsidesat *markedsregimet* i deres selvforståelse af chefvirket. Modsat projektregimets principper, der både er blevet realitetsafprøvet operativt og administrativt i postkoldkrigsudviklingen, er markedsregimet ikke på samme måde blevet afprøvet. Der ses her i en militærprofessionel mistillid til markedsregimets fokus på pris og omkostningseffektivitet. Mistilliden er begrundet i en bekymring for utilstrækkelig dybde i det militære beredskab og svækket operativ robusthed. Mange professionelle oplever, at markedsregimet er uforeneligt med tilsikring af militær robusthed. Det viser sig ikke som en blank afvisning af effektivisering, som cheferne allerede tidligere har demonstreret forståelse af og vilje til. Det viser sig i den konkrete situation som en modvilje mod økonomisk kalkulerede men i praksis uprøvede provenuberegninger, som betvinger effektiviseringer af den grund, at provenuerne allerede på forhånd er omdisponeret til andre politiske forehavender. Det fastlåser forandringsprocesserne og øger risikoen for, at man ikke undervejs kan nå til en anden forståelse. Dvs., når realiteterne viser, at de kalkulerede provenuer ikke kan nås uden negative operative konsekvenser, men man alligevel er tvunget til at gennemføre dem. Denne risiko, som måske er mindre betydningsfuld inden for andre politiske ressortområder, strider grundlæggende mod den traditionelle militære forståelse af robusthed.

Til gengæld kan det ses, at denne skepsis over for markedsregimets principper marginaliserer det militære chefvirket i de forandringsprocesser, der i stigende grad er *projekt-marked-drevet*. Her var det ikke tilstrækkeligt, at *projektregimets* inklusion i chefernes selvforståelse har gjort dem til habile forandringsagenter, der kan drive vidtgående omstillinger. Kritikken af den manglende økonomistyring og skepsissen overfor billigere-og-bedre-dagsordenen har resulteret i den konkrete modernisering af Forsvarets ledelse, der reducerede forsvarschefens generalansvar og flyttede ansvaret for driften af de fleste ressourceområder til civile styrelser direkte underlagt Forsvarsministeriet.

### 3. Fra aktiv til passiv føjelighed - erfaringsrummets betydning for kritiske kompetence

Det konkluderes, at det ikke kun var *projekt-marked-retfærdiggørelsen*, der har vundet frem i chefvirkets retfærdiggørelse. Modstykket til den legitime *realitetsafprøvning* i *projekt- og marked-verdenen*, *flexismen*, sammenfatter mange aktørers oplevelse af udviklingen. I 2012-2013 var forholdet mellem de politiske parter så anspændt, at det forplantede sig til de militære chefer som et påkrav om *passiv føjelighed*. Den kombinerer *streng subordination* med et aktivt, men kritikløst engagement i de fastsatte forandringer. To kendetegn ved udviklingen viser særligt flexismen. Det ene kendetegn ses i måden budgetreduktionerne blev gennemført på uden de sædvanlige faglige konsekvensanalyser og stort set kun beroende på erfaringsbaserede provenuestimater. Det afmonterede den professionelle modkritik og gav forligspartnerne en forståelse af, at budgetreduktionerne kunne gennemføres uden at svække den militære robusthed, de operative kapaciteter. Det tyder på, at den handlingsmodel har ligget klar i Finansministeriet siden 2004 og frem til, at der i 2009 begyndte at være politisk interesse herfor. Det er denne måde at drive radikale forandringer på, som aktørerne oplevede som en relativering af retfærdiggørelse. Det andet kendetegn relaterer til grundlaget for moderniseringen af Forsvarets ledelse. Den blev gennemført med en bemyndigelseslov, der forskød bemyndigelsen til at organisere Forsvaret fra Folketingets åbne lovgivnings- og høringsproces til Forsvarsministeriet mere lukkede rammer. Sammen med den nye offentlighedslov medførte det, at organiseringen af de militære styrker herefter kunne foregå under forhold, der tillader langt mindre offentlig kritisk indblik i processerne. I situationen skabte det derimod politisk momentum for en ny ledelsesmodel, der reducerede den traditionelle professionelle autonomi gennem en reduktion af forsvarschefembedet, og ved at lægge Forsvarets ressourcestyring ind under departementets civile administration.

Denne form for *flexisme* drev de forandringer, som ellers ville have været langt mere omstændelige, hvis de var blevet gennemført som de hidtidige forligsprocesser. Dvs. på basis af professionelle konsekvensanalyser, større offentlig åbenhed og en mere autonom militærfaglig rådgivning. Det sidste ses i processerne bag forliget 2005-2009, som beroede på de militære chefers *aktive, kritiske engagement* og en fælles politisk-professionel vilje til *dialogisk subordination*. Det skabte grundlag for den største omstilling af Forsvaret siden genopbygningen efter 2. Verdenskrig. Denne forandringsproces afspejlede sig også i chefernes interne selvforståelse af chefvirket.

Grundet den tilspidsede politiske situation og den nedbrydende loyalitetskritik, der havde knyttet sig til periodens skandalesager, formedes processerne bag forliget 2013-2017 sig her ganske anderledes. Forskydningen fra aktiv til passiv føjelighed bundede i en kombination af manglende tillid til, at de militære chefer ville tage ansvar for de store budgetreduktioner, samt et fastlåst forsvarspolitisk klima. Endvidere har processen øget den politisk-professionelle mistillid og skabt en oplevelse af afmægtighed og meningstømning blandt cheferne. Herunder har det næret de ukonstruktive fortællinger om bagstræberiske oberst Hackel-typer og lumske djøf'ere, hvilket er kontraproduktivt i forhold til det politiske ønske om tættere politisk-professionel integration og øget fleksibilitet. Det kan ses som en sideeffekt til flexismens forandringstvang.

Grunden til, at cheferne oplevede, en afkobling af deres erfaringsrum i den aktuelle situation, var, at der skete et skifte i den politisk-professionelle subordination. Den *strenge subordination* med tavs lydighed, resolut handlekraft og aktivt, men ukritisk engagement, der blev aftvunget af forligsomstændighederne, var forskellig fra den *dialogiske subordination*, der ellers professionshistorisk var vokset frem (jf. U1). I den militære orden er cheferne blevet dannet i en kultur, hvor det har været mulig at *angribe* de givne ordrer, ikke ukonstruktivt, men netop konstruktivt for at kvalificere handlingsgrundlaget. Pædagogiseringen af den militære disciplin underbyggede denne udvikling, som ikke alene tillod, men også forpligtede militære chefer til at gøre indvendinger mod uklare og utilstrækkelige ordrer. Det ses ikke mindst i *eksekveringsregimet*, som netop var det regime, den militære ledelse søgte at aktivere i chefgruppen. Eksekveringsregimets orden kræver imidlertid, at der er gensidig, erfaret tillid mellem aktørerne og klare fælles doktriner – hvilket ikke var til stede i den aktuelle *kritiske situation*. Vedvarende forandringer og en øget politisk-professionelle irritation har indvirket herpå. Dermed var grundlaget for *aktiv føjelighed* heller ikke til stede. Det afkoblede chefernes *erfaringsrum* fra *afprøvningen* af forligskravene og havde flere betydninger for chefernes *kritiske kompetence*, som det ses i skema 31 og som helt overordnet virker professionelt demoraliserende.

## Opsummeret delkonklusion – chefernes kritiske kompetence

Svaret på spørgsmålet om, hvad der kendetegner chefernes *kritiske kompetence*, og hvordan *erfaringsrummet* relaterer hertil, er således, at den *flexisme*, som følger af den aktuelle strid, reformulerede kravene til chefvirket fra aktiv til passiv føjelighed, hvilket afskærer cheferne fra deres *erfaringsrum*. Over en periode på ca. 10 år er den politisk-professionelle tillid blevet så svækket, at den hidtidige *dialogiske subordination* er blevet fortrængt af en *streng subordination*, som i kombination med kravet om aktivt, men ukritisk engagement skaber en oplevelse af relative-ring, afmægtighed og meningstømning. Det sker tillige en marginaliserende for *det militære chefvirke* i den overordnede styring af Forsvaret. Derimod vil en genetablering af forudsætningerne for *aktiv føjelighed* medvirke til konstruktivt at fortrænge den fremvoksende *flexisme*, hvilket vil harmonere med og understøtte de fremvoksende *projekt-marked*-krav. Sker det ikke, vil den uforløste retfærdiggørelsesstrid vedblive med at bære ved til de loyalitetskritikker, der svækker chefvirket gennem stadige ukonstruktive oberst Hackel- og djøfiseringsfortællinger, som der ikke ses nævneværdigt belæg for. Både *kritisk kompetence* og *flexisme* kan forskyde retfærdiggørelse, men det sker med vidt forskellige konsekvenser for aktørernes oplevelse af deres virke. Punkterne i denne delkonklusion viser, hvordan den aktuelle forskydning har fundet sted, sådan som mange chefer har oplevet det.

# Afslutning

I afslutningen fremlægger jeg afhandlingens hovedkonklusion og forskningsbidrag. Kapitel 7 indeholder hovedkonklusionen. Dernæst, som en selvstændig del af afslutningen, fremlægger jeg i kapitel 8 de forskningsbidrag, jeg i kapitel 1 relaterede problembehandlingen til (jf. 1.7).

## Kapitel 7. Hovedkonklusion

I nærværende kapitel besvarer jeg projektets problemformulering (jf. skema 1, s.18):

*"Hvordan retfærdiggøres det militære chefvirke i spændet mellem de professionelle aktørers erfaringsrum og forventningshorisont, når udlægningen af den militære nødvendighed er under vedvarende forandring?"*

I arbejdet med dette spørgsmål har jeg ønsket at forstå, hvordan professionelle aktører retfærdiggør deres virke, når de møder kritik og vedvarende forandringskrav og derigennem udvikler deres professionelle selvforståelse. Jeg har undersøgt denne retfærdiggørelse i lyset af den professionshistoriske udvikling (*erfaringsrum*) for derved at se aktørernes aktuelle *kritiske kompetence* som mere end en situeret aktivitet, der blot relaterer til øjeblikkets udfordringer. Det modsatte ville have gjort problemet historieløst og negligeret det professionshistoriske udgangspunkt, hvorpå cheferne udøver deres virke. I problembehandlingen har jeg således betragtet professionshistorien som en ressource. Dvs. en ressource, som aktørerne både trækker på og bryder med i udviklingen af deres professionelle selvforståelse og dermed i reprofesjonaliseringen af det militære chefvirket.

Da jeg valgte analysestrategi (1.1.2 & 1.1.3), satte jeg mig også for at diagnosticere de væsentligste tendenser og transformationer i forhold til problemformuleringen. Hovedkonklusionen er således opdelt i tre diagnoser. Først følger en professionshistorisk diagnose (7.1), der beror på afhandlingens professionshistoriske analyser af *erfaringsrum* (foranalyse & U1). Denne diagnose viser en kontinuerlig reprofesjonalisering, der gradvist øger retfærdiggørelseskompleksiteten i chefvirket og medfører stigende sårbarhed over for kritik og legitimitetstab. Dernæst følger en samtidsdiagnose (7.2), der beror på analysens delanalyser af *kritiske kompetence* (U2). Denne diagnose viser, at vedvarende kritik og radikale forandringskrav efterhånden tager form som en

*flexisme*, der af mange aktører opleves som meningstømmende afprofessionalisering. Endelig følger en samlet diagnose (7.3), der sammenfatter afhandlingens resultater i en samlet besvarelse af problemet. Her konkretiseres chefvirkets retfærdiggørelse i tre *spænd* mellem chefernes *erfaringsrum* og *forventningshorisont*. Disse *spænd* relaterer til den sikkerheds- og forvaltningspolitiske kontekst, som chefvirkets retfærdiggørelse løbende er blevet relateret til. Sammenhængen mellem hovedkonklusionens diagnoser vises i skema 32.

Skema 32: Hovedkonklusion	
7.1 Professionshistoriske diagnose (U1) Chefernes professionelle erfaringsrum	7.2 Samtidsdiagnose (U2) Chefernes professionelle forventningshorisont
<b>Resultater af analyser i kapitel 2, 3 og 4:</b> <b>7.1.1</b> Skiftende historiske idealtyper for den militære chef <b>7.1.2</b> Sedimentær forskydning fra <i>domestisk</i> til <i>projektrtfærdiggørelse</i> <b>7.1.3</b> Særegne militære regimer fortøner sig i en fredskontekst.	<b>Resultater af analyser i kapitel 5 &amp; 6:</b> <b>7.2.1</b> Uforløst strid mellem modstridende <i>retfærdiggørelsespositioner</i> <b>7.2.2</b> Markedsbaseret marginalisering af chegruppen <b>7.2.3</b> Fra <i>aktiv</i> til <i>passiv fjøjelighed</i> i chefvirket.
<b>7.1.4 Sammenfattet professionshistorisk diagnose</b> Chefvirket reprofessionaliseres kontinuert med stigende retfærdiggørelsespluralitet og -kompleksitet og deraf følgende sårbarhed overfor kritik og legitimitetstab.	<b>7.2.4 Sammenfattet samtidsdiagnose</b> Vedvarende kritik og radikale forandringskrav tager efterhånden form som en <i>flexisme</i> , der opleves som en meningsudtømmende afprofessionalisering for mange professionelle chefer.
↓	
7.3 Samlet diagnose	
Det militære chefvirke retfærdiggøres i tre <i>spænd</i> mellem aktørernes professionelle erfaringsrum og forventningshorisont	
<b>7.3.1</b> Et sikkerhedspolitisk <i>spænd</i> , hvor militær robusthed retfærdiggøres i en fredstidskontekst og militære regimer fortøner sig <b>7.3.2</b> Et forvaltningspolitisk <i>spænd</i> , hvor det militære chefvirket marginaliseres som følgende af dets eksklusion af markedsregimet <b>7.3.3</b> Et professionsspænd, hvor forfaldsmyter erstatter oplevelse af reprofessionalisering, fordi <i>flexisme</i> gør professionel kritik tavs	

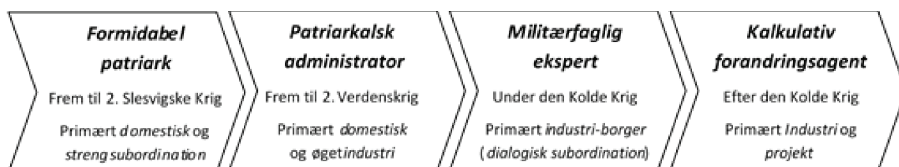
Skemaets øverste venstre kolonne viser de enkelte punkter i den professionshistoriske diagnose, der gennemgås i 7.1. Tilsvarende viser den øverste højre kolonne de enkelte punkter i samtidsdiagnosen, der gennemgås i 7.2. Endelig viser den nederste tværgående række den samlede diagnose med de tre *spænd*, hvori det militære chefvirke retfærdiggøres mellem aktørernes professionelle erfaringsrum og forventningshorisont. Denne diagnose trækker på de to første og besvarer problemformuleringen. Det gennemgås i 7.3.

## 7.1 Professionshistorisk diagnose

Her sammenfattes jf. skema 32 resultaterne fra den professionshistoriske analyse (U1) og foranalysen. Disse resultater begrundes den professionshistoriske diagnose. Som grundlag for de tre konklusioner, **7.1.1-7.1.3**, fastslå det indledningsvist, at den historiske militære bedømmelsespraksis både opsamler historiske retfærdiggørelser af det militære chefvirke og virker som grundlag for dets reprofesjonalisering gennem etablering af nye retfærdiggørelser.

### 7.1.1 Fra formidabel patriark til kalkulatív forandringsagent

De historiske analyser identificerer fire kvalitativt forskellige perioder i chefvirkets retfærdiggørelse med skiftende idealtyper for den militære chef (figur 10 og skema 26, s.206).



Figur 10: Historiske positioner i chefvirket

I den første periode var chefvirket hovedsageligt baseret på *domestisk* retfærdiggørelse og *streng subordination*. Her viste chefen sig som *den formidable patriark*, en frygtindgydende, men også omsorgsfuld faderfigur. Dette ideal matchede det feudale og standsindrettede samfund. Med industrialiseringens indtog i det 19. århundrede – herunder den militære industrialisering – og særligt efter den militære selvransagelse efter nederlaget i 2. Slesvigske Krig voksede et nyt chefvirke efterhånden frem i den anden periode. Her kombineredes *industriregimets* retfærdiggørelse i stigende grad med den *domestiske*, hvilket reprofesjonaliserede chefen som en *patriarkalsk administrator*, der fortsat var ophøjet, men i stigende grad håndhævede og blev reguleret af formelle standarder som fx reglementer og doktriner. Med den militære genopbygning efter 2. Verdenskrig skete der en ny ændring i chefvirkets retfærdiggørelse. Det skete gradvist i trede periode sammen med en militær tilpasning til det fremvoksende rettigheds- og effektivtetsbaserede civile arbejdsmarked. Det igangsatte en reprofesjonalisering baseret på *industri-*

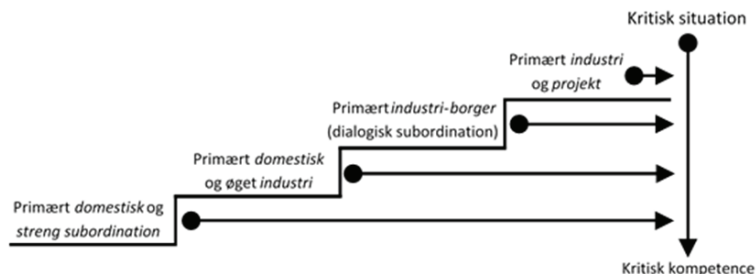
og *borger*-retfærdiggørelserne, hvorved et pædagogiseret, demokratiseret og samarbejdsorienteret chefvirke begyndte at vise sig. Her veg *streng subordination* for *dialogisk subordination* i den politisk-professionelle relation, hvilket bl.a. afspejledes i den stærke position, som det nye forsvarschefembede efterhånden opnåede. Chefen kan her ses som en *militærfaglig ekspert*, der indtager en stærk ekspertiseposition i den politisk-professionelle relation. I praksis fastholdt cheferne dog også den *domestiske* retfærdiggørelse som den mest fremtrædende frem til 90'erne. Det viser, at selvforståelsen af et ophøjet militært chefvirke fortsat stod stærkt i praksis. I det sikkerheds- og forvaltningspolitiske opbrud, som sker samtidigt efter Den Kolde Krig, dannede en sikkerhedspolitisk aktivisme sammen med vedvarende offentlige moderniseringer i den fjerde periode grundlag for den seneste reprofessionalisering af chefvirket. Her beror chefvirket i den interne selvforståelse primært på *industri-* og *projekt*-retfærdiggørelse. Derved viser chefer sig som en *kalkulativ forandringsagent*, der vedvarende søger at effektivisere gennem opgør med hidtidige militære praksisser og traditioner. Derved viger den *domestisk* retfærdiggørelse, som historisk har stået centralt. Chefen, der vogter den traditionelle orden, kommer derved også i stigende grad i opposition til vedvarende de forandringskrav.

### **7.1.2 Sedimentær forskydning fra domestisk til projektretfærdiggørelse**

De historiske analyser viser, at chefvirkets retfærdiggørelse aldrig har været hverken statisk, entydigt eller universelt givet. Det er dynamisk, pluralt og komplekst. Afhandlingen har identificeret tre radikale brud mellem de fire perioder (figur 10 og skema 26, s.206). Det aftegner en tendens i den historiske reprofessionalisering fra det 18. århundrede til i dag, som gradvist, om end med træghed, har reprofessionaliseret chefvirket. Denne udvikling viser en kontinuerlig historisk reprofessionaliseringsproces med både forskydninger og kontinuitet. Den, set med nutidige øjne, mest vidtgående retfærdiggørelsesforskydning er bevægelsen fra en traditionsbaseret *domestisk* retfærdiggørelse til en fremtidsorienteret *projekt*retfærdiggørelse. Denne forskydning er sket over tre faser efter 1989, hvor *projektregimets* principper som fleksibilitet, mobilitet, tilpasningsevne og koordination er vundet frem i forhold til alle øvrige historiske regimer (diagram 1, s.181). Fortsætter udviklingen, bliver *projektregimet* chefvirkets primære retfærdiggørelse. Projektregimet er i militær sammenhæng et postkoldkrigsfænomen, og set i et historisk lys har det vundet bemærkelsesværdigt hastigt frem. Alligevel har det ikke endegyldigt fortrængt de



traditionelle regimer. Det har ligesom i de tidligere brud mellem periode 1 til 3 overlejret de traditionelle regimer og formet et nyt sedimentært retfærdiggørelseslag, der henviser de hidtidige retfærdiggørelser til sekundære, dog ikke betydningsløse positioner. Således øger den historiske udvikling gradvis pluraliteten og stiller et stadigt større reservoir af retfærdiggørelser til rådighed i den professionelle selvforståelse. Den samlede tendens fremgår af figur 11, der, med reference til figur 10, illustrerer, hvordan diakrone brud tilføjer stadigt flere historiske retfærdiggørelsesmuligheder. Da den professionshistoriske udvikling således lægger mere til, end den trækker fra, øges også både pluraliteten og kompleksiteten i chefernes *kritiske kompetence* som følge af, at de skal bemestre stadigt flere regimer. Derved bliver det militære chefvirke også mere sårbar overfor kritik, der kan rettes fra tilsvarende flere retfærdiggørelsespositioner.



Figur 11: Kritisk kompetence i det militære chefvirke

### 7.1.3 Særegne militære regimer fortøner sig i en fredskontekst

Endelig viser de historiske analyser, at de særegne militære retfærdiggørelser fortøner sig i den fredstidskontekst, der har været dominerende siden 2. Slesvigske Krig. Det drejer sig primært om *eksekveringsregimet*, *opførelsesregimet* og *subordinationsregimet*. Særligt når situationen har nærmet sig en krigslignende kontekst, viser disse regimer sig dog tydeligere i den professionelle selvforståelse som et retfærdiggørelsesgrundlag for militær robusthed og et robust chefvirke. Det aktiverer den historiske krigerånd. *Eksekveringsregimet* er en ny regimekonstruktion, der føjer sig til den konventionssociologiske model. Det har vist sig empirisk, hvor det underbygger en særegen militær orden, der kan mobilisere den handlekraft, som kan overvinde krigens friktion og udløse kampkraft under de vanskeligste vilkår. Som retfærdiggørelsesregime tøjles

det som *beskyttelse* mod aggression. Dets princip om handlekraft betinges af aktørernes gensidige erfarede tillid, uden hvilken det er muligt at decentralisere føringsansvaret i krigens kaos. Analyserne viser, at grundlaget for det militære fællesskabs tillid historisk støtter sig til andre regimer. Det har fx støttet sig til det *domestiske* regimes ophøjende hierarkiske orden og våbenbrødrers etablering af gensidige "familære" relationer. Det har også støttet sig til *opofrelsesregimets* uselvskhed, omsorgsfuldhed og passion, herunder om nødvendigt viljen til at gå i døden for andre. Her overskrider den militære verden de ækvivalensprincipper – noget for noget-principper – som karakteriserer retfærdiggørelsesregimernes verden. *Opofrelse* kræver ikke noget igen. Det er netop derfor et offer. Endvidere støtter den militære tillid sig historisk til *subordinationssystemet* med dets betingelsesløse lydighed og disciplin, særligt når omgivelserne er i opbrud. I den historiske udvikling har den strenge subordination forskudt sig mod en *dialogisk subordination* i perioden 3 (figur 10), hvorved tavs lydighed efterhånden har fundet i ny form forstået som selvdisciplin. Denne selvdisciplin fungerer godt sammen med eksekveringsregimet, hvilket bestyrker den militære robusthed. I en professionshistorisk forståelse vil det derfor være illusorisk at tale om militær robusthed uden at forholde den til de forudsætninger, der fremmer selvdisciplin, offervilje, gensidig erfaret tillid og den form for handlekraft, der – alle farer til trods – etablerer et militært chefvirke med resolut beslutsomhed og evne til at overvinde vægelsind og sendrægtighed. De særegne militære regimer er historiske særkender ved det militære chefvirke, uagtet at de fortøner sig i fredstid. De viser sig i praksis, hver gang der opstår behov for militær handlekraft, men det er i fredstid, at deres videreførelse foregår.

#### **7.1.4 Sammenfattet professionshistorisk diagnose**

Chefvirket er således historisk blevet reprofesionaliseret med en gradvist øget retfærdiggørelsespluralitet og -kompleksitet og deraf følgende sårbarhed over for kritik og legitimitetstab til følge. Dels øger det stigende antal retfærdiggørelsesregimer de interne spændinger i det militære chefvirke. Dels tegner der sig en sammenhæng mellem den altovervejende historiske fredstidskontekst og den relativt begrænsede forekomst af traditionelle militære regimer i den historiske reprofesionalisering.

## 7.2 Samtidsdiagnose

Her sammenfattes jf. skema 32 resultaterne fra samtidsanalysen (U2). Disse resultater begrundes samtidsdiagnosen.

### 7.2.1 Uforløst strid mellem modstridende retfærdiggørelsespositioner

Samtidsanalyserne viser, at de militære chefer i den aktuelle *kritiske situation* er splittet mellem to modstridende retfærdiggørelsespositioner, der relaterer til en dobbelt loyalitetskritik. På den ene side rejses der fra politisk-administrativ side en kritik af svigtende økonomistyring og professionel egenrådighed. Herunder intensiveres kravene til helhedsforståelse og omkostningseffektivitet og dermed til en kombineret *projekt- og marked-retfærdiggørelse*. Det aftegner en historisk *ny forventningshorisont* for chefvirket, der kalder på den *kalkulative forandringsagent* (jf. 7.1.1), men tillige sætter omkostningseffektivitet først i chefvirket. Omvendt rejses der internt i professionen kritik af chefernes manglende forbundenhed, gensidige tillid og omsorg for de undergivne, hvilket relaterer til en kombination af *domestisk, eksekverings- og opofrelses-retfærdiggørelser*, dvs. de traditionelle retfærdiggørelser, der fortøner sig jf. 7.1.3. I praksis stiller cheferne sig helt overordnet i to modstridende retfærdiggørelsespositioner. Den ene trækker på en *projekt- og markedsretfærdiggørelse*, der således har indoptaget den eksterne kritik. Den anden trækker på en *domestisk og industri-retfærdiggørelse*, der i det mindste kræver dokumentation for, at den militære robusthed ikke svækkes under de vedvarende økonomidrevne forandringsprocesserne. Den relaterer bedst til de traditionelle militære retfærdiggørelser og tager således delvist højde for den interne kritik. Striden er uforløst som følge af et massivt politisk tids- og forandringspres, der har skabt en krisestemning i den militære ledelse, som frygter yderligere økonomiske indgreb og reduktioner i de operative kapaciteter og dermed svækket militær robusthed. Manglende forløsning af denne strid medvirker til at svække chefernes legitimitet. Fronterne mellem positionerne fastholdes og intensiveres. Det giver fortsat næring til gensidigt fordømmende fortællinger, hvor cheferne enten udråbes som viljeløse, politiserede nikkedukker, der ikke sagligt tilbageviser forvildede politiske fejlskud – de djøfiserede chefer – eller udstilles som reaktionære professionstyranner, der er ude af trit med de samfunds nødvendige, ja naturlige, moderniseringskrav – oberst Hackel-cheferne. Begge fortællinger svækker chefvirkets legitimitet og fastlåser striden.

### 7.2.2 Den markedsbaserede marginalisering af den militære chefgruppe

Samtidsanalyserne viser altså, at den aktuelle *kritiske situation* drives af en *markedsbaseret* kritik af den militære ledelse. Kritikken og de dertil forbundne intensiverede krav om øget omkostningseffektivitet og bedre økonomistyring har svækket de militære chefers legitimitet og fremmet en topstyret og centraliseret form for ressourcestyring. Således har moderniseringen af Forsvarets ledelse senest øget den civile styring og udgrænset de fleste ressourceområder af forsvarschefens ansvarsområde. Denne svækkelse af den professionelle selvforvaltning og autonomi er sket trods indoptagelsen af *projekt-retfærdiggørelsen* i både den operative og den administrative chefpraksis. Det viser, hvor stærkt *marked*-principperne står i den afkrævede *projekt-markedsretfærdiggørelse*. Det ses også i forligsteksterne, hvor *projektregime*-krav om fleksibilitet langt hen ad vejen fungerer som midler til øget omkostningseffektivitet. I chefgruppen ses en markant skepsis over for de konkrete argumenter om, at omkostningseffektivitet kan opnås uden svækkelse af militær robusthed. Set i forhold til den professionshistoriske udvikling (7.1.1 og 7.1.2) er det ikke overraskende, da *markedsregimet* altid har været ikkeeksisterende i chefernes bedømmelsespraksis. Her skal *eksekveringsregimets* handlekraft ikke forveksles med *markedsregimets* opportunisme. Militær handlekraft beror på grundig forberedelse og indøvede doktriner, som netop derfor kan afviges, når gunstige muligheder opstår. Markedsregimets opportunisme beror på risikokalkuler, hvor viljen til at acceptere risici retfærdiggøres af udsigten til kalkulerede gevinster. I lyset af samtidsanalysen er ”billigere og bedre-argumentet” – dvs. billigere, men bevaret militær robusthed – primært baseret på økonomiske erfaringskalkuler frem for de sædvanlige faglige analyser og realitetsafprøvninger, dvs. *industriregimets* evidensgrundlag. Det udgør en professionel, men ikke en politisk handlingsbarriere, hvilket marginaliserer det militære chefvirke i en forandringssituation, der hovedsageligt drives af *markedsregimet*.

### 7.2.3 Fra aktiv til passiv føjelighed i chefvirket

Samtidsanalysen viser endelig en anden form for forskydning, der ikke fuldt ud kan betragtes som en forskydning fra *domestisk* til *projekt-retfærdiggørelse*. Det ses i chefernes frustration over manglende faglige realitetsafprøvninger af de vidtgående forandringskrav samt manglende

muligheder for at kunne bidrage med professionel modkritik i de målsættende forandringsprocesser. Her er der inden for de senere år sket et skred, hvor forligsimpliciteringsprocesserne i 2005 og 2013 udgør yderpunkter. Fælles for forligene er, at de har pålagt cheferne at drive vidtgående professionelle *projekt-marked*-forandringer. Forskellen er, at måden, hvorpå de har involveret de professionelle, er baseret på henholdsvis *aktiv* og *passiv føjelighed*. Skema 33 viser denne forskel og kondenserer resultaterne fra skema 31, (s.292).

Skema 33: Fra kritisk kompetence til flexisme i den politisk-professionelle relation	
Kritisk kompetence	Flexisme
Chefernes medvirken i Forsvarsforliget 2005-2009	Chefernes medvirken i Forsvarsforliget 2013-2017
<i>Aktiv føjelighed</i> baseret på <i>dialogisk subordination</i> og <i>aktivt, kritisk engagement</i> , der underbygger realitetsafprøvning (legitim afprøvning)	<i>Passiv føjelighed</i> baseret på <i>streng subordination (medgørlighed)</i> overfor prædisponerede provenuer der opleves som relativering og forandringstvung.

*Kritisk kompetence* viser sig som en *aktiv føjelighed*, der beror på organisatoriske muligheder for at udøve et *aktivt, kritisk engagement*, hvor aktørerne kan bidrage med deres professionelle erfaring i de målsættende processer. Uden dette forsvinder chefernes grundlaget for at udøve *kritisk kompetence* i den politisk-professionelle relation. Omvendt bringer *passiv føjelighed* ikke blot den professionelle modkritik til tavshed og udelukker de professionelles erfaringer fra beslutningsprocessen. Det har også konkret medført, at mange chefer oplever situationen som en relativierende politisk-professionel forandringstvung, der tilsidesætter professionelle bekymringer om forringet militær robusthed. Det er særlig problematisk, fordi de samme chefer er pålagt ansvaret for at mobilisere professionens samlede forandringskraft. Som sådan tager den heden-gangne *strenge subordination* en ny form i den politisk-professionelle relation. Nu sker det ikke blot som tavs lydighed og betingelsesløs disciplin i forhold til den herskende orden. Det sker tillige med krav om – som *kalkulative forandringsagenter* – at skabe kreative løsninger, der realiserer prædisponerede provenukrav. Derved udgør forskydningen også et brud med den *dialogiske subordination*, som etablerede et professionelt rum for legitim realitetsafprøvning af kommende forandringer, hvilket understøttede et *aktivt, kritisk engagement* i chefvirket. I stedet skaber oplevelsen af *relativering* en professionel meningstømning, der kan betegnes som *flexisme*. *Flexismen* er ikke et resultat af den fremvoksende *projekt-marked*-retfærdiggørelse, men en konsekvens af den måde, mange chefer oplever, at forandringerne i det seneste forlig fremtvinges på.

## 7.2.4 Sammenfattet samtidsdiagnose

Den militære chefgruppe befinder sig således aktuelt både i en splittet og uafgjort situation i forhold til chefvirkets fremtidige retfærdiggørelse, hvilket svækker den interne og eksterne legitimitet og medvirker til marginalisering. Den vedvarende kritik og de radikale forandringskrav tager efterhånden form som en *flexisme*, der af mange chefer opleves som en meningstømmende afprofessionalisering.

## 7.3 Samlet diagnose

Den samlede diagnose af chefvirkets retfærdiggørelse i spændet mellem aktørernes erfaringsrum og forventningshorisont trækker på de foregående diagnosers konklusioner. Af skema 32 fremgår det, at retfærdiggørelsen finder sted i tre spænd mellem aktørernes *erfaringsrum* og *forventningshorisont*. Det er:

- 7.3.1 Et sikkerhedspolitisk spænd, hvor militær robusthed – der historisk udvikles i en fredstids-kontekst – retfærdiggøres uden de traditionelle militære retfærdiggørelser
- 7.3.2 Et forvaltningspolitisk spænd, hvor chefvirket marginaliseres i den politisk-professionelle relation som følge af manglende inklusion af markedsregimets principper
- 7.3.3 En professionsspænd, hvor vedvarende krav om forandring efterhånden gør professionel kritik tavs og derved – frem for reprofessionalisering – nærer en forfaldsmyte.

Disse spænd illustreres i figur 12 og konkretiseres herefter.



Figur 12: Chefvirkets retfærdiggørelse i spændet mellem erfaringsrum og forventningshorisont

### 7.3.1 Sikkerhedspolitisk spænd

Det første spænd betegner jeg som et sikkerhedspolitisk spænd. Konklusionerne viser, at den militære autonomi voksede sig stærk i den politisk-professionelle relation siden 2. Verdenskrig, hvorfor det traditionelt ikke var påtrængende, at den militære profession havde et nævneværdigt eksternt beredskab til at retfærdiggøre, hvori militær robusthed – herunder et robust chefvirke – består. I en tid, hvor den militære ledelse besad generalansvaret, var det en intern affære at definere robusthed. Men med de senere års vedvarende eksterne ressourcekritik og den seneste modernisering af Forsvarets ledelse tegner der sig et stigende behov for en professionel stemme i debatten om militær robusthed. Den vedvarende kritik kalder på professionelle modsvare, der på den ene side fortsat respekterer, at ressourcefordeling er et politisk prerogativ, men omvendt bidrager med professionelle offentlige input om forudsætningerne for militær robusthed, som kan kvalificere sikkerhedspolitikken. Her er de militære chefer næsten tavse i offentligheden. Således bliver kritikken hængende upåtalet, hvilket ikke kun svækker den professionelle legitimitet, men også udvander den offentlige debat om de sikkerhedspolitiske ambitioner versus deres forudsætning, en modsvarende militær robusthed. Når de politiske krav – som de fx fremlægges i de seneste forligstekster – tager militær robusthed for givet trods store forandringer, kalder det netop på offentlige professionelle kvalificeringer af spørgsmålet om militær robusthed. Afhandlingen viser, at særligt de særegne militære retfærdiggørelser – *eksekverings-, opofrelses- og subordinationsregimet*, der traditionelt har stået centralt i den militære forståelse af robusthed – både i den samtidige og i den historiske fredstidskontekst forbliver fraværende i debatten. Den politisk-administrative udvikling er imidlertid ikke befordrende for en mere fremtrædende professionel stemme. Tendensen er, at debatten om militær robusthed flyttes fra det åbne parlamentariske rum til det mere lukkede departementale rum og fra faglige konsekvensanalyser til budgetanalyser. Sammenholdt med afskaffelsen af de professionelle generalansvar stiller det både offentligheden og det militære chefvirke i en svagere position i forhold til at udøve et *aktivt, kritisk engagement* i afprøvningen af de principper, der danner grundlag for militær robusthed.

### 7.3.2 Forvaltningspolitisk spænd

Det andet spænd betegner jeg som et forvaltningspolitisk spænd. Konklusionerne viser, at den øgede opmærksomhed på effektiv økonomi- og ressourcestyling ligeledes øger kritikken af den militære ledelse, hvilket marginaliserer det militære chefvirke. Historisk er det slet ikke nyt, at Forsvarets ressourcer diskuteres. Den nye tendens er derimod, at omkostningseffektivitet og stram økonomistyring er de stærkeste eksterne fordringer til militær ledelse. Det historiske og nutidige fravær af *markedsretfærdiggørelse* i den militære selvforståelse udgør derfor en betydelig og stigende udfordring for professionel indflydelse på Forsvarets drift og udvikling. Moderniseringen af Forsvarets ledelse kan ses som en konkret konsekvens af dette fravær. Isoleret set udgør forskellen mellem den intensive politiske efterspørgsel på omkostningseffektivitet og fraværet af dette i chefernes bedømmelser et paradoks. De militære ressourcespørgsmål står over for en postkoldkrigsudfordring, hvor der i den markedsbaserede "war of choice-sikkerhedssituation" er en mangel på klare og entydige målestoksforhold, som den afkrævede omkostningseffektivitet kan måles imod. Her skal det tillige bemærkes, at der som grundlag for de seneste forsvarsforlig fx ikke er gennemført forsvarskommissionsudredninger, der dokumenterer et operationelt målestoksforhold for "militær nødvendighed". Det reducerer spørgsmålet om omkostningseffektivitet til et spørgsmål om kontinuerlig reduktion af omkostninger, sådan som det ikke mindst ses i forsvarsforliget 2013-2017. Det efterlader de militære chefer i en sekundær forvaltningsposition, hvor de "blot" skal få det bedste ud af de tildelte ressourcer. Det skaber en forvaltningspolitisk virkelighed, der gør spørgsmålet om professionel kvalitet sekundær i forhold til pris. Såfremt chefguppen ikke integrerer *markedsregimets* principper i sin selvforståelse, vil den også fremover være henvist til en sekundær position i den overordnede militære forvaltning.

### 7.3.3 Professionsspænd

Det tredje spænd betegner jeg som et professionelt spænd. Konklusionerne viser, at forsvarsforliget i 2005 intensiverede den allerede igangværende forskydning fra *domestisk* til *projektretfærdiggørelse*. Det skete ikke blot organisatorisk og strukturelt. Det slog markant igennem i den professionelle selvforvaltning, bedømmelserne. Ifølge analyserne skal det ses i sammenhæng med, at forandringsprocesserne dengang var baseret på politisk-administrativ accept af



de militære chefers *aktive, kritiske engagement* og fælles vilje til at fastholde den *dialogiske subordination* i den politisk-professionelle relation. I den situation påtog cheferne sig et betydeligt *projekt*-forandringsansvar og skabte grundlaget for den hidtil største omstilling af Forsvaret siden 2. Verdenskrig, bl.a. med store indgreb i professionelle privilegier og betydelige ressource-mæssige nedskæringer. Det var ikke uproblematisk, og det var ikke uden interne slagsmål, men det var netop udtryk for, at der var rum for et *aktivt, kritisk engagement*, der kunne skabe *aktiv* og ikke *passiv fjølighed*. Til gengæld dannede det grundlag for forandringer, der både viste sig strukturelt og i chefernes professionelle selvforståelse. Omvendt viser afhandlingen, at forliget i 2013 skabte en *flexisme*, der virker meningstømmende på de militære aktører. Det stiller både de politiske og de professionelle aktører over for en betydelig udfordring, der handler om at lade de professionelle genvinde initiativet i de forandringer, som også tegner til at stå centralt fremover. Det kræver, at der i den politisk-professionelle relation etableres rum for kritisk realitetsafprøvning af forandringskrav, der er åben for det professionelle erfaringsrum og dets reservoir af professionelle retfærdiggørelser. Modsætningsvist forstummer professionskritikken, hvilket skaber en udbredt oplevelse af aprofessionalisering frem for reprofessionalisering.

#### **7.3.4 Afslutning på den samlede diagnose**

Afhandlingen viser, at det militære chefvirke skal ses som et dobbelt virke, der dels består i at løse den givne militære ledelsesopgave, dels består i at retfærdiggøre chefvirket, dvs. udøve *kritisk kompetence*. Chefvirket er nemlig ikke et givet fænomen. Det er – i stigende grad under vedvarende forandringer – et fænomen, der løbende udfordres af kritik og forandringskrav. Det fremgår af afhandlingens analyser, at denne retfærdiggørelse sker i tre spænd, der aftegner stadig mere dynamiske, plurale og komplekse præmisser for det militære chefvirke. Udøvelsen af den kritiske kompetence er betinget af, at der er rum for realitetsafprøvning i den politisk-professionelle relation. Modsætningsvist forstummer den professionelle retfærdiggørelse, og dens legitimitet eroderer.

## Kapitel 8. Forskningsbidrag

I dette kapitel fremlægger jeg i forlængelse af hovedkonklusionen de teoretiske forskningsbidrag, som jeg introducerede i 1.7 (jf. skema 12, s.109). Det er:

**8.1** Et *konventionssociologisk* bidrag til militærsociologien

**8.2** Et *militærempirisk* bidrag til konventionssociologien

**8.3** Et *begrebshistorisk* bidrag til konventionssociologien

Disse bidrag og deres principielle og kvalitative karakter vises i skema 34. Første kolonne lister de tre bidrag, mens anden kolonne viser beskaffenheden af hvert bidrag, og tredje kolonne introducerer bidragenes kvalitative karakter.

Skema 34: Projektets forskningsbidrag		
Forskningsbidrag	Bidragets beskaffenhed	Bidragets kvalitative karakter
<b>8.1</b> <i>Konventionssociologisk</i> bidrag til militærsociologi	Bidrag til afhjælpning af <i>utilstrækkelig</i> begrebsdannelse i diskussionen af officersvirkets udvikling over tid	Foreslår <i>pluralitet</i> og <i>reprofessionalisering</i> til moderation og nuancering af <i>dikotomi</i> og <i>forfald</i> i forståelsen af officersvirket.
<b>8.2</b> Militært- <i>empirisk</i> bidrag til konventionssociologi	<b>8.2.1</b> Bidrag til generel <i>mangel</i> på empirisk afprøvning af handlingsregimemodell	Giver empirisk belæg for handlingsregimemodellen og <i>oversættelse</i> af regimebegreber
	<b>8.2.2</b> Bidrag til specifik <i>mangel</i> på militærempirisk afprøvning af regimebegreberne	Giver empirisk <i>belæg</i> for regimebegreber i militærprofession
	<b>8.2.3</b> Bidrag med nyt retfærdiggørelsesregime til konventionssociologien	Giver empirisk belæg for et <i>nyt</i> konventionssociologisk <i>regime</i>
<b>8.3</b> <i>Begrebshistorisk</i> bidrag til konventionssociologi	Bidrag til <i>utilstrækkelige</i> analysegrundlag for handlings- og retfærdiggørelsesregimers historiske udvikling	Giver grundlag for at analysere regimers historiske udvikling uden at fokusere på magtrelationer.

I forhold til **8.1** har jeg undersøgt det højere *officersvirke*, dvs. *chefvirket*. Her bidrager afprøvningen og udviklingen af de konventionssociologiske analysebegreber til at afhjælpe en *utilstrækkelig* begrebsdannelse i militærsociologiens diskussion af *officersvirke*. For at tydeliggøre bidragets kvalitative karakter er det nødvendigt først at skitsere hovedpunkterne i den militærsociologiske diskussion af *officersvirke*. Ved dernæst at forholde denne diskussion til afhandlingens resultater viser jeg, dels at *pluraliteten* i konventionssociologiens regimebegreber kan moderere og nuancere den civil-militære *dikotomi*, som hidtil har udgjort den gængse skelnemåde, dels at forandringerne i *officersvirket* kan forstås som en kontinuerlig *reprofessionaliseringsproces* snarere end et vedvarende professionelt *forfald*.

I forhold til **8.2** tilbyder afhandlingen et empirisk bidrag til videreudvikling af konventionssociologiens *handlings-* og *retfærdiggørelsesregimer*. Dette bidrag er en afledt konsekvens af koblingen mellem regimebegreberne og den undersøgte militære empiri. Denne kobling lægger op til flere bidrag. For det første er handlingsregimemodellen (Boltanski 2012:kapitel 8; figur 5, s.65) blevet afprøvet empirisk i en udstrækning, der ikke er sket før. For det andet er retfærdighedsregimemodellen for første gang blevet afprøvet empirisk på en militærprofessionel problemstilling, hvilket afprøver og udvider dens analytiske rækkevidde. For det tredje bidrager udviklingen af *eksekveringsregimet* til en teoretisk udvidelse af regimemodellen, hvilket tilføjer et princip om handlekraft som retfærdiggørelse af social koordination.

I forhold til **8.3** tilbyder afhandlingen et begrebshistorisk bidrag til konventionssociologien, der forholder sig til den historiske kritik af retfærdiggørelsesregimerne i *OJ*, (se 1.2 s.39). Ved at følge det militære chefvirke diakront som et bevægelsesbegreb og knytte dets betydningsdannelse til konventionssociologiske regimebegreber har det været muligt at kortlægge og forstå den diakrone dynamik i chefvirkets retfærdiggørelse uden derved at føre de historiske analyser over i afdækninger af styrke- og magtstrategier. Således har analysestrategien gjort det muligt at fastholde intentionen fra *OJ* om at forstå det historiske grundlag for aktørernes *kritiske kompetence* eller med andre ord at diagnosticere tendenserne i denne kompetences professionshistoriske udvikling.

I det følgende uddyber jeg punktvist de respektive forskningsbidrag og giver udblik i forhold til problemstillinger, hvor disse forskningsbidrag vil kunne tilbyde relevant ny viden.

## **8.1 Et konventionssociologisk bidrag til militærsociologien**

Konventionssociologiens begreber er ikke tidligere blevet anvendt militærsociologisk. Som sådan udgør den efterfølgende kobling mellem militærsociologiens diskussion af *officersvirke* og af handlingens anvendelse af konventionssociologiske begreber det første tiltag i den retning.

### 8.1.1 Den militærsociologiske diskussion af *officersvirke* i det civil-militære spænd

Diskussionen om *officersvirke* er en af militærsociologiens centrale og ældste diskussioner. Her er professionaliseringen af *officersvirket* traditionelt blevet forstået i en skelnen mellem *militarisering* og *civilisering*. Om militarisme skrev historikeren Alfred Vagt i 1930'erne: "*Militarism ranks military institutions and ways above the way of civilian life*" (Vagts 1959 [1937]:17). Vagt var kritisk over for den militarisering, der ikke blot drev militære systemers udvikling, men også den totalitære samfundsudvikling, der vandt frem i tiden før 2. Verdenskrig. Overdreven militarisme ville ifølge Vagt ikke blot ødelægge samfundsinstitutionerne i almindelighed, den ville også ødelægge selve den militære professionalisme. Heroverfor knytter *civilisering* sig til integreringen af civile demokratiske værdier i den militære professionsudvikling. Denne civil-militære dikotomi strukturerer fortsat diskussioner om *officersvirke*, om end den over tid er blevet kvalificeret med skiftende temaer, hvilket jeg udfolder herefter.

Under Den Kolde Krig tog diskussionen om *officersvirke* en ny drejning, om end den fortsat handlede om relationen mellem dette virke og den samfundsorden virket sker i. I hovedværket *The Soldier and the State* beskrev politologen Samuel Huntington *officersvirke* som en offentlig bureaukratisk profession, der udøver "*the management of violence*" (Huntington 1985 [1957]:11) på basis af værdier som loyalitet, pligt, tilbageholdenhed og dedikation. For megen politisk indflydelse – in casu *civilisering* – ville ifølge Huntington svække militære kompetencer, fordi de beror på unikke militære værdier. "*A strong, integrated, highly professional officer corps ... immune to politics and respected for its military character, would be a steadying balance wheel in the conduct of policy*" (Ibid:464). Militær professionalisme skulle beskyttes mod en overciviliserende svækkelse gennem officerskorpsets politiske autonomi og professionelle vilje til at håndhæve militære værdier, der understøtter professionens samfundsfunktion. Heroverfor argumenterede Morris Janowitz for øget civil-militær integration eller kompatibilitet. "*[M]ilitary leaders must make management of an effective military force compatible with participation in political and administrative schemes*" (Janowitz 1971:418 [1960]). Officerskorpset skal i denne forståelse indoptage de generelle, strømmende samfundsværdier, ikke blot fordi politisk underordning er et juridisk krav, men fordi det ses som afgørende, at den militære profession afspejler de samfundsværdier, som den beskytter.

Den næste store drejning i diskussionen voksede frem i 1960'erne og 1970'erne. Sociologen Charles Moskos udviklede det, der sidenhen blev den måske mest udbredte forståelsesmodel for militær professionalismisme, nemlig den såkaldte "institutional/occupational-model" eller I/O-modellen (Moskos 1977, 1986). Hermed kritiserede Moskos, at traditionelle værdier som opofrelse, sammenhold og engagement, der relateredes til et militær kald (I), blev fortrængt af civile markedsværdier (O) – individualisering, cost-benefit og egennytte – som vandt frem sideløbende med øgede arbejdsmarkedsrettigheder på den tid. "*The institutional versus occupational thesis brings to the forefront the question of whether the armed forces are to be based on a marketplace framework or on service ethic*" (Moskos 1981:25). Moskos kritiserede markedgørelsen for at svække den militære profession (Moskos & Wood 1988). Denne kritik vandt frem blandt de mange professionelle, der trak en grænse mellem *the real deal* og et overciviliseret *officersvirke*. I/O-modellen udgjorde en platform for militær modkritik af samtidens forandringer på arbejdsmarkedet, som altså også blev et stigende påkrav i det militære systemer (Moskos 1977, 1981, Alpass et al. 1999). Det så mange professionelle som et arbitrært indgreb i den militære livsstil. I/O-modellen udgør en sjælden teoriudvikling inden for militærsociologien. Den er dog ikke kun et neutralt analyseværktøj, men tillige et udgangspunkt for overciviliseringskritik. Hermed kunne Moskos modstille markedets egennytte (I) med militær opofrelse (O) og gå i rette med det professionelle *forfald*, "*the erosion of the institutional format and the ascendancy of the occupational mode*" (Moskos 1977:44 & 48). I sin skarpe kritik trak Moskos på Cottons skelnen mellem *soldaten* og *den ansatte* for at understrege sit forfaldsargument (Moskos 1981, Cotton 1981).

Janowitz så anderledes på problemet. Han relaterede udviklingen i officersvirket til to militære roller: *krigeren (the heroic warrior)* og *administratoren (the military manager)* (Janowitz 1971). For Janowitz var disse roller indbyrdes spændingsfyldte, men ikke gensidigt udelukkende. Over for Moskos' forfaldskritik indvendte Janowitz, at den var nostalgisk, og at dynamikken i *officersvirket* var uafvendelig. "*The military profession is undergoing long-term transformation ... as they converge more and more with civilian professions... there is no return*" (Janowitz 1977:53 & 54). Janowitz så den nye markedsudvikling som en overvejning snarere end som en udskiftning af professionelle værdier. Moskos accepterede til dels denne kritik, idet han herefter i højere grad advokerede for en passende balance mellem professionelle værdier og arbejdsmarkedsværdier

(Moskos & Wood 1988:13). I den sparsomme danske militærsociologiske forskning går disse overvejelser igen hos Henning Sørensen, der var elev hos Janowitz. Han mente, at den danske officer var gået fra at være *kriger* til *administrator* (Sørensen 1988) som følge af, at færre og færre officerer beskæftigede sig med egentlig krigsbeskæftigelse. Der ses en lignende skelnen eller dobbelthed i det danske *officersvirke* mellem betegnelserne *kriger* og *sagsbehandler* (Nørgaard et al. 2008:115). "*Som chef i Forsvaret skal man kunne forene den militære risikoledelse med den administrative virksomhedsledelse ... De umiddelbare modsætninger kan ikke adskilles, men må og skal håndteres og balanceres*" (Nørgaard 2010:5).

Også den seneste drejning i diskussionen er drevet af Moskos. Sammen med sociologen David Segal og officeren og politologen John Williams ser han afslutningen på Den Kolde Krig som et radikalt brud på et samfundsniveau, der forstærker *civiliseringen* af *officersvirket*. "*The changes taking place ... are not simply confined to the military or the realm of war. On the contrary, we are dealing with a general reorganization of postindustrial societies*" (Moskos et al. 2000:3). Som følge af den gradvist tættere relation mellem militære og ikke-militære aktører og et bredere spektrum af militære opgavetyper udvikler *officersvirket* sig i retning af værdimæssig *pluralitet*. Som følge af den hermed øgede gennemtrængning af nye værdier i det militære system ser de en stigende nedbrydning af traditionelle *krigerværdier* (ibid.:6). "*[M]ore than a residue of the warrior spirit will continue within the officer corps, but we can also expect to see the ascendancy of alternative professional types*" (Ibid:19). Andre forskningsresultater påviser også et skifte mellem traditionelle værdier i *officersvirket* og værdier, der modsvarer stadig mere komplekse sikkerhedspolitiske opgaver (Paparone et al. 2008).

Koldkrigstidens kritik af *officersvirkets* civilisering blev således bragt med over i postkoldkrigstidens diskussion af *officersvirke*. Her har den skiftet karakter fra den tidligere *dikotomiske* I/O- eller civil-militære skelnen til en plural og heterogen forståelse af *officersvirkets* retfærdiggørelse. Andre, fx Phillippe Manigart, har iagttaget denne tendens i flere europæiske militære systemer (Manigart i Caforio et al. 2006:323). Der er imidlertid ikke udviklet nogen modeller, der begrebsliggør denne pluralitet. Williams foreslår en hybridmodel, der kombinerer de traditionelle værdier med de emergerende (Williams 2008:199), fordi de civiliserende tendenser ikke kun slår igennem strukturelt men også professionelt. Den stigende værdipluralitet udfordrer

holdningerne i officerskorpserne og svækker entydigheden i den militære identitet. Williams' formulering er interessant i forhold til den oplevelse af *relativisme*, som cheferne tilkendegav i U2. Han skriver: "*Effects include serious challenges to traditional military culture, such as cultural relativism [min understregning] and the imposing of nonmilitary societal, ethical, and political criteria of evaluation*" (Williams 2008:200). Den langstrakte diskussion af *officersvirkets* udvikling i det civil-militære spænd har løbende reflekteret relationen mellem samfundet og officerskorpset, men den har sjældent som med I/O-modellen begrebsliggjort udviklingen. Når det er sket, har den ofte relanceret den traditionelle civil-militære dikotomi i diskussionen af professionalisme i *officersvirket*. Williams efterspørger derimod en præmis om *pluralitet*, der kan løsrive sig fra en utilstrækkelig *dikotomiske* forståelsespræmis (Ibid.). Det er denne efterspørgsel, som afhandlingen kan yde et bidrag til, ved at stille en militærempirisk afprøvet model med en pluralitet af retfærdiggørelses- og handlingsregimer (jf. skema 7, s.79) til rådighed for diskussionen.

### **8.1.2 Fra dikotomi og forfald til pluralitet og reprofessionalisering**

Militærsociologiens diskussion af *officersvirke* kan kritiseres for at bero på en utilstrækkelig civil-militær skelnen, der har to overordnede konsekvenser. Dels indfanger den ikke den *pluralitet* i forståelsen af *officersvirket*, som bl.a. Williams efterspørger. Dels relancerer diskussionen vedvarende fortællinger om professionelt *forfald*, trods det at *officersvirket* løbende har tilpasset sig samfundsudviklingen og fundet nye balancer. Her er afhandlingens forskningsbidrag mere på linje med sociologen Norbert Elias' integrationsargument. Elias påviste, at søofficerens professionalisering i det 18. århundrede voksede ud af stridigheder mellem søkrigere og civile sømænd ombord på flådens skibe, hvilket dannede grundlaget for den søofficer, vi kender i dag, der både kan kæmpe og sejle (Moelker 2003:381). Som vist i 8.1.1 er denne integrerende tilgang dog ikke fremtrædende i den militærsociologiske begrebsdannelse.

#### Fra dikotomisk civil-militær retfærdiggørelse til plural retfærdiggørelse af chefvirket

Den konventionssociologiske regimemodell udgør en *plural* tilgang til det højere *officersvirkes* retfærdiggørelse, der gør op med den hidtidige civil-militære *dikotomi*. Regimemodellen har vist sig at være en yderst empirifølsom analysemodel, der evner at indfange en professionshistorisk dynamik, der tilføjer stadig flere retfærdiggørelser til *officersvirket*. Frem for at relancere en civil-

militær forskel, hver gang der sker forandringer, udgør regimebegreberne i højere grad et grundlag for at forstå, hvordan *officersvirke* integrerer og rekonfigurerer retfærdiggørelse. Analyserne har vist, at det ikke reducerer muligheden for både at iagttage og anerkende såvel unikke militære som almene retfærdiggørelser. Regimeanalyserne viser således, at overgangen efter Den Kolde Krig fra et *domestisk* til et *projektchefvirke* både udgør en del af en generel samfundsudvikling og en konkret forandring i den militære virkelighed i form af nye typer af missioner og operationer. Analyserne viser, at sådanne forskydninger også tidligere har fundet sted fx i den langstrakte integration af *industriregimets* retfærdiggørelse. Integrationen af *industri-borger*-retfærdiggørelsen i 1970'erne og *projekt*-retfærdiggørelsen siden 1990'erne står i kontrast til de dele af Moskós' kritik, der hævder, at den militære profession er i et forfald, når den påkræves almene fremvoksende retfærdiggørelser. Omvendt udgør det vedvarende fravær af *marked*-retfærdiggørelse en stigende civil-militær forskel. Militærsociologiens langstrakte kritik af den militære markedsliggørelse udgør her en parallel til mine empiriske iagttagelser af *markedsregime*-striden og fraværet af markedsprincipper. Der tegner sig ikke en umiddelbar integration af *marked*-retfærdiggørelsen i den militære selvforståelse, om end påkravene herom intensiveres. Der ses endvidere civil-militære forskelle mellem den militære variation af *subordination* – dialogisk subordination – og den strenge subordination i den politisk-professionelle relation. Der, hvor disse forskelle bliver synlige i min empiri, relaterer de til den særlige militære kontekst. Afhandlingens konventionssociologiske bidrag består på den baggrund i at nuancere forståelsen af *officersvirke* og forståelsen af den stadig større pluralitet og kompleksitet heri. På væsentlige områder trækker *chefvirket* på konventionssociologiens almene regimer, som også vil kunne iagttages inden for andre virkefelter. Det aftegner ligheder på tværs af den civil-militære forskel. På andre områder aftegner de særegne militære retfærdiggørelser forskelle, som ikke skal ignoreres, glemmes eller tages selvfølgelige, når der gennemføres vedvarende strukturelle forandringer. Denne nuancering kan medvirke til en mere præcis forståelse af civil-militære forskelle og ligheder, samtidig med at modellen gør det lettere at få øje på de særegne professionelle retfærdiggørelser, som let fortoner sig i fredstidskontekstens forandringsprocesser.

#### Fra forfaldsmyte til reprofessionalisering

Den konventionssociologiske skelnen mellem *legitim afprøvning* og *relativering* har vist sig at være velegnet til at forstå, hvad der nærer forfaldshistorier, og hvad der modsætningsvist skal



til for at forstå forandringer konstruktivt. Den militærsociologiske diskussion af *officersvirke* har løbende relanceret forfaldshistorien, når der er sket store forandringer. Bortset fra den fortsatte konflikt mellem politiske *markedkrav* og de professionelles kontinuerlige modstand herimod tydeliggør analysen et chefvirke, der løbende rekonfigurerer dets retfærdiggørelse i forhold til eksterne krav og forhold. *Projekt-retfærdiggørelsen* er et markant udtryk for en professionsforandring, der ikke kan forstås som et *forfald*, men som en *reprofessionalisering*, der både har afpasset sig samfundsudviklingen og vundet ind i den professionelle selvforståelse. Aktørernes oplevelse af professionelt *forfald* er altså ikke nødvendigvis et resultat af en forskydning af retfærdiggørelse, men snarere et resultat af måden, hvorpå forskydningen sker. Den oplevelse af *kulturel relativisme*, som Williams omtaler, og som konventionssociologien gennem retfærdiggørelsesregimerne søger at overkomme (B&T 2006:15), viser sig først i mine analyser, der hvor cheferne oplever, at forskydningen sker på en måde, der marginaliserer dem, afskærer deres modkritik og påtvinger dem uprøvede forandringer, dvs. som *flexisme*. Denne *flexisme* nærer de djøf- og oberst Hackel-fortællinger, der undergraver den gensidige tillid og giver næring til forfaldsmyterne. Her udgør konventionssociologiens begreb for *legitim afprøvning* en mulighed for at skabe et konstruktivt grundlag for at åbne militærprofessionen for nye retfærdiggørelser uden nødvendigvis at forkaste de traditionelle retfærdiggørelser.

#### Udblik i forhold til forskningsbidragets bredere anvendelsesmuligheder

Det er bemærkelsesværdigt, at konventionssociologiens analysebegreber ikke hidtil i nævneværdig grad er blevet brugt som basis for professionsanalyser, eftersom konventionssociologien er grundlagt på Boltanskis analyser af *Cadres* (Boltanski 1982), dvs. forskellige franske ledelsesprofessioner. Projektets afprøvning af regimebegreberne i den militære profession udgør en ny form for empiri for konventionssociologien. Både Boltanski og Thévenot har tilkendegivet, at det er en mangel, som dette projekt kan reducere (Boltanski 2015, Thévenot 2014). I afsnit 1.7 påpegede jeg nogle "blinde felter" for afhandlingen, herunder den almene professionsteori. Efter projektets gennemførelse aftegner der sig nogle bredere professionsteoretiske forskningsmuligheder.

For det første kunne en tilsvarende analysestrategi anvendes til undersøgelse af professionalisering eller social lukning inden for et bredere felt af professioner. Det pres, som det militære

chefvirke møder, er ikke ulig det pres som andre professionsområder møder i form af statustab, kamp for selvstændighed, opbrud i traditionelle vidensmonopoler og ”billigere og bedre”-spændinger i relationen mellem statslige styringsformer og professionelle kvalitetskriterier (Harrits et.al. 2014:kapitel 1). Med afsæt i konventionssociologiske analysestrategier, der kombinerer diakrone og synkrone analyser, kunne professionsdiagnoser på tværs af den offentlige sektor sammenlignes og danne grundlag for en almen professionsdiagnose. Det kunne fx inddrage lærervirkets retfærdiggørelse som følge af folkeskolereformen fra 2013, politivirket og politireformen fra 2006 og de forskellige faglige virkeområder, herunder de sundhedsfaglige, der blev berørt af strukturreformerne fra 2007. På tværs af disse sektorer kunne der åbnes for en bredere forståelse af, hvordan tidens moderniserings- og effektiviseringsprocesser indvirker på professionel retfærdiggørelse og de forståelser af faglig kvalitet, der knytter sig hertil.

For det andet kunne en tilsvarende analysestrategi anvendes til at undersøge, hvordan offentlige styringsteknikker – f.eks. de betydningsfulde budgetanalyseprocesser – indvirker på offentlige institutioners udvikling. Viser der sig på andre områder end i det militære chefvirke et behov for at etablere rum for *kritisk, aktivt engagement* i de beslutningsprocesser, der går forud for tidens vidtgående reformer? Hvad kendetegner de implicerede aktørers *kritiske kompetence* og deres mulighed for at foretage realitetsafprøvninger af de opstillede forandringskrav? Der ses ikke mindst et analytisk potentiale i forhold til moderniseringen af Skat, hvor automatisering og centralisering skulle erstatte lokal forankret faglighed og situerede faglige skøn i inddrivelsen af skat. Konventionssociologiske analyser kunne være et relevant supplement til en eventuelt kommende undersøgelseskommission, som sandsynligvis vil være mere juridisk end sociologisk funderet. På hvilke måder er det muligt for de fagligt og politisk ansvarlige at indgå i realitetsafprøvninger af de moderniseringstiltag, der besluttes, på hvilke måder sker det og under hvilke præmisser? Konventionssociologiske analyser vil kunne indfange problematikkerne både på et politisk makro-niveau og et aktør mikro-niveau og stille en kritisk-konstruktiv diagnose.

## **8.2 Et militær empirisk bidrag til konventionssociologien**

Konventionssociologien er ikke tidligere blevet anvendt i relation til militærempiriske problemstillinger. De efterfølgende delbidrag hertil beror på den *nærhedsdistance*, jeg lagde til grund for

empiriarbejdet, jf. afsnit 1.5 (s.81-84). I de hermed forbundne arbejdsfaser blev de analysebegreber, der ligger til grund for følgende tre delbidrag, afprøvet i en iterativ empirisk-teoretisk proces.

### 8.2.1 Empirisk afprøvning af handlingsregimemodellen

Under udarbejdelsen af forskningsdesignet erkendte jeg, at en undersøgelse af chefvirkets retfærdiggørelse nødvendigvis skulle inkludere Boltanskis handlingsregimemodell (figur 5, s.65), idet retfærdiggørelsesregimerne ikke i tilstrækkelig grad forløste empirien. Her stod jeg over for to udfordringer. Dels fremstod handlingsregimemodellen som en underteoretiseret skitse, dels var den empirisk uafprøvet. Med oversættelsen af handlingsregimerne til den militærspecificke kontekst blev de anvendelige for afhandlingens problem, hvilket dels er blevet bekræftet i den empiriske afprøvning, dels peger på bredere anvendelsesmuligheder.

Med *voldsregimers* oversættelse til *aggression* og afprøvningen heraf i forhold til vestlig politisk filosofi om retfærdig krig blev det muligt at indplacere den retfærdiggjorte vold, *beskyttelse*, inden for *retfærdighed*. Det muliggjorde tillige en indplacering af *eksekveringsregimet* inden for *retfærdighed*. Denne afprøvning åbner konventionssociologien for yderligere analyser af det latente politiske kompromis, der opstår mellem bestræbelser på at skabe en fredelig verden og evnen til at imødegå voldelige overgreb. Handlingsregimemodellen kan således danne grundlag for andre konventionssociologiske undersøgelser af sikkerheds- og forsvarspolitiske problemer. Herunder udgør de senere års udvikling i den globale orden, hvor overnationale institutioner som FN, EU og NATO sættes under pres af nationale, kulturelle, religiøse, klima- og ressource-mæssige udviklingstendenser relevante empiriske felter for konventionssociologien. Hvilke retfærdiggørelser trænger sig på og fortrænger andre i disse udviklinger? Og hvilke muligheder er der for at udøve en *kritisk kompetence* og foretage gensidigt forpligtende afprøvninger af en retfærdig international orden som følge af de forskydninger, der sker? Udviklingen fra reaktiv tilpasning til proaktivisme i dansk sikkerhedspolitik er fx allerede for nylig blevet anslået konventionssociologisk og viser også her en øget retfærdiggørelseskompleksitet (Nørgaard et al 2015:kapitel 2).

Med *relativering* som et illegitimt (volds)modbegreb til retfærdiggørelse blev det muligt at iagttage aktørernes retfærdiggørelsesaktiviteter uden derved at ignorere de styrke- og magtstrategier, der også væver sig ind og ud af aktørernes bestræbelser på at handle i overensstemmelse med det fælles bedste. Uden dette modbegreb ville det ikke have været muligt at forstå store dele af empirien, og der ville være sket en selektiv fravælgelse af den empiri, der viser aktørernes oplevelse af uretfærdighed. Derved styrker *relativering* den konkrete fortolkning af handlingsregimemodellen og konventionssociologiens troværdighed, derved at den konventionssociologiske analyse i sine konstruktive bestræbelser på at vise aktørernes *kritiske kompetence* ikke henfalder til enfoldig ignorering af magt, dominans og manipulation. Heri består bidraget ikke i at tilføje noget nyt til konventionssociologien. Det består i en samtidig anvendelse af begreberne for *retfærdiggørelse* og *relativering* i en empirisk afprøvning, hvilket sjældent ses.

Med *kærlighedsregimets* oversættelse til et militært *opofrelsesregime* baseret på en genfortolkning af Boltanskis agapebegreb som et *offer*begreb blev det muligt at iagttage aktørernes *offer*aktiviteter som et offer-for-andre (broderkærligheden) og et offer-for-sagen (professionskaldet) på niveau med de aktiviteter, der relaterer til retfærdiggørelsesregimerne. *Kærlighedsregimet*, forstået som et militært *opofrelsesregime*, åbner handlingsregimemodellen for yderligere professionsanalyser ved at gøre det muligt at iagttage professionalisme som andet og mere end et markedsbaseret lønarbejde. Også med dette udgangspunkt kunne det være interessant at undersøge om og på hvilke måder den fremvoksende *projekt-* og *markeds*liggørelse fortrænger den traditionelle professionelle uselvviskhed, omsorgsfuldhed og passion, eller om disse kendetegn blot antager nye praksisformer i det intensive møde med krav om fleksibilitet og omkostnings-effektivitet.

Med *selvfølgelighedsregimets* oversættelse til et militært *subordinationsregime* blev det muligt at iagttage den særegne praksis og professionelle udvikling, der knytter sig til det militære "javel!", på niveau med de aktiviteter, som relaterer til retfærdiggørelsesregimerne. Her pegede den empiriske afprøvning på en forskel mellem *streng* (tavs) subordination og *dialogisk subordination*, som udbygger forståelsen af, hvordan aktører bevæger sig mellem handlingsregimerne *retfærdighed* og *selvfølgelighed*. Når det sker gennem tvang som følge af streng subordination,

kan det af aktører, der er vant til dialogisk subordination, opleves som *relativering*. Denne forståelse af handlingsregimemodellen åbner den for andre analyser af lydighedskravet i det offentlige embedsmandsvirke. De senere års kritik af nødløgne og krav om politisk lydighed udfordrer den danske model med et neutralt embedsmandsvirke (Bo Smith-udvalget 2015:kapitel 1). Det rejser spørgsmål om hvilke retfærdiggørelser, der vokser frem i relation til embedsmandsvirkets subordination, og på hvilke måde de gør neutralitet mulig i dag. Her udgør den konventionssociologiske relation mellem retfærdiggørelse og selvfølgelighed en vigtig modstilling, der kan medvirke til at kvalificere de bestræbelser, der gøres på at reetablere embedsmandsvirkets subordination med fx de pligter, som implementeres med Kodeks VII (ibid.:310-346). Handlingsregimemodellen vil herunder kunne kvalificere forståelsen af, hvordan pligter som lovlighed, sandhed, faglighed, udvikling og samarbejde, ansvar og ledelse, åbenhed om fejl og partipolitisk neutralitet tager form i praksis og forandres, når de underliggende retfærdiggørelser forskyder sig og indfører stadig flere modstridende principper i embedsmandsvirkets praksis.

Den konkrete anvendelse af handlingsregimemodellen har tilføjet et empirisk belæg for handlingsregimerne og deres evne til at forstå social koordination i sådanne sammenhænge, der rækker ud over dem, der er behandlet i denne afhandling.

### **8.2.2 Empirisk afprøvning af regimebegreberne på professionsniveau (militært)**

Koblingen mellem officersbedømmelser og regimebegreber udgør en ny kilde til forståelse af professionel retfærdiggørelse. Konventionssociologiske analysebegreber som storhedsrationaler, bedømmelseskriterier og investeringsformater (se s.57) har i kombination med de professionelles bedømmelser skabt et righoldigt og nuanceret grundlag for at forstå regimernes historiske udvikling på professionsniveau. Samtidsanalysens empiriske afprøvning af begreberne i en aktuel retfærdiggørelsesstrid supplerede mulighederne for at forstå begreberne på professionsniveau. Hvor de historiske bedømmelser ikke kunne give indblik i kritik og stridigheder, kunne analyserne af forlagsrelaterede administrative dokumenter og interview med de involverede aktører give et righoldigt grundlag for at afprøve analysebegreberne på professionsniveau. Denne kombination af empiri har givet en historisk dybdeforståelse af de aktuelle retfærdiggørelsesstridigheder uden hvilken, det er svært at forstå grundlaget for aktørernes situerede kritiske

kompetence. Der, hvor der eksisterer en tilsvarende arkivpraksis, vil det være muligt at foretage tilsvarende professionshistoriske analyser. Da den militære bedømmelsespraksis har været almindeligt udbredt i mange vestlige militære systemer, åbner det mulighed for interessante parallelle undersøgelser af militær professionel udvikling, som igen åbner op for muligheder for komparative analyser. Sådanne analyser vil ikke kun være interessante rent historisk. De vil også kunne danne grundlag for at forstå ligheder og forskelle i det officersvirke, der udøves i multinationale missioner og i de sikkerhedspolitiske alliancers institutioner. Sådanne muligheder motiverer jeg på dette års Academy of Management konference med et conference paper, *Transformation of Values in Officership in the Civil-Military Interface* (Holsting 2017).

### 8.2.3 Et nyt eksekveringsregime til regimemodellen

Projektet foreslår et nyt *retfærdiggørelsesregime* til regimemodellen: *eksekveringsregimet*. Konventions sociologien er åben for nye regimekonstruktioner (B&T 1999b:369), netop som følge af at der er tale om historiske konstruktioner. Jeg har vist, at *eksekveringsregimet* er et særegent militært regime, der placerer sig i spændet mellem *retfærdighed* og *vold*, hvor det både binder militær *handlekraft* til *retfærdighed* og udløser den i form af disciplineret *vold*. Der er tale om en *handlekraft*, som udløses under krigens usædvanlige omstændigheder, kompleksitet og uforudsigelighed. Dette regime viste sig nødvendigt for at kunne forstå det særegne ved det militære chefvirke, men empirien viser også, at aktørerne overfører regimets principper til chefvirket under andre forhold, herunder administrativ drift og politisk-professionelle forandringsprocesser. Det rejser spørgsmål om regimets almene kvaliteter og dets egnethed til undersøgelse af *eksekveringsretfærdiggørelse* i andre ledelseskontekster. Det taler ind i problemstillinger, der følger af den udviklingshastighed, hvormed samfundsudviklingen accelererer og bryder de traditionelle grænser for tid og rum. Denne udvikling stiller beslutningstagere – professionelle som politiske – overfor stadigt større krav om at udvise handlekraft og resolutthed over for krisesituationer, kritiske og kvalitetsbevidste borgere og en utålmodig allestedsnærværende presse for blot at nævne nogle forhold. I relation til den hermed forbundne reducerede tolerance overfor tidsopslugende grundighed, omhyggelighed og eftertanke er det spørgsmålet, om handlekraft i stigende grad bemægtiger sig en dominerende retfærdiggørelsesposition. Spørgsmålet er endvidere, hvilke ligheder og forskelle der er imellem den militære handlekraft, som denne afhandling

har erkendt, og de former for handlekraft, der i stigende grad efterspørges i en stadig mere utålmodig verden?

## 8.3 Et begrebshistorisk bidrag til konventionsociologien

### 8.3.1 Utilstrækkelig forståelse af regimernes historiske tilblivelse i praksis

Et af projektets centrale analysestrategiske valg har været at kombinere Kosellecks begrebshistoriske analysebegreber med de konventionsociologiske analysebegreber i en interdisciplinær analysestrategi. Begrundelsen var dels, at konventionsociologien, som den udlægges i *OJ*, mangler et historisk (mid-temporalt) niveau, der viser regimernes historiske fremkomst, dels at en anvendelse af Boltanskis og Chiappellos forskydnings- og kategoriseringsregimer fra *NSC* – om end de tilføjer et historisk analyseniveau – ville kræve en helt anden diakron analyse af styrke- og magtrelationer, end det var hensigten med den historiske analyse. Den historiske analyse skulle vise regimernes historiske relation til aktørernes nøglebegreb – chefvirke – og således aftegne det erfaringsrum, som til enhver tid stiller sig til rådighed for dem. Konventionsociologien manglede en analytisk diagnostisk tilgang til at forstå regimers historiske tilblivelse i praksis – en mangel, som jeg valgte at tage højde for. Ved at anvende den begrebshistoriske tilgang, der analyserer problemets nøglebegreb – her chefvirke – som et bevægelsesbegreb, har det været muligt at indsnævre den historiske analyse til et historisk følgeskab med ét nøglebegreb. I kombination med valget af historiske kilder – officersbedømmelser – har det gjort det muligt at opnå en ubrudt diakron indsigt i de retfærdiggørelser, som aktørerne relaterer til deres professionelle virke. Ved at knytte begrebets betydning til de konventionsociologiske regimer blev det muligt at kategorisere måden, hvorpå de viste sig i den historiske praksis. Denne interdisciplinære analysestrategi har således muliggjort en historisk analysestrategi. Det åbner for, at andre konventionsociologiske analyser, hvis problemstilling ligeledes kan relatere til et centralt nøglebegreb, kan foretage lignende begrebshistorisk-konventionsociologiske analyser. Konkret har analysestrategien medvirket til forståelse af konventionsociologiens regimer som historiske konstruktioner, der både inden for hvert regime og i den praktiske konstellation mellem regimerne er dynamisk og tilføjer stadig flere retfærdiggørelsesmuligheder til praksis (se figur 11, s.303).

# Litteraturliste

- Abbott, A. (1988), *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*. The University of Chicago Press
- Administrationsudvalget af 1960 (1966), 5. *Betænkning. Revisionsdepartementet og Hovedrevisionens indhold*. Betænkning nr. 408.
- Adoriso, A.L.M. (2009), *Storytelling in Organizations. From Theory to Empirical Research*, Palgrave Macmillan
- Agar, M. (2006), *An Ethnography By Any Other Name ... I*: Forum: Qualitative Social Research 7(4), artikel 36
- Albertsen, N. (2008), *Retfærdiggørelse, ideologi, kritik*. I: Dansk Sociologi 2(19), s.65-84
- Alpass, F., Long, N., MacDonald, C. & Camberlain (1999), *The Moskos Institution-Occupation Model: Effects on Individual Work Related Perceptions and Experiences in the Military*. I: Journal of Political and Military Sociology 27(1), s.67-80
- Alvesson, M. & Sköldbog, K. (2004), *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. SAGE Publications Ltd
- Andersen, N.Å. (1999), *Diskursive analysestrategier – Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Andersen, S.C. (2005), *Smid ikke metoderne ud med badevandet – Epistemologisk konstruktivisme og dens metodiske konsekvenser*, I: Dansk Sociologi 3(16), s.45-60
- Anonym (1792), *Et Par Ord om Subordination og det sande militaire Genie*. R. Møller & Søn
- Arbejdsgruppen for modernisering af Forsvarets ledelse (2012), *Redegørelse fra arbejdsgruppe om modernisering af Forsvarets ledelse*. April. Tilgængelig på: <http://www.fmn.dk/nyheder/Documents>.
- Barfod, J. (2014), *Oraklet i Delfi*. Klassikerforeningens Hæfter. Hentet 29. marts 2017 på: <http://www.kildehaefter.dk/wp-content/uploads/Oraklet%20i%20Delfi.pdf>
- Basaure, M. (2011), *An interview with Luc Boltanski: Criticism and the expansion of knowledge*. I: European Journal of Social Theory 14(3), s. 361-381
- Bedømmelse (1989) chefbedømmelse fra empirikorpus ii) med løbenummer 537 jf. Bilag 2
- Bedømmelse (1989), chefbedømmelse fra empirikorpus ii) med løbenummer 487 jf. Bilag 2



Bedømmelse (1989), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 463 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (1989), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 539 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (1989), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 508 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (1989), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 532 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (1989), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 488 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (1989), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 512 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (1989), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 419 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (1990), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 491 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (1992), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 253 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (1992), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 227 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (1993), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 273 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (2001), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 194 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (2001), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 144 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (2001), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 629 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (2001), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 126 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (2001), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 619 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (2001), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 233 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (2001), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 356 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (2003), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 628 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (2004), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 661 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (2006), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 97 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (2007), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 679 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (2007), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 614 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (2008), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 83 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (2009), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 8 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (2009), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 82 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (2010), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 64 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (2010), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 104 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (2010), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 7 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (2011), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 66 jf. Bilag 2  
Bedømmelse (2012), chefbedømmelse fra empirikorpus *ii*) med løbenummer 50 jf. Bilag 2

- Bedømmelse (2014), chefbedømmelse fra empirikorpus ii) med løbenummer 16 jf. Bilag 2
- Bedømmelse (2014), chefbedømmelse fra empirikorpus ii) med løbenummer 14 jf. Bilag 2
- Bedømmelse (2014), chefbedømmelse fra empirikorpus ii) med løbenummer 13 jf. Bilag 2
- Berg, N. (1967), *De grønne betænkninger – episode eller epoke*. I: Militært Tidsskrift 113, s.153-164
- Berg, N. (1970), *Klimaudvalgets Svanesang. En anmeldelse*. I: Militært Tidsskrift 99, s. 513-518
- Berg, N. (1981), *Introduktion*. I: Clausewitz, C.v. (1981), *Om krig*, Rhodos, s.803-840
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1991 [1966]), *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin Books
- Bezes, P, Demazière, D., Bianic, T.L., Paradeise, C., Normand, R., Benamouzig, Pierru, F. ... (2012), *New public management and professionals in the public sector. What new patterns beyond opposition?*. I: Sociologie du Travail 54(1), s.1-52
- Bibelen (1982), *Nyt Testamente*. Det Danske Bibelselskab
- Bjerg, H.C., Østergaard, U. & Engell, H. (1999), *Se lige ud! Værnepligten til debat*. Folk & Forsvar
- Bland, D.L. (1999), *A unified Theory of Civil-Military Relations*. I: Armed Forces & Society 26(1), s.7-26
- Blok, A. (2013), *Fransk pragmatisk sociologi: Boltanski, Thévenot, Latour*. I: Andersen, H. & Kaspersen, L.B. (red.) et.al, *Klassisk og moderne samfundsteori*. Hans Reitzels Forlag, s. 529-550
- Blokker, P. & Brighenti, A. (2011), *Politics between justification and defiance*. I: European Journal of Social Theory 14(3), s.283-300
- Blommaert, J. & Dong, J. (2006), *Ethnographic Fieldwork. A Beginner's Guide*. Multilingual Matters
- Blondeau, C. & Sevin J.-E. (2008), *En sociologi der hele tiden sættes på prøve. Interview med Luc Boltanski*. I: Dansk Sociologi 2(19), s.39-63
- Bojesen, S. (1894), *Om Forfremmelse og Disciplin i Marinen*. Nielsen & Lydiches, København
- Boltanski, L. (1987 [1982]), *The Making of a Class. Cadres in French Society*. Cambridge University Press
- Boltanski, L. (1990), *Kritisk sociologi og kritikdens sociologi*. I: Held, L. (2011), *Luc Boltanski. Pragmatisk sociologi*. Hans Reitzels Forlag, s.68-98

- Boltanski, L. (1993), *Udbredelse eller opgivelse: Striden mellem kærlighed og retfærdighed. Hypotesen om en pluralitet af handlingsregimer*. I: Held, L. (2011), Luc Boltanski. Pragmatisk sociologi. Hans Reitzels Forlag, s.99-215
- Boltanski, L. (2002), *Nødvendighed og retfærdiggørelse*. I: Held, L. (2011), Luc Boltanski. Pragmatisk sociologi. Hans Reitzels Forlag, s.178-200
- Boltanski, L. (2008), *Kritiske handlinger, krav om retfærdiggørelse og bearbejdning af sociale modsætninger*. I: Dansk Sociologi 2(19), s.13-37
- Boltanski, L. (2012 [1990]), *Love and justice as competences*. Polity Press
- Boltanski, L. (2013), *On Critique. A Sociology of Emancipation*. Polity
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (2005), *The new Spirit of capitalism*. I: International Journal of Politics, Culture and Society 18(3/4), s.161-188
- Boltanski & Chiapello (2007 [1999]), *The new Spirit of capitalism*. Verso
- Boltanski, L. & Thévenot, L. (1983), *Finding one's way in social space: a study based on games*. I: Social Science Information 23(1), s.1-45
- Boltanski, L. & Thévenot, L. (1999a), *Den kritiske evnes sociologi*. I: Held, L. (2011), Luc Boltanski. Pragmatisk sociologi. Hans Reitzels Forlag, s.41-67
- Boltanski, L. & Thévenot, L. (1999b), *The Sociology of Critical Capacity*. I: European Journal of Social Theory 2(3), s.359-377
- Boltanski & Thévenot (2006 [1991]), *On Justification. Economies of Worth*. Princeton University Press
- Bonfiles, D. (Instruktør) (2003). Easy Film (Producer). *K-notatet* [dokumentarfilm]. I: *Magtens billeder*, 6. afsnit [dokumentarserie]. Tilgængelig på: <http://biblioteket.filmstriben.dk/film/2555526003/k-notatet>
- Bo-Smith-udvalget (2015), *Embedsmanden i det moderne folkestyre*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Bourdieu, P. (1988 [1984]), *Homo Academicus*. Stanford University Press
- Bourdieu, P. (2004 [1997]), *Af praktiske grunde: Omkring teorien om menneskelig handle*. Hans Reitzels Forlag
- Bourdieu, P. & Wacquant, L. (2009 [1992]), *Refleksiv sociologi*. Hans Reitzels Forlag
- Box, R.C. (1999), *Running Government like a Business. Implications for Public Administration*. *Theory and Practice*. I: American Review of Public Administration 29(1), s. 19-43

- Boxenbaum, E. (2014), *Toward a Situated Stance in Organizational Institutionalism: Contributions From French Pragmatist Sociology Theory*. I: Journal of Management Inquiry 23(3), s. 319-323
- Böss, M. (2014), *Det demente samfund – historieløshed i nutidskulturen*. Kristligt dagblads forlag
- Bramsen, T. (6. februar, 2013), *S-politiker om forsvarsaftale: Vi vil spare millioner*, Politiken. Hentet 05. april 2017 på: <http://politiken.dk/indland/politik/art5448989/S-politiker-om-forsvarsaftale-Vi-vil-spare-millioner>.
- Brandl, J., Daudigeos, T., Edwards, T. & Pernkopf-Konhäusner, K. (2014), *Why French Pragmatism Matters to Organizational Institutionalism*. I: Journal of Management Inquiry 23(3), s. 314-318
- Brunner, O., Conze, W. & Koselleck, R. (red.) et.al. (1972-1997), *Geschichtliche Grundbegriffe: Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland*. (8 bind udgivet fra 1972–1997) Klett-Cotta, Stuttgart
- Buk-Swienty, T. (2008), *1864. Slagtebænk Dybbøl*. Gyldendal
- Bull, H., Kingsbury, B. & Roberts, A. (1990), *Hugo Grotius and International Relations*. Clarendon Press
- Bungay, S. (2009 [2000]), *The Most Dangerous Enemy: A History of the Battle of Britain*. Aurum Press Ltd
- Bungay, S. (2011), *Handlingens kunst. Strategisk handling gennem selvedelse*. Gyldendal
- By, R.T. (2005), *Organizational change management: A critical review*. I: Journal of Change Management 5(4), s. 369-380
- Caforio, G. (1988), *The Military Profession: Theories of Change*. I: Armed Forces & Society 15(1), s.55-69
- Carlsson, T. (1948), *Personalepolitiske foranstaltninger, især stilling og personalebedømmelser, som led i den administrative rationalisering*. I: Ledelse og Erhvervsøkonomi 12, s. 84-113
- Chiapello, E. & Fairclough, N. (2002), *Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism*. I: Discourse Society 13(2), s.185-208
- Christensen, J.P. (2000), *Samspeilet mellem politikere og embedsmænd – jura, etik og anstændighed*. I: Finansministeriet, *Etik, ansvar og værdier i den offentlige sektor*, Schultz Information. Tilgængelig på: <http://www.statensnet.dk/pligtarkiv>.

- Christensen, R.E. et.al (April 2012), *Er du mand nok til at være chef?* I: Fagbladet Danske Officerer
- Christensen, T. & Læg Reid, P. (1999), *New Public Management: Design, Resistance, or Transformation? A Study of How Modern Reforms Are Received in a Civil Service System*. I: Public Productivity & Management Review 23(2), s. 169-193
- Clausewitz, C.v. (1981 [1832]), *Om krig*, Rhodos
- Clemmensen, M.H. (2014), *Kapitel 8. En krønike om hæren på vej mod årtusindeskiftet*. I: Christensen, J.G. & Jørgensen, T.B. (red.) et.al, *Embedsmandens verden af i går*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, s. 133-156
- Cloutier & Langley (2013), *The Logic of Institutional Logics: Insights From French Pragmatist Sociology*. I: Journal of Management Inquiry 22(4), s.360-380
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2010), *Doing Action research in Your Own Organization*. Fourth edition. SAGE Publishing
- Collin, F. (2003), *Konstruktivisme*, Samfundslitteratur, 1. udgave, 4. oplag, Roskilde Universitetsforlag
- Condell, B. & Zabecki, D.T. (2001), *On the German Art of War. Truppenführung*. Lynne Reinner Publishers
- Conner, D.R. (1993), *Managing at the Speed of Change. How Resilient Managers succeed and prosper where others fail*. Random House, New York
- Conze, W., Geyer, M. & Stumpf, R. (1978), *Militarisimus*. I: Brunner et.al. (1972-1997), *Geschichtliche Grundbegriffe: Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland*, bind 4, Klett-Cotta, Stuttgart, s.1-47
- Cotton, C.A. (1981), *Institutional and Occupational Values in Canada's Army*. I: Armed Forces & Society 8(1), s.99-130
- Crone, M., Laustsen, C.B. & Madsen, M.R. (2008), *Introduktion: Luc Boltanskis virke og værk*. I: Dansk Sociologi. S.7-11
- Dahl, C. (2000), *DeMap/DeMars: Hvordan sikrer forsvaret, at den fremtidige chef også kan fungere som virksomhedsleder*. I: Militært Tidsskrift 2000, 129/1, s. 17-28
- Dahler-Larsen, P., Ejersbo, N. & Hansen, M.B. (2011), *Djæfisering: Polemisk eller analytisk begreb?* I: Samfundøkonomi (3), s. 4-9
- Dansk Røde Kors (2009), *Den Humanitære Folkeret og Danmark*. Dansk Røde Kors

- Davidsen-Nielsen, H. (22. april 2001), *Stor mystik i Hvidt-sagen*, Jyllandsposten. Hentet 05. april 2017 på: <http://jyllands-posten.dk/indland/ECE3315204/Stor-mystik-i-Hvidt-sagen>.
- DIIS (2013), *Høringsvar fra Dansk Institut for Internationale Studier vedrørende Udkast til forslag til lov om ændring af lov om forsvarrets formål, opgaver og organisation m.v.*
- Dixon, N. (1994 [1976]), *On the Psychology of Military Incompetence*. Pimlico
- DSL (Det danske Sprog- og Litteraturselskab) (2016). *Ordbog over det danske sprog. Historisk ordbog 1700-1950*. Tilgængelig på: <http://ordnet.dk/ods>
- Du Gay, P. (2008), *Max Weber and the moral economy of office*. I: Journal of Cultural Economy 1(2), s. 129-144
- Duedahl, P. & Jacobsen, M.H. (2010), *Introduktion til dokumentanalyse*. Syddansk Universitetsforlag
- Due-Nielsen & Petersen, N. (1995), *Denmark's Foreign Policy Since 1967, An Introduction*. I: Due-Nielsen C. & Petersen, N. (red.) *Adaptation and Activism: The Foreign Policy of Denmark 1967-1993*. Copenhagen: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Dyrby Poulsen, J. (6. februar, 2009), *Forsvaret brugte 400 mio. uden at vide det*, Berlingske. Hentet 05. april 2017 på: <https://www.b.dk/danmark/forsvaret-brugte-400-mio.-uden-vide-det>.
- Ejersbo, N. & Greve, C. (2014), *Modernisering af den offentlige sektor*, 3. reviderede udgave, Akademisk Forlag Business
- Ejler, N. et.al (2008), *Når måling giver mening – resultatbaseret styring og dansk velfærdspolitik i forvandling*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Elliott, C.L. (2015), *High Command. British Military Leadership in the Iraq and Afghanistan Wars*. Hurst & Company, London
- Erasmus af Rotterdam (1984), *Skøn er krigen for den uerfarne*. Oversat af Sørensen, V. Gyldendal
- Evelien, O. & Rousseau, R. (2002), *Social network analysis: a powerful strategy, also for the information sciences*. I: Journal of Information Science 28(6), s.441-453
- Evetts, J. (2003), *Explaining the Construction of Professionalism in the Military: History, Concept and Theories*. I: Revue française de sociologie 44(4) Profession: militaire, s.759-776
- Fairclough, N (1992). I: Jørgensen, M. & Phillips, L. (1999), *Diskursiv analyse som teori og metode*, Samfundslitteratur, Roskilde Universitetsforlag
- Fairclough, N. (2010), *Critical Discourse Analysis. The critical study of language*, Routledge

- Feaver, P.D. (1996), *The civil-military Problematique: Huntington, Janowitz, and the question of Civilian control I: Armed Forces & Society* 23(2), s.149-178
- Finansministeriet (1919), *Lov om statens tjenestemænd, nr. 489 af 12. september.*
- Finansministeriet (1994), *Medarbejder i staten – ansvar og udvikling.* Nordsjællandsk Trykcenter
- Finansministeriet (1998), *Personalepolitik i staten. Fra ord til handling.* Schultz Information, København
- Finansministeriet (2003a), *Analyse af organiseringen mellem Forsvarsministeriets departement og Forsvarskommandoen.* December.
- Finansministeriet (2003b), *Effektiv opgavevaretagelse i staten.* Oktober. Schultz Information
- Finansministeriet (2010), *Aftale mellem regeringen og Dansk Folkeparti om genopretningen af dansk økonomi.* Maj. Rosendahls – Schultz Distribution
- Finansministeriet (2011), *Reformpakke 2020 – Kontant sikring af Danmarks velfærd.* April. Rosendahls – Schultz Distribution
- Fink, T. (1958), *Fem foredrag om Dansk udenrigspolitik efter 1864.* Universitetsforlaget i Aarhus
- Finkelstein, L.S. (1995), *What is Global Governance?* In *Global Governance* 1(3), s.367-372
- Fisher, J. (1919), *Memories by Admiral of the Fleet Lord Fisher,* Hodder and Stoughton
- Fleener, J.W. & Prince, J.M. (1997), *Using 360-degree feedback in organizations. An annotated-bibliography.* Center for Creative Leadership
- FN (1945), *Charter of the United Nations and Statute of the International Court of Justice.* San Francisco
- FOARK 1 (Forsvarets Arkiv, Rigsarkivet jf. bilag 4)
- FOARK 2 (Forsvarets Arkiv, Rigsarkivet jf. bilag 4)
- FOARK 3 (Forsvarets Arkiv, Rigsarkivet jf. bilag 4)
- FOARK 4 (Forsvarets Arkiv, Rigsarkivet jf. bilag 4)
- FOARK 5 (Forsvarets Arkiv, Rigsarkivet jf. bilag 4)
- FOARK 6 (Forsvarets Arkiv, Rigsarkivet jf. bilag 4)
- FOARK 7 (Forsvarets Arkiv, Rigsarkivet jf. bilag 4)
- FOARK 10 (Forsvarets Arkiv, Rigsarkivet jf. bilag 4)
- FOARK 12 (Forsvarets Arkiv, Rigsarkivet jf. bilag 4)
- FOARK 13 (Forsvarets Arkiv, Rigsarkivet jf. bilag 4)

FOARK 17 (Forsvarets Arkiv, Rigsarkivet jf. bilag 4)

FOARK 20 (Forsvarets Arkiv, Rigsarkivet jf. bilag 4)

FOARK 22 (Forsvarets Arkiv, Rigsarkivet jf. bilag 4)

FOARK 23 (Forsvarets Arkiv, Rigsarkivet jf. bilag 4)

Folketinget (1973), *Lov om ændring af lov om forsvarrets organisation m.v., nr. 214 af 26. april.*

Forsvarets Center for Lederskab (2003), *Scoringsark for fokusgrupper. Fordelt på værn, etc.*  
(ikke-publiceret analyse til udvikling af FOKUS)

Forsvarets Personeltjeneste (2013), *Chefens/lederens HR ansvar.* Internt dokument. 3013-11-12

Forsvarsakademiet (2013), *Evaluering af udviklingsforløb for chefer 2013.* September, FAK ILO

Forsvarschefen (4. juni 2013), *Forsvarschefen frygter politisering af forsvaret,* Information.  
Hentet 05. april 2017 på: <https://www.information.dk/indland/2013/06/forsvarschef-frygter-politisering-forsvaret>.

Forsvarskommandoen (1976a), *Forsvarets Personeludviklings- og Bedømmelsessystem. FOR-PUBS.* (Introduktionsfolder)

Forsvarskommandoen (1976b), *Pædagogiske principper for Forsvaret. Kommenteret udgave.*  
FKOPUB PP: 180-1. S.L. Møllers Bogtrykkeri, Skovlunde

Forsvarskommandoen (1978), *Forsvarets ledelsesprincipper. Kommenteret udgave.* FKODIR  
P.0140.3-1, JUN

Forsvarskommandoen (2007), *Administrative bestemmelser vedr. Forsvarets kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem (FOKUS).* FPTBST 405-5. 21 MARTS.

Forsvarskommandoen (2008), *Forsvarets Ledelsesgrundlag (FKODIR UV121-5).* Forsvarets Mediecenter

Forsvarskommandoen (2011), *Årsrapport 2011.* Forsvarets Trykkeri

Forsvarskommandoen (2012a), *Udviklingsforløb for chefer i forbindelse med omstillingen af forsvaret.* (Skrivelse til Forsvarets myndigheder) FKO-PSA4 U 07.20 2012/005790-625942 af 2012-08-01

Forsvarskommandoen (2012b), *Administrative bestemmelser vedrørende forsvarrets kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem (FOKUS).* FKOBST 405-1. 2012-3

Forsvarskommandoen (2013a), *Implementering af ny ordning i Forsvaret 2013-2017.* (Excel oversigt, arbejdsdokument)

Forsvarskommandoen (2013b), *Introduktion til HR-strategien.* (Arbejdsnotat). 18. januar.



Forsvarskommandoen (2013c), *HR Early Warning*. Rapport. 15. maj. Epinion

Forsvarskommandoen (2013d), *HR måling nr. 2 – Efterår 2013*. Rapport. 15. november. Epinion

Forsvarskommandoen (2013e), *Implementering af decentral organisationsstyring*. FKO skr. FKO-PLA3 U 18.70.00, 2013-05-17

Forsvarskommandoen (2014), *HR-målingen 3. runde*. Rapport. Marts 2013. Epinion

Forsvarskommissionen (1988), *Forsvaret i 90'erne. Beretning fra Forsvarskommissionen af 1988*.

Forsvarskommissionen (1997), *Fremtidens forsvar*. Beretning fra Forsvarskommissionen 1997

Forsvarsministeriet (1950), *Lov om Forsvarets ordning (centralstyrelsen, den kommandomæssige organisation m.v.)*, nr. 242 af 31. 27. maj.

Forsvarsministeriet (1959), *Bestemmelser for Udfærdigelse af forfremmelsesbedømmelser og fortrolige udtalelser*. Oktober

Forsvarsministeriet (1966a), *1. del. Militær pædagogik og ledelsesformer*. Betænkning. Afgivet af det af Forsvarsministeriet under 8. december 1964 nedsatte udvalg vedrørende befalingsmandsuddannelsen og Arbejdsklimaet i Forsvaret. Nr. 428. S.L. Møllers Bogtrykkeri, København

Forsvarsministeriet (1966b), *2. del. Samarbejdsregler inden for Forsvaret*. Betænkning. Afgivet af det af Forsvarsministeriet under 8. december 1964 nedsatte udvalg vedrørende befalingsmandsuddannelsen og Arbejdsklimaet i Forsvaret. Nr. 429. S.L. Møllers Bogtrykkeri, København

Forsvarsministeriet (1969a), *6. del. Uddannelsen af forsvarets befalingsmænd*. Betænkning. Afgivet af det af Forsvarsministeriet under 8. december 1964 nedsatte udvalg vedrørende befalingsmandsuddannelsen og Arbejdsklimaet i Forsvaret. Nr. 516. S.L. Møllers Bogtrykkeri, København

Forsvarsministeriet (1969b), *7. del. Straf og disciplinarmidler. Klageregler*. Betænkning. Afgivet af det af Forsvarsministeriet under 8. december 1964 nedsatte udvalg vedrørende befalingsmandsuddannelsen og Arbejdsklimaet i forsvaret. Nr. 586. S.L. Møllers Bogtrykkeri, København

Forsvarsministeriet (1969c), *Lov om Forsvarets organisation m.v.*, nr. 334 af 18. juni.

Forsvarsministeriet (1976), *Forsvarets personeludviklings- og bedømmelsessystem (FORPUBS), B. 3-1976*. I: Kundgørelse for Forsvaret 1/3 1976.

Forsvarsministeriet (1982), *Lov om Forsvarets organisation m.v.*, nr. 230 af 26. maj.

Forsvarsministeriet (1984), *Årlig redegørelse 1984*. Visoprint as

Forsvarsministeriet (1986), *Årlig redegørelse 1986*. Visoprint as

Forsvarsministeriet (1993a), *Lov om Forsvarets formål, opgaver og organisation m.v. Nr. 909. 8. december.*

Forsvarsministeriet (1993b), *Lov om ændring af lov om Forsvarets personel... Nr. 910. 8. december.*

Forsvarsministeriet (1994-2001):

*Årlig redegørelse 1994.* J.H. Schultz Grafisk A/S

*Årlig redegørelse 1995.* J.H. Schultz Grafisk A/S

*Årlig redegørelse 1996.* J.H. Schultz Grafisk A/S

*Årlig redegørelse 1997.* Stougaard Jensen/Scantryk A/S

*Årlig redegørelse 1998.* Stougaard Jensen/Scantryk A/S

*Årlig redegørelse 1999.* Saloprint a/s

*Årlig redegørelse 2000.* P2000/ Interprint a/s

*Årlig redegørelse 2001.* Stougaard Jensen/Scantryk.

Forsvarsministeriet (1999), *Aftale om Forsvarets ordning 2000-2004: Forsvarsforlig.*

Forsvarsministeriet (2003), *De sikkerhedspolitiske vilkår for dansk forsvarspolitik. ("Bruun-rapporten"),* August 2004

Forsvarsministeriet (2004a), *Styringsdokument mellem Forsvarsministeriet og Forsvarskommandoen for 2004 (FKOSTYR).*

Forsvarsministeriet (2004b), *Forsvarsforlig 2005-2009. Forligstekst.*

Forsvarsministeriet (2005), *Forslag til Militær straffelov.* Entydig dokumentidentifikation:

AG000236. Tilgængelig på: [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk)

Forsvarsministeriet (2009a), *Arbejdsgruppe beordrings- og ansøgningssystem (AG BEAS).* (rapport).Tilgængelig på: <http://www.fmn.dk/nyheder/Nyheder/Documents/AG%20BEAS%20rapport%20af%2010%20marts%2009.pdf>

Forsvarsministeriet (2009b), *Forsvarsforlig 2010-2014.* 24. juni, København. Hentet 04. april 2017 på: <http://www.fmn.dk/videnom/Documents/Forligstekst%20inkl%20bilag.pdf>

Forsvarsministeriet (2009c), *Finansudvalget.* Brev til Finansudvalget. Finansudvalget 2008-09, Aktstk. 121. Offentligt. Sagsbehandler: JLU. Sagsnr. 2009/000807

Forsvarsministeriet (2012a), *Aftale på forsvarsområdet 2013-2017,* København den 30. november 2012. Hentet 27. marts 2017 på: [http://www.fmn.dk/videnom/Documents/Aftale\\_paa\\_forsvarsomraadet\\_2013-2017a.pdf](http://www.fmn.dk/videnom/Documents/Aftale_paa_forsvarsomraadet_2013-2017a.pdf)

- Forsvarsministeriet (2012b), *Redegørelse fra arbejdsgruppe om modernisering af ledelsen af Forsvaret*. April. Tilgængelig på: <http://www.fmn.dk/nyheder/Documents/Redegoerelse-om-modernisering-af-ledelsen-af-forsvaret.pdf>
- Forsvarsministeriet (2012c), *Forsvarschef. Stillingen som forsvarschef er ledig til besættelse snarest*. (Stillingsopslag). Tilgængelig på: <http://www.fmn.dk/nyheder/Documents>.
- Forsvarsministeriet (2013), *Lov om ændring af lov om Forsvarets formål, opgaver og organisation m.v. (Ændringer af organiseringen af ledelsen af Forsvaret)*, nr. 625 af 12. juni.
- Forsvarsministeriet (2014a), *Organisering af ledelsen af Forsvaret og tillæg til aftale om forsvarsområdet 2013-2017*. 10. april. Tilgængelig på: <http://www.fmn.dk/nyheder/Documents>.
- Forsvarsministeriet (2014b), *Cirkulære om ophævelse af cirkulære om bedømmelsesråd inden for forsvarschefens og hjemmeværnsledelsen område*. J.nr. 2008/001675
- Forsvarsministeriet (2015), *HR-målingen 4. runde*. Rapport. August 2015. Epinion
- Forsvarsministeriet (2016), *Departementschefen*. (Homepage). Hentet 05. april 2017 på: <http://www.fmn.dk/omos/forsvarsministeriet/Pages/departementschefen.aspx>.
- Forsvarsministeriets Personalestyrelse (2014), *Rammen om Organisationen for Personlig Rådgivning og Kollegastøtte (OPRK)*. FPS-vejledning 400-1.
- Forsvarsministeriets Personalestyrelse (2016), *Bestemmelse vedrørende Forsvarsministeriets Ledelseevaluering (FPSBST 400-1)*. 2016-02
- Foucault, M. (1972), *The archaeology of knowledge and the discourse on language*. Pantheon Books, New York
- Freeman, S. (2009), *Constructivism, Facts, and Moral Justification*. I: Christiano, T. & Christman, J. (red.) et.al, *Contemporary Debates in Political Philosophy*, Blackwell Publishing Ltd, s.41-60
- Freidland, R. & Alford, R.R. (1991), *Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions (10)*. I: Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. (red.) et.al, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, s. 204-231
- Freidson, E. (1970), *Profession of Medicine. A Study of the Sociology Applied Knowledge*. Harper and Row
- Fuller, J.F.C. (1993 [1926]), *The Foundations of the Science of War*. U.S. Army Command and General Staff College Press
- George, C.S. (1972), *The history of management thought*. Prentice- Hall

- Giles, L., Graham, J.J., Mendell, G.H. & Craighill, W.P. (2008), *The Complete Art of War*. Wilder Publications, LLC
- Gruening, G. (2001), *Origin and theoretical basis of New Public Management*. I: *International Public Management Journal* 4, s.1-25
- Guldberg Hoff, O.H. (2015), Interview med generalløjtnant (pens.) Ove Høgh-Guldberg Hoff om føringspraksis og feltreglementer i 70'erne til 90'erne. 12. august 2015.
- Haass, R.N. (2009), *War of Necessity, War of Choice*, Simon & Schuster Paperbooks, New York
- Halskov, L. & Svendsen, J. (28. januar 2012), *Minister ændrer fundamentalt på udvælgelsen af forsvarschef*, Politiken. Hentet 09. maj 2017 på: <http://politiken.dk/indland/art5051992/Minister-%C3%A6ndrer-fundamentalt-p%C3%A5-udv%C3%A6lgelsen-af-forsvarschef>
- Hagen, R. (2000), *Rational Choice (13)*. I: Andersen, H. & Kaspersen, L.B. (red.) et.al, *Klassisk og moderne samfundsteori*, s.219-234
- Halskov, L. & Svendsen, J. (28. januar 2012), *Minister ændrer fundamentalt på udvælgelsen af forsvarschef*. Hentet 18. april 2017 på: <http://politiken.dk/indland/art5051992/Minister-%C3%A6ndrer-fundamentalt-p%C3%A5-udv%C3%A6lgelsen-af-forsvarschef>
- Hammershøj (2007 [2003]), *Selvdannelse og socialitet. Forsøg på en socialanalytisk samtidsdiagnose*, Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag
- Hansen, A.D. (2004), *Diskursteori I et videnskabsteoretisk perspektiv*. I: Fuglsang, L. Olsen, P.B. & Rasborg, K. (red.) et.al, *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – på tværs af fagkulturer og paradigmer*. S. 389-416
- Hansen, M.P. (2016), *Laurent Thévenot. Engagementsregimer*. Hans Reitzels Forlag
- Hansen, P.H. & Nevers, J. (2004), *Historiefagets teoretiske udfordring*. Syddansk Universitetsforlag
- Hansen, S.J., Jensen, C., Fallov, M.A. & Nissen, M.A. (2016), *Professionelle i velfærdsstaten*. (1. udgave) Hans Reitzels Forlag
- Harrits, G.S., Johansen, M.B., Kristensen, J.E., Larsen, L.T., Olesen, S.G. ... (2014), *Professioner under pres – Status, viden og styring*, VIASYSTIME
- Harste, G. (2016), *Kritik af krigens fornuft. Et perspektiv på selvreferentielle systemer fra 11. – 21. århundrede*. Aarhus Universitetsforlag
- Hastrup, T. & Hjortsø, L. (1997), *Herodots Historie 1, Bog I-IV*. Bind 1, Gyldendal

- Hedegaard, O.A. (1991), *Fra sølvkvast til guldkvast. En militær forening gennem 100 år*. Hærens Officersskoles Reproduktionsafdeling, København
- Heidegger, M. (1996 [1927]), *Being and Time. A Translation of Sein und Zeit*. State University of New York Press, Albany
- Hein, H.H. (2009), *Primadonnaen, Præstations-tripperen, Pragmatikeren... og Lønmodtageren*. I: Ledelse i dag 4 (april), s.1-20. Hentet 29. marts 2017 på: [http://www.talent-dk.dk/media/1614/2010616\\_ledelse\\_i\\_dag\\_2\\_helleplushein .pdf](http://www.talent-dk.dk/media/1614/2010616_ledelse_i_dag_2_helleplushein.pdf)
- Heise, V.P., (1953), *Disciplinære vanskeligheder i ny belysning*. I: Tidsskrift for Søværnen 127, S.49-69
- Held, L. (2011), *Luc Boltanski. Pragmatisk sociologi*. Hans Reitzels Forlag
- Hensch, A.V. (1967), *Hærens Klimaproblemer*. I: Militært Tidsskrift 113, s.115:127
- Heurlin, B. (2009), *Krig og fred i det 21. århundrede – facts, forestillinger og forklaringer*. 1. udgave. Samfundslitteratur
- Holting, V.S. (2010), *Lydighed og disciplin*. (Working Paper). Tilgængelig på: [http://pure.fak.dk/portal/files/4634028/Notat\\_vedr\\_rende\\_lydighed\\_og\\_disciplin.pdf](http://pure.fak.dk/portal/files/4634028/Notat_vedr_rende_lydighed_og_disciplin.pdf)
- Holting, V.S. (2017), *Transformation of Values in Officership in the Civil-Military Interface*. (Conference Paper). Præsenteres på "The 77th Annual Meeting of the Academy of Management", 4.-8. august 2017 i Atlanta, Georgia, USA
- Hood, C. (1995), *The 'New Public Management' in the 1980s: Variations on the Theme*. I: Accounting, Organizations and Society 20(2/3), s. 93-109
- Hughes, D.J. (1993), *Moltke on the Art of War. Selected writings*. Balantine Books
- Huntington, S.P. (1985 [1957]), *The Soldier and the State. The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, The Belknap Press of Harvard University Press
- Hvidt, K. (2009), *Europa 1000 års historie*. 3. udgave, Gyldendal
- Hækkerup, N. (7. juni 2012), *Hækkerup: Derfor ryger Forsvarskommandoen*, Jyllands-Posten. Hentet 05. april 2017 på: <http://www.jyllands-posten.dk/politik/ECE4714651/haekkerup-der-for-ryger-forsvarskommandoen?service=printversion>
- Hækkerup, N. (16. april 2013a), *Minister vil luge ud i forsvarrets ledelse*, Jyllands-Posten. Hentet 05. april 2017 på: <https://jyllands-posten.dk/protected/premium/indland/article5337863.ece>.

Hækkerup, N. (28. maj 2013b), *Minister: Vi sparer flere millioner på forsvars-manøvre*, Kristeligt Dagblad. Hentet 05. april 2017 på: <https://www.kristeligt-dagblad.dk/danmark/minister-vi-sparer-flere-millioner-p%C3%A5-forsvars-man%C3%B8vre>.

Hækkerup, N. (28. september 2013c), *Hækkerup: Illoyale oberst Hachel-typer skader forsvaret*, Berlingske. Hentet 05. april 2017 på: <https://www.b.dk/politiko/hækkerup-illoyale-oberst-hachel-typer-skader-forsvaret>.

Hærens Operative Kommando (2000), *Feltreglement I (HRN 010-001)*. JUN

Hærens Operative Kommando (2012), *Feltreglement I (HRN 010-001)*. MAJ

Hærens Operative Kommando (2016), *Feltreglement I (HRN 010-001)*. JUN

Hærkommandoen (1963), *Feltreglement I*. Maj

Hærkommandoen (1969), *Ledelse og uddannelse. Militær pædagogik*. S.L. Møllers Bogtrykkeri, København

Ifversen, J. (2003), *Text, Discourse, Concept: Approaches to Textual Analysis*. I: Kontur 7, s. 60-69

Ifversen, J. (2007), *Begrebshistorien efter Reinhart Koselleck*. I: Slagmark 48, s.81-103

Ifversen, J. (2011), *About Key Concepts and How to Study Them*. I: Contributions to the History of Concepts 6(1), s.65-88

Interview med chef 01 (2015), fra empirikorpus ii) jf. Bilag 5.

Interview med chef 02 (2015), fra empirikorpus ii) jf. Bilag 5.

Interview med chef 03 (2013), fra empirikorpus ii) jf. Bilag 5.

Interview med chef 04 (2015), fra empirikorpus ii) jf. Bilag 5.

Interview med chef 05 (2014), fra empirikorpus ii) jf. Bilag 5.

Interview med chef 06 (2013), fra empirikorpus ii) jf. Bilag 5.

Interview med chef 07 (2013), fra empirikorpus ii) jf. Bilag 5.

Interview med chef 08 (2013), fra empirikorpus ii) jf. Bilag 5.

Interview med chef 09 (2014), fra empirikorpus ii) jf. Bilag 5.

Interview med chef 10 (2013), fra empirikorpus ii) jf. Bilag 5.

Interview med chef 11 (2014), fra empirikorpus ii) jf. Bilag 5.

Interview med chef 12 (2013), fra empirikorpus ii) jf. Bilag 5.

Interview med chef 15 (2013), fra empirikorpus ii) jf. Bilag 5.

Interview med chef 16 (2016), fra empirikorpus ii) jf. Bilag 5.

Interview med chef 21 (2015), fra empirikorpus ii) jf. Bilag 5.

- Interview med chef 25 (2014), fra empirikorpus ii) jf. Bilag 5.
- Jacobsen, C. (1953 [1927]), *Militær Pædagogik (5. oplag)*. Genoptrykt i Hærkommandoen
- Jakobsen, (1970), *Bedømmelsesråd – forfremmelsesbedømmelser – et illusionsnummer? Om evaluering af andre mennesker*. I: Militært Tidsskrift 99, s.314-336
- Janowitz, M. (1971 [1960]), *The Professional Soldier. A Social and Political Portrait*, The Macmillan Company
- Jensen, C.S. (2006), *'Gud vil det' – om retfærdige og hellige krige i middelalderen*. I: Jensen, C.S., Lemche, N.P., Krasilnikoff, J.A., Jensen, K.V., Kjeldgaard-Pedersen, S., Bach-Nielsen, C., Skovgaard-Petersen, J. & Andersen, L.E., *Retfærdig Krig – om legitimeringer af krig og voldsudøvelse i historien*. Syddansk Universitetsforlag
- Jensen, O.B.M., Olsen, O.P., Svensson, P. & Zilmer, J. (2004), *Fra kæft, trit og retning til moderne ledelse*. Handelshøjskolens Forlag
- Johansen, J. (1947 [1926]), *Foredrag over strategi*. Hærens Officersskole. H. Hagerup's Forlag, København
- Johansen, J. (1948), *Frederik V.s Hær. 1784-1814*. Udgivet af Generalkommandoen. Heydes Trykkeri, København
- Justitsministeriet (2013), *Lov om offentlighed i forvaltningen, nr. 606 af 12. juni*.
- Kant, I. (1995 [1795]), *Den Evige Fred*. Gyldendal
- Kaur, S. (2013), *360 Degrees Performance Appraisal – Benefits & Shortcoming*. I: International Journal of Emerging Research in Management Technology 2(6), s. 83-88
- Keegan, J. (2000 [1993]), *Krigens Historie*. Rosinante
- Kierkegaard, S. (1994 [1847]), *Kjerlighedens Gjerninger*, Gyldendals Klassikere
- King, N. (2012), *Doing Template Analysis*. I: Symon, G. & Cassell, C. (red.), et.al. *Qualitative Organizational Research. Core Methods and Current Challenges*, Sage
- Kjeldgaard-Pedersen, S. (2006), *Den retfærdige krig i reformationens århundrede: Om synet på krig og oprør i 1500-tallets Europa- især hos Luther*. I: Jensen, C.S. et.al, *retfærdig krig. Om legitimering af krig og voldsudøvelse i historien*, s. 113-168
- Knudsen, T. & Koch, P.B. (2014), *Ansaret der forsvandt – om magten, ministrene og embedsværket*. Samfundslitteratur
- Kolditz, T.A. (2007), *In Extremis Leadership. Leading as if your life depended on it*. John Wiley & Sons, Inc.

- Koselleck, R. (1989), *Social History and Conceptual History*. I: *International Journal of Politics, Culture and Society* 2(3), s.308-325
- Koselleck (1990), *Sprogændring og begivenhedshistorie*. I: *Den jyske historiker* 50, s.120-135
- Koselleck (2002), *The Practice of Conceptual History. Timing, History, Spacing concepts*. Stanford University Press
- Koselleck, R. (2004 [1979]), *Futures Past. On the semantics of historical time*. Columbia University Press
- Koselleck (2007), *Tidslag*. I: Busck, J.B., Nevers, J. & Olsen, N., *Reinhart Koselleck. Begreber, tid og erfaring. En tekstsamling*. Hans Reitzels Forlag
- Koselleck (2011 [1972]), *Introduction and Prefaces to the Geschichtliche Grundbegriffe*. I: *Contributions to the History of Concepts* 6(1) Summer, s.1-37.
- Koselleck (2012), *Program – Project – Straight Jacket: The Geschichtliche Grundbegriffe*. I: Olsen, N., *History in the plural. An introduction to the work of Reinhart Koselleck*. Berghahn Books
- Krause, M.D. & Philips, R.C. (red.) et.al (2005), *Historical Perspectives of the Operational Art*. Center of Military History, United States Army
- Krigsministeriet (1868a), *Kundgjørelser for Hæren for Aaret 1868*. T.H. Schulz, Kjøbenhavn
- Krigsministeriet (1868b), *Udkast til Reglement for Tjenestegangen i Den Danske Hær*. J.H., Schultz, Kjøbenhavn
- Krigsministeriet (1870), *Reglement indeholdende almindelige Bestemmelser for Tjenestegangen i Hæren*. J.H. Schultz, Kjøbenhavn
- Krigsministeriet (1880), *Reglement indeholdende almindelige Bestemmelser for Tjenestegangen i Hæren*. J.H. Schultz, Kjøbenhavn
- Krigsministeriet (1881), *Kundgjørelser for Hæren samt Love og Bestemmelser som angaa Hæren*. Hansen, Kjøbenhavn
- Krigsministeriet (1886), *Tjenestestedsreglement for Hæren*. J.H. Schultz, Kjøbenhavn
- Krigsministeriet (1908), *Tjenestegangen i Hæren*. Centraltrykkeriet, Kjøbenhavn
- Krigsministeriet (1912), *Tjenestereglement for Hæren*. Centraltrykkeriet, Kjøbenhavn
- Krigsministeriet (1924), *Udkast til Feltreglement I.A. Felttjeneste*. Industri-Trykkeriet – Bernh. Schmidt, Kjøbenhavn
- Krigsministeriet (1937), *Udkast til Feltreglement I.A. Felttjenesten*. N. Olaf Møller, J.D. Qvist & Komp.s Bogtrykkeri, Kjøbenhavn



- Krigsministeriet (1939), *Tjenestereglement for Hæren*. N. Olaf Møller, D. Quist & Komp. Bogtrykkeri, Aktieselskab, København
- Krigsministeriet (1946), *Udkast til Feltreglement I.A. Felttjenesten*. N. Olaf Møller, J.D. Qvist & Komp.s Bogtrykkeri, København
- Kristiansen, S. & Krogstrup, H.K. (1999), *Deltagende observation. Introduktion til en forskningsmetodik*. Hans Reitzels Forlag
- Landy, F.J. & Farr, J.L. (1980), *Performance Rating*. I: Psychological Bulletin 87(1), s. 72-107
- Lange, C.W. (1851), *Om Subordination og Respect til brug for Undervisningen paa Landcadet Academiet*. Kgl. Bogtrykker Bianco Luno, Kjøbenhavn
- Larson, M.S. (1977), *The Rise of Professionalism*. University of California Press
- Leech, N.L. & Onwuegbuzie, A.J. (2011), *Beyond Constant Comparison Qualitative Data Analysis: Using Nvivo*. I: American Psychological Association 26(1), s. 70-84
- Leicht, K.T., Walter, T., Sainsaulieu, I & Davies, S. (2009), *New Public Management and New Professionalism across Nations and Contexts*. I: Current Sociology 57(4), s.581-605
- Lewis, C.S. (1960), *The Four Loves*. N.Y.Harcourt, Brace
- Lohrke, F.T., Bedeian, A.G. & Palmer, T.B. (2004), *The role of top management teams in formulating and implementing turnaround strategies: a review and research agenda*. I: International Journal of Management review 5/6(2), s. 63-90
- Lund, J., Jepsen, M.M. & Wedell-Wedellsborg, M. (2000), *Evaluering og eventuel revision af Forsvarets personeludviklings- og bedømmelsessystem (FORPUBS)*. Forsvarets Center for Lederskab, FEB 2000
- Lyk-Jensen, S., Heideman, J. & Glad A. (2012), *Soladter – før og efter udsendelse*. SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd
- Machiavelli, N. (2012), *Fyrsten*. 2. reviderede udgave. Helikon
- Manigart, P. (2006), Causes of the restructuring of advanced industrial societies armed forces. I: Caforio, G., *Handbook of the Sociology of the Armed Forces*, s.323-343
- Marineministeriet (1869), *Samling af Love og Bestemmelser, som angaa Søværnet 1868*. T.H. Schulz, Kjøbenhavn
- Marineministeriet (1881), *Samling af Love og bestemmelser, som angaa Søværnet 1878-1880*. T.H. Schulz, Kjøbenhavn

- Marineministeriet (1924), *Kundgørelser for Søværnet. Aaret 1923*. Centraltrykkeriet (C. Ferslew). København
- Marineministeriet (1935)
- Marineministeriet (1950), *Kundgørelser for søværnet B. for året 1949 (B.1-B.17)*. Centraltrykkeriet, København
- Mauss (2002 [1923]), *The Gift. The form and reason for exchange in archaic societies*. Routledge Classics
- Microsoft (2016), *Vælg den bedste tendenslinje for dine data*. Tilgængelig på: <https://support.office.com/da-dk/article/V%C3%A6lg-den-bedste-tendenslinje-for-dine-data-1bb3c9e7-0280-45b5-9ab0-d0c93161daa8>
- Mikes, A. (2009), *Risk management and calculative cultures*. I: *Management Accounting Research* 20(1), s. 18-40
- Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (2006), *Bekendtgørelse om karakterskala og anden bedømmelse ved universitetsuddannelser (karakterbekendtgørelsen)*. Nr. 886 af 21. august
- Moderniseringsstyrelsen (2014), *Vejledning. Økonomistyring i staten*. Januar
- Moderniseringsstyrelsen (2015), *God arbejdsgiveradfærd*. (Pjece). Januar.
- Moelker, R. (2003), *Norbert Elias, maritime supremacy and the naval profession: on Elias' unpublished studies in the genesis of the naval profession*. I: *British Journal of Sociology* 54(3), s.373-390
- Mohammad, A.R., Hossain, L. & Patrick, J.D. (2001), *The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective*. I: *Enterprise Resource Planning: Global Opportunities and Challenges*, s. 1-16
- Møller, L. (2014), *Tak for turen!* Lindhardt og Ringhof
- Moore, G.E. (1959 [1903]), *Principia Ethica*, Cambridge University Press.
- Moskos, C. (1977), *From Institution to Occupation: Trends in Military Organization*. I: *Armed Forces & Society* 4(1), s.41-50
- Moskos, C. (1981), *Institution versus Occupation: Contrasting Models of Military Organization*. Final scientific report. Tilgængelig på: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a096966.pdf>
- Moskos, C. (1986), *Institutional/Occupational Trends in Armed Forces: An Update*. I: *Armed Forces & Society* 12(3), s.377-382

- Moskos, C., Williams, J.A. & Segal, D.R. et.al (2000), *The Postmodern Military. Armed Forces after the Cold War*. Oxford University Press
- Moskos, C. & Wood F.R. et.al (1988), *The Military. More than just a job?* Pergamon-Brassey's
- Murphy, K.R. & Cleveland, J.N. (1995), *Understanding performance appraisal. Social, Organization and Goal-Based Perspectives*. SAGE Publications
- Nash, K. (2014), *Luc Boltanski and Political Sociology*. I: Susen, S. & Turner, B.S. (red.) et al, *The Spirit of Luc Boltanski. Essays on the 'Pragmatic Sociology of Critique'*, s.692-700
- NATO (2009), *Command and Control of Allied Land Forces (ATP-3.2.2)*.
- NATO (2010), *Financial and Economic Data Relating to NATO defence. Defence Expenditures of NATO countries (1985-2009)* Communiqué PR/CP (2010)078
- NATO (2016), *Defence Expenditures of NATO countries (2009-2016)*. Communiqué PR/CP (2016)116
- Nelsen, J.T. (1987), *Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle*. I: Parameters, september, s.21-34
- Nørgaard, K. (2010), *Den politiske kriger. Arbejdshæfte til Militær etik og ledelse i praksis*. Forsvarets Trykkeri, Korsør
- Nørgaard, K., Holsting, V.S. & Schultz-Larsen, S.E. (2015), *Det militærfaglige råd og embedsvirke*. Forsvarsakademiet, Rosendahls A/S
- Nørgaard, K., Thorbjørnen, S., Holsting, V.S. (2008), *Militær etik og ledelse i praksis*. Forsvarsakademiet
- Ogden, C.K. & Richards, I.A. (1989 [1923]), *The meaning of meaning*. Harcourt Brace Jovanovich, Publishers, Orlando, Florida
- Øhrstrøm, B., Eriksen, J. & Knudsen, L. (2003), *Undersøgelse af fremkomst og oplevelse af kønskrænkende adfærd i forsvaret. Hovedresultater*. Forsvarsakademiet, Institut for Militærpsykologi, MAJ 2003
- Olesen, J. (2012), *Åbent brev til Folketingets Forsvarsudvalg. Forsvarscheftsstillingen amputeres*. 10. juni. Tilgængeligt på: <http://www.ft.dk/samling/20121/lovforslag/1200/bilag>.
- Olsen, N. (2004), *Af alle mine lærere har Schmitt været den vigtigste. Reinhart Kosellecks intellektuelle og personlige relationer til Carl Schmidt*. I: Historisk Tidsskrift 104(1), s.30-62

- Olsen, N. (2005), *Historien om de historiske grundbegreber*. I: Historie Netmagasinet ([www.historie-nu.dk](http://www.historie-nu.dk)), s.1-6. Hentet 11. februar 2014 på: <http://www.historie-nu.dk/Forskningsportal/Grundbegreffe.pdf>
- Olsen, N. (2012). *History in the plural. An introduction to the work of Reinhart Koselleck*. Berghahn Books
- Ottaway, R.N. (1983), *The Change Agent: A Taxonomy in Relation to the Change Process*. I: Human Relations 36(4), s. 361-392
- Paparone, C.R., Anderson, R.A. & McDaniel Jr., R.R. (2008), *Where Military Professionalism Meets Complexity Science*. I: Armed Forces & Society 34(), s.433-449
- Parsons, T. (1939), *The Profession and social structure*. I: Social Forces 17(4), s.457-467
- Pedersen, J.J. (1979), *Forsvarets Ledelses- og Samarbejdsstræning*. Chefen for Hærens Orienteringsperioder 1979-I og II, NOV
- Pernkopf-Konhäusner, K. (2014), *The Competent Actor: Bridging Institutional Logics and French Pragmatist Sociology*. I: Journal of Management Inquiry 23(3), s. 333-337
- Personalestyrelsen (2003), *Statens personale- og ledelsespolitik 2003 – Gør en forskel*. København
- Personalestyrelsen (2000), *Motivation i staten – drivkraft til udvikling og fornyelse*. Nordsjællandsk Trykcenter aps
- Petersen, E. (1957a), *Om forfremmelsesbedømmelser*. I: Tidsskrift for Søværnen 131, s.71-85
- Petersen, E. (1957b), *Om straffens pædagogiske placering*. I: Tidsskrift for Søværnen 131, s.257-274
- Petersen, E. (1967), *Sanktioner og trivsel i et autoritært ledet system: en sociologisk-socialpsykologisk studie af samspillet mellem individet og det aktuelle miljø*. Doktorafhandling. Nyt Nordisk Forlag
- Petersen, N. (2006), *Dansk sikkerhedspolitik 1973-2006: Linjer og beslutninger*. I: Økonomi og Politik 79(2), s.19-37
- Petersen, R. (2010), *The Danish Way of War*. I: Militært Tidsskrift 139(3), s. 267-287
- Platon (2003), *Staten*. Oversat af Foss, O. Museum Tusulanums Forlag, Københavns Universitet
- Poulsen, H. & Aagaard, O. (1980 [1964]), *Om grundlaget for personelbedømmelse*. Forsvarets Center for Lederskab, Forsvarsministeriets trykkeri
- Pouplier, E. (2016), *Machiavelli*. Oversat af Wolder, F. Lindhardt & Ringhof

- Produktivitetskommissionen (2013), *Styring, ledelse og motivation i den offentlige sektor. Analyserapport 3*. Rosendahls
- Protokol 1 (2013), Noteprotokol fra to-dagsudviklingsseminar, nummereret 01 i empirikorpus *iii*) jf. bilag 5
- Protokol 2 (2013), Noteprotokol fra to-dagsudviklingsseminar, nummereret 02 i empirikorpus *iii*) jf. bilag 5
- Protokol 3 (2013), Noteprotokol fra to-dagsudviklingsseminar, nummereret 03 i empirikorpus *iii*) jf. bilag 5
- Protokol 4 (2013), Noteprotokol fra to-dagsudviklingsseminar, nummereret 04 i empirikorpus *iii*) jf. bilag 5
- Psykologikommissionen (1949), *Betænkning fra kommissionen til behandling af militærpsykologiske spørgsmål*. Emil Kristensen, København
- Radikale Venstre (2011), *Radikale principper for forsvarspolitikken*. Tilgængelig på: <https://www.radikale.dk/system/files/Dokumenter>.
- Raffnsøe, S. (2002), *Sameksistens uden common sense en elliptisk arabesk. Bind 3. Posthistorien. Det uforløseliges genese*. Akademisk Forlag
- Rasmussen, M.V. (8. februar 2012), *Hård kritik af kulturen i forsvaret: "Bedrag og halve sandheder"*, Politiken. Hentet 05. april 2017 på: <http://politiken.dk/indland/art5052041/H%C3%A5rd-kritik-af-kulturen-i-forsvaret-%C2%BBBedrag-og-halve-sandheder%C2%AB>
- Regeringen (2011), *Et Danmark der står sammen. Regeringsgrundlag*. Oktober. Tilgængeligt på: <http://www.stm.dk/publikationer>
- Regeringens Røde Kors Udvalg (2004), *Humanitær Folkeret*. J.H. Schultz Grafisk
- Rennison, B.W. (2011), *Ledelsens genealogi. Offentlig ledelse fra tabu til trend*. Samfundslitteratur.
- Rhys Roberts, W. (2004), *Rethoric. Aristotle*. Dover Thrift Editions, Dover Publications Inc.
- Rigsrevisionen (2011), *Beretning til Statsrevisorerne om Forsvarets økonomistyring*. Hentet 27. marts 2017 på: <http://www.rigsrevisionen.dk/publikationer/2011/82010/>.
- Ritzer, G. (2011), *Sociological Theory*. 8<sup>th</sup> Edition, McGrawHill

- Rowlinson, M., Hassard, J. & Decker, S. (2014), *Research strategies for organizational history: A dialog between historical and organization theory*. I: *Academy of Management Review* 39(3), s. 250-274
- Sabroe, K-E. & Rieneck, B. (1968), *Lederskab og Lederskabstræning*. Militærpsykologisk Tjeneste, april, København
- Schiff, R. (1995), *Civil-Military Relations Reconsidered: A Theory of Concordance*. I: *Armed Forces & Society* 22(1), s.7-24
- Schmidt, L.H. (1992), *Det socialanalytiske perspektiv*, Aarhus Universitetsforlag
- Scott, W., Clothier, R.C. et.al (1941), *Personnel Management-Principles, Practices and Point of View*. McGraw-Hill
- Segal, S. (1986), *Measuring The Institutional/Occupational Change Thesis*. I: *Armed Forces & Society* 12(3), s.351-376
- Sendmeyer, S.A. (2010), *NATO Strategy and Out-of-Area Operations*. School of Advanced Military Studies, US Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth Kansas.
- Sennett, R. (2001 [1998]), *Det fleksible menneske – eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*. Hoveland
- Shamir, E. (2010), *The Long and Winding Road: The US Army Managerial Approach to Command and the Adoption of Mission Command (Auftragstaktik)*. I: *Journal of Strategic Studies* 33(5), s.645-672
- Smith, A. (2007 [1759]), *An Inquiry into the Nature of Causes of the Wealth of Nations*. Metlibri. Tilgængelig på: [https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA\\_WealthNations\\_p.pdf](https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_p.pdf)
- Sørensen, H. 1988, *den danske officer*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København
- Southey, R. (2012 [1861]), *The life of Horatio Nelson*. Tilgængelig på: <http://www.gutenberg.org/files/947/947-h/947-h.htm>
- Statsrevisorerne (2016), *Statsrevisorernes bemærkning. Beretning om Forsvarsministeriets effektiviseringer*. 14. september. Rosendahls-Schultz Distribution
- Staugaard, H.J., *Kaldet til orden*. I: Harrits, et al (2014), *Professioner under pres – Status, viden og styring*, VIASYSTIME
- Steensbeck, B. (11. april 2014), *Analytiker: Politikerne har ønsket at tage et opgør med forsvaret som en stat i staten*, DR.dk. Hentet 05. april 2017 på: <http://www.dr.dk/nyheder/politik/analytiker-politikerne-har-oensket-tage-et-opgoer-med-forsvaret-som-en-stat-i-staten>.

- Stevns, (1940), *Forfremmelsesbedømmelser – Forfremmelsesraad?* I: Militært Tidsskrift 86, s.23-29
- Stjernfelt, F. (2006), *Kontinental og analytisk filosofi*. I: Jensen, H.S., Knudsen, O. og Stjernfelt, F. (red.), et.al. *Tankens Magt*, Lindhardt & Ringhof
- Stormhøj, C. (2010), *Poststrukturalismer – Videnskabsteori, analysestrategi, kritik*. Forlaget Samfundslitteratur
- Susen, S. (2014), *Luc Boltanski: His Life and Work – An Overview*. I: Susen, S. & Turner, B.S. (red.) et al., *The Spirit of Luc Boltanski. Essays on the 'Pragmatic Sociology of Critique'*, s.3-29
- Sørensen, C.Th. (1883), *Den Anden Slesvigske Krig*, Gyldendalske Boghandels Forlig, København
- Taksøe-Jensen (2016), *Dansk diplomati og forsvar I en brydningstid – Vejen frem for Danmarks interesser og værdier mod 2030*. Udredning om dansk udenrigs- og sikkerhedspolitik. Maj 2016. Hentet 27. marts 2017 på: <http://um.dk/da/udenrigspolitik/aktuelle-emner/dansk-diplomati-og-forsvar-i-en-brydningstid>.
- Thévenot, L. (1984), *Rules of Implements; Investment in Forms*. I: Social Science Information 22(4/5), s.631-680
- Thévenot, L. (2007), *The plurality of cognitive formats and engagements. Moving between the Familiar and the Public*. I: European Journal of Social Theory 10(3), s.409-423
- Topsøe-Jensen, T.A. & Marquard, E. (1935), *Officerer I den dansk-norske søetat 1660-1814 og den danske søetat 1814-1932*. 1. Første bind. H. Haferup, København
- Toulmin, S.E. (2003 [1958]), *The Use of Argument. Updated Edition*, Cambridge University Press
- Udvalget for analyser af Forsvaret (2012), *Effektiviseringer og bedre økonomistyring. Afrapportering af budgetanalyser af Forsvaret*. Juni. Forsvarsministeriet
- Udvalget om finanskrisens årsager (2013), *Den finansielle krise i Danmark – årsager, konsekvenser og læring*. Erhvervs- og Vækstministeriet. Rosendahl – Schultz Grafisk A/S
- Ulio, J.A. (1941), *Military Morale*. I: American Journal of Sociology 47(3), s.321-330
- US Army (1949), *FM 100-5. Field Service Regulations. Operations*. AUGUST 1949. Department of the Army
- US Army (2011), *ADP 3-0 Unified Land Operations*. October 2011. Department of the Army
- Værnsfælles Forsvarskommando (2017), *Igangsættelse af budgetanalyser*. Hentet 2017-01-12 på Forsvarets interne netværk (FIIN): <http://fish.msp.forsvaret.fiin.dk/FSV/videnom/myndigheder/ledelsen/nyheder/oevrige/Sider/Igangsættelse-af-budgetanalyser.aspx>

- Vagt (1959 [1937]), *A History of Militarism*, Greenwich Editions Original
- Varming, O. (2016), *Den Store Danske*. Gyldendal. Tilgængelig på: [http://denstoredanske.dk/Erhverv\\_karriere\\_og\\_ledelse/P%C3%A6dagogik\\_og\\_uddannelse/P%C3%A6dagogik\\_didaktik\\_og\\_metodik/disciplin](http://denstoredanske.dk/Erhverv_karriere_og_ledelse/P%C3%A6dagogik_og_uddannelse/P%C3%A6dagogik_didaktik_og_metodik/disciplin)
- Vinther, F. (2013), *Høringssvar vedr. forslag til lov om ændring af lov om Forsvarets formål, opgaver og organisation mv.* Hærens Konstabel- og Korporalforening 011.01-00011 af 6. februar 2013.
- Vinther, F., Fabricius, B. & Hansen, J.K. (6. september 2012), *Stop lukketheden om fremtidens forsvar*, Berlingske. Hentet 05. april 2017 på: <https://www.b.dk/kronikker/stop-lukketheden-om-fremtidens-forsvar>.
- Von der Recke (1861), *Niels Juells Conduiteliste over Marinens Officeerspersonale Anno 1690*. I: Tidsskrift for Søværnen 35, s. 168-193 & 240-272
- Waldman, T. (2012), *Clausewitz and the Study of War*. I: Defence Studies 12(3), s. 345-374
- Wang, N. (4. september, 2013), *Forsvaret under udviklingspres*, Berlingske. Hentet 27. marts 2017 på: <http://www.b.dk/kronikker/forsvaret-er-preset-til-udvikling>.
- Watts, B.D. (2004 [1996]), *Clausewitzian Friction and Future War*. Revised Edition. Institute for National Strategic Studies, National Defense University, Washington D.C.
- Weber, M. (2003 [1904]), *The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism*. Dover Publications, Inc.
- Weise, D.S. & Buckley, M.R. (1998), *The evolution of the performance appraisal process*. I: Journal of Management History 4(3), s.233-249
- Williams, J.A. (2008), *The Military and Society. Beyond the Postmodern Era*. I: Orbis 52(2), s. 199-216
- Willig, R. (2016), *Afvæbnet kritik*. Hans Reitzels Forlag
- Witt-Hansen, J. (1981), *Clausewitz – videnskabsteoretisk set*. I: Clausewitz, C.v. (1981), *Om krig*, Rhodos, s.877-910
- Yammarino, F.J., Spangler, W.D. & Bass, B.M. (1993), *Transformational Leadership and performance: A Longitudinal Investigation*. I: Leadership Quarterly 4(1), s. 81-102
- Young, M. & Dulewicz, V. (2005), *A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy*. I: Leadership & Organization Development Journal 26(3), s. 228-241



# Bilag - Oversigt

Bilag:

1. Kodningsmatrix til Nvivo-kodning for U1 og U2
2. Eksempler på historiske bedømmelser
3. Kildeoversigt for *ii*) – Enkeltbedømmelser af chefer 1989-2014 til U1
4. Kildeoversigt for *i*) – Arkiver med historiske bedømmelser til U1
5. Kildeoversigt for *iii*) og *iv*) til U2
6. Interviewguide bag kildematerialet *iv*) til U2

## Bilag 1: Kodningsmatrix til Nvivo-kodning for U1 og U2

Her vises de koder (Nodes), der er anvendt til at kode bedømmelserne fra kapitel 4. Det er dels variabelkoder og indholdskoder, der udfoldes i afsnit 1.6.

### Variabelkoder:

- **DATO:**

*Dato og årstal for bedømmelsens afgivelse:*

- 1989
- ...
- 2014

- **VÆRN:**

*Den bedømtes værnstilhørsforhold. Ikke nødvendigvis nuværende sted for udøvelse af chefvirke:*

- HÆREN (HRN)
- SØVÆRNET (SVN)
- FLYVEVÅBNET (FLV)

- **FUNKTIONSSOMRÅDE:**

*Chefvirket udøvet i chefstillinger, der relaterer til følgende funktionsområder:*

- OPERATIV
- ADMINISTRATIV
- UDDANNELSE

- **BEDØMMELSESNIVEAU:**

*Bedømmelsens samlede vurdering baseret på afkrydsninger i feltet "nuværende funktion" og "egnethed til forfremmelse":*

- STORHED (anvendes dér, hvor begge felter er bedømt helt i top)
- LIDENHED (anvendes i alle andre tilfælde end ovenfor)

- **SAGSFORHOLD:**

*De ledelsesformer som bedømmelse af chefvirket relaterer til:*

- FØRING
- LEDELSE
- STYRING

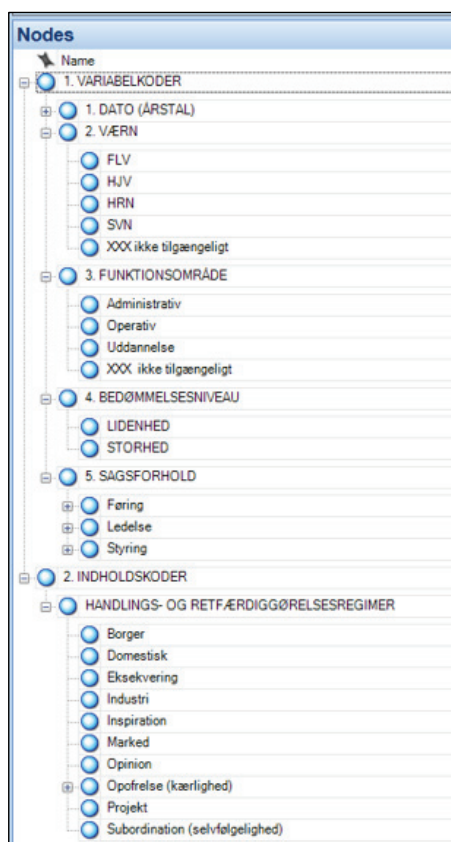
### Indholdskoder:

*Handlings- og retfærdiggørelsesregimekodninger jf. undersøgelsesguide (kapitel 1.5):*

- **INSPIRATION**
- **MARKED**
- **INDUSTRI**
- **DOMESTISK**
- **BORGER**
- **OPINION**
- **PROJEKT**
- **OPOFRELSE** (kærlighed)
- **SUBORDINATION** (selvfølgelighed)
- **TVIVL OM KODE** (Anvendes dér, hvor empirien ikke giver klarhed for regimerelation)

### Screen dump fra Nvivo-projektfilen til U1

Nedenfor vises den kodningsstruktur til U1 i Nvivo, der indeholder variabel- og indholdskoderne:



## Supplerende indholdskoder til U2

### KRITIK

*Tekstpassager, der indeholder argumenter med kritik kodes foruden regime-koderne med kritik-koden.*

### KOMPROMIS

*Tekstpassager, der indeholder argumenter med kompromisser kodes foruden regime-koderne med kompromis-koden.*

### RELATIVERING

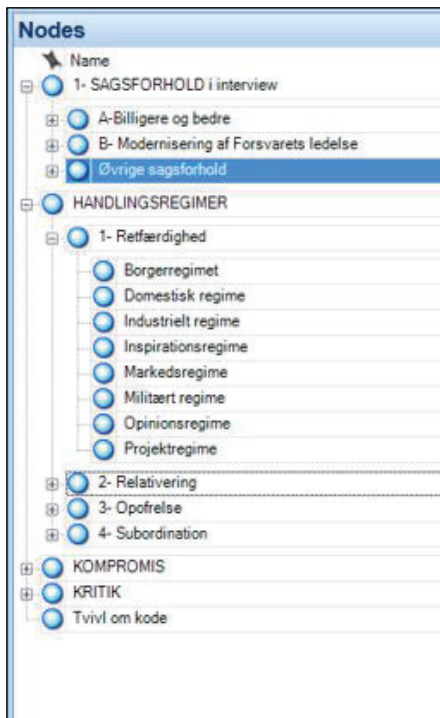
*Anvendes, når de betegnelser for relativering, som er anført i skema 4 observeres i kritikken og/ eller det opleves, at der foregår en undvigelse af retfærdiggørelse, der tilsidesætter legitim afprøvning.*

### SAGSFORHOLD

*Kategorier udvikles og systematiseres gradvist i forhold til sagsforhold, som aktørerne anfører som de vigtigste for chefvirkets retfærdiggørelse i interviewene.*

Screenump fra Nvivo-projektfilen til U2:

Nedenfor vises den kodningsstruktur til U2 i Nvivo, der indeholder variabel- og indholdskoderne:



## **Bilag 2: Eksempler på historiske bedømmelseskemaer**

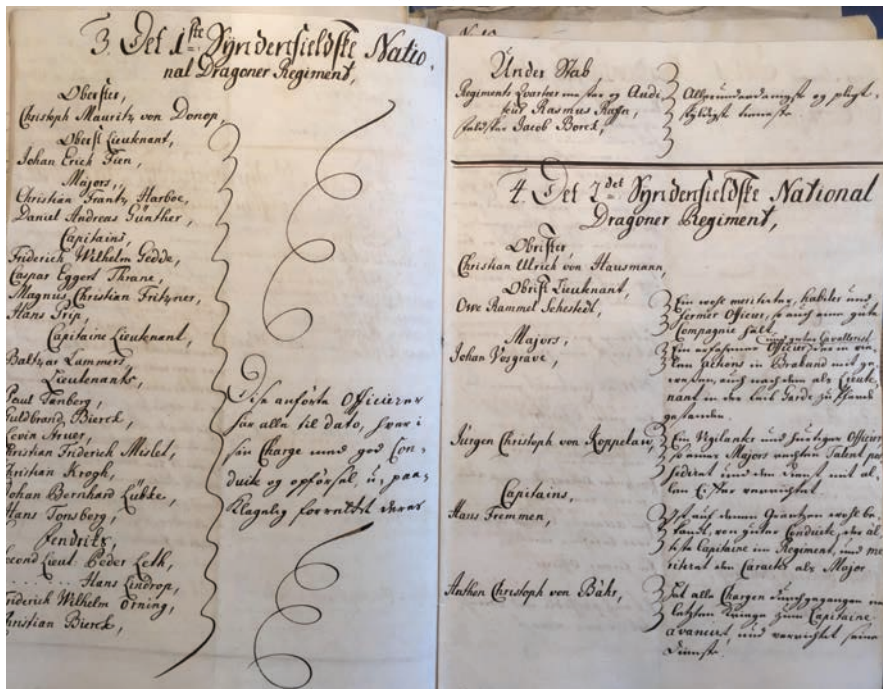
I det følgende vises eksempler på de konduiteprotokoller og – lister samt bedømmelseskemaer, der indgår i analyserne i kapitel 3.

Det er:

1. Eksempler på konduiteprotokol fra Flåde og Armé fra det 18. århundrede
2. De første individuelle bedømmelseskemaer i Søværnet fra 1880
3. De første individuelle bedømmelseskemaer i Hæren fra 1881
4. Søværnets i 1923 justerede bedømmelseskema
5. Søværnets i 1935 justerede bedømmelseskema
6. Søværnets bedømmelseskema fra 1949
7. Flyvevåbnets bedømmelseskema fra 1950
8. Det første værnsfælles bedømmelseskema, FORPUBS, fra 1976
9. Det andet værnsfælles bedømmelseskema, FOKUS, fra 2007



Konduiteliste 1730 for officerer ved et dragonregiment:



## 2. Det første individuelle bedømmelseskema (forfremmelsesliste) i Søværnet fra 1880

Bedømmelseskema: Bedømmelse afgivet på Panserbatteriet Lindormen i 1889

*Panserbatteriet Lindormen, Kommando: 1. Div. 1889.* Officerer.

Forfremmelsesliste for *Kapitain 1. Div. 1889*  
 for Tjeneste ombord som *Kastkommanderende* fra *1. 1887* til *3. 1889*

Hvorvidt skikket til		Begrundelse.
Forfremmelse.	Tjeneste i nuhavende Charge.	
<i>alts. skikket</i>	<i>Løst skikket.</i>	<p><i>En særdeles dygtig og flink Officer med fortidlig Gjennemgang af tjenesten og megen Almindelighed. I alle sin Optæren meget virksom, selvstændig og praktisk. Udmærket Belysning og meget dygtig som Sømand og Sømand, fortidlig Organisations, meget god Kommandant og oplyst som det at miges Indsættelse. Der har ikke været tvil om for ham til at lægge Gjennemgang i særlige Betragtninger for Øgen.</i></p> <p><i>Hans er en begyndt og meget dannet Mand, behagelig i Omgang. Hans Helbreds-tilstand er meget god.</i></p> <p><i>Hans private Forhold og hele Person er i enhver Henseende særdeles.</i></p> <p><i>Panserbatteriet Lindormen den 26. September 1889.</i></p>

Vejledning fra bagsiden:

Overst tilvenstre angives Skibets Navn, Chefens Charge og Navn samt Aarstallet for Tøget.

I tredje Linie efter Ordene »for Tjeneste ombord som» angives den Paagjældendes Stilling ombord.

Udtalelsen om, hvorvidt den Paagjældende anses skikket til Forfremmelse og til Tjeneste i nuhavende Charge, skal gives i en af følgende 4 Former: »Særløst skikket», »Skikket», »Tvilssom» og »Utskikket».

Under Begrundelse vil være at give en saavidt mulig fuldstændig Bedømmelse af den paagjældende Officer, indeholdende: en efter Omstændighederne mere eller mindre detaljeret Udtalelse om hans Evne og Færdighed i flere eller færre af de for en Søofficer særlig vigtige Retninger, saasom om hans Kjendskab til og Aktivitet i Tjenesten, om hans Opfattelse og Optræden som Militær, om hans Selvstændighed og Paalidelighed, om hans Anlæg og Dygtighed som Sømand, Manøvrer og Organisator, om hans Anlæg for Kommando, baade som selvstændig Kommanderende og Subaltern, om hans Evne til at omgaa og lede Underhavende o. s. v., samt om hans mulige specielle Kjendskab til særlige Fag: Artilleri, Sominevesen, Observationsvesen, Opmaalning o. s. v.

endvidere Udtalelse om hans Begavelse og Dannelse i Almindelighed, om hans Helbred, Syn og Hørelse og endelig om hans private Forhold og Vandel, forsaavidt der i saa Henseende kjendes Noget, der har Betydning for hans Stilling som Officer.

Ved disse Udtalelser bør lægges Vind paa Tydelighed og Overskuelighed; der maa ikke henholdes til mulige Udtalelser i tidligere indsendte Forfremmelseslister.



3. Det første individuelle bedømmelsesskema (forfremmelsesliste) i Hæren fra 1881

Skabelon fra Hærens Tjenestestedsreglement 1906

N. Bataillon.  
F. L. 1899.  
Kapitainer.

Skema 8. (Folio)  
§ 69.

Fortroligt.

*Kunderne i Hæren*  
Nr 56/1426

21' Bataillons 1' Kompagni

190 6.  
Fortroligt.

(Maa ikke beskrives).

### Forfremmelsesliste

for Stabssergent Alfred Theodor Svendsen

	Udtalelse om		Begrundelse:
	overhovedet egnet	i særlig Grad egnet u. f. Aldersorden.	
21' Batl. 1' Komp.	egnet		Aandelig Begavelse Aldmæret god..... Anlæg for Tjenesten Aldmæret gode..... Interesse for Tjenesten Aldmæret godt..... Forhold i Tjenesten Aldmæret godt..... Forhold uden for Tjenesten Tilfredsstillende..... Udholdenhed Tilfredsstillende..... Sundhedstilstand Tilfredsstillende..... Syn Tilfredsstillende..... Hørelse Tilfredsstillende.....
21' Bataillon	egnet		
1' Regiment	egnet		

Kompagni: (Aldretilig Begrundelse)

N. N.

Bataillon (Bataillonens Bemærkninger)

N. N.

Regiment: (Regimentets Bemærkninger)

N. N.



## 5. Søværnets i 1935 justerede bedømmelsesskema

## 1935-blanket til forfremmelsesbedømmelse

Personel af Officersgruppen Forfremmelsesbedømmelse **Fortroligt!**

(Charge) \_\_\_\_\_

(fulde Navn) \_\_\_\_\_

for Tjeneste | om Bord i | \_\_\_\_\_ fra / 19 til / 19

afgivet af (Charge, Navn og Stilling) \_\_\_\_\_

Særlig Tjeneste	a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	Bedømmelse	
	Opførelse og Opførelse som Militær	Aktivitet i Tjenesten	Kommando (Elev og af sine underordnede)	Praktisk Duglighed	Teoretisk Kundskab	Forhold mod underhævende	Anlæg for den særlige Tjeneste	nuværende Grad	til Forfremmelse
Adruetlighed	Udtalelse:								
Mæthed — Syn — Hærske følger   styr   kommande over Læger   styr   styr									

## Vejledning fra bagsiden:

Bedømmelse gives i Rubrikkerne a—g med Tal fra 7—0. Kan en paalidelig Bedømmelse paa Grund af Forholdene ikke gives i enkelte af Rubrikkerne, sættes en Streg i vedkommende Rubrik.

Bedømmelsen saavel til Tjeneste i nuværende Grad som til Forfremmelse skal gives med Talværdi af følgende Betydning:

7 = Skikket i fremragende Grad.  
 6 = Meget skikket.  
 5 = Skikket.  
 4 = Nogenlunde skikket.  
 3 = Noget tvivlsom.  
 2 = Tvivlsom. | Naar 2 eller derunder gives, indtages Bedømmelsen af nærmere Motivering herfor.  
 1 = Meget tvivlsom.  
 0 = Uskikket.

Under »Udtalelse« gives, saafremt der skønnes Anledning dertil, Oplysning om den paagældendes Karakter og Begavelse, om hans Opførelse i Almindelighed samt om hans private Forhold og Vandel, for saa vidt der i saa Henseende kendes noget, der har Betydning for hans Stilling. Efter Omstændighederne gives yderligere en kort Udtalelse om den paagældendes Sprogkundskaber samt om hans Kendskab til og særlige Interesse for specielle Tjenestoomraader.

Forfremmelsesbedømmelsen udfærdiges og underskrives af vedkommende Chef. Ved Bedømmelsen af Maskinmestre af 3de Grad og Undermaskinmestre medunderskriver 1ste Maskinmester.

Chefen for Kysillaaden, Eskadrechefer, Divisionschefer, Delingschefer og Flotillechefer samt Gruppechefer for Grupper paa selvstændigt Togt udfærdiger og indsender Forfremmelsesbedømmelser for de dem underlagte:

a) Divisionschefer, Flotillechefer, Skibschefer og Førere,  
 b) Officerer af Kaptajnløjtnantsgraden og højere Grader, eventuelt for samtlige Søofficerer, alt for saa vidt der findes Anledning dertil,  
 c) Befalingsmænd ved Stabe.

Fra Skoler indsendes efter Skolens (Skoleaarets) Afslutning Forfremmelsesbedømmelser for Befalingsmænd, der paa Skolen har forrettet Tjeneste som Lærere (Skoleforstander eller Skoleofficer) eller Hjelpe lærere.

Forfremmelsesbedømmelsen indsendes til Marineministeriet efter endt Togt eller ved Forfremmelsen af Tjeneste — for Landtjenestens Vedkommende en Gang aarlig, som Regel inden Udgangen af November Maaned.

*Marineministeriet i Maj 1935.*

Forfremmelsesbedømmelser indsendes med Fuldstrethed.

## 6. Søværnets bedømmelsesskema fra 1949

Foto haves ikke, da kildematerialet var en del af de båndlagte kilder. 1949 (1948) systemet var det hidtil største militære bedømmelsessystem med 10 rubrikker til bedømmelse angivet med romertal I-X. Det nye skema har flere bedømmelseskategorier. Der anvendtes en talbedømmelsesskala med 1-9, som blev anvendt på de nedenstående bedømmelseskategorier:

### I. Almindelige personlige egenskaber

- Energi og udholdenhed
- Initiativ
- Humør
- Åndsnærværelse
- Loyalitet
- Tjenestemæssig moral
- Mådeholdenhed
- Ordenssans
- Retfærdighedssans
- Pædagogiske evner
- Optræden

### II. Lederevner

12. Kommandoevne
13. Tilpasningsevne
14. Ansvarsfølelse

### III. Begavelse

15. Intelligens
16. Dømmekraft
17. Udtryksevne

### IV. Administrationsevne

18. Organisationsevne
19. Forudseenhed

### V. Som chef for skib på togt

- Evne til at føre kommandoen over et skib: *fritekst*
- Egnethed til større kommando på søen: *fritekst*

### VI. Praktisk tjeneste om bord eller i land

- Praktisk dygtighed: *fritekst*

### VII. Har særlig interesse og anlæg for at blive specialuddannet som: *fritekst*

### VIII. Helbredstilstand efter/uden samråd med læge

### IX. Anbefalelse til forfremmelse: *fritekst*

### X. "Almindelig udtalelse": *fritekst*

I begyndelsen anfører bedømmerne et håndskrevet romertal X med efterfølgende *fritekst*. Det indikerer, at man oprindeligt have designet et bedømmelsesskema, som stort set var til ren afkrydning og med minimal *fritekst*.

## 7. Flyvevåbnets bedømmelsesskema fra 1950

Foto haves ikke, da kildematerialet var en del af de båndlagte kilder. 1950-systemet bestod af et større afkrydsnings-skema med et omfattende antal bedømmelsesfelter, 11 stk. angivet med ro-mortal med mindre felter til prosa tekst. Egnethedsfeltet anvender de samme gradueringer som Hæren (tvivlsomt, egned, meget egned). I 1954 blev skemaet forfinet. Fra 1955 indføjes et prosa-tillæg til talbedømmelsesskalaen (1-9 skala), som knyttedes til formuleringerne ”ringe”, ”under middel”, ”middel”, ”over middel” og ”fremragende”. Denne version anvendtes frem til og med 1975. Nedenfor er oplistet skemaets bedømmelsespunkter fra 1954-versionen (I-XI):

### I - Almindelige personlige egenskaber:

- Ordenssans
- Fremtræden
- Beslutsomhed
- Energi og udholdenhed
- Pædagogiske evner
- Forhold i og udenfor tjenesten
- Initiativ
- Selvtillid
- Pligtfølelse
- Loyalitet
- Samarbejdsevner
- Åndsnærværelse
- Disciplin (selvdisciplin)
- Ansvarsfølelse
- Kundskabstrang

### II – Administrative egenskaber

- Organisationsevne
- Forudseenhed

### III – Lederegenskaber

- Evne til vurdering af underlagt personel
- Evne til opretholdelse af disciplin
- Kommandoform
- Retfærdighedssans
- Tilpasningsevne

### IV – Begavelse

- Intelligens
- Udtryksevne (i tale/ i skrift)

### V – Bedømmelse af tjenesten som helhed

- For hovedtjenesten A
- For sekundær tjeneste B
- For sekundær tjeneste C
- Alm. Bedømmelse som FL., TEKN., SPEC., INF.

I-V bedømmes på en skala Ringe – Under middel – middel – Over middel – fremragende. Denne skala er samtidig talopdelt fra 1-9. Ringe, middel og fremragende 1, 5, 9. Under middel 2-4. Over middel 6-9. Der afsættes ét kryds på et tal.

**Supplerende udtalelser (prosaferter)****VI**

- Legemlig kondition fx Særdeles god
- Mådeholdenhed fx tilfredsstillende
- Temperament, fx virker rolig og afbalanceret.
- Evt. uddybende udtalelser til et eller flere punkter i afsnit I-IV under henvisning til nummer og betegnelse.

**VII**

- Anses den bedømte for at have overvejende anlæg for nogen særlig art uddannelse (tjeneste) og da hvilken.
- Bedømtes personlige ønsker m.h.t. videre uddannelse og/ eller tjeneste.
- For officerer af reserven...

**VIII**

Sproglige kundskaber: Engelsk, tysk, fransk, andet sprog

**IX**

Fritekstfelt

**X**

Egnethed til forfremmelse

Myndighed – udtalelse om overhovedet egnet – I særlig grad egnet uden for aldersorden – dato.

NB! Såfremt egnethedsgraden 'ikke egnet' anvendes, skal der angives om vedkommende gør fyldest i den stilling, han beklæder.

**XI**

Højere myndigheds evt. afvigende bedømmelser eller særlige udtalelser.

Alle myndigheder skal anføre egnethedsgrad i skemaets afsnit X.

**X**

Nedenstående afkrydsningsfelt indgik i en kort tid frem til 1953:

Forestil dem som chef for en højere enhed i krig! Angiv ved X i vedføjede skema, i hvor høj grad De vil ønske den bedømte officer til sådanne opgaver af nærmere nedenfor angiven karakter, som ville kunne forekomme under deres kommandoområde! (Afgives kun for officerer med over 3 års tjeneste som sådanne!)	Kan ikke udtale mig	Ønsker ham bestemtikke	Villig til at risikere at betro ham opgaven	Ville gerne have ham	Ville foretrække ham frem for de fleste	Ville gå vidt for at sikre mig ham
(a) Repræsenterer Deres synspunkt og træffe afgørelse i Deres sted ved møde med Deres højere myndigheder?						
(b) Føre kommandoen over Dem umiddelbart underlagt enhed i kamp?						
(c) Bære selvstændigtansvar under kritisk modgang og vanskeligheder, som kræver ro, styrke, initiativ og lederevner?						
(d) Arbejde med opgave, der kræver stor stabilitet, ihærdighed og rutine?						
(e) Planlægge alle forhold i en militærsituation, der kræver dømmekraft, initiativ og koldblodighed?						
(f) Repræsentere dem ved samarbejde med civile?						
(g) Gennemføre en opgave so specialist eller tekniker? Opgavens art?						

**XI**

- Hvor mange af samme grad, kategori og tjenestegren har de samtidig bedømt
- Hvilket nummer ville de tildele den her bedømte blandt disse

8. Forsvarets første værnsfælles bedømmelsesskema, FORPUBS, fra 1976

Bedømmer: \_\_\_\_\_

Grad: \_\_\_\_\_

Navn: \_\_\_\_\_

Tjenestestilling: \_\_\_\_\_

Tjenestebed: \_\_\_\_\_

PERSONELBEDØMMEELSE

FTR/P

Dato: \_\_\_\_\_

	1.2 Grad/ Løn (A,B,R)	1.3 Efternavn, fornavn/tilnavn	1.4 Udgangspunkt for bedømmelse
1.1. Personer: Hvad søger:			
1.5 Værn/Korps:	1.6 Tjenestegrad/uddannelsesberøring (specialt)/ tjenestestillet	1.7 Erhverf. tjenestestillet	
1.8 Bedømmelsesperiode:	1.9 Bedømmelse afgivet i forbindelse af:		
<b>2. Tjenestebestofte</b>			
2.1 Tjenestestilling/linjenummer:			
2.2 Øvrige funktioner:			
<b>3. Medarbejderens ønsker</b>			
3.1 Om uddannelse:			
3.2 Om tjeneste:			

**4. Vurdering af tjenestens udførelse**

4.1 Udtryksformer for medarbejderens ressource og norm holder:


**a. Analytiske ansættelsesnorm**

Norm: Er i stand til at gennemføre og afslutte arbejdsopgaver, der kræver særlige kvalifikationer og et højt niveau af faglig kompetence.

(1) Ja (2) Nej

**b. Følg videt:**

Norm: Går på egen vilje problemer og opgaver op til overvejelse og behandling.

(1) Ja (2) Nej

**c. Dømt/afslut:**

Norm: Er i stand til at gennemføre og afslutte arbejdsopgaver, der kræver særlige kvalifikationer og et højt niveau af faglig kompetence.

(1) Ja (2) Nej

**d. Håndkraft:**

Norm: Går på egen vilje problemer og opgaver op til overvejelse og behandling.

(1) Ja (2) Nej

**e. Ansvarstidelse:**

Norm: Er i stand til at gennemføre og afslutte arbejdsopgaver, der kræver særlige kvalifikationer og et højt niveau af faglig kompetence.

(1) Ja (2) Nej

**f. Modstandsdygtighed:**

Norm: Blevet selvbetjent og afkrævet under tryk og i forbindelse med arbejdsopgaver.

(1) Ja (2) Nej

**g. Omsorg:**

Norm: Er omhyggelig med sin arbejdsopgaver og påtager sig ansvar for arbejdsopgaverne.

(1) Ja (2) Nej

**h. Resultat af arbejdet:**

Norm: Udfører et godt skæmpe i tjenesten, som i forhold, der har indflydelse på tjenesten.

(1) Ja (2) Nej

**i. Energi:**

Norm: Fremkommer med foring til foresættelse eller konstruktive forslag.

(1) Ja (2) Nej

**j. Højdepunkt:**

Norm: Højdepunktet i arbejdet er tydeligt og er blevet behandlet i forbindelse med arbejdsopgaverne.

(1) Ja (2) Nej







9. Forsvarets andet værnssælles bedømmelsesskema, FOKUS, fra 2007

**FORTRULIGT P**  
når udfyldt

**FOKUS**

**FOKUS BEDØMMEELSE**

Bedømmer	
0.1. Grad/stilling:	Angiv bedømmers grad/stilling
0.2. Efternavn, fornavn(O):	Angiv bedømmers navn
0.3. Stillingbetegnelse og tjenestested:	Angiv bedømmers stiling
0.4. MA-nr.:	Angiv bedømmers MA nummer

1. Bedømte	
1.1. Efternavn, fornavn(O):	«Efternavn», «Fornavn»
1.2. Grad/stilling:	«Grad»
1.3. Stillingbetegnelse, enhed og tjenestested:	«Tjenestilling»
1.4. Udførte opgaver	Angiv bedømtes opgaver
1.5. Udgifter	«SBI_Personale»

2. Bedømmelsesperiode og -afledning	
2.1. Bedømmelsesperiodens start: (DDMMYYYY, f.eks.: 31032010)	Bedømmelsesperiodens startdato
2.2. Bedømmelsesperiodens afslutning: (DDMMYYYY, f.eks.: 24122011)	Bedømmelsesperiodens sluddato
2.3. Afgivet i anledning af:	Vælg en anledning
2.4. Dato for bedømmelse (bliver automatisk opdateret fra pkt. 8):	Klik her for at angive en dato.

«Efternavn», «Fornavn»  
«NAI»

Side 1 af 6

---

**FORTRULIGT P**  
når udfyldt

**FOKUS**

**3. Kompetencer**

Bedømmelsen sker i forhold til de krav, der stilles til den enkelte medarbejder. Kravene varierer i forhold til funktionsbeskrivelse til stillingen, personalegruppe og arbejdsfelt/lokkewe. Den enkelte medarbejder vurderes med andre ord i forhold til, hvad man normalt ville kunne stille af krav til en medarbejder i den konkrete stilling med samme baggrund og arbejdsfelt/lokkewe.

Estrørelsen god præstation	Meget god præstation	God præstation	Ikke relevant / Svarer grundlæggende
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RELATIONER	Kommunikation	Motivere andre	Udvikling af andre	Samarbejde
Kommunikation - Lytter aktivt og kommunikerer klart i skrift og tale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivere andre - Slaber energi og vilje til handling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Udvikling af andre - Slætter andres udvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbejde - Bidrager aktivt til opgaveløsningen i samspil med andre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

STABILITET	Analytisk tænkning	Faglighed	Planlægning	Ressourcebevidsthed
Analytisk tænkning - Gennemtænker en opgaves dele og løsningsmuligheder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faglighed - Holder et højt fagligt niveau i opgaveløsningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planlægning - Forudser og blottelagser hvert trin i opgaveløsningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ressourcebevidsthed - Prioriterer mål og midler laboride, så ressourcer bruges hensigtsmæssigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FORNYELSE	Initiativ	Resultater
Initiativ - Omstiller sig i forhold til nye krav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultater - Slæber forbedringer i opgaveløsningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Håndtering af pres - Forstår den sammenhæng, opgaven indgår i	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultater - Hænder fødselsende i forhold til enhedens udvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

«Efternavn», «Fornavn»  
«NAI»

Side 2 af 8

**6. Egnethed til internationale operationer**

- Er egnede til internationale operationer
- Er begrænset egnede til internationale operationer
- Er ikke egnede til internationale operationer

**Uddyb og begrund vurderingen af medarbejderens egnethed til internationale operationer:**

Her gennemses, hvis medarbejderen har et særligt ønske om international tjeneste, hvis medarbejderen tidligere har fremsendt fremsendte operationer eller hvis medarbejderen ikke ønsker udstationering i en angivet periode.

Klik her for at angive tekst.

**7. Eventuelle bemærkninger**

Klik her for at angive tekst.

**8. Oplysningspligt**

Bedømmelsen er gennemgået med medarbejderen den:  Klik her for at angive en dato...

Når datoen er indsat, bekræfter bedømmeren hermed, at medarbejderen har fået bedømmelsen til gennemlæsning, og at der er afholdt en bedømmelsesmøde, hvor bedømmelsen er gennemgået med medarbejderen.

Bedømmelsen og eventuelle påtegninger vil herefter blive sendt til medarbejderens **taboks** af Forsvarets Personeltjeneste, hvorefter bedømmelsen betragtes som meddelt til medarbejderen.

I medfør af Personaltalovens §28 skal det oplyses, at nærværende bedømmelse vil blive opbevaret ved Forsvarets Personeltjeneste. Dette dokument vil indgå i Forsvarets Personeltjenestes oplysninger om den nævnte tjeneste, udstationelse samt eventuelle oplysninger om andre relevante oplysninger. Det er vigtigt at bemærke, at dokumentet vil blive offentliggjort af den myndighed, der har ansvaret for den pågældende tjeneste. Såfremt der bedømmelsen foretages af personlige eller offentlige eksperter, såfremt de måtte have bemærkninger herpå, anmodes du om skriftligt at rette henvendelse herom til Forsvarets Personeltjeneste senest tre uger fra din modtagelse af en kopi af bedømmelsen.

**4. Sammenlignende vurdering**

**Markér til venstre hvordan medarbejderen generelt præsterer**

- Elektronisk god præstation  
Præstationen ligger langt over kravene. Gives alene til medarbejdere, der anses som rollemodeller eller særlige talenter på området.
- Meget god præstation  
Gives til medarbejdere, der generelt præsterer væsentligt over kravene.
- God præstation  
Gives til medarbejdere, hvis præstationer lever fuldt op til kravene.
- Præstation med behov for forbedring  
Gives til medarbejdere, hvis præstationer generelt lever op til kravene på de fleste, men ikke alle områder.
- Utilstrækkelig præstation  
Gives til medarbejdere, hvis præstationer ligger klart under kravene, og hvor der således er et stort behov for forbedring.

**Kompetencevurderingen og den sammenlignende vurdering skal udfyldes:**

- Uddyb de FOKUS kompetencer, som særligt karakteriserer den samlede præstation
- Beskriv også præstationer, der ikke lever op til eller overstiger den sammenlignende vurdering, så bedømmelsen nuanceres
- Beskriv særligt de præstationer, der er elektronisk god eller utilstrækkelige
- Brug eksempler fra hverdagen for at gøre bedømmelsen konkret

Klik her for at angive tekst.

**5. Vurdering af potentiale**

**Markér herunder hvordan du vurderer medarbejderens potentiale til forfremmelse (Sæt et kryds i alt)**

- Meget setet til forfremmelse af niveau frem og stort potentiale til niveauer frem
- Egnet til forfremmelse af niveau frem og potentiale til niveauer frem
- Egnat til forfremmelse af niveau frem, men usikkert om der er potentiale til niveauer frem
- Forventes setet til forfremmelse inden for 1-3 år
- Uvillkåret
- Medarbejderen vurderes i øjeblikket ikke at have potentiale til forfremmelse
- Et rekrut

**Vurderingen af medarbejderens potentiale skal udfyldes og begrundes:**

**Særlige potentialer på samme niveau udfyldes også her:**

Klik her for at angive tekst.

### Bilag 3: Kildeoversigt for *ii*) – Enkeltbedømmelser af chefer 1989-2014

Bilaget giver en oversigt over samtlige bedømmelser, der er blevet undersøgt i Forsvarets egne arkiver, dvs. Totalforsvarsarkivet og arkivet ved Forsvarets Personeltjeneste. De er derefter blevet kodet til kapitel 4's analyser af chefbedømmelser for tidsrummet 1989-2014 (N=651) med de nedenstående koder. Hver enkeltbedømmelse er anført med et unikt løbenummer, samt den dokumentkode, den er blevet døbt med under kodningen. Hver kode angiver:

- **DATO:** Tidspunkt for afgivelse af bedømmelsen, fx 1989-01-09
- **VÆRN:** Den bedømtes værnstilhørsforhold, dvs. Hæren (HRN), Flyvevåbnet (FLV) eller Søværnet (SVN)
- **FUNKTION:** Operativt (O), administrativt (A), Uddannelse (U)
- **BEDØMMELSESNIVEAU:** For nuværende tjeneste (STOR), (MEL), (LID)
- **EGNETHED:** Til fremmelse: (STOR), (MEL), (LID)

Nr.	Enkeltbedømmelser	Nr.	Enkeltbedømmelser	Nr.	Enkeltbedømmelser
1	19890109-SVN-A-STOR-STOR-500	32	19900131-HRN-A-STOR-STOR-489a	63	19900731-HRN-U-STOR-MEL-436
2	19890215-FLV-A-STOR-MEL-536	33	19900131-HRN-A-STOR-STOR-494	64	19900731-SVN-XXX-STOR-STOR-496
3	19890215-FLV-A-STOR-STOR-446	34	19900131-HRN-A-XXX-XXX-245	65	19900801-HRN-A-STOR-STOR-458
4	19890228-HRN-A-STOR-MEL-468	35	19900131-HRN-O-STOR-MEL-453	66	19900831-HRN-A-STOR-STOR-288
5	19890228-HRN-A-STOR-MEL-539	36	19900131-HRN-U-STOR-LID-432	67	19900831-HRN-A-STOR-STOR-390
6	19890228-HRN-A-STOR-STOR-537	37	19900131-HRN-X-STOR-LID-507	68	19900831-HRN-A-STOR-STOR-A
7	19890228-SVN-A-STOR-MEL-414	38	19900131-HRN-X-STOR-MEL-511	69	19900831-HRN-O-STOR-STOR-452
8	19890228-SVN-U-MEL-LID-415	39	19900131-HRN-X-STOR-MEL-540	70	19901231-FLV-A-STOR-LID-477
9	19890228-SVN-X-STOR-MEL-509	40	19900131-HRN-XXX-STOR-LID-492	71	19901231-FLV-A-STOR-STOR-449
10	19890430-HRN-A-STOR-LID-542	41	19900131-HRN-XXX-STOR-LID-493	72	19901231-HRN-U-STOR-MEL-431
11	19890430-HRN-A-STOR-MEL-532	42	19900131-SVN-A-MEL-LID-413	73	19901231-HRN-X-XXX-XXX-506
12	19890506-HRN-A-STOR-MEL-535	43	19900228-HRN-XXX-STOR-MEL-491	74	19901231-HRN-X-XXX-XXX-506
13	19890531-HRN-A-STOR-STOR-512	44	19900331-HRN-A-STOR-MEL-499	75	19901231-XXX-X-STOR-XXX-510
14	19890831-HRN-A-STOR-LID-428	45	19900331-HRN-A-STOR-STOR-538	76	19901231-XXX-XXX-STOR-STOR-417
15	19890831-HRN-A-STOR-MEL-503	46	19900731-FLV-A-STOR-LID-481	77	19910228-HRN-A-STOR-MEL-467
16	19890831-HRN-A-STOR-STOR-246	47	19900731-FLV-A-STOR-MEL-478	78	19910506-HRN-A-STOR-MEL-482
17	19890831-HRN-A-STOR-STOR-463	48	19900731-FLV-A-STOR-STOR-299	79	19910531-HRN-A-STOR-MEL-501
18	19890907-HRN-A-STOR-STOR-488	49	19900731-FLV-A-STOR-STOR-439	80	19910731-HRN-A-STOR-MEL-451
19	19890922-SVN-A-STOR-MEL-534	50	19900731-FLV-A-STOR-STOR-444	81	19910731-HRN-U-STOR-MEL-435
20	19890930-HRN-X-STOR-STOR-487	51	19900731-HRN-A-STOR-LID-484	82	19910731-HRN-XXX-STOR-MEL-479
21	19890930-HRN-XXX-STOR-STOR-487	52	19900731-HRN-A-STOR-LID-497	83	19910818-SVN-O-STOR-MEL-248
22	19891031-SVN-A-MEL-MEL-419	53	19900731-HRN-A-STOR-MEL-228	84	19910831-FLV-A-STOR-STOR-447
23	19891031-SVN-A-STOR-MEL-249	54	19900731-HRN-A-STOR-MEL-502	85	19910831-HRN-A-STOR-LID-470
24	19891031-SVN-A-STOR-STOR-401	55	19900731-HRN-A-STOR-MEL-505	86	19910831-HRN-A-STOR-STOR-279
25	19891031-SVN-X-STOR-STOR-508	56	19900731-HRN-A-STOR-STOR-278	87	19910831-HRN-A-STOR-STOR-302
26	19891031-SVN-XXX-STOR-STOR-444	57	19900731-HRN-A-STOR-STOR-371	88	19910831-HRN-A-XXX-LID-498
27	19891130-HRN-XXX-STOR-STOR-460	58	19900731-HRN-A-STOR-STOR-391	89	19910831-HRN-U-STOR-STOR-430
28	19891231-SVN-U-STOR-MEL-416	59	19900731-HRN-A-STOR-STOR-427	90	19910831-HRN-XXX-STOR-MEL-462
29	19900123-HRN-A-STOR-STOR-239	60	19900731-HRN-A-STOR-STOR-459	91	19910831-HRN-XXX-STOR-MEL-469
30	19900131-HRN-A-STOR-LID-277	61	19900731-HRN-A-STOR-STOR-462	92	19910831-HRN-XXX-STOR-MEL-475
31	19900131-HRN-A-STOR-LID-541	62	19900731-HRN-A-STOR-STOR-486	93	19910831-HRN-XXX-STOR-MEL-485

Nr.	Enkeltbedømmelser	Nr.	Enkeltbedømmelser	Nr.	Enkeltbedømmelser
94	19910831-HRN-XXX-STOR-STOR-389	143	19931031-SVN-A-STOR-STOR-400	192	19950831-HRN-U-STOR-MEL-433
95	19910831-SVN-A-STOR-MEL-399	144	19931130-HRN-A-MEL-LID-301	193	19951031-FLV-O-STOR-MEL-344
96	19910831-SVN-O-MEL-LID-407	145	19931130-HRN-A-STOR-MEL-342	194	19951031-SVN-O-STOR-MEL-280
97	19911130-HRN-A-STOR-STOR-490	146	19931222-SVN-A-MEL-LID-267	195	19953004-HRN-A-STOR-STOR-204
98	19920131-FLV-A-STOR-MEL-480	147	19931231-FLV-A-STOR-STOR-199	196	19960131-FLV-A-STOR-STOR-326
99	19920203-HRN-A-STOR-STOR-238	148	19940113-FLV-A-STOR-STOR-320	197	19960131-SVN-A-STOR-MEL-232
100	19920229-HRN-A-STOR-STOR-227	149	19940131-FLV-A-STOR-STOR-237	198	19960202-HRN-A-STOR-STOR-340
101	19920302-HRN-A-STOR-MEL-471	150	19940131-FLV-A-STOR-STOR-437	199	19960229-HRN-A-STOR-MEL-269
102	19920331-FLV-A-STOR-STOR-201	151	19940131-FLV-A-STOR-STOR-516	200	19960229-HRN-A-STOR-MEL-372
103	19920423-HRN-A-STOR-STOR-240	152	19940131-HRN-A-STOR-LID-495	201	19960331-HRN-A-STOR-MEL-264
104	19920430-FLV-A-STOR-LID-476	153	19940131-SVN-A-STOR-MEL-418	202	19960331-HRN-A-STOR-MEL-525
105	19920531-HRN-U-STOR-STOR-429	154	19940314-HRN-A-STOR-MEL-287	203	19960331-HRN-A-STOR-STOR-300
106	19920630-HRN-A-STOR-LID-282	155	19940430-HRN-A-STOR-MEL-384	204	19960331-HRN-A-STOR-STOR-385
107	19920731-HRN-A-STOR-MEL-466	156	19940630-HRN-A-STOR-STOR-258	205	19960331-HRN-O-STOR-STOR-637
108	19920731-SVN-A-STOR-MEL-442	157	19940630-HRN-A-STOR-STOR-424	206	19960331-HRN-X-STOR-MEL-355
109	19920831-FLV-A-STOR-MEL-404	158	19940731-HRN-A-STOR-MEL-373	207	19960331-HRN-X-STOR-MEL-364
110	19920831-FLV-A-STOR-STOR-438	159	19940831-HRN-A-STOR-MEL-254	208	19960331-HRN-XXX-STOR-LID-275
111	19920831-FLV-O-STOR-MEL-421	160	19940831-XXX-A-STOR-XXX-306	209	19960331-HRN-XXX-STOR-STOR-260
112	19920831-SVN-A-STOR-MEL-412	161	19941031-FLV-A-STOR-STOR-515	210	19960331-SVN-A-STOR-MEL-291
113	19920930-HRN-A-STOR-MEL-434	162	19941031-HRN-A-STOR-LID-268	211	19960430-HRN-A-LID-LID-402
114	19920930-HRN-A-STOR-STOR-303	163	19941031-HRN-A-STOR-STOR-225	212	19960528-SVN-A-STOR-STOR-241
115	19920930-HRN-A-STOR-STOR-388	164	19941031-HRN-O-STOR-LID-638	213	19960531-SVN-A-STOR-MEL-252
116	19920930-SVN-A-STOR-STOR-298	165	19941031-HRN-U-STOR-MEL-440	214	19960630-SVN-A-STOR-MEL-408
117	19921115-HRN-A-STOR-MEL-253	166	19941031-SVN-A-STOR-MEL-450	215	19960731-FLV-A-STOR-STOR-318
118	19921204-SVN-A-STOR-MEL-398	167	19941231-FLV-A-LID-MEL-236	216	19960731-HRN-A-STOR-STOR-284
119	19921209-FLV-A-LID-MEL-244	168	19941231-FLV-A-STOR-STOR-316	217	19960731-HRN-A-STOR-STOR-396
120	19921209-FLV-A-STOR-STOR-445	169	19941231-SVN-A-STOR-STOR-297	218	19960731-HRN-A-STOR-STOR-397
121	19921209-HRN-A-STOR-MEL-292	170	19950122-HRN-A-STOR-MEL-290	219	19960818-HRN-A-STOR-MEL-377
122	19921209-HRN-A-STOR-STOR-322	171	19950229-HRN-A-STOR-STOR-423	220	19960831-FLV-A-STOR-STOR-514
123	19921209-HRN-X-STOR-MEL-353	172	19950320-FLV-A-STOR-STOR-334	221	19960831-HRN-A-MEL-LID-230
124	19921231-FLV-A-LID-MEL-200	173	19950331-FLV-A-STOR-STOR-319	222	19960831-HRN-A-STOR-LID-256
125	19921231-FLV-O-STOR-MEL-345	174	19950430-FLV-A-STOR-MEL-521	223	19960831-HRN-O-STOR-STOR-636
126	19921231-SVN-O-STOR-MEL-247	175	19950430-HRN-A-STOR-MEL-255	224	19960831-SVN-A-STOR-MEL-651
127	19930121-HRN-A-STOR-LID-441	176	19950430-HRN-A-STOR-MEL-274	225	19960905-HRN-A-STOR-STOR-203
128	19930121-HRN-A-STOR-LID-XXX	177	19950430-HRN-A-STOR-MEL-341	226	19960930-FLV-A-STOR-STOR-351
129	19930312-HRN-A-STOR-LID-243	178	19950430-HRN-A-STOR-MEL-363	227	19961031-HRN-A-STOR-STOR-192
130	19930331-SVN-A-STOR-STOR-420	179	19950430-HRN-A-STOR-STOR-296	228	19961230-SVN-A-STOR-STOR-188
131	19930331-SVN-O-STOR-STOR-405	180	19950430-HRN-A-STOR-STOR-323	229	19961231-FLV-A-STOR-STOR-315
132	19930430-SVN-A-STOR-STOR-443	181	19950430-HRN-XXX-MEL-MEL-231	230	19970117-FLV-A-XXX-XXX-191
133	19930531-HRN-A-STOR-LID-283	182	19950430-SVN-A-STOR-MEL-266	231	19970122-FLV-A-STOR-STOR-147
134	19930531-HRN-X-STOR-LID-354	183	19950430-SVN-A-STOR-STOR-233	232	19970131-FLV-A-XXX-XXX-350
135	19930731-HRN-A-STOR-LID-409	184	19950430-SVN-A-STOR-STOR-304	233	19970131-FLV-A-XXX-XXX-350a
136	19930731-HRN-A-STOR-STOR-289	185	19950430-SVN-A-STOR-STOR-310	234	19970331-FLV-A-STOR-STOR-333
137	19930928-SVN-A-STOR-MEL-242	186	19950430-SVN-A-STOR-STOR-406	235	19970605-HRN-A-STOR-LID-218
138	19930930-HRN-A-STOR-LID-374	187	19950430-SVN-O-MEL-MEL-281	236	19970610-HRN-A-STOR-MEL-262
139	19930930-HRN-A-STOR-STOR-226	188	19950701-SVN-A-STOR-MEL-250	237	19970715-HRN-A-STOR-STOR-360
140	19931031-FLV-A-STOR-MEL-521	189	19950714-HRN-A-STOR-MEL-359	238	19970731-FLV-O-MEL-MEL-235
141	19931031-HRN-A-STOR-MEL-273	190	19950731-FLV-A-STOR-LID-403	239	19970831-HRN-A-MEL-LID-257
142	19931031-SVN-A-STOR-STOR-330	191	19950830-HRN-A-STOR-STOR-259	240	19970831-HRN-O-STOR-MEL-9

Nr.	Enkeltbedømmelser	Nr.	Enkeltbedømmelser	Nr.	Enkeltbedømmelser
241	19970930-FLV-A-STOR-STOR-314	290	20000210-SVN-A-STOR-STOR-650	339	20020808-FLV-A-STOR-STOR-172
242	19970930-FLV-A-STOR-STOR-325	291	20000211-SVN-A-XXX-XXX-670	340	20020827-HRN-O-STOR-MEL-517
243	19970930-FLV-A-STOR-STOR-332	292	20000218-HRN-A-STOR-STOR-60	341	20020927-HRN-A-STOR-LID-189
244	19970930-FLV-A-STOR-STOR-343	293	20000224-SVN-A-STOR-MEL-195	342	20020927-HRN-A-STOR-MEL-524
245	19970930-HRN-A-STOR-STOR-293	294	20000229-HRN-A-STOR-MEL-217	343	20020927-SVN-A-STOR-MEL-577
246	19970930-SVN-A-STOR-MEL-251	295	20000229-HRN-A-STOR-STOR-566	344	20020930-HRN-A-STOR-MEL-688
247	19971201-FLV-A-STOR-STOR-317	296	20000229-SVN-A-STOR-STOR-187	345	20020930-HRN-A-STOR-STOR-663
248	19980131-FLV-A-STOR-MEL-519	297	20000630-FLV-A-STOR-MEL-205	346	20020930-SVN-A-STOR-LID-676
249	19980208-HRN-A-STOR-STOR-635	298	20000630-FLV-A-STOR-STOR-149	347	20020930-SVN-A-STOR-MEL-563
250	19980228-FLV-A-STOR-STOR-148	299	20000630-FLV-A-STOR-STOR-151	348	20020930-SVN-A-STOR-MEL-583
251	19980228-HRN-A-STOR-LID-523	300	20000630-FLV-A-STOR-STOR-557	349	20021130-HRN-A-STOR-STOR-622
252	19980228-HRN-A-STOR-MEL-518	301	20000630-FLV-A-STOR-STOR-629	350	20021205-FLV-A-STOR-STOR-127
253	19980228-HRN-A-STOR-MEL-703	302	20000630-FLV-A-STOR-STOR-646	351	20030131-FLV-A-STOR-MEL-706
254	19980228-HRN-A-STOR-STOR-285	303	20000630-SVN-A-STOR-MEL-529	352	20030131-FLV-A-STOR-STOR-155
255	199802XX-SVN-A-STOR-STOR-530	304	20000630-SVN-A-STOR-STOR-649	353	20030131-SVN-A-STOR-MEL-193
256	19980313-HRN-XXX-MEL-LID-229	305	20000630-SVN-A-STOR-STOR-686	354	20030131-SVN-A-STOR-STOR-685
257	19980331-HRN-A-STOR-MEL-270	306	20000630-SVN-A-STOR-STOR-698	355	20030201-SVN-A-STOR-MEL-527
258	19980331-HRN-A-STOR-STOR-202	307	20001130-FLV-A-STOR-STOR-223	356	20030228-HRN-A-MEL-STOR-613
259	19980331-HRN-A-STOR-STOR-221	308	20001231-FLV-A-MEL-LID-708	357	20030331-FLV-A-STOR-XXX-207
260	19980331-HRN-A-STOR-STOR-361	309	20001231-FLV-A-MEL-STOR-198	358	20030423-FLV-A-STOR-STOR-152
261	19980331-HRN-A-STOR-STOR-367	310	20001231-FLV-A-STOR-MEL-206	359	20030514-SVN-A-STOR-MEL-321
262	19980331-HRN-A-STOR-STOR-568	311	20001231-FLV-A-STOR-STOR-174	360	20030429-FLV-A-STOR-STOR-176
263	19980331-HRN-X-STOR-MEL-356	312	20001231-HRN-A-STOR-STOR-690	361	20030429-HRN-A-STOR-STOR-2
264	19980430-FLV-A-STOR-STOR-234	313	20010131-HRN-A-STOR-STOR-701	362	20030430-HRN-A-STOR-STOR-62
265	19980701-HRN-A-STOR-STOR-692	314	20010228-HRN-A-STOR-LID-271	363	20030508-FLV-U-STOR-STOR-170
266	19980714-SVN-A-STOR-MEL-346	315	20010228-HRN-A-STOR-MEL-655	364	20030531-FLV-A-STOR-STOR-143
267	19980831-SVN-A-STOR-MEL-311	316	20010228-HRN-A-STOR-STOR-552	365	20030724-FLV-A-STOR-STOR-128
268	19981231-FLV-A-STOR-STOR-190	317	20010316-HRN-A-STOR-STOR-9	366	20030731-FLV-A-STOR-STOR-628
269	19981231-FLV-A-STOR-STOR-312	318	20010331-HRN-A-STOR-MEL-339	367	20030731-FLV-A-STOR-STOR-85
270	19981231-XXX-XXX-STOR-MEL-224	319	20010331-HRN-A-STOR-MEL-665	368	20030731-HRN-A-MEL-LID-210
271	19990104-FLV-A-STOR-STOR-125	320	20010527-FLV-A-STOR-STOR-175	369	20030731-SVN-A-STOR-MEL-579
272	19990228-FLV-A-STOR-STOR-558	321	20010725-FLV-A-STOR-STOR-156	370	20030831-FLV-A-STOR-STOR-154
273	19990228-SVN-A-STOR-MEL-687	322	20010730-FLV-A-STOR-MEL-331	371	20030831-HRN-A-STOR-MEL-327
274	19990702-HRN-A-STOR-STOR-9	323	20010731-FLV-A-STOR-STOR-126	372	20030831-HRN-A-STOR-STOR-592
275	19990715-HRN-O-STOR-STOR-60	324	20010903-FLV-A-XXX-XXX-179	373	20030831-HRN-A-STOR-STOR-620
276	19990730-HRN-O-STOR-STOR-60	325	20010930-FLV-A-STOR-STOR-556	374	20030930-FLV-A-STOR-STOR-555
277	19990731-FLV-A-STOR-STOR-513	326	20010931-HRN-A-STOR-STOR-9	375	20031231-HRN-A-STOR-MEL-639
278	19990831-FLV-A-STOR-STOR-324	327	20011031-SVN-A-STOR-STOR-144	376	20031231-HRN-A-STOR-STOR-681
279	19990831-HRN-A-STOR-STOR-322	328	20011031-SVN-A-STOR-STOR-194	377	20031231-SVN-A-STOR-STOR-666
280	19990831-SVN-A-STOR-MEL-307	329	20011231-A-HRN-STOR-STOR-216	378	20031231-SVN-A-STOR-STOR-667
281	19990901-FLV-A-STOR-STOR-150	330	20011231-FLV-A-STOR-STOR-593	379	20031231-SVN-A-STOR-STOR-94
282	19990923-HRN-A-STOR-MEL-213	331	2001231-SVN-A-STOR-STOR-619	380	20040131-HRN-A-STOR-STOR-631
283	19990927-HRN-A-STOR-STOR-219	332	20020130-HRN-A-STOR-STOR-632	381	20040214-HRN-A-STOR-STOR-565
284	19990930-HRN-A-STOR-STOR-691	333	20020319-HRN-O-STOR-STOR-60	382	20040315-FLV-O-STOR-STOR-86
285	19991021-HRN-A-STOR-STOR-567	334	20020331-SVN-A-STOR-STOR-669	383	20040315-HJV-A-MEL-LID-569
286	19991130-FLV-A-STOR-STOR-173	335	20020505-FLV-A-STOR-STOR-180	384	20040315-HRN-A-STOR-LID-573
287	19991130-SVN-A-STOR-STOR-671	336	20020530-FLV-O-STOR-STOR-113	385	20040315-HRN-A-STOR-XXX-661
288	19991131-XXX-O-XXX-XXX-602	337	20020730-FLV-A-STOR-STOR-659	386	20040316-FLV-A-STOR-STOR-129
289	20000131-HRN-A-STOR-STOR-702	338	20020730-HRN-A-STOR-MEL-694	387	20040317-SVN-A-STOR-STOR-91

Nr.	Enkeltbedømmelser	Nr.	Enkeltbedømmelser	Nr.	Enkeltbedømmelser
388	20040331-FLV-A-STOR-MEL-653	436	20050731-SVN-A-STOR-MEL-634	484	20070808-HRN-A-MEL-LID-79
389	20040331-FLV-A-STOR-STOR-177	437	20050731-SVN-A-STOR-MEL-683	485	20070823-HRN-A-STOR-STOR-3
390	20040431-FLV-A-STOR-XXX-648	438	20050731-SVN-A-STOR-MEL-91	486	20070831-FLV-A-MEL-MEL-87
391	20040630-FLV-A-STOR-STOR-181	439	20050731-SVN-A-STOR-STOR-142	487	20070901-HRN-A-STOR-STOR-85
392	20040630-HRN-A-X-X-551	440	20050731-SVN-A-STOR-STOR-642	488	20070915-HRN-O-STOR-STOR-71
393	20040630-HRN-A-XXX-XXX-551	441	20050731-SVN-A-STOR-STOR-684	489	20070926-FLV-A-STOR-STOR-120
394	20040631-HJV-O-STOR-LID-600	442	20050731-SVN-A-STOR-STOR-696	490	20070930-FLV-A-X-X-124
395	20040631-HRN-A-STOR-STOR-627	443	20050731-SVN-A-STOR-STOR-697	491	20071217-HRN-O-STOR-LID-82
396	20040701-FLV-A-STOR-STOR-137	444	20050830-HRN-A-STOR-STOR-647	492	20071231-HRN-A-MEL-STOR-614
397	20040731-FLV-A-STOR-STOR-658	445	20050831-HRN-U-STOR-MEL-73	493	20071231-HRN-O-STOR-MEL-73
398	20040731-HJV-A-LID-LID-212	446	20050920-HRN-A-STOR-MEL-612	494	20071231-HRN-O-STOR-STOR-8
399	20040731-HJV-A-STOR-LID-208	447	20051130-HRN-A-STOR-STOR-662	495	20071231-SVN-U-MEL-LID-214
400	20040731-HJV-A-STOR-XXX-335	448	20051231-HRN-A-STOR-STOR-3	496	20071912-SVN-A-STOR-MEL-97
401	20040731-SVN-A-MEL-LID-675	449	20051231-SVN-A-MEL-LID-633	497	20080101-HRN-A-STOR-LID-605
402	20040731-SVN-A-STOR-LID-589	450	20051231-SVN-A-STOR-LID-550	498	20080131-FLV-O-STOR-MEL-88
403	20040731-SVN-A-STOR-STOR-643	451	20060107-SVN-A-STOR-MEL-581	499	20080229-FLV-O-STOR-MEL-118
404	20040811-FLV-A-STOR-STOR-135	452	20060117-SVN-A-STOR-STOR-97	500	20080229-HRN-A-STOR-MEL-72
405	20040831-FLV-A-STOR-STOR-160	453	20060217-SVN-A-MEL-LID-673	501	20080315-FLV-A-MEL-MEL-133
406	20040929-FLV-A-STOR-STOR-112	454	20060220-SVN-A-STOR-STOR-696	502	20080315-FLV-A-STOR-STOR-184
407	20041020-FLV-A-STOR-STOR-130	455	20060529-HRN-A-STOR-STOR-1	503	20080315-FLV-A-STOR-STOR-185a
408	20041108-SVN-A-STOR-XXX-329	456	20060530-SVN-O-MEL-LID-103	504	20080315-FLV-A-MEL-STOR-185b
409	20041217-HRN-A-STOR-STOR-664	457	20060701-FLV-O-STOR-STOR-657	505	20080315-FLV-A-STOR-STOR-185c
410	20041231-FLV-A-STOR-STOR-89	458	20060731-FLV-A-MEL-MEL-596	506	20080331-HJV-A-MEL-LID-80
411	20041231-HRN-A-STOR-MEL-209	459	20060731-FLV-A-STOR-STOR-640	507	20080507-SVN-U-MEL-LID-96
412	20041231-HRN-A-STOR-STOR-630	460	20061031-FLV-A-STOR-STOR-159	508	20080602-HRN-A-MEL-LID-7
413	20041231-HRN-A-STOR-STOR-680	461	20061129-HRN-O-STOR-MEL-76	509	20080609-FLV-A-MEL-STOR-110
414	20041231-SVN-A-STOR-STOR-141	462	20061129-HRN-O-STOR-STOR-68	510	20080831-HRN-O-STOR-MEL-73
415	2004331-HRN-A-STOR-STOR-554	463	20061130-HRN-O-STOR-STOR-1	511	20081001-HRN-A-MEL-STOR-77
416	20050131-FLV-A-STOR-STOR-169	464	20061130-HRN-O-STOR-STOR-77	512	20081112-SVN-A-MEL-LID-672
417	20050131-FLV-A-STOR-STOR-182	465	20061215-HRN-A-STOR-STOR-8	513	20081202-HRN-U-MEL-MEL-610
418	20050131-FLV-A-STOR-STOR-645	466	20061231-FLV-A-STOR-STOR-171	514	20081231-HRN-O-MEL-LID-69
419	20050131-HRN-A-STOR-STOR-68	467	20070128-HRN-A-STOR-STOR-626	515	20081231-HRN-O-MEL-MEL-74
420	20050201-HRN-A-STOR-STOR-576	468	20070130-SVN-A-STOR-MEL-93	516	20081231-HRN-O-MEL-MEL-83
421	20050228-FLV-A-STOR-MEL-197	469	20070131-FLV-A-STOR-MEL-131	517	20090105-HRN-O-MEL-STOR-8
422	20050228-FLV-A-STOR-STOR-161	470	20070307-HRN-O-STOR-STOR-69	518	20090108-HRN-O-MEL-LID-76
423	20050331-HRN-A-STOR-STOR-615	471	20070316-FLV-O-LID-LID-89	519	20090109-HRN-O-STOR-MEL-82
424	20050515-HRN-A-STOR-STOR-71	472	20070425-HRN-A-STOR-STOR-5	520	20090130-FLV-O-MEL-LID-115
425	20050518-HRN-A-STOR-STOR-2	473	20070430-FLV-A-STOR-STOR-153	521	20090131-HRN-A-MEL-LID-678
426	20050531-FLV-A-STOR-STOR-641	474	20070430-HRN-A-STOR-MEL-679	522	20090131-HRN-A-MEL-MEL-75
427	20050531-FLV-A-STOR-STOR-652	475	20070430-SVN-O-STOR-LID-91	523	20090131-SVN-A-MEL-LID-93
428	20050721-FLV-U-STOR-STOR-111	476	20070528-HRN-X-STOR-STOR-59	524	20090228-FLV-A-MEL-LID-594
429	20050730-SVN-A-STOR-MEL-562	477	20070622-HRN-A-STOR-STOR-6	525	20090318-HRN-O-STOR-STOR-8
430	20050731-FLV-A-STOR-MEL-599	478	20070628-HRN-A-STOR-LID-10	526	20090407-HRN-A-MEL-MEL-67
431	20050731-FLV-A-STOR-STOR-178	479	20070630-HRN-U-STOR-MEL-73	527	20090430-FLV-A-MEL-LID-162
432	20050731-HRN-A-STOR-MEL-660	480	20070712-FLV-A-STOR-STOR-168	528	20090430-FLV-O-MEL-LID-166
433	20050731-SVN-A-MEL-LID-674	481	20070731-HRN-A-STOR-STOR-70	529	20090430-FLV-O-MEL-MEL-106
434	20050731-SVN-A-STOR-MEL-215	482	20070731-HRN-O-STOR-STOR-77	530	20090430-FLV-U-MEL-MEL-102
435	20050731-SVN-A-STOR-MEL-582	483	20070803-HRN-A-STOR-STOR-79	531	20090430-SVN-U-MEL-LID-92

Nr.	Enkeltbedømmelser	Nr.	Enkeltbedømmelser	Nr.	Enkeltbedømmelser
532	20090531-HJV-A-MEL-LID-546	580	20101031-FLV-A-MEL-STOR-122	628	20130331-SVN-O-MEL-MEL-36
533	20090531-SVN-A-MEL-LID-547	581	20101231-FLV-X-MEL-MEL-116	629	20130331-SVN-A-MEL-STOR-31
534	20090531-SVN-A-MEL-LID-549	582	20110131-FLV-A-STOR-STOR-186	630	20130331-SVN-O-MEL-LID-32
535	20090531-SVN-O-MEL-LID-90	583	20110131-FLV-O-STOR-MEL-119	631	20130331-SVN-U-MEL-LID-29
536	20090603-HRN-O-MEL-LID-1	584	20110220-FLV-A-MEL-MEL-88	632	20130718-HRN-A-MEL-STOR-46
537	20090603-HRN-O-STOR-LID-1	585	20110228-SVN-A-MEL-LID-98	633	20130831-XXX-O-MEL-LID-21
538	20090630-SVN-A-LID-LID-585	586	20110314-HRN-A-LID-LID-74	634	20131103-SVN-U-MEL-MEL-37
539	20090630-SVN-X-MEL-LID-587	587	20110315-SVN-A-MEL-MEL-108	635	20131218-HRN-A-MEL-MEL-52
540	20090729-HRN-O-MEL-MEL-10	588	20110629-HRN-A-STOR-MEL-66	636	20131231-SVN-A-MEL-LID-33
541	20090731-FLV-O-MEL-STOR-163	589	20110630-HRN-A-STOR-MEL-66	637	20140101-XXX-U-XXX-XXX-16
542	20090901-HRN-A-MEL-LID-72	590	20110630-HRN-O-MEL-MEL-78	638	20140103-XXX-A-MEL-MEL-15
543	20091105-HRN-A-STOR-STOR-59	591	20110630-SVN-U-MEL-LID-99	639	20140301-XXX-O-MEL-MEL-23
544	20100114-HRN-O-MEL-STOR-82	592	20110731-SVN-X-MEL-MEL-91	640	20140531-XXX-A-MEL-MEL-17
545	20100216-HRN-O-STOR-MEL-64	593	20110801-SVN-A-MEL-LID-105	641	20140618-HRN-O-MEL-STOR-12
546	20100315-FLV-A-MEL-STOR-132	594	20110801-SVN-A-STOR-STOR-95	642	20140630-SVN-A-MEL-LID-29
547	2010031-HRN-O-MEL-MEL-11	595	20110831-FLV-A-MEL-LID-165	643	20140630-SVN-A-MEL-LID-30
548	20100325-HRN-A-MEL-LID-84	596	20110930-FLV-O-MEL-STOR-164	644	20140630-XXX-A-MEL-MEL-19
549	20100416-FLV-A-MEL-STOR-88	597	20111030-SVN-A-MEL-MEL-92	645	20140630-XXX-A-MEL-MEL-20
550	20100419-HRN-A-MEL-MEL-7	598	20111114-FLV-A-MEL-STOR-117	646	20140630-XXX-A-MEL-MEL-25
551	20100427-SVN-O-MEL-MEL-90	599	20120115-XXX-A-MEL-STOR-22	647	20140630-XXX-A-MEL-MEL-26
552	20100428-HRN-A-MEL-MEL-65	600	20120116-SVN-O-MEL-LID-101	648	20140731-XXX-A-MEL-MEL-13
553	20100430-FLV-A-MEL-LID-123	601	20120124-HRN-A-MEL-STOR-38	649	20140801-XXX-A-MEL-MEL-24
554	20100430-HRN-O-MEL-LID-74	602	20120129-SVN-A-MEL-MEL-93	650	20140831-XXX-O-MEL-STOR-14
555	20100430-SVN-A-MEL-LID-101	603	20120131-SVN-A-MEL-MEL-28	651	20141130-SVN-A-MEL-MEL-30
556	20100515-HRN-A-STOR-STOR-71	604	20120131-SVN-O-MEL-MEL-27		
557	20100601-FLV-O-MEL-LID-107	605	20120204-HRN-O-MEL-MEL-55		
558	20100630-HRN-A-MEL-MEL-70	606	20120416-FLV-X-MEL-MEL-114		
559	20100630-SVN-A-MEL-STOR-97	607	20120430-HRN-A-MEL-MEL-81		
560	20100630-SVN-O-MEL-LID-104	608	20120530-HRN-A-STOR-STOR-54		
561	20100701-SVN-A-MEL-LID-92	609	20120531-HRN-A-MEL-MEL-39		
562	20100731-HRN-A-MEL-STOR-77	610	20120703-HRN-A-MEL-LID-41		
563	20100809-HRN-O-MEL-MEL-10	611	20120930-XXX-A-MEL-MEL-45		
564	20100811-HRN-A-MEL-LID-677	612	20121128-HRN-A-MEL-STOR-49		
565	20100811-HRN-O-MEL-LID-75	613	20121130-HJV-A-MEL-LID-50		
566	20100811-HRN-O-MEL-MEL-78	614	20121130-SVN-A-MEL-LID-31		
567	20100812-HRN-A-MEL-LID-76	615	20121130-SVN-A-MEL-MEL-30		
568	20100812-HRN-O-MEL-LID-574	616	20121139-XXX-A-MEL-MEL-40		
569	20100812-HRN-U-MEL-MEL-73	617	20121221-HRN-A-MEL-MEL-43		
570	20100825-HRN-O-MEL-MEL-64	618	20121231-HRN-A-MEL-MEL-42		
571	20100830-SVN-A-MEL-LID-100	619	20130107-HRN-A-MEL-MEL-42		
572	20100830-SVN-A-MEL-LID-99	620	20130121-HRN-O-MEL-LID-56		
573	20100830-SVN-U-MEL-LID-96	621	20130204-HRN-O-MEL-MEL-57		
574	20100830-SVN-X-MEL-LID-682	622	20130218-HRN-O-MEL-MEL-47		
575	20100831-FLV-A-STOR-LID-87	623	20130313-HRN-A-MEL-MEL-48		
576	20100901-HRN-A-MEL-MEL-72	624	20130319-HRN-U-MEL-MEL-53		
577	20100901-SVN-A-MEL-MEL-93	625	20130331-HRN-A-MEL-MEL-51		
578	20100907-HRN-O-STOR-LID-83	626	20130331-HRN-O-MEL-STOR-95		
579	20100924-HJV-A-MEL-LID-80	627	20130331-SVN-O-MEL-LID-35		

## Bilag 4: Kildeoversigt for j) – Arkiver med historiske bedømmelser

Bilaget viser en oversigt over de arkivenheder, der er blevet undersøgt i Forsvarets arkiver (FOARK) på Rigsarkivet til kortlægning af historiske officersbedømmelsessystemer. Hver arkivenhed er anført med et unikt løbenummer, som jeg anvender som kildereference, samt Rigsarkivets identifikationsoplysninger som kan anvendes i søgning i Rigsarkivets database Daisy, <https://www.sa.dk/daisy>. Nogle arkivserier er båndlagte og kræver derfor Rigsarkivets og Forsvarets godkendelse. Det gælder nr. 2, 3, 6, 7 og 8.

Nr.	Forsvarets arkiver (FOARK) Undersøgte arkivenheder på Rigsarkivet og i Forsvarets arkiver
1:	Arkivskaber: Admiralitets- og Kommissariatskollegiet, Bogholder-, arkiv- og depechekontoret Arkivserie: Officersbedømmelser eller konduiteprotokoller (1756-1843) • Løbenummer: 917, Indhold: konduiteprotokoller 1756-1788
2:	Arkivskaber: Krigsministeriet/ Forsvarsministeriet Arkivserie: Officersforfremmelsesbedømmelser for officerer udtrådt af aktiv tjeneste ca. 1900 – 1980 ( <b>Båndlagt</b> ) • Løbenummer: 1 (Pakke nr. 1, Officersforfremmelsesbedømmelser 1880-1980), Indhold: Aab til All
3:	Arkivskaber: Forsvarsministeriet Arkivserie: Personelbedømmelser for Flyvevåbnet, født 1932-33 (1932-1993) ( <b>Båndlagt</b> ) • Løbenummer: 1, Indhold: Aa til Ab
4:	Arkivskaber: Marineministeriet, Sekretariats- og Kommandokontoret Arkivserie: Forfremmelsesbedømmelser for søofficerer (1815-1927) • Løbenummer: 1a, Indhold: 1860-1920
5:	Arkivskaber: Marineministeriet, Sekretariats- og Kommandokontoret Arkivserie: Forfremmelsesbedømmelser for søofficerer (1815-1927) • Løbenummer: 9, Indhold: 1906-1927
6:	Arkivskaber: Marineministeriet, Sekretariats- og Kommandokontoret ( <i>Forsvarsministeriet</i> ) Arkivserie: (kontraadmiraler, kommandører, mm) Løbenummer: 228 (pakke 228) ( <b>Båndlagt</b> ) • Pakke 228: Kontraadmiraler, kommandører, m.m., Indhold: 1939-1967
7:	Arkivskaber: Marineministeriet, Sekretariats- og Kommandokontoret ( <i>Forsvarsministeriet</i> ) Arkivserie: (kontraadmiraler, kommandører, mm) Løbenummer: 231 (pakke 231) ( <b>Båndlagt</b> ) • Pakke 231: Kommandørkaptajner, Indhold: 1924-1969
8	Arkivskaber: Forsvarets Arkiver (FOARK), Militære personelfortegnelser Arkivserie: Forfremmelsesbedømmelser – Hæren (officerer) 1980-2000 ( <b>Båndlagt</b> ) • Løbenummer: 1, Indhold: Aa-Am
9:	Arkivskaber: Marineministeriet, Sekretariats- og Kommandokontoret Arkivserie: Søofficersbedømmelser • Løbenummer 2, Indhold 1036-1261 (Fra 1809-1938)
10:	Arkivskaber: Krigskollegiet, Krigskancelliet Arkivserie: Konduitelister • Løbenummer: 1818, Indhold 1730-1733 (Fra 1730-1899)
11:	Arkivskaber: Krigsministeriet Arkivserie: Forfremmelseslister • Løbenummer: 18, Indhold: 1868 Officerer ved Generalstaben m.m. (Fra 1869-1909)
12:	Arkivskaber: Krigsministeriet, Arkivserie: Konduite- og advancementslister (1764-1849) • Løbenummer: 16, Indhold: 1853, 1856, 1857, 1860, 1866



Nr.	Forsvarets arkiver (FOARK) Undersøgte arkivenheder på Rigsarkivet og i Forsvarets arkiver
13:	Arkivskaber: Krigsministeriet Arkivserie: Konduite- og avancementslister (1764-1849) • Løbenummer: 14, Indhold: Konduitelister 1847 Samtlige afdelinger og korps med flere
14:	Arkivskaber: Krigsministeriet Arkivserie: Konduite- og avancementslister (1764-1849) • Løbenummer: 1, Indhold: 1764
15:	Arkivskaber: Marineministeriet, Sekretariats- og Kommandokontoret Arkivserie: Søofficersbedømmelser (1809-1938) • Løbenummer: 1, Indhold: Søofficersbedømmelser 1807-1869
16:	Arkivskaber: Marineministeriet, Sekretariats- og Kommandokontoret Arkivserie: Konduite- og forfremmelseslister for skibschefer (1848-1885) • Løbenummer: 1, Indhold: 1848-1871
17:	Arkivskaber: Krigsministeriet Arkivserie: Konduite- og avancementslister (1764-1849) Løbenummer: 17, Indhold: Konduitelister 1867
18:	Arkivskaber: Marineministeriet, Sekretariats- og Kommandokontoret Arkivserie: Forfremmelsesbedømmelser for søofficerer • Løbenummer: 8, Indhold: 1848-1851, 1864, 1871, 1875, 1882, 1886-1905
19:	Arkivskaber: Søkrigskancelliet (Søetaten), Admiralitets- og Kommissariatskollegiet, Bogholder-, arkiv- og depechekontoret Arkivserie: Konduitelister (1755-1843) • Løbenummer: 916, Indhold: 1830-1843
20:	Arkivskaber: Søkrigskancelliet (Søetaten), Admiralitets- og Kommissariatskollegiet, Bogholder-, arkiv- og depechekontoret Arkivserie: Konduitelister (1755-1843) • Løbenummer 915, Indhold: 1810-1829
21:	Arkivskaber: Søkrigskancelliet (Søetaten), Admiralitets- og Kommissariatskollegiet, Bogholder-, arkiv og depechekontoret Arkivserie: Officersbedømmelser eller konduiteprotokoller (1756-1843) • Løbenummer: 919b, Indhold Mandskabsbedømmelser 1833-1843
22:	Arkivskaber: Søkrigskancelliet (Søetaten), Admiralitets- og Kommissariatskollegiet, Bogholder-, arkiv- og depechekontoret Arkivserie: Konduitelister (1755-1843) • Løbenummer: 914, Indhold: 1800-1809
23:	Arkivskaber: Krigsministeriet Arkivserie: Konduite- og avancementslister (1764-1849) • Løbenummer: 6, Indhold: Konduitelister for annekterede batailloners officerer 1808-1809, 1814 m.m.

## **Bilag 5: Kildeoversigt for *iii)* og *iv)* til U2**

Bilaget viser en oversigt over de kildetyper, der er blevet anvendt til U2. Det er noteprotokoller, semistrukturerede interview og forligningsrelaterede dokumenter. Deltagerne på feltstudiets udviklingsforløb og respondenterne i interviewene er anonymiseret. Nedenstående unikke nummerering, som anvendes som referencer i selve afhandlingen, dækker over de konkrete chefer, der lod sig interviewe. Ikke alle interview er refereret i afhandlingen, men alle interview er blevet kodet og indgår i analysegrundlaget.

### ***iii)* Noteprotokoller**

1. Noteprotokol fra to-dagsudviklingsseminar, nummereret 01
2. Noteprotokol fra to-dagsudviklingsseminar, nummereret 02
3. Noteprotokol fra to-dagsudviklingsseminar, nummereret 03
4. Noteprotokol fra to-dagsudviklingsseminar, nummereret 04
5. Noteprotokol fra to-dagsudviklingsseminar, nummereret 05
6. Noteprotokol fra to-dagsudviklingsseminar, nummereret 06
7. Noteprotokol fra to-dagsudviklingsseminar, nummereret 07
8. Noteprotokol fra to-dagsudviklingsseminar, nummereret 08

### ***iv)* Interview**

1. Interview med chef 01, 2015
2. Interview med chef 02, 2015
3. Interview med chef 03, 2013 og 2015 (to samtaler)
4. Interview med chef 04, 2015
5. Interview med chef 05, 2013 og 2014 (to samtaler)
6. Interview med chef 06, 2013
7. Interview med chef 07, 2013
8. Interview med chef 08, 2013
9. Interview med chef 09, 2013
10. Interview med chef 10, 2013
11. Interview med chef 11, 2013 og 2014 (to samtaler)
12. Interview med chef 12, 2013
13. Interview med chef 13, 2014
14. Interview med chef 14, 2013
15. Interview med chef 15, 2013
16. Interview med chef 16, 2016
17. Interview med chef 17, 2016
18. Interview med chef 18, 2016
19. Interview med chef 19, 2015
20. Interview med chef 20, 2015
21. Interview med chef 21, 2014

## Bilag 6: Interviewguide bag kildematerialet iv) til U2

Interviewguiden indeholder:

- De fire overordnede interviewspørgsmål jf. 1.5.3 (s.101)
- Tentative opmærksomhedspunkter til hvert interviewspørgsmål

### Guide til semistruktureret interview med fire spørgsmål og flere støttespørgsmål

Indledningsspørgsmål:

**1. Hvad sker der ved din enhed lige nu, som optager dig mest som chef?**

Chefvirket i forhold til forsvarsforliget 2013-2017:

**2. Hvilken betydning ser du, at forsvarsforliget vil få for din udøvelse af chefvirket?**

- Hvad er forsvarsforliget for dig? / Hvad tænker du helt generelt om det?
- Hvordan vil du beskrive del af omstillingsprocessen, som du har været involveret i?
- Hvilken vej er Forsvaret på vej i retning af?
- Hvad betyder den for dig?
- Hvad har overrasket dig mest i forliget og den efterfølgende forligsproces?
- Er der noget i forliget og omstillingsprocessen, du finder bekymrende/ lovende?
- Er der noget, der glæder/anstøder dig som chef, som soldat?
- Hvad forudser du, at omstillingen vil betyde for hhv. professionen og opgaveløsningen?

Chefvirket i forhold til Forsvarets omstillingsprocesser:

**3. Hvad ser du som din primære rolle som militær chef?**

- Hvad forstår du ved det militære chefvirke og hvad skal man kunne som militær chef?
- Hvad vil du gerne lykkes med i set i forhold til Forsvarets udvikling over de senere år?
- På hvilke måder skal Forsvaret/ din enhed gøre op med for at lykkes med de stillede krav?
- Hvordan oplever du vilkårene for at udøve chefvirke i forhold til det, du skal lykkes med?
- På hvilke måder oplever du udvikling i vilkårene for at udøve chefvirke?
- Hvor ser du, at chefvirket bevæger sig hen i fremtiden?
- På hvilke måder ser du, at militære chefer kan udøve indflydelse på Forsvarets beslutninger?
- I hvor høj grad skal militære chefer blande sig i det politiske? Hvor går grænsen? Hvad forstår du ved politisering?
- I et kontinuum mellem at militære chefer skal gøre, hvad politikerne/embedsværket siger og de militære chefer skal gøre det, der er nødvendigt for at Forsvaret kan levere det, politikerne efterspørger, hvor ser du dilemmaerne og balancen? Er det et enten-eller, er det et både-og?

## Guide til semistruktureret interview med fire spørgsmål og flere støttespørgsmål

### Kritik og retfærdiggørelse:

#### **4. Hvad mener du om den kritik, der rejses af militære chefer i de senere år?**

- Hvordan har du oplevet den kritik, der rejses af militære chefer (skandalesager og økonomi)? (Fra politikere, medier, eksperter, rigsrevision, m.v.)
- Hvad mener du om den kritik, der rejses af Forsvarets ledelse (organisationen: Er den et ineffektivt koldkrigslevn)?
- Hvad mener du om det, der sker for officerskorpset fremadrettet med de nye ansættelsesvilkår og uddannelser?
- Hvad mener du om den måde, forliget er kommet i stand politisk (politisk proces og intern proces i Forsvaret)?
- Hvilke overvejelser har du vedrørende implementeringen (betyrninger, risici, potentialer, muligheder)?
- Hvilken modtagelse oplever du, at forliget har fået/ får i din enhed?
- Hvad kan en fagprofessionel chef som du (ikke) gøre for at påvirke udviklingen?
- Hvad vil få dig til at gå offentligt med din kritik, sådan som vi har set det?
- Hvad mener du om den kritik, der rejses offentligt af (tidligere) kolleger og forbund?
- Hvad mener du om den måde uenighed håndteres i chefgruppen? Kan du give konkrete eksempler (før og nu)?
- Hvad er normalt afgørende for, hvordan en uenighed bilægges mellem over- og underordnede chefer?
- Hvordan kan du bedst gøre din indflydelse gældende?
- I hvor høj grad oplever du fodslag og enighed mellem cheferne og i professionen om den rette vej at gå?
- Hvordan takler du som chef din egen tvivl og ambivalens i forhold til udviklingen?
- Hvad skal der ske i Forsvaret, for at sikre den militære profession?
- Hvad er fremtiden for Forsvaret? Og hvad burde den være?
- Hvilket perspektiv ser du for en ideel udvikling af Forsvaret? Hvad er din faglige vision?
- Hvilke mindstemål af vilkår skal der kæmpes for, for at sikre den professionelle udvikling?
- Hvad kendetegner efter din mening de løbende omstillinger af Forsvaret, der har fundet sted de seneste 15 år?
- Er der noget i denne udvikling, du kan genkende fra tidligere tiders omstillinger (Hvad er nyt og hvad er velkendt)?
- Hvad er der sket med den militære profession, Forsvaret og officerskorpset om 10 år? Hvordan er det i sammenligning med for 10 år siden?
- Hvad er det væsentligste, der skal bevares, sikres og udvikles i officerskorpset og chefvirket? Vil det ske? Hvordan skal det ske?
- Hvad tænker du om den institutionelle udvikling af Forsvarets ledelses- og styringsforståelse over de seneste 15 år?
- Hvad var din oplevelse af chefvudviklingsforløbet i foråret? Hvilken betydning havde det for dig? Hvilken betydning har det for dig? Hvilken betydning har det efter din mening haft for chefvirket (op/ned/sidevers)?

**TITLER I PH.D.SERIEN:****2004**

1. Martin Grieger  
*Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management*
2. Thomas Basbøll  
*LIKENESS  
A Philosophical Investigation*
3. Morten Knudsen  
*Beslutningens vaklen  
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000*
4. Lars Bo Jeppesen  
*Organizing Consumer Innovation  
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers*
5. Barbara Dragsted  
*SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS  
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process*
6. Jeanet Hardis  
*Sociale partnerskaber  
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*
7. Henriette Hallberg Thygesen  
*System Dynamics in Action*
8. Carsten Mejer Plath  
*Strategisk Økonomistyring*
9. Annemette Kjærgaard  
*Knowledge Management as Internal Corporate Venturing*
10. Knut Arne Hovdal  
*De professionelle i endring  
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
11. Søren Jeppesen  
*Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa  
– A Critical Realist Approach*
12. Lars Frode Frederiksen  
*Industriel forskningsledelse  
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder*
13. Martin Jes Iversen  
*The Governance of GN Great Nordic  
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988*
14. Lars Pynt Andersen  
*The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising  
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony*
15. Jakob Rasmussen  
*Business Perspectives on E-learning*
16. Sof Thrane  
*The Social and Economic Dynamics of Networks  
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks*
17. Lene Nielsen  
*Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca*
18. S.J Valstad  
*Organisationsidentitet  
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*

19. Thomas Lyse Hansen  
*Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets*
20. Sabine Madsen  
*Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice*
21. Evis Sinani  
*The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation*
22. Bent Meier Sørensen  
*Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis*
23. Pernille Schnoor  
*Brand Ethos  
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv*
24. Sidsel Fabech  
*Von welchem Österreich ist hier die Rede?  
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser*
25. Klavs Odgaard Christensen  
*Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater  
Et komparativt studie af Schweiz og Canada*
26. Dana B. Minbaeva  
*Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations*
27. Holger Højlund  
*Markedets politiske fornuft  
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003*
28. Christine Mølgaard Frandsen  
*A.s erfaring  
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten*
29. Sine Nørholm Just  
*The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe*
- 2005**
1. Claus J. Varnes  
*Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development*
2. Helle Hedegaard Hein  
*Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker*
3. Axel Rosenø  
*Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development*
4. Søren Buhl Pedersen  
*Making space  
An outline of place branding*
5. Camilla Funck Ellehave  
*Differences that Matter  
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary work-places*
6. Rigmor Madeleine Lond  
*Styring af kommunale forvaltninger*
7. Mette Aagaard Andreassen  
*Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains*
8. Caroline Aggestam-Pontoppidan  
*From an idea to a standard  
The UN and the global governance of accountants' competence*
9. Norsk ph.d.
10. Vivienne Heng Ker-ni  
*An Experimental Field Study on the*

- Effectiveness of Grocer Media Advertising*  
*Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales*
11. Allan Mortensen  
*Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives*
12. Remo Stefano Chiari  
*Figure che fanno conoscere*  
*Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo*
13. Anders McIlquham-Schmidt  
*Strategic Planning and Corporate Performance*  
*An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003*
14. Jens Geersbro  
*The TDF – PMI Case*  
*Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks*
15. Mette Andersen  
*Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains*  
*Understanding the uniqueness of firm behaviour*
16. Eva Boxenbaum  
*Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change*
17. Peter Lund-Thomsen  
*Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa*
18. Signe Jarlov  
*Konstruktioner af offentlig ledelse*
19. Lars Stæhr Jensen  
*Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language*
- An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners*
20. Christian Nielsen  
*Essays on Business Reporting*  
*Production and consumption of strategic information in the market for information*
21. Marianne Thejls Fischer  
*Egos and Ethics of Management Consultants*
22. Annie Bekke Kjær  
*Performance management i Process-innovation*  
*– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv*
23. Suzanne Dee Pedersen  
*GENTAGELSENS METAMORFOSE*  
*Om organisering af den kreative gøren i den kunstneriske arbejdspraksis*
24. Benedikte Dorte Rosenbrink  
*Revenue Management*  
*Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser*
25. Thomas Riise Johansen  
*Written Accounts and Verbal Accounts*  
*The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees*
26. Ann Fogelgren-Pedersen  
*The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions*
27. Birgitte Rasmussen  
*Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgte fornyende rolle*
28. Gitte Thit Nielsen  
*Remerger*  
*– skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb*
29. Carmine Gioia  
*A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS*

30. Ole Hinz  
*Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?*  
*Et studie i arbejdslederes meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter*
31. Kjell-Åge Gotvassli  
*Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten*  
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
32. Henriette Langstrup Nielsen  
*Linking Healthcare*  
*An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring*
33. Karin Tweddell Levinsen  
*Virtuel Uddannelsespraksis*  
*Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer*
34. Anika Liversage  
*Finding a Path*  
*Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals*
35. Kasper Elmquist Jørgensen  
*Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig*
36. Finn Janning  
*A DIFFERENT STORY*  
*Seduction, Conquest and Discovery*
37. Patricia Ann Plackett  
*Strategic Management of the Radical Innovation Process*  
*Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management*
2. Niels Rom-Poulsen  
*Essays in Computational Finance*
3. Tina Brandt Husman  
*Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations*  
*The Case of Advertising and Creative Good Production*
4. Mette Rosenkrands Johansen  
*Practice at the top*  
*– how top managers mobilise and use non-financial performance measures*
5. Eva Parum  
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
6. Susan Aagaard Petersen  
*Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China*
7. Thomas Nicolai Pedersen  
*The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation*  
*The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff*
8. Cynthia Selin  
*Volatile Visions: Transactions in Anticipatory Knowledge*
9. Jesper Banghøj  
*Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies*
10. Mikkel Lucas Overby  
*Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?*
11. Tine Aage  
*External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions*

## 2006

1. Christian Vintergaard  
*Early Phases of Corporate Venturing*



- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy*
12. Mikkel Flyverbom  
*Making the Global Information Society Governable  
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks*
  13. Anette Grønning  
*Personen bag  
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst*
  14. Jørn Helder  
*One Company – One Language?  
The NN-case*
  15. Lars Bjerregaard Mikkelsen  
*Differing perceptions of customer value  
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets*
  16. Lise Granerud  
*Exploring Learning  
Technological learning within small manufacturers in South Africa*
  17. Esben Rahbek Pedersen  
*Between Hopes and Realities:  
Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)*
  18. Ramona Samson  
*The Cultural Integration Model and European Transformation.  
The Case of Romania*
- 2007**
1. Jakob Vestergaard  
*Discipline in The Global Economy  
Panopticism and the Post-Washington Consensus*
  2. Heidi Lund Hansen  
*Spaces for learning and working  
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices*
  3. Sudhanshu Rai  
*Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis  
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"*
  4. Norsk ph.d.  
Ej til salg gennem Samfundslitteratur
  5. Serden Ozcan  
*EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES  
A Behavioural Perspective*
  6. Kim Sundtoft Hald  
*Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action  
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships*
  7. Tobias Lindeberg  
*Evaluative Technologies  
Quality and the Multiplicity of Performance*
  8. Merete Wedell-Wedellsborg  
*Den globale soldat  
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer*
  9. Lars Frederiksen  
*Open Innovation Business Models  
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry  
– A collection of essays*
  10. Jonas Gabrielsen  
*Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet*

11. Christian Moldt-Jørgensen  
*Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.*  
*Anvendelsen af studentertilfredsheds-målinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv*
12. Ping Gao  
*Extending the application of actor-network theory*  
*Cases of innovation in the telecommunications industry*
13. Peter Mejlby  
*Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?*  
*Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sam-eksistens i værdibaseret ledelse!*
14. Kristina Birch  
*Statistical Modelling in Marketing*
15. Signe Poulsen  
*Sense and sensibility:*  
*The language of emotional appeals in insurance marketing*
16. Anders Bjerre Trolle  
*Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation*
17. Peter Feldhütter  
*Empirical Studies of Bond and Credit Markets*
18. Jens Henrik Eggert Christensen  
*Default and Recovery Risk Modeling and Estimation*
19. Maria Theresa Larsen  
*Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?*  
*Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia*
20. Morten Wellendorf  
*Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning*  
*Analysen af en organisations kontinuerlige arbejde med informations-teknologi*
21. Ekaterina Mhaanna  
*Concept Relations for Terminological Process Analysis*
22. Stefan Ring Thorbjørnsen  
*Forsvaret i forandring*  
*Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring*
23. Christa Breum Amhøj  
*Det selvskabte medlemskab om managementsstaten, dens styringsteknologier og indbyggere*
24. Karoline Bromose  
*Between Technological Turbulence and Operational Stability*  
*– An empirical case study of corporate venturing in TDC*
25. Susanne Justesen  
*Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice*  
*– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice*
26. Luise Noring Henler  
*Conceptualising successful supply chain partnerships*  
*– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective*
27. Mark Mau  
*Kampen om telefonen*  
*Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45*
28. Jakob Halskov  
*The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered*

- on the WWW – an implementation and evaluation*
29. Gergana Koleva  
*European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative*
  30. Christian Geisler Asmussen  
*Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?*
  31. Christina Holm-Petersen  
*Stolthed og fordom  
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*
  32. Hans Peter Olsen  
*Hybrid Governance of Standardized States  
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*
  33. Lars Bøge Sørensen  
*Risk Management in the Supply Chain*
  34. Peter Aagaard  
*Det unikkes dynamikker  
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*
  35. Yun Mi Antorini  
*Brand Community Innovation  
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*
  36. Joachim Lynggaard Boll  
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark  
Organizational and Institutional Perspectives*
- 2008**
1. Frederik Christian Vinten  
*Essays on Private Equity*
  2. Jesper Clement  
*Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions*
  3. Marius Brostrøm Kousgaard  
*Tid til kvalitetsmåling?  
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*
  4. Irene Skovgaard Smith  
*Management Consulting in Action  
Value creation and ambiguity in client-consultant relations*
  5. Anders Rom  
*Management accounting and integrated information systems  
How to exploit the potential for management accounting of information technology*
  6. Marina Candi  
*Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms*
  7. Morten Schnack  
*Teknologi og tværfaglighed  
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*
  8. Helene Balslev Clausen  
*Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano*
  9. Lise Justesen  
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.  
En beretning om forvaltningsrevisionsens beretninger*
  10. Michael E. Hansen  
*The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s*
  11. Anne Roepstorff  
*Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR*

12. Claus Bajlum  
*Essays on Credit Risk and Credit Derivatives*
13. Anders Bojesen  
*The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work*
14. Satu Reijonen  
*Green and Fragile  
A Study on Markets and the Natural Environment*
15. Ilduara Busta  
*Corporate Governance in Banking  
A European Study*
16. Kristian Anders Hvass  
*A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models  
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry*
17. Trine Paludan  
*De uvidende og de udviklingsparate Identitet som mulighed og restriktion blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv*
18. Kristian Jakobsen  
*Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice*
19. Jakob Elming  
*Syntactic reordering in statistical machine translation*
20. Lars Brømsøe Termansen  
*Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark  
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics*
21. Mia Reinholdt  
*The Motivational Foundations of Knowledge Sharing*
22. Frederikke Krogh-Meibom  
*The Co-Evolution of Institutions and Technology  
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
23. Peter D. Ørberg Jensen  
*OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS*
24. Pham Thi Song Hanh  
*Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers*
25. Mads Vangkilde  
*Why wait?  
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective*
26. Hubert Buch-Hansen  
*Rethinking the History of European Level Merger Control  
A Critical Political Economy Perspective*
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen  
*From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours*
2. Guðrið Weihe  
*Public-Private Partnerships: Meaning and Practice*
3. Chris Nøkkentved  
*Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures  
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management*
4. Sara Louise Muhr  
*Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management*

5. Christine Sestoft  
*Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsformsteoretisk perspektiv*
6. Michael Pedersen  
*Tune in, Breakdown, and Reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee*
7. Salla Lutz  
*Position and Reposition in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers*
8. Jens Forssbæck  
*Essays on market discipline in commercial and central banking*
9. Tine Murphy  
*Sense from Silence – A Basis for Organised Action*  
*How do Sensemaking Processes with Minimal Sharing Relate to the Reproduction of Organised Action?*
10. Sara Malou Strandvad  
*Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry*
11. Nicolaas Mouton  
*On the evolution of social scientific metaphors: A cognitive-historical enquiry into the divergent trajectories of the idea that collective entities – states and societies, cities and corporations – are biological organisms.*
12. Lars Andreas Knutsen  
*Mobile Data Services: Shaping of user engagements*
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis  
*Information Exchange and Behavior*  
*A Multi-method Inquiry on Online Communities*
14. Jens Albæk  
*Forestillinger om kvalitet og tværfaglighed på sygehuse*  
*– skabelse af forestillinger i læge- og plejegrupperne angående relevans af nye idéer om kvalitetsudvikling gennem tolkningsprocesser*
15. Maja Lotz  
*The Business of Co-Creation – and the Co-Creation of Business*
16. Gitte P. Jakobsen  
*Narrative Construction of Leader Identity in a Leader Development Program Context*
17. Dorte Hermansen  
*“Living the brand” som en brandorienteret dialogisk praksis: Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft*
18. Aseem Kinra  
*Supply Chain (logistics) Environmental Complexity*
19. Michael Nørager  
*How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative?*
20. Kristin Wallevik  
*Corporate Governance in Family Firms*  
*The Norwegian Maritime Sector*
21. Bo Hansen Hansen  
*Beyond the Process*  
*Enriching Software Process Improvement with Knowledge Management*
22. Annemette Skot-Hansen  
*Franske adjektivisk afledte adverbier, der tager præpositionssyntagmer indledt med præpositionen à som argumenter*  
*En valensgrammatisk undersøgelse*
23. Line Gry Knudsen  
*Collaborative R&D Capabilities*  
*In Search of Micro-Foundations*

24. Christian Scheuer  
*Employers meet employees  
Essays on sorting and globalization*
25. Rasmus Johnsen  
*The Great Health of Melancholy  
A Study of the Pathologies of Performativity*
26. Ha Thi Van Pham  
*Internationalization, Competitiveness  
Enhancement and Export Performance  
of Emerging Market Firms:  
Evidence from Vietnam*
27. Henriette Balieu  
*Kontrollbegrebets betydning for kausalalternationen i spansk  
En kognitiv-typologisk analyse*
- 2010**
1. Yen Tran  
*Organizing Innovation in Turbulent  
Fashion Market  
Four papers on how fashion firms create  
and appropriate innovation value*
2. Anders Raastrup Kristensen  
*Metaphysical Labour  
Flexibility, Performance and Commitment  
in Work-Life Management*
3. Margrét Sigrún Sigurdardóttir  
*Dependently independent  
Co-existence of institutional logics in  
the recorded music industry*
4. Ásta Dis Óladóttir  
*Internationalization from a small domestic base:  
An empirical analysis of Economics and  
Management*
5. Christine Secher  
*E-deltagelse i praksis – politikernes og  
forvaltningens medkonstruktion og  
konsekvenserne heraf*
6. Marianne Stang Våland  
*What we talk about when we talk  
about space:*
7. Rex Degnegaard  
*Strategic Change Management  
Change Management Challenges in  
the Danish Police Reform*
8. Ulrik Schultz Brix  
*Værdi i rekruttering – den sikre beslutning  
En pragmatisk analyse af perception  
og synliggørelse af værdi i rekrutterings-  
og udvælgelsesarbejdet*
9. Jan Ole Similå  
*Kontraktsledelse  
Relasjonen mellom virksomhetsledelse  
og kontraktshåndtering, belyst via fire  
norske virksomheter*
10. Susanne Boch Waldorff  
*Emerging Organizations: In between  
local translation, institutional logics  
and discourse*
11. Brian Kane  
*Performance Talk  
Next Generation Management of  
Organizational Performance*
12. Lars Ohnemus  
*Brand Thrust: Strategic Branding and  
Shareholder Value  
An Empirical Reconciliation of two  
Critical Concepts*
13. Jesper Schlamovitz  
*Håndtering af usikkerhed i film- og  
byggeprojekter*
14. Tommy Moesby-Jensen  
*Det faktiske livs forbindtlighed  
Føroskratisk informeret, ny-aristotelisk  
ἦθος-tænkning hos Martin Heidegger*
15. Christian Fich  
*Two Nations Divided by Common  
Values  
French National Habitus and the  
Rejection of American Power*

16. Peter Beyer  
*Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet*  
*Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder*
17. Adam Buchhorn  
*Markets of Good Intentions*  
*Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy*
18. Cecilie K. Moesby-Jensen  
*Social læring og fælles praksis*  
*Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere*
19. Heidi Boye  
*Fødevarer og sundhed i sen-modernismen*  
*– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarerpraksisser*
20. Kristine Munkgård Pedersen  
*Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer*  
*Om kulturel produktion på Roskilde Festival*
21. Oliver Jacob Weber  
*Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective*
22. Susanne Ekman  
*Authority and Autonomy*  
*Paradoxes of Modern Knowledge Work*
23. Anette Frey Larsen  
*Kvalitetsledelse på danske hospitaler*  
*– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen*
24. Toyoko Sato  
*Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire*
25. Kenneth Brinch Jensen  
*Identifying the Last Planner System*  
*Lean management in the construction industry*
26. Javier Busquets  
*Orchestrating Network Behavior for Innovation*
27. Luke Patey  
*The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan*
28. Mette Vedel  
*Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position*
29. Kristian Tørning  
*Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study*
30. Qingxin Shi  
*An Empirical Study of Thinking Aloud*  
*Usability Testing from a Cultural Perspective*
31. Tanja Juul Christiansen  
*Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft*
32. Malgorzata Ciesielska  
*Hybrid Organisations.*  
*A study of the Open Source – business setting*
33. Jens Dick-Nielsen  
*Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity*
34. Sabrina Speiermann  
*Modstandens Politik*  
*Kampagnestyring i Velfærdsstaten.*  
*En diskussion af trafikpagners styringspotentiale*
35. Julie Uldam  
*Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'*

36. Annegrete Juul Nielsen  
*Traveling technologies and transformations in health care*
37. Athur Mühlen-Schulte  
*Organising Development Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme*
38. Louise Rygaard Jonas  
*Branding på butiksgulvet Et case-studie af kultur- og identitetsarbejdet i Kvickly*
8. Ole Helby Petersen  
*Public-Private Partnerships: Policy and Regulation – With Comparative and Multi-level Case Studies from Denmark and Ireland*
9. Morten Krogh Petersen  
*'Good' Outcomes. Handling Multiplicity in Government Communication*
10. Kristian Tangsgaard Hvelplund  
*Allocation of cognitive resources in translation - an eye-tracking and key-logging study*

## 2011

1. Stefan Fraenkel  
*Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry*
2. Christian Plesner Rossing  
*International Transfer Pricing in Theory and Practice*
3. Tobias Dam Hede  
*Samtalekunst og ledelsesdisciplin – en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality*
4. Kim Pettersson  
*Essays on Audit Quality, Auditor Choice, and Equity Valuation*
5. Henrik Merkelsen  
*The expert-lay controversy in risk research and management. Effects of institutional distances. Studies of risk definitions, perceptions, management and communication*
6. Simon S. Torp  
*Employee Stock Ownership: Effect on Strategic Management and Performance*
7. Mie Harder  
*Internal Antecedents of Management Innovation*
11. Moshe Yonatany  
*The Internationalization Process of Digital Service Providers*
12. Anne Vestergaard  
*Distance and Suffering Humanitarian Discourse in the age of Mediatization*
13. Thorsten Mikkelsen  
*Personlighedens indflydelse på forretningsrelationer*
14. Jane Thostrup Jagd  
*Hvorfor fortsætter fusionsbølgen udover "the tipping point"? – en empirisk analyse af information og kognitioner om fusioner*
15. Gregory Gimpel  
*Value-driven Adoption and Consumption of Technology: Understanding Technology Decision Making*
16. Thomas Stengade Sønderkov  
*Den nye mulighed Social innovation i en forretningsmæssig kontekst*
17. Jeppe Christoffersen  
*Donor supported strategic alliances in developing countries*
18. Vibeke Vad Baunsgaard  
*Dominant Ideological Modes of Rationality: Cross functional*



- integration in the process of product innovation*
19. Throstur Olaf Sigurjonsson  
*Governance Failure and Iceland's Financial Collapse*
20. Allan Sall Tang Andersen  
*Essays on the modeling of risks in interest-rate and inflation markets*
21. Heidi Tscherning  
*Mobile Devices in Social Contexts*
22. Birgitte Gorm Hansen  
*Adapting in the Knowledge Economy Lateral Strategies for Scientists and Those Who Study Them*
23. Kristina Vaarst Andersen  
*Optimal Levels of Embeddedness The Contingent Value of Networked Collaboration*
24. Justine Grønabæk Pors  
*Noisy Management A History of Danish School Governing from 1970-2010*
25. Stefan Linder  
*Micro-foundations of Strategic Entrepreneurship Essays on Autonomous Strategic Action*
26. Xin Li  
*Toward an Integrative Framework of National Competitiveness An application to China*
27. Rune Thorbjørn Clausen  
*Værdifuld arkitektur Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse*
28. Monica Viken  
*Markedsundersøkelser som bevis i varemerke- og markedsføringsrett*
29. Christian Wymann  
*Tattooing The Economic and Artistic Constitution of a Social Phenomenon*
30. Sanne Frandsen  
*Productive Incoherence A Case Study of Branding and Identity Struggles in a Low-Prestige Organization*
31. Mads Stenbo Nielsen  
*Essays on Correlation Modelling*
32. Ivan Häuser  
*Følelse og sprog Etablering af en ekspressiv kategori, eksemplificeret på russisk*
33. Sebastian Schwenen  
*Security of Supply in Electricity Markets*
- 2012**
1. Peter Holm Andreasen  
*The Dynamics of Procurement Management - A Complexity Approach*
2. Martin Haulrich  
*Data-Driven Bitext Dependency Parsing and Alignment*
3. Line Kirkegaard  
*Konsulenten i den anden nat En undersøgelse af det intense arbejdsliv*
4. Tonny Stenheim  
*Decision usefulness of goodwill under IFRS*
5. Morten Lind Larsen  
*Produktivitet, vækst og velfærd Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958*
6. Petter Berg  
*Cartel Damages and Cost Asymmetries*
7. Lynn Kahle  
*Experiential Discourse in Marketing A methodical inquiry into practice and theory*
8. Anne Roelsgaard Obling  
*Management of Emotions in Accelerated Medical Relationships*

9. Thomas Frandsen  
*Managing Modularity of Service Processes Architecture*
10. Carina Christine Skovmøller  
*CSR som noget særligt  
Et casestudie om styring og menings-skabelse i relation til CSR ud fra en intern optik*
11. Michael Tell  
*Fradragsbeskæring af selskabers finansieringsudgifter  
En skatteretlig analyse af SEL §§ 11, 11B og 11C*
12. Morten Holm  
*Customer Profitability Measurement Models  
Their Merits and Sophistication across Contexts*
13. Katja Joo Dyppe  
*Beskatning af derivater  
En analyse af dansk skatteret*
14. Esben Anton Schultz  
*Essays in Labor Economics  
Evidence from Danish Micro Data*
15. Carina Risvig Hansen  
*"Contracts not covered, or not fully covered, by the Public Sector Directive"*
16. Anja Svejgaard Pors  
*Iværksættelse af kommunikation - patientfigurer i hospitalets strategiske kommunikation*
17. Frans Bévort  
*Making sense of management with logics  
An ethnographic study of accountants who become managers*
18. René Kallestrup  
*The Dynamics of Bank and Sovereign Credit Risk*
19. Brett Crawford  
*Revisiting the Phenomenon of Interests in Organizational Institutionalism  
The Case of U.S. Chambers of Commerce*
20. Mario Daniele Amore  
*Essays on Empirical Corporate Finance*
21. Arne Stjernholm Madsen  
*The evolution of innovation strategy Studied in the context of medical device activities at the pharmaceutical company Novo Nordisk A/S in the period 1980-2008*
22. Jacob Holm Hansen  
*Is Social Integration Necessary for Corporate Branding?  
A study of corporate branding strategies at Novo Nordisk*
23. Stuart Webber  
*Corporate Profit Shifting and the Multinational Enterprise*
24. Helene Ratner  
*Promises of Reflexivity  
Managing and Researching Inclusive Schools*
25. Therese Strand  
*The Owners and the Power: Insights from Annual General Meetings*
26. Robert Gavin Strand  
*In Praise of Corporate Social Responsibility Bureaucracy*
27. Nina Sormunen  
*Auditor's going-concern reporting  
Reporting decision and content of the report*
28. John Bang Mathiasen  
*Learning within a product development working practice:  
- an understanding anchored in pragmatism*
29. Philip Holst Riis  
*Understanding Role-Oriented Enterprise Systems: From Vendors to Customers*
30. Marie Lisa Dacanay  
*Social Enterprises and the Poor  
Enhancing Social Entrepreneurship and Stakeholder Theory*

31. Fumiko Kano Glückstad  
*Bridging Remote Cultures: Cross-lingual concept mapping based on the information receiver's prior-knowledge*
32. Henrik Barslund Fosse  
*Empirical Essays in International Trade*
33. Peter Alexander Albrecht  
*Foundational hybridity and its reproduction  
Security sector reform in Sierra Leone*
34. Maja Rosenstock  
*CSR - hvor svært kan det være?  
Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi*
35. Jeanette Rasmussen  
*Tweens, medier og forbrug  
Et studie af 10-12 årige danske børns brug af internettet, opfattelse og forståelse af markedsføring og forbrug*
36. Ib Tunby Gulbrandsen  
*'This page is not intended for a US Audience'  
A five-act spectacle on online communication, collaboration & organization.*
37. Kasper Aalling Teilmann  
*Interactive Approaches to Rural Development*
38. Mette Mogensen  
*The Organization(s) of Well-being and Productivity  
(Re)assembling work in the Danish Post*
39. Søren Friis Møller  
*From Disinterestedness to Engagement  
Towards Relational Leadership In the Cultural Sector*
40. Nico Peter Berhausen  
*Management Control, Innovation and Strategic Objectives – Interactions and Convergence in Product Development Networks*
41. Balder Onarheim  
*Creativity under Constraints  
Creativity as Balancing 'Constrainedness'*
42. Haoyong Zhou  
*Essays on Family Firms*
43. Elisabeth Naima Mikkelsen  
*Making sense of organisational conflict  
An empirical study of enacted sense-making in everyday conflict at work*
- 2013**
1. Jacob Lyngsie  
*Entrepreneurship in an Organizational Context*
2. Signe Groth-Brodersen  
*Fra ledelse til selvet  
En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv*
3. Nis Høyrup Christensen  
*Shaping Markets: A Neoinstitutional Analysis of the Emerging Organizational Field of Renewable Energy in China*
4. Christian Edelvold Berg  
*As a matter of size  
THE IMPORTANCE OF CRITICAL MASS AND THE CONSEQUENCES OF SCARCITY FOR TELEVISION MARKETS*
5. Christine D. Isakson  
*Coworker Influence and Labor Mobility  
Essays on Turnover, Entrepreneurship and Location Choice in the Danish Maritime Industry*
6. Niels Joseph Jerne Lennon  
*Accounting Qualities in Practice  
Rhizomatic stories of representational faithfulness, decision making and control*
7. Shannon O'Donnell  
*Making Ensemble Possible  
How special groups organize for collaborative creativity in conditions of spatial variability and distance*

8. Robert W. D. Veitch  
*Access Decisions in a Partly-Digital World*  
*Comparing Digital Piracy and Legal Modes for Film and Music*
9. Marie Mathiesen  
*Making Strategy Work*  
*An Organizational Ethnography*
10. Arisa Shollo  
*The role of business intelligence in organizational decision-making*
11. Mia Kaspersen  
*The construction of social and environmental reporting*
12. Marcus Møller Larsen  
*The organizational design of offshoring*
13. Mette Ohm Rørdam  
*EU Law on Food Naming*  
*The prohibition against misleading names in an internal market context*
14. Hans Peter Rasmussen  
*GIV EN GED!*  
*Kan giver-idealiteter forklare støtte til velgørenhed og understøtte relationsopbygning?*
15. Ruben Schachtenhaufen  
*Fonetisk reduktion i dansk*
16. Peter Koerver Schmidt  
*Dansk CFC-beskatning*  
*I et internationalt og komparativt perspektiv*
17. Morten Froholdt  
*Strategi i den offentlige sektor*  
*En kortlægning af styringsmæssig kontekst, strategisk tilgang, samt anvendte redskaber og teknologier for udvalgte danske statslige styrelser*
18. Annette Camilla Sjørup  
*Cognitive effort in metaphor translation*  
*An eye-tracking and key-logging study*
19. Tamara Stucchi  
*The Internationalization of Emerging Market Firms: A Context-Specific Study*
20. Thomas Lopdrup-Hjorth  
*"Let's Go Outside": The Value of Co-Creation*
21. Ana Alačovska  
*Genre and Autonomy in Cultural Production*  
*The case of travel guidebook production*
22. Marius Gudmand-Høyer  
*Stemningsindssygdommens historie i det 19. århundrede*  
*Omtydningen af melankolien og manien som bipolarere stemningslidelser i dansk sammenhæng under hensyn til dannelsen af det moderne følelselivs relative autonomi.*  
*En problematiserings- og erfarings-analytisk undersøgelse*
23. Lichen Alex Yu  
*Fabricating an S&OP Process*  
*Circulating References and Matters of Concern*
24. Esben Alfort  
*The Expression of a Need*  
*Understanding search*
25. Trine Pallesen  
*Assembling Markets for Wind Power*  
*An Inquiry into the Making of Market Devices*
26. Anders Koed Madsen  
*Web-Visions*  
*Repurposing digital traces to organize social attention*
27. Lærke Højgaard Christiansen  
*BREWING ORGANIZATIONAL RESPONSES TO INSTITUTIONAL LOGICS*
28. Tommy Kjær Lassen  
*EGENTLIG SELVLEDELSE*  
*En ledelsesfilosofisk afhandling om selvledelsens paradoksale dynamik og eksistentielle engagement*

29. Morten Rossing  
*Local Adaption and Meaning Creation in Performance Appraisal*
30. Søren Obed Madsen  
*Lederen som oversætter  
Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde*
31. Thomas Høgenhaven  
*Open Government Communities  
Does Design Affect Participation?*
32. Kirstine Zinck Pedersen  
*Failsafe Organizing?  
A Pragmatic Stance on Patient Safety*
33. Anne Petersen  
*Hverdagslogikker i psykiatrisk arbejde  
En institutionsetnografisk undersøgelse af hverdagen i psykiatriske organisationer*
34. Didde Maria Humle  
*Fortællinger om arbejde*
35. Mark Holst-Mikkelsen  
*Strategieksekvering i praksis – barrierer og muligheder!*
36. Malek Maalouf  
*Sustaining lean  
Strategies for dealing with organizational paradoxes*
37. Nicolaj Tofte Brenneche  
*Systemic Innovation In The Making  
The Social Productivity of Cartographic Crisis and Transitions in the Case of SEET*
38. Morten Gylling  
*The Structure of Discourse  
A Corpus-Based Cross-Linguistic Study*
39. Binzhang YANG  
*Urban Green Spaces for Quality Life - Case Study: the landscape architecture for people in Copenhagen*
40. Michael Friis Pedersen  
*Finance and Organization:  
The Implications for Whole Farm Risk Management*
41. Even Fallan  
*Issues on supply and demand for environmental accounting information*
42. Ather Nawaz  
*Website user experience  
A cross-cultural study of the relation between users' cognitive style, context of use, and information architecture of local websites*
43. Karin Beukel  
*The Determinants for Creating Valuable Inventions*
44. Arjan Markus  
*External Knowledge Sourcing and Firm Innovation  
Essays on the Micro-Foundations of Firms' Search for Innovation*
- 2014**
1. Solon Moreira  
*Four Essays on Technology Licensing and Firm Innovation*
2. Karin Strzeletz Ivertsen  
*Partnership Drift in Innovation Processes  
A study of the Think City electric car development*
3. Kathrine Hoffmann Pii  
*Responsibility Flows in Patient-centred Prevention*
4. Jane Bjørn Vedel  
*Managing Strategic Research  
An empirical analysis of science-industry collaboration in a pharmaceutical company*
5. Martin Gylling  
*Processuel strategi i organisationer  
Monografi om dobbeltheden i tænkning af strategi, dels som vidensfelt i organisationsteori, dels som kunstnerisk tilgang til at skabe i erhvervsmæssig innovation*

6. Linne Marie Lauesen  
*Corporate Social Responsibility in the Water Sector: How Material Practices and their Symbolic and Physical Meanings Form a Colonising Logic*
7. Maggie Qiuzhu Mei  
*LEARNING TO INNOVATE: The role of ambidexterity, standard, and decision process*
8. Inger Hædt-Rasmussen  
*Developing Identity for Lawyers Towards Sustainable Lawyering*
9. Sebastian Fux  
*Essays on Return Predictability and Term Structure Modelling*
10. Thorbjørn N. M. Lund-Poulsen  
*Essays on Value Based Management*
11. Oana Brindusa Albu  
*Transparency in Organizing: A Performative Approach*
12. Lena Olaison  
*Entrepreneurship at the limits*
13. Hanne Sørum  
*DRESSED FOR WEB SUCCESS? An Empirical Study of Website Quality in the Public Sector*
14. Lasse Folke Henriksen  
*Knowing networks How experts shape transnational governance*
15. Maria Halbinger  
*Entrepreneurial Individuals Empirical Investigations into Entrepreneurial Activities of Hackers and Makers*
16. Robert Spliid  
*Kapitalfondenes metoder og kompetencer*
17. Christiane Stelling  
*Public-private partnerships & the need, development and management of trusting A processual and embedded exploration*
18. Marta Gasparin  
*Management of design as a translation process*
19. Kåre Moberg  
*Assessing the Impact of Entrepreneurship Education From ABC to PhD*
20. Alexander Cole  
*Distant neighbors Collective learning beyond the cluster*
21. Martin Møller Boje Rasmussen  
*Is Competitiveness a Question of Being Alike? How the United Kingdom, Germany and Denmark Came to Compete through their Knowledge Regimes from 1993 to 2007*
22. Anders Ravn Sørensen  
*Studies in central bank legitimacy, currency and national identity Four cases from Danish monetary history*
23. Nina Bellak  
*Can Language be Managed in International Business? Insights into Language Choice from a Case Study of Danish and Austrian Multinational Corporations (MNCs)*
24. Rikke Kristine Nielsen  
*Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC The Case of 'Group Mindset' in Solar A/S.*
25. Rasmus Koss Hartmann  
*User Innovation inside government Towards a critically performative foundation for inquiry*

26. Kristian Gylling Olesen  
*Flertydig og emergerende ledelse i folkeskolen*  
*Et aktør-netværksteoretisk ledelsesstudie af politiske evalueringsreformers betydning for ledelse i den danske folkeskole*
27. Troels Riis Larsen  
*Kampen om Danmarks omdømme 1945-2010*  
*Omdømmearbejde og omdømmepolitik*
28. Klaus Majgaard  
*Jagten på autenticitet i offentlig styring*
29. Ming Hua Li  
*Institutional Transition and Organizational Diversity: Differentiated internationalization strategies of emerging market state-owned enterprises*
30. Sofie Blinkenberg Federspiel  
*IT, organisation og digitalisering: Institutionelt arbejde i den kommunale digitaliseringsproces*
31. Elvi Weinreich  
*Hvilke offentlige ledere er der brug for når velfærdstænkningen flytter sig – er Diplomuuddannelsens lederprofil svaret?*
32. Ellen Mølgaard Korsager  
*Self-conception and image of context in the growth of the firm – A Penrosian History of Fiberline Composites*
33. Else Skjold  
*The Daily Selection*
34. Marie Louise Conradsen  
*The Cancer Centre That Never Was*  
*The Organisation of Danish Cancer Research 1949-1992*
35. Virgilio Failla  
*Three Essays on the Dynamics of Entrepreneurs in the Labor Market*
36. Nicky Nedergaard  
*Brand-Based Innovation*  
*Relational Perspectives on Brand Logics and Design Innovation Strategies and Implementation*
37. Mads Gjedsted Nielsen  
*Essays in Real Estate Finance*
38. Kristin Martina Brandl  
*Process Perspectives on Service Offshoring*
39. Mia Rosa Koss Hartmann  
*In the gray zone*  
*With police in making space for creativity*
40. Karen Ingerslev  
*Healthcare Innovation under The Microscope*  
*Framing Boundaries of Wicked Problems*
41. Tim Neerup Thomsen  
*Risk Management in large Danish public capital investment programmes*
- 2015**
1. Jakob Ion Wille  
*Film som design*  
*Design af levende billeder i film og tv-serier*
2. Christiane Mossin  
*Interzones of Law and Metaphysics*  
*Hierarchies, Logics and Foundations of Social Order seen through the Prism of EU Social Rights*
3. Thomas Tøth  
*TRUSTWORTHINESS: ENABLING GLOBAL COLLABORATION*  
*An Ethnographic Study of Trust, Distance, Control, Culture and Boundary Spanning within Offshore Outsourcing of IT Services*
4. Steven Højlund  
*Evaluation Use in Evaluation Systems – The Case of the European Commission*

5. Julia Kirch Kirkegaard  
*AMBIGUOUS WINDS OF CHANGE – OR FIGHTING AGAINST WINDMILLS IN CHINESE WIND POWER*  
*A CONSTRUCTIVIST INQUIRY INTO CHINA'S PRAGMATICS OF GREEN MARKETISATION MAPPING*  
*CONTROVERSIES OVER A POTENTIAL TURN TO QUALITY IN CHINESE WIND POWER*
6. Michelle Carol Antero  
*A Multi-case Analysis of the Development of Enterprise Resource Planning Systems (ERP) Business Practices*  
  
Morten Friis-Olivarius  
*The Associative Nature of Creativity*
7. Mathew Abraham  
*New Cooperativism: A study of emerging producer organisations in India*
8. Stine Hedegaard  
*Sustainability-Focused Identity: Identity work performed to manage, negotiate and resolve barriers and tensions that arise in the process of constructing or ganizational identity in a sustainability context*
9. Cecilie Glerup  
*Organizing Science in Society – the conduct and justification of resposible research*
10. Allan Salling Pedersen  
*Implementering af ITIL® IT-governance - når best practice konflikter med kulturen Løsning af implementerings-problemer gennem anvendelse af kendte CSF i et aktionsforskningsforløb.*
11. Nihat Misir  
*A Real Options Approach to Determining Power Prices*
12. Mamdouh Medhat  
*MEASURING AND PRICING THE RISK OF CORPORATE FAILURES*
13. Rina Hansen  
*Toward a Digital Strategy for Omnichannel Retailing*
14. Eva Pallesen  
*In the rhythm of welfare creation*  
*A relational processual investigation moving beyond the conceptual horizon of welfare management*
15. Gouya Harirchi  
*In Search of Opportunities: Three Essays on Global Linkages for Innovation*
16. Lotte Holck  
*Embedded Diversity: A critical ethnographic study of the structural tensions of organizing diversity*
17. Jose Daniel Balarezo  
*Learning through Scenario Planning*
18. Louise Pram Nielsen  
*Knowledge dissemination based on terminological ontologies. Using eye tracking to further user interface design.*
19. Sofie Dam  
*PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS FOR INNOVATION AND SUSTAINABILITY TRANSFORMATION*  
*An embedded, comparative case study of municipal waste management in England and Denmark*
20. Ulrik Hartmyer Christiansen  
*Follwoing the Content of Reported Risk Across the Organization*
21. Guro Refsum Sanden  
*Language strategies in multinational corporations. A cross-sector study of financial service companies and manufacturing companies.*
22. Linn Gevoll  
*Designing performance management for operational level*  
*- A closer look on the role of design choices in framing coordination and motivation*



23. Frederik Larsen  
*Objects and Social Actions  
– on Second-hand Valuation Practices*
24. Thorhildur Hansdottir Jetzek  
*The Sustainable Value of Open  
Government Data  
Uncovering the Generative Mechanisms  
of Open Data through a Mixed  
Methods Approach*
25. Gustav Toppenberg  
*Innovation-based M&A  
– Technological-Integration  
Challenges – The Case of  
Digital-Technology Companies*
26. Mie Plotnikof  
*Challenges of Collaborative  
Governance  
An Organizational Discourse Study  
of Public Managers' Struggles  
with Collaboration across the  
Daycare Area*
27. Christian Garmann Johnsen  
*Who Are the Post-Bureaucrats?  
A Philosophical Examination of the  
Creative Manager, the Authentic Leader  
and the Entrepreneur*
28. Jacob Brogaard-Kay  
*Constituting Performance Management  
A field study of a pharmaceutical  
company*
29. Rasmus Ploug Jenle  
*Engineering Markets for Control:  
Integrating Wind Power into the Danish  
Electricity System*
30. Morten Lindholst  
*Complex Business Negotiation:  
Understanding Preparation and  
Planning*
31. Morten Grynings  
*TRUST AND TRANSPARENCY FROM AN  
ALIGNMENT PERSPECTIVE*
32. Peter Andreas Norn  
*Byregimer og styringsevne: Politisk  
lederskab af store byudviklingsprojekter*
33. Milan Miric  
*Essays on Competition, Innovation and  
Firm Strategy in Digital Markets*
34. Sanne K. Hjordrup  
*The Value of Talent Management  
Rethinking practice, problems and  
possibilities*
35. Johanna Sax  
*Strategic Risk Management  
– Analyzing Antecedents and  
Contingencies for Value Creation*
36. Pernille Rydén  
*Strategic Cognition of Social Media*
37. Mimmi Sjöklint  
*The Measurable Me  
- The Influence of Self-tracking on the  
User Experience*
38. Juan Ignacio Staricco  
*Towards a Fair Global Economic  
Regime? A critical assessment of Fair  
Trade through the examination of the  
Argentinean wine industry*
39. Marie Henriette Madsen  
*Emerging and temporary connections  
in Quality work*
40. Yangfeng CAO  
*Toward a Process Framework of  
Business Model Innovation in the  
Global Context  
Entrepreneurship-Enabled Dynamic  
Capability of Medium-Sized  
Multinational Enterprises*
41. Carsten Scheibye  
*Enactment of the Organizational Cost  
Structure in Value Chain Configuration  
A Contribution to Strategic Cost  
Management*

**2016**

1. Signe Sofie Dyrby  
*Enterprise Social Media at Work*
2. Dorte Boesby Dahl  
*The making of the public parking attendant  
Dirt, aesthetics and inclusion in public service work*
3. Verena Girschik  
*Realizing Corporate Responsibility  
Positioning and Framing in Nascent Institutional Change*
4. Anders Ørding Olsen  
*IN SEARCH OF SOLUTIONS  
Inertia, Knowledge Sources and Diversity in Collaborative Problem-solving*
5. Pernille Steen Pedersen  
*Udkast til et nyt copingbegreb  
En kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.*
6. Kerli Kant Hvass  
*Weaving a Path from Waste to Value:  
Exploring fashion industry business models and the circular economy*
7. Kasper Lindskow  
*Exploring Digital News Publishing  
Business Models – a production network approach*
8. Mikkel Mouritz Marfelt  
*The chameleon workforce:  
Assembling and negotiating the content of a workforce*
9. Marianne Bertelsen  
*Aesthetic encounters  
Rethinking autonomy, space & time in today's world of art*
10. Louise Hauberg Wilhelmsen  
*EU PERSPECTIVES ON INTERNATIONAL COMMERCIAL ARBITRATION*
11. Abid Hussain  
*On the Design, Development and Use of the Social Data Analytics Tool (SODATO): Design Propositions, Patterns, and Principles for Big Social Data Analytics*
12. Mark Bruun  
*Essays on Earnings Predictability*
13. Tor Bøe-Lillegraven  
*BUSINESS PARADOXES, BLACK BOXES, AND BIG DATA: BEYOND ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY*
14. Hadis Khonsary-Atighi  
*ECONOMIC DETERMINANTS OF DOMESTIC INVESTMENT IN AN OIL-BASED ECONOMY: THE CASE OF IRAN (1965-2010)*
15. Maj Lervad Grasten  
*Rule of Law or Rule by Lawyers?  
On the Politics of Translation in Global Governance*
16. Lene Granzau Juel-Jacobsen  
*SUPERMARKEDETS MODUS OPERANDI – en hverdagssociologisk undersøgelse af forholdet mellem rum og handlen og understøtte relationsopbygning?*
17. Christine Thalsgård Henriques  
*In search of entrepreneurial learning – Towards a relational perspective on incubating practices?*
18. Patrick Bennett  
*Essays in Education, Crime, and Job Displacement*
19. Søren Korsgaard  
*Payments and Central Bank Policy*
20. Marie Kruse Skibsted  
*Empirical Essays in Economics of Education and Labor*
21. Elizabeth Benedict Christensen  
*The Constantly Contingent Sense of Belonging of the 1.5 Generation Undocumented Youth  
An Everyday Perspective*

22. Lasse J. Jessen  
*Essays on Discounting Behavior and Gambling Behavior*
23. Kalle Johannes Rose  
*Når stifterviljen dør...  
Et retsøkonomisk bidrag til 200 års  
juridisk konflikt om ejendomsretten*
24. Andreas Søeborg Kirkedal  
*Danish Stød and Automatic Speech  
Recognition*
25. Ida Lunde Jørgensen  
*Institutions and Legitimations in  
Finance for the Arts*
26. Olga Rykov Ibsen  
*An empirical cross-linguistic study of  
directives: A semiotic approach to the  
sentence forms chosen by British,  
Danish and Russian speakers in native  
and ELF contexts*
27. Desi Volker  
*Understanding Interest Rate Volatility*
28. Angeli Elizabeth Weller  
*Practice at the Boundaries of Business  
Ethics & Corporate Social Responsibility*
29. Ida Danneskiold-Samsøe  
*Levende læring i kunstneriske  
organisationer  
En undersøgelse af læringsprocesser  
mellem projekt og organisation på  
Aarhus Teater*
30. Leif Christensen  
*Quality of information – The role of  
internal controls and materiality*
31. Olga Zarzecka  
*Tie Content in Professional Networks*
32. Henrik Mahncke  
*De store gaver  
- Filantropiens gensidighedsrelationer i  
teori og praksis*
33. Carsten Lund Pedersen  
*Using the Collective Wisdom of  
Frontline Employees in Strategic Issue  
Management*
34. Yun Liu  
*Essays on Market Design*
35. Denitsa Hazarbasanova Blagoeva  
*The Internationalisation of Service Firms*
36. Manya Jaura Lind  
*Capability development in an off-  
shoring context: How, why and by  
whom*
37. Luis R. Boscán F.  
*Essays on the Design of Contracts and  
Markets for Power System Flexibility*
38. Andreas Philipp Distel  
*Capabilities for Strategic Adaptation:  
Micro-Foundations, Organizational  
Conditions, and Performance  
Implications*
39. Lavinia Bleoca  
*The Usefulness of Innovation and  
Intellectual Capital in Business  
Performance: The Financial Effects of  
Knowledge Management vs. Disclosure*
40. Henrik Jensen  
*Economic Organization and Imperfect  
Managerial Knowledge: A Study of the  
Role of Managerial Meta-Knowledge  
in the Management of Distributed  
Knowledge*
41. Stine Mosekjær  
*The Understanding of English Emotion  
Words by Chinese and Japanese  
Speakers of English as a Lingua Franca  
An Empirical Study*
42. Hallur Tor Sigurdarson  
*The Ministry of Desire - Anxiety and  
entrepreneurship in a bureaucracy*
43. Kätlin Pulk  
*Making Time While Being in Time  
A study of the temporality of  
organizational processes*
44. Valeria Giacomini  
*Contextualizing the cluster Palm oil in  
Southeast Asia in global perspective  
(1880s–1970s)*

45. Jeanette Willert **2017**  
*Managers' use of multiple Management Control Systems: The role and interplay of management control systems and company performance*
46. Mads Vestergaard Jensen  
*Financial Frictions: Implications for Early Option Exercise and Realized Volatility*
47. Mikael Reimer Jensen  
*Interbank Markets and Frictions*
48. Benjamin Faigen  
*Essays on Employee Ownership*
49. Adela Michea  
*Enacting Business Models An Ethnographic Study of an Emerging Business Model Innovation within the Frame of a Manufacturing Company.*
50. Iben Sandal Stjerne  
*Transcending organization in temporary systems Aesthetics' organizing work and employment in Creative Industries*
51. Simon Krogh  
*Anticipating Organizational Change*
52. Sarah Netter  
*Exploring the Sharing Economy*
53. Lene Tolstrup Christensen  
*State-owned enterprises as institutional market actors in the marketization of public service provision: A comparative case study of Danish and Swedish passenger rail 1990–2015*
54. Kyoung(Kay) Sun Park  
*Three Essays on Financial Economics*
1. Mari Bjerck  
*Apparel at work. Work uniforms and women in male-dominated manual occupations.*
2. Christoph H. Flöthmann  
*Who Manages Our Supply Chains? Backgrounds, Competencies and Contributions of Human Resources in Supply Chain Management*
3. Aleksandra Anna Rzeźnik  
*Essays in Empirical Asset Pricing*
4. Claes Bäckman  
*Essays on Housing Markets*
5. Kirsti Reitan Andersen  
*Stabilizing Sustainability in the Textile and Fashion Industry*
6. Kira Hoffmann  
*Cost Behavior: An Empirical Analysis of Determinants and Consequences of Asymmetries*
7. Tobin Hanspal  
*Essays in Household Finance*
8. Nina Lange  
*Correlation in Energy Markets*
9. Anjum Fayyaz  
*Donor Interventions and SME Networking in Industrial Clusters in Punjab Province, Pakistan*
10. Magnus Paulsen Hansen  
*Trying the unemployed. Justification and critique, emancipation and coercion towards the 'active society'. A study of contemporary reforms in France and Denmark*
11. Sameer Azizi  
*Corporate Social Responsibility in Afghanistan – a critical case study of the mobile telecommunications industry*

12. Malene Myhre  
*The internationalization of small and medium-sized enterprises: A qualitative study*
13. Thomas Presskorn-Thygesen  
*The Significance of Normativity – Studies in Post-Kantian Philosophy and Social Theory*
14. Federico Clementi  
*Essays on multinational production and international trade*
15. Lara Anne Hale  
*Experimental Standards in Sustainability Transitions: Insights from the Building Sector*
16. Richard Pucci  
*Accounting for Financial Instruments in an Uncertain World  
Controversies in IFRS in the Aftermath of the 2008 Financial Crisis*
17. Sarah Maria Denta  
*Kommunale offentlige private partnerskaber  
Regulering I skyggen af Farumsagen*
18. Christian Östlund  
*Design for e-training*
19. Amalie Martinus Hauge  
*Organizing Valuations – a pragmatic inquiry*
20. Tim Holst Celik  
*Tension-filled Governance? Exploring the Emergence, Consolidation and Reconfiguration of Legitimatory and Fiscal State-crafting*
21. Christian Bason  
*Leading Public Design: How managers engage with design to transform public governance*
22. Davide Tomio  
*Essays on Arbitrage and Market Liquidity*
23. Simone Stæhr  
*Financial Analysts' Forecasts Behavioral Aspects and the Impact of Personal Characteristics*
24. Mikkel Godt Gregersen  
*Management Control, Intrinsic Motivation and Creativity – How Can They Coexist*
25. Kristjan Johannes Suse Jespersen  
*Advancing the Payments for Ecosystem Service Discourse Through Institutional Theory*
26. Kristian Bondo Hansen  
*Crowds and Speculation: A study of crowd phenomena in the U.S. financial markets 1890 to 1940*
27. Lars Balslev  
*Actors and practices – An institutional study on management accounting change in Air Greenland*
28. Sven Klingler  
*Essays on Asset Pricing with Financial Frictions*
29. Klement Ahrensbach Rasmussen  
*Business Model Innovation  
The Role of Organizational Design*
30. Giulio Zichella  
*Entrepreneurial Cognition. Three essays on entrepreneurial behavior and cognition under risk and uncertainty*
31. Richard Ledborg Hansen  
*En forkærlighed til det eksisterende – mellemlederens oplevelse af forandringsmodstand i organisatoriske forandringer*
32. Vilhelm Stefan Holsting  
*Militært chefvirke: Kritik og retfærdiggørelse mellem politik og profession*

## TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

### 1992

1. Niels Kornum  
*Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetode*

### 1995

2. Verner Worm  
*Nordiske virksomheder i Kina  
Kulturspecifikke interaktionsrelationer ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina*

### 1999

3. Mogens Bjerre  
*Key Account Management of Complex Strategic Relationships  
An Empirical Study of the Fast Moving Consumer Goods Industry*

### 2000

4. Lotte Darsø  
*Innovation in the Making  
Interaction Research with heterogeneous Groups of Knowledge Workers creating new Knowledge and new Leads*

### 2001

5. Peter Hobolt Jensen  
*Managing Strategic Design Identities  
The case of the Lego Developer Network*

### 2002

6. Peter Lohmann  
*The Deleuzian Other of Organizational Change – Moving Perspectives of the Human*
7. Anne Marie Jess Hansen  
*To lead from a distance: The dynamic interplay between strategy and strategizing – A case study of the strategic management process*

### 2003

8. Lotte Henriksen  
*Videndeling  
– om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis*
9. Niels Christian Nickelsen  
*Arrangements of Knowing: Coordinating Procedures Tools and Bodies in Industrial Production – a case study of the collective making of new products*

### 2005

10. Carsten Ørts Hansen  
*Konstruktion af ledelsesteknologier og effektivitet*

## TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

### 2007

1. Peter Kastrup-Misir  
*Endeavoring to Understand Market Orientation – and the concomitant co-mutation of the researched, the researcher, the research itself and the truth*

### 2009

1. Torkild Leo Thellefsen  
*Fundamental Signs and Significance effects  
A Semeiotic outline of Fundamental Signs, Significance-effects, Knowledge Profiling and their use in Knowledge Organization and Branding*
2. Daniel Ronzani  
*When Bits Learn to Walk Don't Make Them Trip. Technological Innovation and the Role of Regulation by Law in Information Systems Research: the Case of Radio Frequency Identification (RFID)*

### 2010

1. Alexander Carnera  
*Magten over livet og livet som magt  
Studier i den biopolitiske ambivalens*