

## HVAD ER ET SOF-MINDSET?

En kort introduktion til dem, der skal samarbejde med danske specialoperationsstyrker

Af Anja Dalgaard-Nielsen og Nicolaj Juul Nielsen

### Abstract:

Danske specialoperationsstyrker (SOF) har været udsendt gentagne gange i de forløbne år. Opgaverne har omfattet informationsindhentning, træning af lokale specialoperationsstyrker, bortskaffelse af kemiske våben fra konfliktzoner og støtte til irakiske stammer i kampen mod Islamisk Stat. SOF har også fået sin egen kommando – Specialoperationskommandoen (SOKOM) – der skal sikre, at styrkerne udvikles og anvendes strategisk.

SOF's mere markante profil har skabt et stigende behov for godt samarbejde mellem SOF og civile aktører samt mellem SOF og andre dele af Forsvaret. Både strategisk, taktisk, operativt og administrativt.

Dette brief tager afsæt i et forskningsprojekt ved FAK, der ser nærmere på det såkaldte SOF-mindset – centrale karakteristika, der former SOF's tilgang til opgaver og til internt og eksternt samarbejde. Briefet giver en kort introduktion til SOF's mindset og er målrettet mennesker, der skal indgå i et professionelt samarbejde med SOF. Samtidig håber vi, at briefet kan bidrage til at nuancere nogle af de myter – positive som negative – der omgiver SOF.



Foto: Jægerkorpset

### Myter om SOF

Der hersker mange myter om SOF, både internt i Forsvaret og udenfor blandt lægfolk. Hvor nogle ser supersoldater, ser andre en egenrådig og forkælet elite, der ikke bidrager væsentligt til dansk national sikkerhed. Hvor nogle ser hårdtslående Rambotyper, ser andre snarere diplomater i uniform, der hurtigt kan indsættes og begå sig i konfliktområder, hvor Vesten ønsker at bidrage til stabilitet og opbygning af demokratiske institutioner..

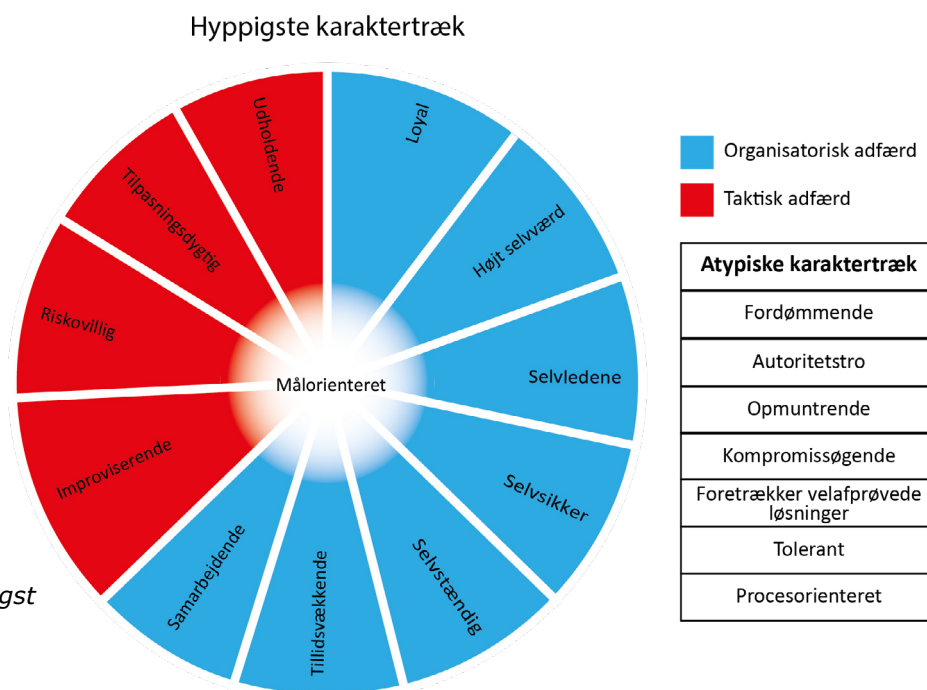
## Hvad er et SOF-mindset?

Det videnskabelige studie af mindsets blev grundlagt af en gruppe tyske psykologer, den såkaldte Würzburgskole, der interesserede sig for, hvordan bestemte mentale processer understøtter menneskers opgaveløsning. Siden er begrebet blevet udbredt og populariseret og anvendes i dag oftest til at betegne en bestemt attitude eller indstilling til udfordringer og opgaver.

SOF-faglitteraturen bruger begrebet SOF-mindset om en ekstraordinær vilje til at gennemføre pålagte opgaver med succes. Men SOF's mindset er sjældent genstand for nærmere undersøgelse.

Vi besluttede derfor at se nærmere på, hvad det er for karakteristika, der kendetegner danske specialoperatører. Vi har talt med en lang række mennesker, der kender SOF godt, både indefra og udefra. Metode, data og analyse er beskrevet i Dalgaard-Nielsen og Holm (2018).

Der findes ikke én beskrivelse, der passer på alle. Mennesker er forskellige, frømand og jægere er forskellige, operatører og stabsofficerer er forskellige. Men vi fandt nogle mønstre og karakteristika, der går på tværs. Figur 1 viser, hvilke karakteristika der hyppigst fremhæves, og hvilke der altid fravælges, når vi beder respondenterne om at beskrive SOF.



Figur 1: SOF's mindset: Hyppigst fremhævede karakteristika og altid fravalgte karakteristika

Cirklen til venstre i figur 1 viser de hyppigst fremhævede karakteristika. Størrelsen på segmenterne afspejler, hvor hyppigt de enkelte karakteristika fremhæves. Karakteristika som udholdende, tilpasningsdygtig, risikovillig og improviserende fremhæves typisk i beskrivelser af taktisk adfærd. Loyal, højt selvværd, selvedene, selvsikker, selvstændig, tillidsvækkende og samarbejdende fremhæves i beskrivelser af organisatorisk adfærd. Centralt står målorienteret, der fremhæves i forbindelse med både taktisk og organisatorisk adfærd.

Søjlen til højre i figur 1 viser en håndfuld karakteristika, der altid fravælges, når respondenterne skal beskrive SOF, f.eks. autoritetstro, opmuntrende, kompromissøgende og procesorienteret.

Det er vigtigt at forstå sammenhængen mellem disse grupper af karakteristika. SOF's taktiske dygtighed understøttes f.eks. af nogle bestemte organisatoriske vaner, herunder flade hierarkier og vide rammer for at udvikle og teste nye metoder og redskaber. Det betyder til gengæld, at respekt for rang og fokus på at følge bestemte processer kommer i anden række.

## Forsider og bagsider af SOF's mindset

Det mindset, der fremstilles i figur 1, har både en forside og en bagside. Det bliver klart, når man interviewer mennesker, der samarbejder tæt med SOF, men ikke selv har en baggrund inden for SOF.

De fremhæver typisk, at det er udviklende og udfordrende at samarbejde med SOF, fordi ambitionsniveauet er højt, og det smitter. Her kommer SOF's målorientering og kompromisløshed positivt til udtryk. De fremhæver også, at det er muligt at tænke i nye løsningsmodeller, fordi man ikke er låst af bestemte proceskrav. Mange peger på, at SOF er "gode at sparre med", når et problem skal løses. Det kan man se som positive effekter af karakteristika som selvstændig, selvledende, improviserende og af, at SOF kun i mindre grad er procesorienterede.

Respondenterne fremhæver ligeledes, at indsats og engagement anerkendes. Det er fagligheden, der tæller. Når først der er etableret tillid til, at man kan sit kram, behandles man som en del af holdet, ligegyldig hvilken rang man har.

Til gengæld kan SOF også opleves som "en flok primadonnaer" og som en smule selvhøjtidelige. Det kan man se som bagsiden af karakteristika som selvsikker, højt selvværd, mindre tolerant og ikke kompromissøgende.

Operatørerne kan også fordybe sig så meget i deres taktiske håndværk, at de ikke ser den helhed, de indgår i, og heller ikke opleves som interesserede i at forstå den. Kombinationen af målorientering

og begrænset fokus på etablerede hierarkier og processer kan give knas i dialogen med resten af Forsvaret, f.eks. når et stærkt fokus på hurtigt at få anskaffet bestemt udstyr kolliderer med indkøbs- og controllingregimer.



Foto: Jægerkorpsset

## Ting, der værdsættes

Hvad betyder det mere konkret at samarbejde med SOF? SOF's mindset indebærer, at der er bestemte ting, som i særlig grad bliver værdsat i samarbejdsrelationer. Gode råd, hvis man er ny i miljøet, kunne være:

- Sæt dig ind i enhedens vigtigste aktuelle mål og opgaver.
- Vis, hvordan din faglighed og funktion bidrager til at nå mål og løfte opgaver.
- Vis det først og fremmest i handling, ikke i ord. Du bliver et respekteret medlem af holdet, når du bringer din faglige dygtighed i spil på en måde, der understøtter mål og opgaver.
- Tænk på dig selv som en slags oversætter, hvis du arbejder med f.eks. indkøb, logistik eller HR. Indimellem slår det gnister mellem SOF og resten af "systemet". Du kan fungere som tolk og bidrage til et bedre samarbejde, hvis du har opdyrket den fornødne tillid til begge sider.

## Konklusion

Der findes mange myter og populære forestillinger om SOF. De tegner et entydigt billede, som et systematisk studie af SOF's mindset bidrager til at nuancere. Myten om supersoldater fremhæver de karakteristika, der betegner SOF's taktiske håndværk. Myten om en egenrådig og forkælet elite fremhæver nogle af de negative aspekter af de karakteristika, der betegner SOF's organisatoriske adfærd, men ikke de positive aspekter, f.eks. det høje ambitionsniveau og evnen til kreativ opgaveløsning.

I dette brief har vi givet en kort introduktion til, hvilke karakteristika der er centrale, og hvordan de hænger sammen, og vi har peget på såvel deres forside som bagside. Forhåbentlig kan det bidrage til at nuancere opfattelsen af SOF og SOF's mindset.

En bedre forståelse af SOF's mindset kan hjælpe mennesker, der ikke selv er formet af SOF-miljøet, med at navigere i det samt håndtere forskellene mellem SOF og resten af Forsvaret, såfremt deres funktion indebærer samarbejde til begge sider.

## Om forfatterne

Anja Dalgaard-Nielsen er chef for Institut for Strategi ved Forsvarsakademiet. Hun er tilknyttet Stanford University Center for International Security and Cooperation og tidligere afdelingschef i Politiets Efterretningstjeneste.

Nicolaj Juul Nielsen er kandidatstuderende ved Institut for Statskundskab på Københavns Universitet og forskningsassistent ved Institut for Strategi på Forsvarsakademiet.

## Hvis du vil vide mere

- Dalgaard-Nielsen, A. og Falster, K. (2018). "Supersoldiers or Rulebreakers? Unpacking the Mindset of Danish Special Operations Forces", *Armed Forces & Society*.
- Danielsen, T. (2015). *Making warriors in the global era: An anthropological study of institutional apprenticeship: selection, training, education and everyday life in the Norwegian Naval Special Operations Commando*. Oslo: Universitetet i Oslo. Ph.d.-afhandling.
- Mayland, K., Haugegaard, R. og Shapiro, A. (2017). "Thinkers at the Cutting Edge: Innovation in the Danish Special Forces" i Christensen, G. H. (red.), *Interdisciplinary Perspectives on Special Operations Forces*. København: Forsvarsakademiet, s. 88-107.
- Simons, A. (1997). *The company they keep: Life inside the U.S. army special forces. The United States of America*. New York: Free Press.

---

**Ansvarshavende redaktør:** Institutchef, Anja Dalgaard-Nielsen

**Forfattere:** Institutchef Anja Dalgaard-Nielsen og Nicolaj Juul Nielsen, Institut for Strategi ved Forsvarsakademiet

**ISBN:** 978-87-7147-229-5

---