



FORSVARSAKADEMIET

Brief

6. JANUAR 2017

HVAD ER MILITÆR LEDELSE?

Af Jakob Rømer Barfod, Institut for Ledelse og Organisation

Hvad er militær ledelse?

© Forsvarsakademiet

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne publikation eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med aftaler mellem Forsvaret og Copy-Dan.

Enhver anden udnyttelse uden Forsvarsakademiets skriftlige samtykke er forbudt i følge gældende lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser

København januar 2017
Forsvarsakademiet
Svanemøllens Kaserne
Ryvangs Allé 1
2100 København Ø
Tlf.: +45 728 17000
Redaktør: Dekan Ole Kværnø
Layout: FAK
ISBN: 978-87-7147-169-4

INDHOLDSFORTEGNELSE

| | |
|---|----|
| Indledning | 4 |
| Det militære ledelsesbegrebs oprindelse | 5 |
| Begrebet militær ledelse | 6 |
| Begrebets historik i dansk militærfaglig litteratur | 7 |
| Militær ledelse historisk set og eksemplificeret i feltherrer og felttog..... | 9 |
| Hvad er militær ledelse i andre lande? | 13 |
| Militær ledelse som en flydende betegnelse..... | 16 |
| Spørgsmål, der træder frem | 17 |
| Uddannelse i ledelse – civilt og militært set | 18 |
| Militær ledelse i dag og i fremtiden?..... | 19 |
| Afslutning..... | 20 |
| Litteraturliste..... | 21 |

INDLEDNING

I de seneste år er der – især i forbindelse med nedskæringer i forsvarsbudgettet, herunder akkreditering af Forsvarets nye officersuddannelser – opstået et behov for i højere grad at kunne legitimere Forsvarets lederuddannelser og forskning i militær ledelse. Dette kan ses som et forsøg på at gøre militær ledelse unik og derved muliggøre en opdeling, således at Forsvarets skoler kun underviser i den del af ledelse, som andre civile uddannelsesinstitutioner ikke menes at kunne undervise i.¹

Men er det muligt at adskille begreber og praksis på den måde? Formålet og hensigten med dette brief er dels at undersøge forskellige betydninger af begrebet militær ledelse, dels at udforske, hvad militær ledelse indebærer i praksis. Disse to hænger naturligvis sammen, og briefet vil forsøge at stille skarpt både på begrebet militær ledelse og på den praksis, som begrebet kan beskrive – hvad er militær ledelse?

Briefet vil således søge at udfolde begrebet militær ledelse, primært i en dansk kontekst. Briefets som udgangspunkt lidt 'hærtunge' perspektiv er valgt, dels fordi det at lede militære enheder historisk startede med ledelse af soldater på landjorden, idet søværn og flyvevåben endnu ikke var opfundet, og dels fordi forfatteren primært har erfaring fra Hæren, hvad angår militær lederuddannelse, undervisningsopgaver, deltagelse i internationale operationer med videre.² Briefet vil blandt andet præsentere en række perspektiver på militær ledelse og spore begrebets anvendelse i fortid og nutid, i Danmark samt i dele af udlandet. Således udgør briefet en kort genealogi over militær ledelse, hvor begrebets indhold og spændvidde søges afdækket og analyseret blandt andet ved hjælp af korte eksempler fra krigshistorien og danske publikationer udgivet af Forsvarsakademiet. Målet er ikke at give et udtømmende overblik. Andre perspektiver end de, som præsenteres her, kan også anlægges og vil kunne tilbyde et andet blik end det her beskrevne. Briefet forsøger på ingen måde at udgive sig for at være grundigt funderet i eksisterende teori og forskning og skal ikke ses som et dybdegående stykke forskningsarbejde. Hensigten er snarere at tilbyde forskellige indgange, iagttagelser og refleksioner i forhold til emnet, hvorved briefet samlet set måske kan medvirke til at ændre og udvikle såvel forståelsen af begrebet militær ledelse som den militære ledelsespraksis.

Med henblik på at bidrage til at besvare spørgsmålet om betydninger af begrebet militær ledelse vil forfatteren indledningsvist undersøge begrebets oprindelse og danske anvendelse samt i den forbindelse analysere begrebets historie i dansk militærfaglig litteratur. Er begrebet overhovedet anvendt i Danmark, og hvordan adskiller begrebets anvendelse sig fra det mere almindelige ledelsesbegreb? Dækker begrebet militær ledelse mon over det samme som ledelse?

1) Det fremgår blandt andet af Forsvarsakademiets strategi (Forsvarsakademiet, 2015), at Forsvarsakademiet skal have et uddannelsesforløb, som ikke udbydes andre steder i det danske uddannelsessystem, og som blandt andet fokuserer på den militære kernekompetence militær ledelse.

2) Der sondres ikke umiddelbart i briefet mellem at 'føre' og 'lede' soldater og enheder. Se eventuelt *Forsvarets Ledelsesgrundlag* (Forsvarskommandoen, 2008: 15).

Herefter undersøger forfatteren, hvordan den militære profession opstod, og med denne også begrebet den militære leder, hvis kernekompetence især blev at lede vold. Dette illustreres kort i en analyse af nogle markante militære ledere og felttog, som tydeliggør, at militær ledelse ofte forbindes med krig og kamp. Dernæst undersøges, hvordan begrebet militær ledelse anvendes i andre lande, hvordan både begrebet og praksis opfattes forskelligt i forskellige kontekster, og hvordan forståelsen af militær ledelse er påvirkelig af samfundsmæssige tendenser.

Der er tale om et flertydigt begreb, der aldrig bestemmes én gang for alle. På baggrund af analyserne opstår en række nye spørgsmål, og det forekommer, at militær ledelse og (civil) ledelse i mange henseender er sammenfaldende, mens der i forhold til praksis især er en forskel: Fokus på ledelse er institutionaliseret fra starten som rekrut i den militære leder.

DET MILITÆRE LEDELSESBEGREBS OPRINDELSE

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

Første gang ledelse som sådan omtales, er altså i forbindelse med krig og dermed militær ledelse, og den efterfølgende civile overtagelse af ledelsesbegrebet er i høj grad inspireret af militær ledelse og militær tankegang. At militær ledelse i dag har behov for at legitimere sig, er en interessant udvikling set i et langt historisk perspektiv. Man kan få tanken, at det snarere burde være ledelse uden for militæret, der har brug for at legitimere sig?

Forsvaret er samfundets ultimative magtmiddel. Det er kun Forsvaret, der kan anvende 'maksimal voldsudøvelse', herunder eksempelvis flybomber. Traditionelt har Forsvaret været indrettet til at forsvare det danske territorium mod udefrakommende militære angreb. I årene efter den kolde krigs afslutning er Forsvaret imidlertid i højere grad blevet et sikkerhedspolitisk instrument, der også bruges i udlandet. Ledelsesmæssigt interessante spørgsmål i den forbindelse er blandt andet, hvilke ledelsesmæssige udfordringer der knytter sig til denne udvikling, og hvordan militær ledelse i dagens forsvar adskiller sig fra militær ledelse under den kolde krig.

Kamppladsen og Forsvaret som organisation er blevet mere og mere komplekse. Forsvaret skal kunne det hele i forskellige kontekster.³ Samfundsmæssige tendenser som globalisering, udvikling af informationsteknologi, multikulturalisme og sundhedsvæsen samt ændringer i arbejds- og familierelationer gør ikke alene konteksten for mange militære såvel som ikkemili-

3) Jf. 'The full spectrum of operations'. Se for eksempel Forsvarsministeriet (2012).

litære ledere mere udfordrende, kompleks og rodet; det står også klart, at et sæt universelle værdier og antagelser (som eksempelvis den kolde krig i nogen udstrækning var præget af) ikke længere dominerer organisatorisk i den vestlige verden. Ifølge Barge (2004) skal nutidens ledere være mere reflektive i deres praksis og forholde sig kritisk til deres viden om ledelse og styring. Resultatet er, at postmoderne forskere har peget på et behov for at gentænke og udvikle ledelsespædagogik og ledelsespædagogiske forståelser, således at de understøtter refleksiv praksis (Barge, 2004: 71).

Den tid, hvor verden og ledelse kunne simplificeres, er for længst ovre, omend der til tider inden for retorik stadig findes forestillinger om en forenklet verden. USA's tidligere præsident Bushs taler den 11. og 12. september 2001 efter angrebene på blandt andet World Trade Center er eksempler på en forholdsvis simplificeret retorik omkring en forestilling om, at det stadig er muligt at vinde en krig i traditionel forstand.⁴ Det er en tankegang, der går igen i Forsvarets mission,⁵ og som blandt andet også kunne ses hos den preussiske generalfeltmarskal Moltke,⁶ som gav denne simple anvisning: ”Chefer for enkelte enheder skal tænke på den gamle regel altid at marchere i retning af kanontorden” (Krumpelt, 1960: 173-174).⁷

BEGREBET MILITÆR LEDELSE

I de kommende to afsnit diskuteres, hvordan begrebet militær ledelse har været anvendt hovedsageligt på Hærens Officersskole samt i dele af den danske militærfaglige litteratur. Formålet er blandt andet at anskueliggøre, hvorvidt der er tale om et begreb med en lang historisk tradition, og hvordan indholdet af begrebet kan forstås.

Ordforbindelsen eller begrebet militær ledelse er forholdsvis nyt i uddannelsesmæssig sammenhæng i Forsvaret. Ordforbindelsen fremgår eksempelvis ikke af reglementerne *Kampgruppen*, *Feltreglement I* og *Feltreglement III*, og på for eksempel Hærens Officersskole anvender man ikke begrebet som sådan.⁸ I det for Forsvaret klassiske værk *Ledelse og Uddannelse* fra 1998 nævnes militær ledelse fire gange, mens ordet ledelse alene er anvendt cirka 590 gange.

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

5) "Ved at kunne kæmpe og vinde fremmer Forsvarets soldater en fredelig og demokratisk udvikling i verden og et sikkert samfund i Danmark." Meget peger på, at Forsvarets soldater kan kæmpe – det har de høstet endog meget ros for af vores alliancepartnere. Men det kan diskuteres, om Forsvaret med sine indsættelser i for eksempel Irak og Afghanistan har vundet på kampladsen, og i hvilken udstrækning der foregår en fredelig og demokratisk udvikling i de pågældende lande (Forsvaret, n.d.).

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

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

8) Det samme gør sig gældende på Flyvevåbnets og Søværnets Officersskole. (Begrebet sømilitær ledelse opstod for cirka to år siden i forbindelse med etablering af de nye officersuddannelser på diplomniveau).

Man kan således måske antage, at ordet ledelse ofte er brugt synonymt med militær ledelse, hvilket kan tyde på, at anvendelsen af begrebet har varieret gennem tiden. Ledelsesfaget, som Faggruppen Ledelse på Hærens Officersskole frem til 1. januar 2015 har forestået uddannelsen og udviklingen af, har typisk bestået af følgende fag:⁹

- Ledelse (til tider også benævnt Lederskab)
- Lederudvikling
- Uddannelseslære
- Forvaltning
- Psykologi

På undervisningsskemaerne har der for eksempel altid stået 'LED' som forkortelse af faget Ledelse og ikke eksempelvis 'ML' for Militær ledelse. Grundlæggende har man som oftest undervist i ledelse og omtalt denne undervisning som 'ledelse', omend man i udgangspunktet har forsøgt at knytte ledelsesundervisning til den militære kontekst. Denne militære kontekst ændrer sig, er forskelligartet og udvikler sig i paradoksale krydsfelter. Det valgte ledelsesfokus og den valgte ledelsesform afhænger derfor blandt andet af den aktuelle kontekst, der igen afhænger af opgaven, samarbejdspartnere, modstanderen, den aktuelle besætning og så videre. Det særegne for ledelsesundervisningen på Forsvarets skoler har således været, at udgangspunktet har været undervisning i udvalgt 'almindelig ledelse', der er meningsfuld for den militære leder, og som er sat i en militær kontekst.¹⁰

BEGREBETS HISTORIK I DANSK MILITÆRFAGLIG LITTERATUR

I det følgende analyseres udvalgte publikationer, for hvilke det gælder, at hele eller dele af publikationens indhold ofte har været anvendt i forbindelse med ledelsesundervisning på Forsvarets officersuddannelser. Begrebet militær ledelse ses umiddelbart først anvendt i en dansk kontekst i Forsvarsakademiets udgivelse *Internationale operationer i FOKUS* fra 2006 (Nørgaard og Holsting, 2006).¹¹ Her optræder begreberne militær ledelse og militær ledelsespraksis i alt fem gange. Til sammenligning optræder ordet ledelse eller ordforbindelser med ledelse 128 gange i samme publikation. I Forsvarsakademiets udgivelse *Militær etik og ledelse i praksis* fra 2008 (Nørgaard, Thorbjørnsen og Holsting, 2008) er begrebet anvendt fem gange (militær ledelse og militær ledelsespraksis), mens ordet ledelse eller ordforbindelser med ledelse er anvendt 445 gange. I *Forsvarets Ledelsesgrundlag* (Forsvarskommandoen, 2008)

9) I forbindelse med sammenlægningen af Forsvarsakademiet og de tre officersskoler 1. januar 2015 blev Faggruppe Ledelse integreret i Institut for Ledelse og Organisation på Forsvarsakademiet.

10) Begrebet operativ ledelse er endnu mere ukendt, og det anvendes blot en enkelt gang i en parentes i *Militær etik og ledelse i praksis* (Nørgaard, Thorbjørnsen og Holsting, 2008) og fem gange i *Militær ledelse i et professionsperspektiv* (Nørgaard og Holsting, 2014).

11) Claus Kold (2003) anvendte tillige begrebet fem gange i sin ph.d.-afhandling *En modstander – som skal hjælpes* fra juli 2003.

optræder begrebet slet ikke, mens ordet ledelse eller ordforbindelser med ledelse til gengæld optræder hele 205 gange.¹²

| Publikation | Ledelse | Militær ledelse |
|---|---------|-----------------|
| Ledelse og uddannelse (1998) | Ca. 590 | 4 |
| FOKUS i INTOPS (2006) | 128 | 5 |
| Militær etik og ledelse i praksis (2008) | 445 | 5 |
| Forsvarets Ledelsesgrundlag (2008) | 205 | 0 |
| Militær ledelse i et professionsperspektiv (2014) | 180 | 31 |
| Det militærfaglige råd og embedsvirket (2015) | 60 | 0 |

Figur 1: Begrebernes anvendelse i dele af Forsvarets anvendte litteratur.

Historisk har det altså ikke umiddelbart været vigtigt at adskille begrebet fra anden 'almindelig' ledelse i de udvalgte publikationer. I 2014 udgav Forsvarsakademiet imidlertid briefet *Militær ledelse i et professionsperspektiv* (Nørgaard og Holsting, 2014), hvor både begrebet militær ledelse og begreber som politisk, offentlig, operativ, civil, privat og administrativ ledelse behandles i et professionsperspektiv. Måske kan den manglende brug af begrebet pege på, at der ikke er den store forskel på militær ledelse og civil ledelse?

Men hvad er det for en teori og type af ledelse, der beskrives i disse publikationer? Er der tale om isomorfi, hvor den anvendte ledelsesteori lige så godt kunne være anvendt på for eksempel Copenhagen Business School, eller findes der i den udvalgte litteratur dele med et militært islæt? Eller handler det 'militære' udelukkende om en 'oversættelse' fra civil til militær ledelse? På basis af en analyse af ovenstående litteratur synes svaret på spørgsmålene at være både ja og nej. Den ældste publikation, *Ledelse og uddannelse* (Forsvarskommandoen, 1998), bruger cirka 70 sider ud af i alt knap 500 på ledelsesmæssig militærfaglighed, nemlig i et kapitel om 'Kampens psykologi'. De øvrige cirka 400 sider berører primært civil ledelsesteori (eksempelvis motivationsteori, gruppepsykologi, klassisk organisationsteori, situationsbestemt ledelse, pædagogik og indlæring),¹³ der lige så vel kunne findes i anden lignende ledelseslitteratur. Mange af de udvalgte ledelsesteorier taler dog ind i den militære metier, for eksempel med

12) Begreberne militær risikoledeelse og virksomhedsledelse anvendes samlet set 10 gange i *Forsvarets Ledelsesgrundlag* (Forsvarskommandoen, 2008) og beskriver de dobbelte vilkår, hvorunder ledelse skal udøves – vilkår, der vanskeligt lader sig adskille i tid og sted og derfor ofte vil manifestere sig i dilemmaer og paradokser.

13) Vedrørende ordforbindelsen civil ledelsesteori tænkes der i dette brief især på teorier, der er udviklet og forsket i primært inden for en civil kontekst, og som har den grundantagelse, at teorien i udgangspunkt kan anvendes i enhver kontekst. En diskussion om, hvorvidt militær ledelse blot betegner praktik i en særlig kontekst, er interessant og vil være oplagt at behandle i et opfølgende brief. Se eventuelt Kark, Karazi-Presler og Tubi (2016: 161). Eksempler på mere klassisk militært orienteret ledelsesteori kunne være teorier om ledelse og psykologien i kamp, den særlige preussiske militære ledelsestilgang 'Auftragstaktik' med videre. Men også her vil militær ledelsesteori kunne finde meningsfuld anvendelse i mange mere civile kontekster. Se eventuelt Bungay (2011: 77).

fokus på at kunne motivere mennesker, at kunne uddanne, at kunne lede og organisere.¹⁴ De øvrige publikationer omhandler også civile teorier (eksempelvis socialkonstruktivisme, New Public Management, diskursteori, etikteori, kritisk sociologi), men her anvendt på en militær kontekst på forskellige niveauer i den militære organisation (fra delingsniveau til departementsniveau). Der er altså tale om en 'oversættelse' af civile teorier, der viser sig anvendelige i den danske militære kontekst.

MILITÆR LEDELSE HISTORISK SET OG EKSEMPLIFICERET I FELTHERRER OG FELTTOG

De to foregående afsnit har diskuteret militær ledelse som begreb og dets anvendelse i dansk militærfaglig litteratur. I dette afsnit belyses, hvordan den militære profession opstod, og med dette begrebet den militære leder, hvis kernekompetence især blev at være leder af voldsudøvelse. Dette illustreres kort ved at analysere nogle historisk markante militære ledere og slag. Formålet med afsnittet er blandt andet at illustrere mangfoldigheden af forståelse(r) af såvel det militære ledelsesbegreb som den militære ledelsespraksis, og det tydeliggøres, at begrebet militær ledelse ofte forbindes med krig og kamp.

Befolkningstilvæksten i det 18. og 19. århundrede, den teknologiske udvikling, industrialiseringens begyndelse, indflytning fra landet til byerne – det bidrog alt sammen til øget funktionel specialisering og opdeling af arbejde. Krig var som så meget andet ikke længere et simpelt, 'ukompliceret' foretagende, men præget af gradvist større kompleksitet. Hærene blev større og – mere vigtigt – var sammensat af betydeligt flere forskellige elementer. Engang bestod en militær styrke mere eller mindre kun af mænd, og de udførte den samme funktion: at engagere fjenden med spyd, lanse eller sværd. Nu blev hærene og flåderne mere komplekse organismer med hundredvis af forskellige specialer, der skabte behov for en ny type specialist: specialisten i at koordinere, styre og lede disse forskellige dele for at opnå deres mål. Denne specialist var den militære leder, officeren. Det var ikke længere muligt at beherske denne koordinations- og ledelseskompetence og samtidig forblive kompetent på mange andre områder. Det blev især meget vanskeligt at være ekspert i ledelse af vold i eksternt forsvar (krig) og på samme tid være trænet i enten politik eller statsmandskunst eller brug af styrke til opretholdelse af intern orden. Officerens virke blev forskelligt fra politikerens og politimandens (Huntington, 1985). Officersprofessionen opstod, og officerens fornemste job var ifølge Huntington:

14) På nogle områder er den militære metier ganske særegen, og her kan det være svært at trække paralleller til den civile kontekst. I den militære metier kan det handle om at sætte livet på spil for sig selv og andre, og uddannelsen har især fokus på ultimativt at slå andre mennesker ihjel og foregår mestendels i en ramme, hvor det er meget afgørende, at alle soldater fungerer samlet som en organisme i en enhed (for eksempel en infanterigruppe, en flybesætning eller et orlogsskib). I den militære metier kan det at lede og organisere under komplekse forhold, under pres og ikke mindst i nuet kræve stor forståelse for helheden og en stor evne til simultant at kunne koordinere og samvirke med andre enheder, hvilket blandt andet indebærer, at militære ledere typisk er uddannet og trænet i at kunne forstå og virke to niveauer op i organisationen (se eventuelt HRN 010-001 [2015: kapitel 1] og HRN 810-001 [2012: kapitel 5]) og blandt andet derfor er i stand til at overtage ledelsen af en enhed over sit niveau.

“The skill of the officer is the management of violence; his responsibility is the military security of his client, society.” Huntington (1985: 15)

Begrebet ‘manager of violence’ er oprindeligt Harold Lasswells opfindelse, som er videreudviklet af Huntington, der bemærker, at officerens særlige kompetence er at lede vold, ikke den voldelige handling i sig selv. Det er soldaten, der er:

“specialist in the application of violence not the management of violence.”
(Huntington, 1985: 11)

Den militære stab kan ses som en professionel institution, der samler især teknisk og faglig viden og tilfører denne til den praktiske udøvelse af vold. I dette lys kan Forsvaret ses som en offentlig bureaukratisk profession, som ekspert i ledelse af vold og ansvarlig for statens militære sikkerhed. ‘Manager of violence’ er ikke en kompetence, der mestres ved blot at lære eksisterende teknikker. Det er en vedvarende udviklingsproces, og det er afgørende, at den militære leder forstår denne udvikling og er opmærksom på relevante hovedtendenser inden for mange områder. Kun hvis lederen er opmærksom på den historiske udvikling inden for organisering og styring af militære enheder, kan han forvente at forblive ‘på toppen’ af professionen (Huntington, 1985: 13, 18, 25, 61).

Traditionelt og historisk er militær ledelse især beskrevet og analyseret i forbindelse med operative indsættelser – der alt andet lige udgør en forsvindende lille, men meget afgørende del af den gennemsnitlige militære leders hverdag – og ud fra en forståelse af, at militær ledelse handler om feltherrers ledelse og føring af enheder i mere eller mindre kendte slag (se eksempelvis Beevor, 2009; Grint, 2008; Creveld, 1985; Wood, 2009; Laver, 2008; Taylor, 2009). Man kan fremhæve mange forskellige historier fra mange forskellige slag og felttog, og i det følgende analyseres to delvist antagonistiske ‘idealbilleder’ på militær ledelse, som er taget fra studier af feltherrerne Erwin Rommel¹⁵ og Bernhard Montgomery.¹⁶ Der er flere andre feltherrer, som ville være interessante at analysere, men disse to kan ses som delvist afgørende for udfaldet af anden verdenskrig, og deres ledervirke og ledelsessyn havde på en del områder forskellige udgangspunkter.

Hvis militær ledelse handler om eksempelvis Montgomerys tilgang til ledelse, så kan den ud fra Brightons (2010) analyse blandt andet beskrives som følger: Montgomery var af den overbevisning, at et slag vindes af staben i hovedkvarteret. Han troede ikke på sig selv, når det drejede sig om kampoperationer, der ikke i forvejen kunne planlægges og kontrolleres fra

15) Erwin Johannes Eugen Rommel (1891-1944) var en af de største tyske feltherrer under anden verdenskrig, og han opnåede især berømmelse som ‘Ørkenræven’. Rommel havde kommandoen over Det Tyske Afrikakorps under kampene i Nordafrika i 1941-1943 og blev af Hitler opfordret til at begå (og begik) selvmord i 1944 (Johnston, 2010).

16) Bernhard Law Montgomery (1887-1976) blev oprindeligt kendt som chef for den britiske ottende armé, der endte med at besejre Rommel under kampene i Nordafrika i 1941-1943. Under invasionen af Normandiet i 1944 spillede Montgomery også en stor rolle, og han befriede blandt andet Danmark i maj 1945 (Johnston, 2010).

hovedkvarteret. Forsigtighed var hans varemærke, og hans tilgang til krig (og træning) var kompromisløs, hvilket for eksempel i oktober 1942 resulterede i, at Montgomery under et slag i Nordafrika måtte tage sig af et muligt mytteri forårsaget af hans urokkelighed og afstumpethed. Han var ofte manisk, hvad angik at sikre, at han havde tilstrækkelig med forsyninger i ryggen. Montgomery afskyede dem, som var over ham i hierarkiet, og indrømmede meget sjældent fejltagelser. Han løj over for premierminister Winston Churchill, som blandt andet af den årsag var meget tæt på at fyre Montgomery.¹⁷ Montgomery blev ofte opfattet som arrogant, nedladende og respektløs, og rent følelsesmæssigt forekom han at være afstumpet. Da forfatteren Bernard Levin under et fjernsynsinterview spurgte Montgomery, hvordan han havde det med at sende soldater i døden før et slag, svarede han, at det havde han aldrig tænkt over. Den kendte britiske militærhistoriker Liddell Hart har da også om Montgomery udtalt: "Deres væsen har altid været Deres største handicap" (Brighton, 2010: 417-418).

Retter vi blikket mod en feltherre som Rommel, handler militær ledelse om meget andet. Rommel mente, at en taktisk sejr er afhængig af beslutninger truffet på stedet. Hans grundlæggende principper var altid at rykke fremad og i udgangspunktet at manøvrere uden om en eventuel fjende med henblik på at undgå kamp. Rommels soldater i 124. regiment sagde: "Hvor Rommel er, der er fronten," og de skabte et nyt ord: 'rommeln', som var at foretage et dristigt fremstød dybt ind på fjendens område. Også Rommel var kendt for ikke at have den største politiske tæft, og det beskrives, at han følte afsky for dem, der var over ham i hierarkiet – i dette tilfælde primært Oberkommando. Det vurderes, at Rommel tabte slaget ved el-Alamein i Nordafrika i 1942 hovedsageligt på grund af materiel underlegenhed ('Materialschlacht') (Brighton, 2010). Han rejste ofte rundt i den uvejsomme ørken sammen med en rekognosceringsenhed uden nogen kontakt til sit hovedkvarter. Og alligevel vaklede beslutningskraften aldrig. Rommel havde arvet en intelligent organisation, hvor de (militære) karaktertræk, han selv udviste, var indprentet i samtlige officerer (Bungay, 2011).

Begge eksempler kan ses som et udtryk for egenskaber, der i datidens kontekst kunne være relevante, værdifulde og ærværdige for en militær leder set fra to forskellige nationers perspektiver.

Militær ledelse ses også ofte eksemplificeret ved store kendte felttog. En ofte anvendt forklaring (for eksempel Brighton, 2010; Grint, 2008: 10) på de allieredes sejr over Tyskland i forbindelse med D-dag den 6. juni 1944 og de efterfølgende kampe i Normandiet, som sluttede med Tysklands kollaps, er den enorme overvægt af især artilleri og kampvogne hos de allierede, herunder en enorm logistisk overmagt samt et fuldstændigt luftherredømme. Dertil kommer dårlig strategisk ledelse fra især tyskernes side med Hitlers del og hersk-tilgang. (Intriger og

17) Winston Churchill (1874-1965) ville besøge anden armés hovedkvarter ved Caen i forbindelse med operation Goodwood (18.-20. juli 1944). Det passede imidlertid ikke Montgomery, og i forskellige brevvekslinger og telegrammer løj Montgomery om muligheden for et besøg (Johnston, 2010; Brighton, 2010: 329).

kontroverser mellem især den amerikanske general Patton¹⁸ og Montgomery vurderes dog også af mange at have været medvirkende til, at krigen i Europa trak ud til foråret 1945) (Brighton, 2010).

På baggrund af ovenstående eksempler kan man anskue militær ledelse på følgende meget forenkede og opsummerende måde:

| Perspektiv | Militær ledelse handler blandt andet om: |
|------------|--|
| Montgomery | Planlægning er afgørende Krig kan kontrolleres Forsigtighed Kompromisløshed Bedrevidende Emotionelt afstumpet Begrænset politisk forståelse |
| Rommel | Snarrådighed Personlig og synlig ledelse Uddelegering af ansvar Tiltro til underførere Aggressivitet på spinkelt grundlag Begrænset politisk forståelse |
| D-dag | Logistisk planlægning Enorm materiel/kapacitetsmæssig overvægt Luftherredømme Træning |

Figur 2: Forskellige, simplificerede syn på, hvad militær ledelse kan handle om (forfatterens egen tilvirkning inspireret af Brighton [2010]).

Forestillingen om, at militær ledelse især ‘hører til’ i en person, beskriver John T. Nielsen i 1933 således:

“Leadership in war is an art, a free creative activity based on a foundation of knowledge. The greatest demands are made on the personality.” (Nielsen i Matthews og Brown, 1989)¹⁹

18) George Smith Patton (1885-1945) var en ledende amerikansk general ved operationerne i Nordafrika, Sicilien, Frankrig og Tyskland i 1942-1945 under anden verdenskrig. Patton gav flere gange anledning til politisk irritation og blev kritiseret for kontroversielle afvigelser fra skik og brug, for eksempel da han slog en indlagt menig på et felthospital i 1943 (Johnston, 2010).

19) Artikel af John T. Nielsen i Field Service Regulations fra 1933 i Matthews og Brown (1989).

Og mere end 80 år senere beskrives effektivt lederskab i den britiske hær som en række særegne kompetencer. Trådene tilbage til Montgomery, der som ovenfor beskrevet havde en markant personlighed, anes altså stadig:

“Effective leadership in the British Army is characterized by the projection of personality and purpose onto people and situations.” (Director General Leadership, 2014)

Begrebet ses således ofte anvendt i en forståelse af ledelse, der knyttes til krig og gennemførelse af militære operationer. I den postmoderne æra er og har der imidlertid været få traditionelle krige, og vores forståelse af ledelsesopgaven har derfor ændret sig. Ikke desto mindre er krig det ultimative bagtæppe for en del af den ledelse, der læres i Forsvaret. Som den tidligere danske general Kjeld Hillingsø udtrykker det:

”Den militære leder har den frygteligste af alle opgaver. Han eller hun skal i krig og under krigslignende vilkår få sine undergivne til at risikere livet for at løse de opgaver, han eller hun pålægger dem ... de undergivne ved, at det er deres ultimative pligt at sætte livet på spil.” (Smedberg, 2001: 9)

I den moderne verden udøves militær ledelse dog ofte andre steder end i felttog. I en militær organisation bruges der også meget tid på uddannelse og bag skrivebordet i stabe, skoler og styrelser og under stor hensyntagen til andre offentlige og politiske rationaler. Som chefen for Forsvarsakademiet Nils Wang skriver:

”Gennem de seneste 15 år har jeg som militær chef i flere omgange medvirket til omfattende forandringer af Forsvaret, som på mange måder har ændret vilkårene for det militære ledelses- og embedsvirke ... Fremtidens ledere og chefer i Forsvaret skal derfor ikke blot uddannes som krigere. De skal også uddannes som militære embedsmænd, således at de med deres militære faglighed kan bidrage konstruktivt til en i stigende grad kompleks politisk verden. Det er vigtigt for Forsvaret, og det er vigtigt for samfundet.” (Nørgaard, Holsting og Schultz-Larsen, 2015: 5-8)

HVAD ER MILITÆR LEDELSE I ANDRE LANDE?

Det foregående afsnit har blandt andet ved hjælp af nogle få historiske eksempler behandlet forskelligheden blandt militære ledere, og hvordan militær ledelse ofte forbindes med krig – det er hovedsageligt i forbindelse med krig og militære operationer, at militær ledelse beskrives og analyseres. I de to følgende afsnit undersøges, hvordan begrebet anvendes og fylder i andre lande, hvordan både begrebet og praksis opfattes forskelligt i forskellige kontekster, og hvordan begrebet er påvirket af samfundsmæssige tendenser. Der er med andre ord tale om et flertydigt begreb, der aldrig én gang for alle kan bestemmes. Formålet med disse afsnit er at pege på, at militær ledelse i flere lande bliver mere og mere påvirket af samfundsmæssige

tendenser, hvorfor militær ledelse i flere tilfælde bliver meget lig anden ledelse, samtidig med at det er et udefinerbart, kontekstuelt afhængigt begreb og praksisform.

Lande som Storbritannien og USA argumenterer for, at militær ledelse er unik. Igen er konteksten imidlertid ofte lederen i krig, og der kobles til det krigeriske, hvorved andre dele af den militære ledelse udelades, herunder uddannelse, styring og forvaltning i en militær organisation. Det unikke ved militær ledelse beskrives blandt andet i USA sådan:

”Leadership in the military is unique... wartime leadership is in-extremis leadership.”²⁰

Og:

“maneuver leaders are constantly in a state of upward mobility usually spending no longer than two years at any given position of responsibility.”

Begrebet ‘military leadership’ nævnes for eksempel overhovedet ikke i den amerikanske manual for lederudvikling, mens de nærmeste dækkende begreber er ‘army leader’ og ‘leadership’ (Head Quarters. Department of the Army, 2015). En hurtig gennemgang viser ligeledes, at man for eksempel på det britiske Defence Academy (svarende til Forsvarsakademiet) ikke benytter begrebet ‘military leadership’, men taler om ‘Defence Leadership’,²¹ der åbner op for en bredere forståelse af begrebet. I den britiske hærs håndbog for lederudvikling nævnes ‘military leadership’ meget få gange og kun som en perifer samlebetegnelse (Director General Leadership, 2014). I stedet anvendes også her begreberne ‘army leader’ og ‘army leadership’. Der ses en tendens til kun at tænke militær ledelse i forbindelse med krig som det gældende referencegrundlag og den gældende kontekst, hvilket snævrer betydningen af begrebet ind.

I mange vestlige lande er den militære ledelse blevet påvirket mere og mere af den samfundsmæssige udvikling, hvorfor mange andre rationaler er på spil i den militære leders ledelsesvirke og beslutningstagning. Det er for eksempel ikke kun i et land som Danmark, at New Public Management-rationaler når langt ind i den militære organisation. I mange andre lande – måske især uden for den vestlige verden – er militær ledelse noget helt andet. I mere autoritære regimer er militæret nok i højere grad adskilt fra staten, og det eksisterer mere som en organisme i organismen uden i samme grad at være inddraget og påvirket af statens offentlige ledelse. Huntington (1985) peger på, at det delvist er tilfældet:

“Hence, the military, who control the most powerful instrument of violence, will be more powerful in totalitarian countries than in democratic ones.”

20) Citaterne er fra U.S. Army Maneuver Center of Excellence. Se <http://www.benning.army.mil/mssp/Military%20Leadership/>. Sidst opdateret 3. januar 3, 2017: 16:50.

21) For eksempel på Defence Academys master i Defence Leadership. Se <http://www.da.mod.uk/Courses/Course-Details/Course/221>.

Under en konference i Norge om 'Mission Command' kom forskellige indlægsholdere med eksempler, der illustrerer nationale forskelle i tilgangen til militær ledelse (Norwegian Defence Command and Staff College Doctrine Conference, 2015). For eksempel beskrev israeleren dr. Eitan Shamir, hvordan en israelsk divisionschef under Suezkrigen i 1956 befalede sine tre brigader. På den israelske befalings punkt fem ('metode') stod in casu: "Find selv ud af det." Dette mener Shamir, står i modsætning til i dag, hvor israelske førere ofte tøver med 'selv at finde ud af det', da de mere eller mindre konstant 'overvåges' af jurister og medierne. Derfor er der ifølge Shamir i dag mange israelske førere, der ikke gør noget, men siger 'vent', inden de tør tage en beslutning.²²

Den norske brigadegeneral Eldar Berli kom på samme konference ind på udfordringerne ved militær ledelse i multinationale operationer og trak her især på sine erfaringer fra Afghanistan, hvor han var director of operations i hovedkvarteret i Regional Command (RC) North i ISAF.²³ Fra hans perspektiv handler militær ledelse mere om evnen til at indgå i og vedligeholde personlige relationer end at have indsigt i og overholde gældende NATO-doktriner. Mange nationer vil for eksempel kun tildele deres enheder til en tostjernet general, eksempelvis chefen for RC North, og ikke til en oberst eller en oberstløjtnant. Derfor vil en chef i en multinationale operation som ISAF typisk have alt for mange enheder direkte under sig, hvilket er uhensigtsmæssigt. Det giver for Berli ikke den store mening at se på det mellem nationer faktisk forhandlede kommando- og kontrolforhold,²⁴ men derimod på den personlige relation – hvem kan og vil støtte hvem?

Sigrud Redse Johansen fra Forsvarets Højskole i Norge var på konferencen optaget af, hvordan graden af især politisk kontrol påvirker den militære ledelse, og hvordan 'the rendulic rule', der handler om, hvilken information, som er til stede, når føreren træffer sin beslutning, har en tendens til at blive trængt i baggrunden af andre (ofte politiske) hensyn. For eksempel var den militære ledelse under operation Rolling Thunder under Vietnamkrigen kontrolleret

22) For uddybning se eventuelt Shamir (2011).

23) International Security and Assistance Force.

24) NATO-definitionerne af kommando relaterer sig til indsættelsen af styrkebidrag i NATO-ledede operationer. For at understøtte NATO-operationer er der på militært niveau aftalt et fælles begrebsapparat, fælles doktriner og herunder fælles definitioner af grader af kommando, som anvendes, når styrkebidrag stilles til rådighed for NATO-operationer. Kommando- og kontrolforhold etableres mellem to enheder ved at fastlægge den befalingsret og det ansvar, som den ene skal have over den anden. Kommandoforhold omfatter generel befalingsret over den tildelte enhed, mens kontrolforhold alene omfatter befalingsret i relation til den opgave, som den fører, der har befalet kontrolforholdet, har anvist. På taktisk niveau anvendes NATO-kommando- og -kontrolforholdene:

- Fuld kommando/Full Command (FULLCOM).
- Operativ kommando/Operational Command (OPCOM).
- Operativ kontrol/Operational Control (OPCON).
- Taktisk kommando/Tactical Command (TACOM).
- Taktisk kontrol/Tactical Control (TACON).

For uddybelse se eventuelt HRN 010-001 (2015).

helt op til præsidentniveau,²⁵ og blandt andet på baggrund af erfaringerne herfra fik general Schwarzkopf²⁶ under den første golfkrig nær maksimal frihed. Her kunne 'civile' kun blande sig i Schwarzkopfs beslutninger, hvis han var ved at gøre noget direkte ulovligt. Ifølge Johansen kan overdreven politisk opmærksomhed og overvågning af den militære leder være med til at vanskeliggøre den militære ledelse yderligere. Som eksempel pegede Johansen på, at general McChrystal²⁷ under operationerne i Afghanistan i 2009 udstedte dette direktiv (Boon, Huq og Lovelace, 2011: 62) formodentlig foranlediget af nævnte opmærksomhed og samtidig naturligtvis i et forsøg på at begrænse 'collateral damage':

"I cannot prescribe the appropriate use for every condition that a complex battlefield will produce, so I expect our force to internalize and operate within my intent ... The use of air-to-ground munitions and indirect fires against residential compounds is only authorized under very limited and prescribed conditions." (General McChrystal, 2. juli 2009)

McChrystals efterfølger, general Petraeus, oplevede, at de militære ledere med ovennævnte direktiv havde besnæret og begrænset sig selv endnu mere, end hvad ånden i McChrystals direktiv foreskrev. Petraeus så sig derfor nødsaget til at stoppe den af de militære ledere selv-pålagte begrænsning af deres manøvrerum med dette direktiv (Broadwell og Loeb: 2012):

"Subordinate commanders are not authorized to further restrict this guidance without my approval." (General Petraeus, 1. august 2010)

MILITÆR LEDELSE SOM EN FLYDENDE BETEGNELSE

Ord og begreber anvendes i forskellige sammenhænge og diskurser. Ifølge Jørgensen og Phillips (2013) kan diskurser ses som midlertidige fastlåsnings af betydning i et grundlæggende uafgørligt terræn. Man kan sige, at en given diskurs stræber mod at fjerne alle flertydigheder, men at denne bestræbelse aldrig lykkes helt, fordi de betydningsmuligheder, som diskursen fortrænger til det diskursive felt, altid truer med at destabilisere entydigheden. Alle momenter forbliver potentielt flertydige. Begreber, der i særlig høj grad er åbne for forskellige betydnings-tilskrivninger, herunder militær ledelse, kan kaldes flydende betegner ('floating signifiers', Jørgensen og Phillips, 2013: 39, 51, 63). At en betegner er flydende, betyder, at en diskurs ikke har formået at fastlægge betegnerens betydning entydigt, men at flere diskurser samles om at 'erobre' den. Som Jørgensen og Phillips (2013) beskriver, henviser flydende betegner således til den kamp om vigtige tegn eller ord, der foregår mellem forskellige diskurser. En flydende

25) Operation Rolling Thunder startede i begyndelsen af 1965 og bestod især af bombetogter i Nordvietnam som en amerikansk reaktion på nordvietnamesiske guerillaangreb på amerikanske baser (Smith, 1987).

26) General H. Norman Schwarzkopf, Jr. (1934-2012) var general i den amerikanske hær. Han var bedst kendt som lederen af den internationale koalition under golfkrigen i 1991 (New York Times, 27. december 2012).

27) General Stanley Allen McChrystal (1954-) er en pensioneret general fra den amerikanske hær, der blandt andet var chef for ISAF-styrken i 2009-2010 (McChrystal, 2015).

betegner er åben for forskelligt indhold, og man kan altså i denne forståelse ikke forestille sig, at man entydigt og én gang for alle kan afdække billedet af for eksempel militær ledelse – dertil er det for omskifteligt. Ifølge den forståelse betyder det dog ikke, at man kan male et hvilket som helst billede af militær ledelse og få det accepteret som 'rigtigt'. Den nuværende fokus på diskursen militær ledelse kan ses som en midlertidig lukning, der forsøger at fikserer betydningen på en bestemt måde, men den bestemmer ikke, at betydningen skal være fikseret på netop den måde i al fremtid (Jørgensen og Phillips, 2013). For eksempel startede Tyskland første verdenskrig med en del professionelle officerer, men efter blot fire måneder var de fleste professionelle tyske løjtnanter døde, og resten af krigen blev udkæmpet af reservister, der følgelig udøvede en anden form for militær ledelse end de mere professionelt uddannede (dr. Gerhard Gross under Norwegian Defence Command and Staff College Doctrine Conference, 2015). Militær ledelse på forskellige organisatoriske niveauer – gruppefører, delingsfører, eskadronchef, sagsbehandler i en militær stab, sagsbehandler i en civil stab – vil således manifestere sig og have fokus på forskellige forhold. 'Definitionen' på militær ledelse er så at sige flydende.

SPØRGSMÅL, DER TRÆDER FREM

De foregående afsnit har peget på, at militær ledelse på mange områder er en diffus størrelse, der historisk ændrer sig naturligt under påvirkning af for eksempel teknologi og den samfundsmæssige udvikling. På baggrund af de foregående afsnit opstår der i dette afsnit en række nye spørgsmål, og i afsnittet efter tydeliggøres det, at militær ledelse og (civil) ledelse i mange henseender er sammenfaldende. Især i praksis ses der imidlertid en forskel. Den militære leder har fra starten af sin karriere haft fokus på ledelse. I modsætning til mange andre ledere er ledelse derved en institutionaliseret del af den militære leder. Formålet med de to afsnit er at invitere til refleksion om den militære ledelse og prøve at få øje på, hvor man med en vis retfærdighed kan sige, at den militære leders uddannelse adskiller sig fra den civile leders uddannelse.

Analysen peger på, at militær ledelse ofte beskrives og analyseres i forbindelse med krig og konflikter, og en række vigtige spørgsmål opstår og inviterer til refleksion – for militær ledelse er vel ikke kun den ledelse, der udøves under krig? Man kan argumentere for, at langt størstedelen af den ledelse, der udøves i Forsvaret, faktisk ikke udøves i krig eller under konflikter. Hvad er militær ledelse da, og hvilke spørgsmål kan det være interessant at forholde sig til? (Se i øvrigt Nørgaard og Holsting, 2014: 6) Er militær ledelse den ledelse, der udøves i militæret, det vil sige i Forsvaret? Og Hjemmeværnet? Kan de mange civile ledere og projektledere, der er ansat i Forsvaret, i givet fald siges at udøve militær ledelse?

- Er militær ledelse primært forbundet med begreberne føring og chefvirke og således den ledelse, der gennemføres under militære operationer? (Forsvarskommandoen, 2008: 15).

- Hvad skal der til, for at man kan tale om militær ledelse? Skal man have gennemført en militær lederuddannelse for at kunne udøve militær ledelse?
- Er militær ledelse noget unikt, der på væsentlige punkter adskiller sig fra anden almindelig civil ledelse? Og i givet fald, hvor er da fællesmængden?
- Er begrebet blevet udvandet, i takt med at den samfundsmæssige og ledelsesmæssige udvikling især siden anden verdenskrig har taget fart og i en vis udstrækning har afmilitariseret samfund og forsvar og givet anledning til større sammenfald i ledelsestænkning i henholdsvis militære og civile organisationer?

Helt overordnet er en militær leder karakteriseret ved at have gennemført et antal uddannelsesforløb med både teori og til tider omfattende praksis samt med fokus på den militære (krigs-)kontekst, ligesom han i væsentlige dele af sin uddannelse, træning og karriere har haft ledelse som sin primære profession.

UDDANNELSE I LEDELSE – CIVILT OG MILITÆRT SET

Man kan argumentere for, at en militær leder langt hen ad vejen gør det samme som en civil leder, som eksempelvis anført i *Kodeks for god ledelse – i kommuner og regioner*.²⁸ Ser man på det uddannelsesmæssige område, vil en militær leder have modtaget en teoretisk lederuddannelse, der på mange områder minder om en civil lederuddannelse, men som sandsynligvis har haft særlig fokus på emner som at tage ansvar, opgaven i fokus, motivation og en mere justerbar og fleksibel tankegang. Helt naturligt bliver emner som disciplinering, lydighed, korpsånd, dannelse, etik og moral til noget unikt i den militære kontekst. Det er ret særegent, at lederen tillige vil have haft mulighed for at øve teorien i praksis og her tilegne sig vigtige ledererfaringer, ligesom selve ledelsesgerningen vil være institutionaliseret fra den spæde start i Forsvaret – som stueformand, elevdelingsfører, elev som lærer, våbenkammermester, næstkommanderende i gruppen og så videre. Praksisforståelse gør lederuddannelserne til militær ledelse.

Uagtet at militær ledelse mestendels er identisk med civil ledelse, kan man på baggrund af analysen argumentere for, at det er vigtigt at holde fast i begrebet militær ledelse. Et forslag kan være, at Forsvaret fortsat fastholder, at undervisning i ledelse på Forsvarets skoler gennemføres med fokus på ledelsesteori, der niveaumæssigt (for eksempel på sergent- eller officersuddannelsen) taler ind i den militære organisation, og at teori hele tiden forsøges talt ind i en militær kontekst. Holdes dette ikke skarpt for øje, kan uddannelserne i princippet udliciteres til eksterne udbydere. Sammenfattende ses den mest iøjnefaldende forskel umiddelbart at være de ekstreme forhold, hvorunder den militære ledelse ultimativt kan udøves, og de deraf følgende ekstreme krav til såvel ledere som soldater.

28) For eksempel at påtage sig lederskab, at kommunikere klart, at udøve meningsfuld styring for at skabe bedre resultater, at skabe trivsel og rum for refleksion og innovation, at have viden og forståelse for den faglige kontekst, at være bevidst om sit ledelsesrum og den politiske kontekst (Væksthus for Ledelse, 2012).

MILITÆR LEDELSE I DAG OG I FREMTIDEN?

Den militære leders kontekst har ændret sig gevaldigt med tiden. Den preussiske militærteoretiker Heinrich Dietrich von Bülow mente (Høiback og Ydstebø, 2012: 89), at essensen af krig kunne indfanges af matematik, for eksempel gennem det geometriske forhold mellem beliggenheden af en hærs mål og dens base. Dette forsøg på at gøre krig til en forståelig og medgørlig videnskab var Clausewitz helt uenig i,²⁹ og i sin første artikel i 1805 kritiserede han Bülow for at skævvride emnets beskaffenhed (Bungay, 2011). Ledelse handler i dag om meget andet end matematik. Det handler rigtig meget om at tale og lytte og om at indgå i en samtale eller dialog. Barge (2014) taler blandt andet om lederskab som et omdrejningspunkt, hvor lederen i løbet af en dag konstant må gå fra en samtale til en anden og må lære, hvordan han kan gøre det hurtigt og agilt, ligesom han skal beherske evnen til at være dybt involveret i ledelsesaktiviteter og samtidig være på grænsen af samme. Barge beskriver 'pivotal leadership' som følger:

“pivotal leadership ... characterize(s) the complexity of simultaneously being caught up in multiple conversations and working with ... colleagues to shape them in productive ways. ... Pivotal leadership involve(s) (1) an ability to turn quickly from one conversation to another, to change course and direction rapidly from within the flow of activity while constantly moving and (2) an ability to be simultaneously at the center and the periphery of activity.” (Barge, 2014: 74)

Hvordan den militære kontekst ser ud i fremtiden, og dermed hvori den militære ledelse kommer til at bestå, er vanskeligt at spå om. Men det er nærliggende at forvente, at dele af den militære ledelse vil have ændret sig – der bygges mere og mere på, for at den militære leder kan leve op til stigende og mere komplekse krav skabt af mangeartede opgaveporteføljer, teknologisk udvikling, offentlige og politisk styrede organisationer, mediebevågenhed og så videre. Andre dele derimod vil sikkert ikke have ændret væsentlig karakter, siden mennesker begyndte at slå hinanden ihjel – for eksempel vil den militære leder formentlig fortsat være 'manager of violence'.

“The peculiar skill of the military officer is universal in the sense that its essence is not affected by changes in time or location.” Huntington (1985: 13)

29) Carl von Clausewitz (1780-1831) var en preussisk general, der reformerede den preussiske hær. Clausewitz blev kendt som militærteoretiker gennem sit ufuldendte hovedværk *Vom Kriege*, som handler om krigens teori. Hans teorier om strategi, taktik og filosofi fik stor indflydelse på krigskunstens udvikling i alle vestlige lande (Smedberg, 2002).

AFSLUTNING

Formålet med dette brief var blandt andet dels at undersøge nogle betydninger af begrebet militær ledelse, dels at udforske, hvad militær ledelse kan indebære i praksis – altså et forsøg på at stille skarpt på selve begrebet og på praksis. Forfatteren har forsøgt at bidrage med nogle billeder på og refleksioner over, hvordan begrebet militær ledelse konstrueres i dag, og hvordan det er blevet konstrueret og udlevet i praksis historisk. Andre billeder og eksempler fra praksis vil kunne bidrage til at nuancere det samlede billede. Forhåbentlig står det lidt klarere for læseren, at det er en vanskelig, måske umulig, opgave entydigt at definere og afgrænse begrebet og praksissen militær ledelse. Derfor er det vigtigt til stadighed at forske og undervise i det med henblik på at klæde nye militære ledere på til at forstå mangfoldigheden af såvel begrebet som praksissen. Briefet har måske givet anledning til uddannelsesmæssige refleksioner og en mere nuanceret forståelse af begrebet, der igen kan give anledning til nye drøftelser og nye forskningsidéer. Nogle spændende forskningsspørgsmål i denne sammenhæng kunne være: Hvis militær ledelse er en flydende betegnelse, hvordan studerer man da militær ledelse i praksis, og hvilke særlige aspekter af militær ledelse er relevante at studere? Og i forlængelse af diskussionen om militær ledelse set i relation til for eksempel Rommel og Montgomery: Hvordan kan man da håndtere og forske i militær ledelse som et multifacetteret begreb?

LITTERATURLISTE

Barge, J. K. (2004). Reflexivity and Managerial Practice. *Communication Monographs*. Årgang 71, nr. 1, 72-98.

Barge, J. K. (2014). Pivotal leadership and the art of conversation. *Leadership* 2014. Årgang 10, nr. 1, 56-78.

Beevor, A. (2009). *D-DAY. The Battle for Normandy*. Andrew Nurnberg Associates.

Boon, Kristen, Huq, Aziz Z. og Lovelace, Douglas C. (2011). *Terrorism: Commentary on Security Documents Al Qaeda, the Taliban, and Conflict in Afghanistan*. Oxford University Press.

Brighton, Terry (2010). *Feltherrer - Montgomery, Patton og Rommel i krig*. Thaning & Appel.

Broadwell, Paula og Loeb, Vernon (2012). *All In: The Education of General David Petraeus*. The Penguin Press. New York.

Bungay, S. (2011). *Handlingens kunst*. Gyldendal.

Crevelde, M. V. (1985). *Command in War*. Harvard University Press.

Director General Leadership (2014). *Developing Leaders. A British Army Guide* (1. udg.). http://www.army.mod.uk/documents/general/rmas_ADR002383-developingLeaders.pdf

Forsvaret (n.d.). http://www2.forsvaret.dk/omos/mission_vision/Pages/mission.aspx (sidst opdateret december 2015).

Forsvarsakademiet (2015). *Forsvarsakademiets strategi. Version 2*. September 2015.

Forsvarskommandoen (2008). *Forsvarets Ledelsesgrundlag*.

Forsvarskommandoen (1998). *Ledelse og uddannelse. Grundbog*. <http://www.fak.dk/publikationer/Documents/Ledelse-og-uddannelse-Grundbog.pdf>

Forsvarsministeriet (2012). *Aftale på forsvarsområdet 2013-2017*. København, 30. november 2012. http://www.fmn.dk/videnom/Documents/Aftale_paa_forsvarsomraadet_2013-2017a.pdf

Grint, K. (2008). *Leadership, Management and Command: Rethinking D-Day*. Palgrave Macmillan.

Head Quarters. Department of the Army (2015). *FM 6-22. Leader Development*. Washington, DC, USA.

HRN 010-001 (2015). *Feltreglement I*. Juni 2015. Til tjenestebrug.

HRN 810-001 (2012). *Feltreglement III*. 2011-2012. Til tjenestebrug.

HRN 023-030 (2005). *Reglement Kampgruppen*. Januar 2005. Til tjenestebrug.

Huntington, Samuel P. (1985). *The Soldier and the State*. Belknap Press of Harvard University Press.

Høiback, H. og Ydstebø, P. (red.) (2012). *Krigens Vitenskap*. Abstrakt forlag. Oslo, Norge.

Johnston, C. H. L. (2010). *Famous Generals of the Great War Who Led the United States and Her Allies to a Glorious Victory*. Nabu Press.

Jørgensen, M. W. og Phillips, L. (2013). *Diskursanalyse* (1. udg.). Roskilde Universitetsforlag/Samfundslitteratur.

Kark, R., Karazi-Presler, T. og Tubi, S. (2016). *Paradox and Challenges in Military Leadership. Monographs in Leadership and Management*. Bind 8. Emerald Group Publishing.

Kold, C. (2003). *En modstander – som skal hjælpes*. Ph.d.-afhandling. Institut for Uddannelsesforskning, Roskilde Universitetscenter.

Krumpelt, I. (red.) (1960). *Die Grossen Meister der Kriegkunst, Clausewitz, Moltke, Schlieffen*. Frankfurt am Main: Mittler & Sohn.

Laver, H. (2008). *The Art of Command: Military Leadership from George Washington to Colin Powell*. University Press of Kentucky.

Matthews, L. J. og Brown, D. E. (1989). *The Challenges of Military Leadership*. Pergamon. Brassey's, International Defense Publishers.

McChrystal, S. (2015). *Team of Teams*. Portfolio/Penguin.

Norwegian Defence Command and Staff College Doctrine Conference (2015). *Mission Command – Wishful thinking?* 24.-25. juni 2015. Akerhus Festning, Oslo, Norge.

Nørgaard, K. og Holsting, V. S. (2006). *Internationale operationer i fokus*. Forsvarsakademiet.

Nørgaard, K. og Holsting, V. S. (2014). *Militær ledelse i et professionsperspektiv. Brief*. Forsvarsakademiet. 4-14.

Nørgaard, K., Holsting, V. S. og Schultz-Larsen, S. E. (2015). *Det militærfaglige råd og embedsvirket*. Forsvarsakademiet.

- Nørgaard, K., Thorbjørnsen, S. og Holsting, V. S. (2008). *Militær etik og ledelse i praksis*. Forsvarsakademiet.
- Pearce, W. B. (2007). *Kommunikation og skabelsen af sociale verdener*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Shamir, Eitan (2011). *Transforming Command. The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies*. Stanford University Press.
- Smedberg, M. (2002). *Militær ledelse: fra Napoleon til Schwarzkopf*. Aschehoug.
- Smith, J. T. (1987). *Rolling Thunder: The Strategic Bombing Campaign, North Vietnam, 1965-1968*. Kensington Publishing Group.
- Taylor, R. L. (2009). *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*. Westview Press.
- Wood, W. J. (2009). *Leaders and Battles: The Art of Military Leadership*. Random House Publishing Group.
- Væksthus for Ledelse (2012). *Kodeks for god ledelse – i kommuner og regioner*. http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id_41340/scope_0/ImageVaultHandler.aspx