

# Ledelse

---

## Forsvaret

---

### Militært Chefvirke - At skabe handlekraft i komplekse situationer

([https://www.krigsvidenskab.dk/application/files/5716/6876/9048/Skaermbillede\\_2022-11-18\\_kl.\\_11.57.04.png](https://www.krigsvidenskab.dk/application/files/5716/6876/9048/Skaermbillede_2022-11-18_kl._11.57.04.png))

([https://www.krigsvidenskab.dk/application/files/5716/6876/9048/Skaermbillede\\_2022-11-18\\_kl.\\_11.57.04.png](https://www.krigsvidenskab.dk/application/files/5716/6876/9048/Skaermbillede_2022-11-18_kl._11.57.04.png))



()

**Titel:** Militært chefvirke - At skabe handlekraft i komplekse situationer

**Forfattere:** Vilhelm Stefan Holsting og Annemarie Damkjer

**Forlag:** Samfundslitteratur

**Diverse:** 205 sider; Pris 299,95 kr.

**Anmelder:** Svend Winther

**Rating:** 4

*Militært chefvirke - At skabe handlekraft i komplekse situationer* er skrevet med et direkte fokus på chefvirket i forsvaret og særligt chefvirket under stress. Det primære formål med bogen er anvendelsen af inspiration til at skabe handlekraft i kritiske og komplekse situationer med konkurrerende former for legitimitet. Der er således ikke tale om forsøg på endnu en ny ledelsesopskrift, men snarere tale om en faglig introduktion til begrebsapparat og metodik for navnlig eksisterende og

kommande chefer. Om de udfordringer og tilhørende handlingsstrategier, som de møder, eller vil kunne møde i deres virke, hvordan disse er blevet fortolket og hvorfor. Det fremgår meget tydeligt og hurtigt i mødet med bogen, at forfatterne til bogen er to fagpersoner, som har indgående erfaring med at beskæftige sig med ledelse. Ikke bare gennem deres uddannelser, men også ved at de har årelang praktisk erfaring som lærere og vejledere inden for ledelse, især i forsvaret. Herunder erfaring med forskning på området. Bogens indhold oplyses, at bogen er blevet udviklet gennem forskning og derefter yderligere kvalificeret i dialog med militære chefer. Tillige har bogen allerede været et bærende element i udviklingen af Forsvarets Chefkursus (for chefer på niveau M402 eller tilsvarende). Formentlig med henblik på yderligere styrkelse af bogens troværdighed fortæller forfatterne, at bogen også kan ses i det perspektiv, at den bygger bro til Forsvarets ledelsesgrundlag, som forfatterne i øvrigt har været med til at udvikle. Bogen har været på markedet et stykke tid og er allerede blevet læst og kommenteret positivt af kendte fagfolk både inden og uden for forsvaret.

Bogen har i alt 7 kapitler, hvor der i indledningen præsenteres det centrale begreb "*kritisk kompetence*" med ledsagende nøglebegreber såsom rum for kritisk realitetsafprøvning, udspændthed og afparadokseringsstrategier. Kapitel 1 er en yderligere fastlæggelse af væsentlige begreber såsom kompliceret vs. komplekst, kritik som undersøgelsestilgang og illoyalitet eller modstand? Og til sidst begreberne chefvirke vs. officersvirke, alt sammen med henblik på at forberede og lette forståelsen af de to efterfølgende teoriorienterede kapitler

Kapitel 2 om *chefvirket og de retfærdiggørelsesregimer (særskilte principper eller "grammatikker")*, som over tid ses anvendt blandt andet i chefbedømmelserne til forklaring i bogens empiri. Kapitel 3 præsenterer selve modellen for diskussionen i bogen med udvalgte roller, som militære chefer ses vandre ind og ud af under udøvelsen af chefvirket over tid. Kapitel 4 er udvalgt bekræftende empiri fra chefbedømmelser, mens kapitel 5 er en præsentation af mulige afprøvningsovervejelser, der kan skabe handlerum for chefen i komplekse og modsætningsfyldte ledelsessituationer. I kapitel 6 gennemgås en række interessante situationer, hvor chefen søger at finde løsninger i en balance mellem modsatrettede krav under anvendelse af forskellige retfærdiggørelsesregimer, mens bogens sidste kapitel er en afrundende diskussion af bogens overordnede problemstilling.

I ledelsesmodellen i kapitel 2 og 3 er udgangspunktet, at de militære chefer udøver kritisk kompetence. Modellen bruges til at forklare og retfærdiggøre håndtering af mulige udfordringer for de højere chefniveauer. Modellen består af 10 roller: Forandringsagent, visionær, fagansvarlig, beskytter, omdømmestrateg, kulturbærer, embedsmand, økonomiansvarlig, personaleleder og kommandofører, som den militære chef må påtage sig i udøvelsen af det militære chefvirke. Komplexiteten i chefernes omgivelser kalder på en opgaveløsning, hvor chefen påtager sig flere roller, hvorfor den kritiske kompetence er afgørende. Der er brug for at chefen kan håndtere modsatrettede krav og etablere handlinger, som skaber handlekraft og legitimitet. Legitimiteten til valget af rolle kommer fra de såkaldte retfærdiggørelses positionernes principper. Bredden i de 10 mulige roller illustrerer kompleksiteten i chefvirket og risikoen for lejlighedsvis udspændthed.

Dette er ikke en hurtigt læst bog. Læsningen af bogen kræver tid med behov for refleksion undervejs. Mest relevant forekommer bogen for læsere, som søger faglig viden om, hvordan udfordringer er søgt vurderet og håndteret af chefer i Forsvaret. Her gives en forklaring på de udfordringer, som chefniveauet har været stillet overfor og indblik i metodikken, som er blevet anvendt. For den mere praksis orienterede læser anbefales særligt kapitel 4, hvor man får indblik i en spændende

periode (1989-2014) med skiftende sikkerhedspolitiske omgivelser og forklaring på ændringerne i vurderingerne over tid. En analyse af chefbedømmelser i perioden viser således, at anvendelsen af retfærdiggørelsesregimer, dvs. de overordnede kriterier for hvad er rimeligt og rigtigt (og det vil sige god ledelse) i perioden at samlet set er den traditionelle opfattelse af hvad er god ledelse (bevarelse af tradition, værdighed mm) er vejet til fordel for kriterier, som betoner effektivitet, optimering og genialitet. Et udviklingsperspektiv med udfasning af stereotyperne er med andre ord i gangsat.

