

Therese Heltberg

Optegninger af følelser i det militære ledelsesrum – inddragelse og unddragelse

Denne artikel omhandler optegninger af følelser i det militære ledelsesrum. Gennem en iagttagelse af tre udvalgte, empiriske case-temaer viser artiklen en udspænding imellem fordringer om at besidde og anvende emotionelle kompetencer i det militære ledelsesvirke og muligheder for at unddrage sig disse fordringer. Artiklen undersøger blandt andet, hvordan udvalgte ledelsesteknologier indgår i og bidrager til optegningerne.

Søgeord: militær ledelse, følelsesarbejde, følelsesregler, emotionel intelligens, ledelsesteknologier.

Denne artikel bygger på iagttagelser i forbindelse med et igangværende forskningsprojekt om optegningen af det militære ledelsesrum. Forskningsprojektet er forankret ved Institut for Ledelse og Organisation på Forsvarsakademiet og har som sigte at iagttage nogle af de mangede input og påvirkninger, der tilskynder og skubber ledelsesforståelsen og ledelsesudøvelsen i bestemte retninger.¹

I iagttagelsen af empirien fra dette forskningsprojekt fremtrådte følelser – herunder tavse regler for fremvisning og talen om følelser – som et betydningsfuldt tema. Undervejs i forskningsarbejdet tegnede der sig et billede af et ledelsesrum, der på én gang optegnes af forskellige fordringer til følelsesarbejde, og som samtidig, mere tendentielt, optegnes af muligheder for at unddrage sig følelsesarbejde: På den ene side udstanses følelsesarbejde således som en vigtig del af dannelsesprocessen af den militære leder. Dette kan blandt andet ses i forsvarrets fokus på at udvikle og styrke den enkelte militære leders emotionelle kompetencer, ligesom der i den militære ledelsespraksis kan iagttages forskellige forventninger til den militære leders håndtering og fremvisning af følelser. I artiklen benævnes disse træk som "emotionelt fordrrende". Disse træk går i tråd med en bredere og tilsyneladende stadigt stærkere samfundsmæssig tendens i retning af fordringer om at bringe personlige emotionelle kompetencer i spil i arbejdsliv såvel som i fritidsliv. Denne tendens er også tema for dette nummer af *Dansk Sociologi*.

På den anden side blev der i forskningsprojektets forløb iagttaget artikulationer og eksempler, hvor blandt andet doktriner og reglementer² syntes at trække ledelsesoptegningen i en af-emotionaliserende retning. Doktrinernes og reglementernes semantik kunne således i et perspektiv ses som givende mulighed for at slække på fordringen om at besidde og anvende emotionelle kompetencer i sit ledelsesvirke. Dette mulighedsrum benævnes i artiklen som "emotionelt fritstillende".

Det er bevægelserne omkring disse to mulighedsrum – et emotionelt fordrrende og et emotionelt fritstillende – set i perspektiv af det danske forsvars optegning af militær ledelse, som er artiklens omdrejningspunkt. Artiklens hensigt er at udfolde de to mulighedsrum gennem en analyse af tre case-temaer, som viser nogle af de input, der præger og former den militære ledelse og den militære leder i dag. Et ønske med artiklen er at hermed tage del i en udforskning af, hvad der i Forsvarets militæroperative kontekst optegnes som passende følelser. Endvidere er artiklen nysgerrig på, hvordan militære ledere navigerer imellem disse forskelligartede input.

De tre case-temaer er udvalgt på baggrund af en mere omfattende empiri, som beskrives i artiklens afsnit om datakilder og metode. Case-temaerne giver indblik i nogle af de modsatrettede følelsesmæssige fordringer og muligheder for agens, der optegnes for den militære leder i dag. Det skal understreges, at det militære ledelsesrum er en polyfon og dynamisk størrelse, hvor en mangfoldighed af kontekstspecifikke optegninger, engagementer og forankringer



løbende finder sted. Målet med artiklen er derfor *ikke* at tegne et dækkende billede af alle følelsesfordringer i det militære ledelsesrum.

Analysen inddrager og forholder sig særligt til teorier omkring magtens betingelser i velfærdsstaten, som fremført af Foucault (1983, 2000), med yderligere perspektivering af blandt andre Villadsen (2004, 2007) og Tangkjær (2005) i forhold til ledelsesteknologier. Endvidere anvendes teorier omkring følelsesarbejde af blandt andre Hochschild (1979, 1983), Ashforth & Humphrey (1993) samt Morris & Feldman (1996). Endelig anvendes også teorier relateret til "leadership agility" (Joiner & Josephs 2007), paradoksledelse (se f.eks. Lüscher 2012)³ samt kommunikationsteorien om Coordinated Management of Meaning (Pearce et al. 1979).

Artiklen indledes med en kort indkredsning af begrebet militær ledelse. Derefter beskrives relevante aspekter af de anvendte teorier. Artiklens empiriske og metodiske fundament gennemgås i afsnittet om datakilder og metode. Den efterfølgende analyse er struktureret over tre empiriske case-temaer. Det første case-tema omhandler Hærens Officersskoles anvendelse af den emotionelle intelligens test EQ-i 2.0. som et eksempel på en ledelsesteknologi, der trækker i en emotionelt fordrende retning. Dette eksempel er valgt, dels fordi det fremgik af empirien, at EQ-i-testen og de profilmarkører, den optegner, også kendes og refereres til bredere i Forsvaret. Dels ses anvendelsen af EQ-i 2.0. illustrativ som eksempel på en ledelsesteknologi, der lægger op til en bestemt form for inddragelse af følelser i den militære leders arbejdsvirke. Artiklens andet case-tema iagttager den militære ledelsesoptegning i to praksissituationer, henholdsvis ved kurset Joint Campaign Planning og ved en militær øvelse i forsvars- og angrebskamp. I dette case-tema udfoldes nogle af de emotionelle fordringer til den militære leder, som blev iagttaget i empirien. Dette case-tema fungerer endvidere som bro imellem de to optegnede mulighedsrum. I artiklens tredje case-tema iagttages militære reglementer og doktriner som eksempler på ledelsesteknologier, der rummer et potentiale i retning af en emotionel fritstilling. Artiklen afrundes af en konklusion.

Militær ledelse og dens vilkår

Traditionelt og funktionelt anses ledelse som centralt for den militære udøvelse af magt (se f.eks. Forsvarsakademiet 2008; Huntington 1957; Clausewitz 2010 [1832]). I Danmark har Forsvaret eneret til at uddanne sine militære ledere. For officersniveauet og opefter er uddannelserne primært samlet ved Forsvarsakademiet, som varetager officersuddannelserne, Masteruddannelsen i Militære Studier og en række videreuddannelseskurser for ledere i Forsvaret. Forsvarets eneret til at uddanne sine militære ledere begrundes med forestillingen om, at militær ledelse er specifik og unik. Uddannelsesmonopolet beror således på en argumentation om den militære ledelses egenart og særlige behov i forhold til situeret indlæring.

Denne forestilling om den militære ledelses egenart har været genstand for flere iagttagelser. Forsvarets Ledelsesgrundlag sondrer mellem "virksomhedsledelse" og "militær risikoledelse", hvor virksomhedsledelse relateres til en optimering af de forvaltningsmæssige opgaver, f.eks. rettet mod at udvikle medarbejdere og arbejdsmiljø samt koordinering og løsning af opgaver, mens militær risikoledelse relateres til den militære leders opgave at håndtere komplekse operative opgaver (Forsvarsakademiet 2008:11). Den militæroperative risikoledelse, *føringen*, udøves ofte i simulerede eller reelle konflikt- eller kampsituationer og dermed under psykisk pres. Undersøgelser viser, at kendetegnende for de træk, som bringes i spil i disse situationer, er blandt andet markante og pludselige situationsskifte, stærke emotionelle fællesskaber, følelsesmæssig intensitet, kedsomhed, stress, savn, angst samt vinding og tab af mening (se f.eks. Veterancenteret 2013; Jøsok 2012; Forsvarsakademiet 2011). Med reference til den militæroperative ledelsesudøvelses risikobetonede kontekst lægger Forsvaret stor vægt på at ruste den militære leder til at kunne håndtere et vidt repertoire af følelser i sig selv såvel som at kunne håndtere udfordrende følelsesmæssige situationer og reaktioner, der kan opstå blandt medarbejderne (jf. Hærens Officersskole 2015).

Følelsesarbejde i arbejdslivet

Rose beskrev velfærdsstatens transition over i de nutidige liberale governancemodeller, som blandt andet er prægede af ideologier relateret til New Public Management-principper koblet med nogle af velfærdsstatens iboende disciplineringsmekanismer (Rose 1998, 1999). Han pegede på, at en særlig forståelse af individet som "an entrepreneur of itself" i dag er blevet fremherskende (Rose 1998:158). I parløb med dette nye subjekt-koncept er også statens rolle ændret: I stedet for at være en forsynersstat, optaget af at fordele goder og velfærdsforsikringer, ser staten det nu som sin primære rolle "to empower the entrepreneurial subjects of choice in their quest for self-realization" (Rose 1999:142). Idealet om socialstaten er vejet, til fordel for hvad Rose kalder "the enabling state" (Rose 1999:144. Se også Elm Larsen 2004).

I Roses tanker kan der blandt andet ses affinitet til Foucaults arbejde omkring begrebet *governmentality* og magtens grundlag og muligheder i den moderne velfærdsstat. Foucault beskriver velfærdsstaten som funderet på en styringsmentalitet, der blandt andet er karakteriseret ved, at den rettes mod individers selvstyring (Foucault 1983; Villadsen 2007:157). Han betegner af de magtdiskurser, som velfærdsstaten har tilpasset sig efter, "den pastorale magt" (Foucault 1983:213). Pastoralmagten virker på og gennem det enkelte individ, som påbydes "to seek and state the truth about oneself" (Foucault 2000:195). I velfærdsstaten virker den pastorale magt blandt andet gennem forskelligartede teknologier og institutioner, som retter sig mod borgernes stadige selverkendelse og selvledelse (Foucault 1983; Villadsen 2004). Cruikshank betegner velfærdsstatslige programmer og sociale bevægelser, der retter sig mod at udvikle og korrigere borgernes sociale kompetencer, "technologies of citizenship" (Cruikshank 1999:4).

Der er blevet peget på, at denne bevægelse i retning af selvudfoldning og selvledelse i dag i stigende omfang også udgør på én gang en fordring og en disciplineringsfaktor i arbejdslivet (se f.eks. Jensen & Prieur 2016; Villadsen 2004, 2007; Zapf 2002; Cruikshank 1999; Morris & Feldman 1996; Ashforth & Humphrey 1993; Hochschild 1979, 1983). Zapf (2002) bemærker, at hvor arbejdspsykologien og arbejds sociologien tidligere beskæftigede sig meget med fysiske og kognitive aspekter af arbejdslivet, har kravene til følelsesarbejde været genstand for langt flere akademiske betragtninger i de senere tiår.

Hochschild (1979, 1983) pegede på, at udførelsen af følelsesarbejde er en del af det, som medarbejderne – særligt i nogle erhverv – bliver betalt for. Hun definerede følelsesarbejde som "(...) the type of work it takes to cope with feeling rules" (Hochschild 1979:551). Med udgangspunkt i blandt andre Goffmans (1959) arbejde omkring den sociale situations betydning for de roller, vi indtager, sondrer Hochschild mellem "surface acting" og "deep acting". Surface acting implicerer, at man gennem f.eks. ordvalg, toneleje, og mimik simulerer følelser, som egentlig ikke er følte. Deep acting betyder, at man søger at faktisk formå at føle de emotioner, som man ønsker at vise (Hochschild 1979:558; Ashforth & Humphrey 1993:92-93). Surface acting fokuserer altså på det, der bliver (søgt) vist, mens deep acting fokuserer på det, der bliver (søgt) følt.

Inden for denne sondring fokuserer Ashforth og Humphrey særligt på de aspekter af følelsesarbejde, som relaterer til "the act of displaying appropriate emotion (i.e. conforming with a display rule)" i arbejdskontekster (Ashforth & Humphrey 1993:90). Ashforth og Humphrey peger på, at når medarbejdere gennem følelsesarbejde søger at matche kollegiale forventninger ved at udvise "appropriate emotion", bliver sociale interaktioner mere forudsigelige og genkendelige. Herved undgås nogle af de konflikter, som ellers kan destabilisere situationer og relationer (Ashforth & Humphrey 1993:94). Både Hochschild og Ashforth og Humphrey retter altså opmærksomhed mod en

interesse i at undersøge, hvad der i en given organisation eller kontekst optegnes som *passende følelser*.

Morris og Feldman definerede følelsesarbejde i en arbejds kontekst som "[the] effort, planning, and control needed to express organizationally desired emotions during interpersonal transactions" (Morris & Feldman 1996:987). De undersøgte blandt andet, hvordan der over tid kan opstå en overensstemmelse mellem de følelser, som organisationen fordrer, og medarbejderes (selv) oplevede følelser – altså hvordan emotionel "acting" over tid kan konvergere med det, der faktisk føles (Morris & Feldman 1996). Herved undgås, hvad Hochschild (1983:90) betegnede som "emotive dissonance".

Ledelsesteknologier

Ovennævnte teoriers fokus er primært på *individuel* følelsesarbejde og på individers selvstyring inden for rammerne af en samfunds- og arbejds kontekst. I nyere organisationsteori er et andet tema de ledelses- og styringsteknologier, der præger og former mange offentlige og private organisationer og virksomheder i dag (Tangkjær & Thygesen 2008; Villadsen 2007; Tangkjær 2005; Foucault 1983). Med ledelses- og styringsteknologier menes her principper, koncepter, systemer og vejledninger, der udarbejdes med henblik på at sikre f.eks. regelmæssighed, kvalitet, målelighed eller effektivitet i arbejds- og ledelsesprocesser. I artiklen betegnes disse samlet som ledelsesteknologier. Eksempler på sådanne teknologier er koncepter for medarbejderudviklings samtaler (MUS), forskningsopmålingssystemet BFI og forsvarrets system for ledelsesevaluering. Sådanne teknologier kan i forskellig udstrækning blive konstituerende for betingelserne for handling og kan dermed også blive styrende for de måder, vi tænker og handler på, inden for de områder som den pågældende teknologi dækker. De kan med andre ord transformere måden at være faglig på. Foucault (1983) pegede på, at teknologier former såvel sociale praksisser som ideologier. Dette sker dels gennem teknologiernes optegning af menneskers praktiske handlerum, dels ved det at de former menneskers selvforhold og verdensforhold. Dette kan beskrives som en skelnen mellem teknologiernes *instrumentelle* funktion og deres *performative* magt (jf. Tangkjær 2005; Tangkjær & Thygesen 2008). Som instrumenter faciliterer og strømliner ledelsesteknologier forskellige procedurer og måder at gøre på inden for specifikke områder. Samtidig har de en produktiv – performativ – magt, idet de hviler på og dermed også konfigurerer en specifik forståelse af eller antagelse om det område, de handler indenfor. Man kan sige, at ledelsesteknologierne installerer en bestemt diskurs både om deres specifikke område og implicit om den større systemforståelse, der ligger til grund for deres virke. I den forstand indtager de en rolle som aktant i aktør-netværksteoriens forståelse af denne (jf. Latour 1996:53).

Datakilder og metode

Empirien bag artiklen udgøres af litteraturstudier,⁴ observation af henholdsvis ledelsesundervisning og ledelsesudøvelse i praksis samt samtaler med studerende, medarbejdere og ledere i forsvaret, primært ved Forsvarsakademiet.

I forbindelse med ledelsesundervisning gennemførte jeg to fokusstudier – ét relateret til militær risikoledelse og ét relateret til hvad Forsvarets Ledelsesgrundlag kalder virksomhedsledelse (Forsvarsakademiet 2008:11): Inden for undervisning relateret til militær risikoledelse observerede jeg modulet Joint Campaign Planning (JCP) på Forsvarsakademiets masteruddannelse. JCP-modulet består af nogle perioders fjernundervisning samt cirka halvdelen månedss praksisundervisning, som primært er bygget op omkring gruppearbejde og scenarieøvelser. På dette modul fungerede jeg også som sparingspartner for undervisningsledelsen. Relateret til undervisning i virksomhedsledelse fulgte jeg videreuddannelseskurset Strategisk Ledelse, som er et 4x4-dages internatkursus for oberstløjtnant/kommandørkaptajn-niveauet og tilsvarende civil ansatte i Forsvaret. Jeg fungerede som censor på dette kursus og fik derigennem indblik i kursisternes cases. Yderligere har jeg fungeret som censor på ledelsesdelen af bataljonskursus for hæruddannede officerer. I forlængelse heraf fik jeg udarbejdet en EQ-i-test med tilhørende udviklings-samtaler med en testleder fra Forsvarsakademiet.

Jeg observerede ledelsesudøvelse i praksis i to konkrete situationer – én relateret til militæroperativ risikoledelse og én til virksomhedsledelse. Sammen med en kollega gennemførte jeg tre dages deltagerobservation ved en militær øvelse i Finderup, hvor vi primært kiggede på den militære ledelse under henholdsvis angrebs- og forsvarskamp. I relation til virksomhedsledelse observerede jeg ledelsen af to internatseminarer i forbindelse med en organisationssammenlægning af en række mindre enheder under Søværnet til én større.

Endelig bygger empirien på samtaler med deltagere på de forskellige kurser samt med undervisere, udviklingskonsulenter, forskere og chefer på Forsvarsakademiet. De fleste af disse samtaler har været af dagligdags, uformel karakter, men enkelte har været fokuserede og specifikt omhandlende forskellige perspektiver på og aspekter af forståelser og optegninger af det militære ledelsesrum.

Samlet set understøtter empirien bag denne artikel et nogenlunde bredt udsyn på det militære ledelsesniveau, men med en tyngde hos hæren. Mine militære kolleger har ofte fungeret som "tolke" i forhold til det militæroperative sprog og militæroperative analyser og handlinger. I relation til empirien har jeg løbende nedskrevet noter og refleksioner fra læsning, undervisning, samtaler og observationer. I dette materiale har jeg forsøgt at samle temaer og artikulationer, som forekommer mere iøjnefaldende og med større tyngde eller gennemslagskraft end andre. Weick (1995) anvender begrebet *enactment*

som en forståelse af, at verden udspiller sig i kontinuerlige processer, hvor noget ansføres, og noget aktualiseres, hvilket igen påvirker den videre ansføring og den videre aktualisering. Han formulerer det som, at det at handle i verden skaber de forestillinger, der dannes *om* verden, og omvendt (Weick 1995:37-39; Murphy 2015). Jeg har i mit materiale søgt at samle nogle af de artikulationer, som ser ud til at få mere agens, ved at de i højere grad end andre synes at blive *enacted* – indrullet, engageret og institutionaliseret – af den militære organisation og dens medlemmer.

Som nævnt har jeg i nogle tilfælde ikke alene været iagttager af, men har også været involveret i genstandsfeltet for min forskning. Empiriindsamlingen er således ikke kun udført i en organisation, som jeg selv er del af, men også i sammenhænge hvor jeg selv har ageret.⁵ Jeg har inddraget den respons, jeg har oplevet på min handlen, som del af mit empirigrundlag.

Artiklens forståelser betoner antagelsen om subjektiv, interpersonel og kontekstuel konstruktion. Den lægger sig op af den forståelse, at den videnskabelige genstand konstrueres, før den kan iagttages. Law har formuleret det som, at metoder og fremstillinger konfigurerer og medskaber sociale virkeligheder (Law 2006). Laws ærinde er at brede vores forestillinger om metode og dens politikker ud og frigøre disse forestillinger fra kravene om klarhed og specificitet. Hvis genstandsfeltet for forskningen er mangfoldigt og "rodet", hvilke metoder kan så bedst iagttage det?, spørger han. "If this is an awful mess... then would something less messy make a mess of describing it?" (Law 2006:1). Med udgangspunkt i denne forståelse er artiklens følgende analyse bygget op som en kvalitativ iagttagelse af tre konkrete case-temaer som eksempler på hvad der bidrager til at optegne den militære leders ledelsesrum.

Case 1. EQ-i 2.0. Et ledelsesteknologisk input til optegningen af en forståelse af emotionel intelligens i hæren

På Hærens Officersskole anvendes den emotionelle intelligens test EQ-i 2.0. som et grundlag for den personlige udvikling af elevernes ledelseskompetencer (Hærens Officersskole 2015; samtaler med faglærere på ledelsesfagene). EQ-i 2.0. definerer emotionel intelligens som:

(...) a set of emotional and social skills that influence the way we perceive and express ourselves, develop and maintain social relationships, cope with challenges, and use emotional information in an effective and meaningful way (Kilde: Bilag til testresultatet).

Selve EQ-i-testen er bygget over to primære momenter for intelligens: Intrapersonel (emotionel) og interpersonel (social). Den opridser fem overordnede domæner, hvor den over et antal parametre antager at vise testpersonens emotionelle og sociale intelligens, målt på områder som selvaccept, emotionel selvopmærksomhed, empati, relationsevne og beslutningskraft. Gennem en

sammenholdning af testpersonens scores på de forskellige parametre optegner testleder et tentativt billede af testpersonens indre refleksioner og emotioner samt hans eller hendes ydre agens og fremtoning. Dette billede bliver gjort til genstand for udviklingssamtaler mellem testleder og testperson.

EQ-i 2.0. bygger på en model for emotionel-social intelligens (ESI) udviklet af Reuven Bar-On i 1997 (Bar-On 1997, 2006:13-25). Bar-Ons teoretiske udgangspunkt er, at emotionel og social intelligent adfærd som målt på hans ESI-model er noget, der kan læres: " (...) emotionally and socially intelligent behavior can be enhanced in school, the workplace and in the clinical setting" (Bar-On 2006:18). Selv om ESI-modellen således lægger vægt på muligheden af situeret læring, fastholder den dog i og med sit fokus, at emotionel intelligens hører den enkelte til, og at det er den individuelle person, som må udvikle sig.

Iagttagelse af empirien pegede på, at forsvarets anvendelse af EQ-i 2.0 i varierende grad distancerer sig fra en rent kompetencebaseret forståelse. Dette gælder både på Hærens Officersskole, og det gælder testens videre indskrivning i nogle af officerernes personlige narrativer. I de samtaler og observationer, som indgår i empirien bag denne artikel, omtales testens resultater således ikke alene som et snapshotbillede af en potentielt midlertidig kompetencetilstand, men relateredes også til den enkeltes personlighed og identitet.

Med henvisning til Foucaults begreb om pastoralmagten kan det foreslås, at EQ-i-testen og dens anvendelse kan ses som et eksempel på, hvordan en systematiseret fordring om at "finde og sige sandheden om sig selv" kan komme til udtryk i en arbejdskontekst. Villadsen bemærker, at der i Foucaults beskrivelse af moderne magtteknologiers individualiseringsmekanisme er den ekstra spidsfindighed, at det – som i skriften til præsten – er afgørende, at den enkelte *selv* deltager i denne selv-sandheds-sigen, fordi han eller hun derved bindes på sine egne ord (Villadsen 2007:158; Foucault 2000:300). I dette perspektiv kan man anskue det, der sker i EQ-i-processens samtaler mellem testleder og testperson, som en slags meningssøgende og meningsskabende forhandling, hvor der i fællesskab landes en sandhed, som testpersonen derved selv har udsagt om sig selv. Parafraserende Cruikshank (1999) kan man sige, at testen kommer til at fungere som en af flere "technologies of officership".

Igennem EQ-i 2.0. set som ledelsesteknologi udtrykkes således en forestilling om, at den militære leder personligt er centrum for handling og ansvar, og at han eller hun har en emotionel kompetencekombination, som han eller hun må tage på sig og arbejde med – og enten se som et kors eller som et udviklingsredskab. Kontekstens betydning italesættes som et vilkår, der i forskellig grad og på forskellig vis kan stimulere de mønstre, som den enkelte bærer på. Denne ansvarliggørelse af individet som agent for selvforandring frem for fokus på iagttagelse og ændring af de sociale systemer og interaktionsformer, som vedkommende indgår i, ligger i tråd med den bredere sam-

fundstendens, som blev beskrevet i artiklens teoriafsnit. Her er det den enkelte person, snarere end kollektivet, som gøres til enestående og ansvarlig aktør i skabelsen af sin egen livsudfoldelse (jf. Rose 1999; Elm Larsen 2004).

Anvendelsen af EQ-i 2.0. i forsvaret er her set som eksempel på en ledelsesteknologisk formning og indrullering af emotionelle kompetencer. Analysen kan bringe spørgsmål i spil, om hvorvidt og hvordan lignende ledelses- og udviklingsredskaber inden for andre organisationer eller felter bidrager til at optegne og fastholde bestemte fordringer til feltets medlemmers inddragelse og anvendelse af personlige følelsesmæssige kompetencer i deres arbejdsvirke.

Case 2. Joint Campaign Planning og en militær øvelse i Finderup

Kurset Joint Campaign Planning (JCP) på Forsvarsakademiets masteruddannelse sigter mod at give de studerende viden om og forståelse for ledelse af og deltagelse i stabsarbejde i forbindelse med (internationale) militære operationer på det taktiske og operative niveau. Kurset er primært bygget op omkring gruppearbejde og praktiske scenarieøvelser, hvor enkelte studerende på skift udvælges til at lede stabsarbejde, mens de øvrige kursusdeltagere leder eller indgår i forskellige operationsstabe (f.eks. operationer, efterretninger og logistik). Grundlaget for stabsarbejdsprocesserne er udvalgte doktriner og reglementer; primært NATOs Comprehensive Operations Planning Directive, COPD, samt det danske Feltreglement III om stabstjeneste. Feedbacken til de enkelte studerende sker både løbende under kurset og i en opsamlende, individuel skriftlig vurdering efterfølgende.

I analysen af empirien fra kurset træder særligt tre forskelligartede emotionelle krav til den militære leder frem: På en side anmodes den militære leder om at mærke og inddrage sine følelser undervejs i (stabs)arbejdet. Samtidig fremkommer også markante budskaber til lederen om at holde sine følelser inde og ikke vise dem. Og endelig er der budskaber om at slet ikke mærke og anvende følelser, om at lægge dem til side, i det militære analysearbejde.

Disse tre forskelligartede budskaber kan illustreres med følgende eksempel: Under en feedbackrunde til den studerende, der på det tidspunkt var leder af et stabsarbejde (stabschef), sagde en underviser i relation til arbejdet med at udvikle løsningsmuligheder: "Når du føler dig meget sikker, så er det måske et tegn til, at der skal du have nogen ind, som kan kritisere det". Her opfordres altså til, at den studerende bruger det, som han eller hun mærker, som guidance til videre handling (at bede nogen om at kritisere det). I en senere feedback, hvor den studerende-stabschef blandt andet havde anmodet om input fra sine medstuderere (staben) med ordene "Jeg ved det lige så lidt som jer", sagde en anden underviser: "Det er dig, der er stabschef. Du kan komme til at fremstå usikker, hvis du ikke sætter retningen".

At sætte retning og at spørge efter kritiske input er ikke nødvendigvis modsætninger, men pointen med at uddrage disse to bemærkninger er, at der igennem dem kan ses spor af en optegning af to samtidige og forskelligrettede fordringer – eller handlemuligheder: Den ene trækker i retning af, at man som leder skal tøve på sin egen sikkerhed og aktivt skal opfordre sine medarbejdere til at forholde sig kritisk til ens vurderinger og beslutninger. Den anden trækker modsat i retning af at gemme sin tvivl væk og ikke opfordre til kritik.

I en senere generel tilbagemelding til hele gruppen af studerende fastslog en underviser i forhold til samme procesforløb, at "Vi vil have analyse, ikke mavefølelse!". Her opfordres altså til ikke at inddrage følelser overhovedet, men til alene at følge analyseskabelonerne.

De to første af ovennævnte budskaber – om henholdsvis at bruge følelser som guidance og at skjule dem – illustrerer begge fordringer om følelsesarbejde, omend af forskellig art og hensigt. Denne kompleksitet i mødet mellem fordringer om henholdsvis at inddrage og at skjule følelser udfoldes i det følgende. Det tredje budskab om at ikke inddrage følelser og i stedet lægge dem til side i ledelsesarbejdet beskrives i denne artikels regi som emotionelt fritstillende. Denne fritstilling muliggøres igennem brug af militære reglementer og deres tilknyttede redskaber som f.eks. skabeloner for militære overvejelsermetodikker. Reglementernes emotionelt fritstillende potentiale iagttages særskilt i det tredje og sidste case-tema. Det er vigtigt at understrege, at artiklen *ikke* hermed siger, at det ikke generelt set kan kræve et følelsesarbejde at lægge følelser fra sig. Pointen er her, at hvad angår konkrete fordringer til den militære leders følelsesinddragelse i sit arbejde, kan den semantik, som findes i reglementerne og doktrinerne, ses som at understøtte eller muliggøre en følelse-mæssig afkobling.

Emotionelle fordringer: Om følelsesarbejde hos den militære leder

Der er blevet peget på, at den militære leder skal mestre bestemte aspekter af følelsesarbejde (Hærens Officersskole 2015; Veterancenteret 2013; Forsvarskademiet 2011). Denne iagttagelse ses også afspejlet i forsvarrets arbejde med emotionelle kompetencer i relation til sine ledere, som blandt andet brugen af EQ-i 2.0. er et udtryk for. De emotionelle fordringer til den militære leder kan blandt andet relateres til begreber om kontekstskifte og kontekstens betydning for meningsskabelsen (jf. Pearce 2007) og til, hvad Joiner og Josephs (2007) betegnede som "Leadership agility". Joiner og Josephs' betegnelse om agilt lederskab inkluderer fire dimensioner: Context-setting agility, stakeholder agility, creative agility og self-leadership agility (Joiner & Josephs 2007:31-32). De peger blandt andet på, at vigtige lederkompetencer er at kunne aflæse og forstå kontekster, at kunne forme sine initiativer derefter og at kunne bruge sine initiativer som afsæt for løbende selvudvikling. Knyttet til Ashford & Humphreys (1993:90) begreb om "appropriate emotions" kan man sige, at for

at få sine ledelsesinitiativer til at lykkes, skal den militære leder i denne optik mestre forskellige "passende følelser" i forhold til en række forskelligartede situationer, som kan opstå og afløse hinanden med meget kort skiftevarsel.

Vigtigheden af denne mestring blev både iagttaget under JCP-kurset og ved en militær øvelse i Finderup. I Finderup trådte begrebet om leadership agility blandt andet frem i iagttagelsen af et for den militære leder tilsyneladende konstant *va-et-vient* imellem på den ene side at lytte til sine følelser og sin intuition og agere følelsesmæssigt taktilt og på den anden side at have fokus på fremtoning og på at fremstå sikker og uden tøven. Intuitionen og den følelsesmæssige taktilitet (som kunne kalde på handling) kunne f.eks. relatere til den næsten intuitive fornemmelse, som en delingsfører beskrev, af at "noget er galt" (og at de derfor skulle rykke stillingen længere tilbage). Eller det intuitive kunne relatere til delingsførers fornemmelse af, at "en af mine drenge er ikke med [dvs. motiveret] i dag", hvilket kaldte på en stillingtagen til, hvorvidt og hvordan der skulle handles på det.

Fokus på den fysiske kontrol af følelsernes fremtoning var ligeledes fremtrædende. En delingsfører fortalte mig under en øvelse, at han hele tiden var opmærksom på at kontrollere sit kropssprog, når han talte med sine gruppeførere, og at han var "opmærksom på at lyde rolig på net [inter-kom]", selv om han var stresset. "Jeg kalder det "Gentlemans-net"", sagde han.

En anden forklarede, at "Hele vejen igennem skoles vi til at *handle*, når vi er usikre".

"Men hvad gør du, når du er i tvivl?"

"Så vælger jeg noget", lød svaret. "Hvis jeg først viser, jeg er usikker, så spreder det sig".

I disse to udsagn kan ses en parallel til den opfordring til ikke at vise følelser, som blev iagttaget under JCP-kurset. Den militære leders ageren i stabsarbejde såvel som i felten synes således i den henseende at være dimensioneret af, hvad Goffman betegnede som *front stage* og *back stage* (Goffman 1959). Der er klare forventninger til, hvad som er hensigtsmæssigt og måske endda muligt at vise front stage. Med henvisning til Ashford & Humphreys (1993) arbejde, kan man sige, at en fremtrædende "display rule" i de militæroperative praksisfelter, som jeg har iagttaget, er at ikke fremvise tvivl eller usikkerhed. Dette fremgik både i forløbet af JCP-kurset og i iagttagelsen af den militære øvelse i Finderup.

Når følelser skal tilbageholdes for at man ikke fremstår som usikker, bliver Hochschilds (1979) førnævnte arbejde omkring deep acting og surface acting relevant. Morris & Feldman (1996) pegede på, at det kræver både anstrengelse og kontrol at udelukkende udtrykke organisationsmæssigt sanktionerede følelser. Hvorvidt og i hvilken udstrækning den militære leder oplever dette følelsesarbejde som anstrengende – hvilken grad af emotiv dissonans, der skal rummes over tid – siger den indsamlede empiri kun lidt om. Rapporter fra projekt USPER-PSYK om udsendte soldaters livssituation før, under og efter

udsendelse giver nogle perspektiver på mulige konsekvenser og kompleksiteter ved dette følelsesmanagement (Veteranceret 2013; Forsvarsakademiet 2011). Dette tema vil være interessant at se uddybet i flere undersøgelser.

Case 3. Følelsesunddragelse i lyset af doktriner og reglementer

Ikke Hej eller noget. Den ene kigger på os, nikker næsten umærkeligt, konkluderende, og konstaterer neutralt: "I er to". Det er alt. Vi er to, som han nu skal finde plads til i en af PMV'erne. Det er opgaven, som han skal løse i forhold til os. Det er sådan det er – også i doktrinerne: Der er intet overflødig, intet emotionelt, intet ud over det netop nødvendige faktuelle. De forsvarer ikke den gode stemning. Det andet – italesættelsen og pladsen – får det på kasernen, i mellemtiderne. Herude er der kun plads til det faktuelle. Og så kommer det følelsesmæssige ud igennem korte jokes under ventetiderne, gennem handlinger som at hjælpe med at bære dysekanonen og gennem kammeratlige bemærkninger "Bjørn! Hej min gode ven". RS forklarer mig "Det er ikke herude de opbygger tillid. Det gør de på kasernen. Og herude bruger de den" (Uddrag fra feltnoter).

I de foregående afsnit er der peget på nogle konkrete optegninger af emotionelle kompetencer i den militære praksis. Der er imidlertid også andre væsentlige påvirkninger af det militære ledelsesrum. Blandt disse er som nævnt militære reglementer, der i et perspektiv kan ses som at muliggøre en måde at omgå motiv dissonans på. I reglementernes til tider næsten totaliserende handlingsanvisninger kan der nemlig synes at ligge et potentiale for – i hvert fald for en stund – at afkoble sig dette følelsesmanagement. Dette er omdrejningspunktet for det følgende.

Den militæroperative føringsvirksomhed hviler på et udvidet og detaljeret doktrinært og reglementeret styringsgrundlag, der rækker ud over militære specialer og ned igennem niveauer. Doktrinerne og reglementerne er redskaber, der anvendes til at deducere handlinger og løsninger ud fra. De udformes både som overordnede principper og strategiske læresætninger og som analyseskabeloner og konkrete anvisninger på, hvordan eksempelvis opgaveløsning og kommunikation skal foregå. Der er således reglementer og procedurer for befalinger i kamp, for mødevirksomhed i stabsarbejdet i militære kampagner, for erfaringsopsamling fra militære indsatser, mv. Denne til tider minutuøse kommunikations- og handlingsstyring er til for at sikre fælles forståelse ved at minimere usikkerhed og fortolkningsmargin, den er til for at lette kommunikationen under tidspres eller i stressede og utydelige situationer som f.eks. i mørke eller i ukendt terræn, og den er til for at installere et sprog, hvis virke er at rette voldshandlinger mod *funktioner* og ikke mod det enkelte

menneske. Med analogi til Boltanski og Thévenots teori om retfærdiggørelsesregimer (Boltanski & Thévenot 2006) kan man sige, at doktrinerne installerer en type semantik, som knytter sig til en bestemt retfærdiggørelseslogik, der er anderledes fra de retfærdiggørelseslogikker, som f.eks. ses installeret, når politikere taler om "de gode" og "de onde", eller når soldater anvender dehumaniserende ord om deres modstandere.

På de udførende niveauer lader reglementeksekveringen ikke meget rum for tvivl eller subjektivitet i førerens kommunikation. Inden for en række områder ligger der obligatoriske skabeloner for måder at sige og gøre. Som eksempel kan fremdrages 5-punkts-befalingen, der er ikonisk for den militære føringsvirksomhed. Denne befaling afsluttes med følgende: "Befaling slut – (30 sek. til at tænke i) – Spørgsmål – Gentag opgave – Klokkeren er nu... (synkronisering af ure og kontrol heraf) – Ryk ud!" (Hjemmeværnsskolen 2012).

Pearce et al. (1979) foreslog med deres model for Coordinated Management of Meaning (CMM) en sondring mellem fem kontekstniveauer for meningsdannelse: Fra talehandling/indhold (det der siges eller gøres) som det enkleste niveau, over episode (f.eks. en befalingssituation eller en øvelse), position i relationer (f.eks. gruppefører), livsmanuskript (f.eks. personlig historie) til kultur (f.eks. i forsvaret) (Pearce et al. 1979; Pearce 2007). Med henvisning til den tidligere nævnte sondring imellem ledelsesteknologiers instrumentelle funktion og deres performative magt kan siges, at de militære reglementer og doktriner i deres instrumentelle funktion i vid udstrækning handler direkte ind på CMM-modellens nederste niveauer for talehandling og episode; men i deres performative kraft er de kulturproducerende.

I forhold til denne kulturproduktion er det interessant at iagttage, dels hvordan doktrinernes og reglementernes konkrete udformning påvirker følelseskultur og følelsesforskrifter i militæret. Dels er det interessant at iagttage, hvilke betydninger det har for det militære følelsesrum *overhovedet*, at så mange kommunikative og analytiske processer og handlinger er dikterede.

Relateret til den konkrete udformning er det tydeligt, at viden, overbevisning og præcision er dominerende værdier i hærens reglementer. Reglementerne er orienterede mod retning og handling. De er prægede af konvergent tænkning, hvor kompleksitet og multiplicitet skal håndteres og kondenseres til færre, overskuelige kategorier og løsningsmuligheder. I deres instrumentelle virke kan reglementerne altså se ud til at understøtte den fordring til den militære leder om at fremstå sikker og handlekraftig, som også blev drøftet i artiklens foregående afsnit.

Imidlertid kan det iagttages, at der i reglementerne også ligger et andet, potentielt emotionelt fritstillende rum, fordi føreren kan vælge at forlade sig på at følge procedurerne og, så længe han eller hun gør det, ikke behøver at bringe sine egne personlige følelseskompetencer i spil. I reglementerne kan der altså iagttages en mulighed for at unddrage sig fordringen om følelsesma-

nagement: Man kan tage reglementerne på sig, følge deres forskrifter og – i den stund man gør det – koble sig af det emotionelle og fastholde, at når man er i denne handlingskontekst, så er det dér, man er.

Denne iagttagelse kan pege i retning af, at det førnævnte begreb om kontekstskifte spiller en væsentlig rolle i forhold til optegningen af den militære leders følelsesinddragelse. Joiner og Josephs beskrev en dimension af leadership agility som *context-setting agility* forstået blandt andet som evnen til at aflæse og forstå kontekster (Joiner & Josephs 2007:31-32). I perspektiv af denne artikels analyse kan der med dette begreb peges på, at når den militære leder følger doktrinerne og reglementerne, skiftes der til en kontekst, hvor alle med det samme ved og skal vide, at specifikke vurderings- og legitimitetskriterier for kommunikation og handling nu er gældende. Iagttagelser af empirien pegede på, at der her er tale om så taktilt et rum, at det både kan forekomme, at der i små pauser *inde i* den doktrinære handlingskontekst bliver rum for en udfyldning, hvor den militære leder kan bruge sine følelsesmæssige kompetencer til at "opbygge tillid" – som f.eks. beskrevet i feltnoterne i forhold til at bære dysekanonen eller kommunikere glæde ved ankomsten af en kollega. Og der kan være tale om, at konturerne for den doktrinære handlingskontekst (med dens nøgterne sprogbrug og nøgterne forholden-sig) strækkes ud til også at inkludere mellemrummene, sådan at disse ligeledes præges af en nøgtern forholden-sig til hinanden såvel som til tingene – og hvor dette er en lige så gyldig modus.

Doktriner og reglementer er i ovenstående beskrevet og analyseret som ledelsesteknologi. Det kan være interessant at undersøge både videre inden for Forsvaret og inden for andre organisationer, om andre ledelsesteknologier ligeledes kan ses som at muliggøre en nedtoning af kravet til medarbejderne om at inddrage følelser i deres arbejdsvirke ved i stedet at tilbyde dem at læne sig op ad procedureguidet styring.

Konklusion

Perspektivet for det forskningsprojekt, som denne artikel bygger på, var at iagttage nogle af de input og påvirkninger, som optegner den militære leders mulige handlingsrum, samt at iagttage hvordan disse input udnyttes – altså hvordan det militære ledelsesrum herigennem *bliver til*. I iagttagelsen af empirien fra dette forskningsprojekt fremtrådte følelser – og regler for forståelse, fremvisning og talen om følelser – som et betydningsfuldt tema. På denne baggrund var et ønske med artiklen at tage del i en udforskning af, hvad der i forsvarets militæroperative kontekst optegnes som passende følelser.

Artiklens analyse har peget på et skisma mellem, at man på den ene side i forsvaret gerne vil være gode til at udvikle og inddrage emotionelle kompetencer i det militære ledelsesvirke, og på den anden side er der samtidig nogle teknologier, som kan præge den enkelte militære leder i retning af *ikke* at bruge følelser i sit ledelsesvirke. Dette skisma blev udfoldet igennem tre

case-temaer: Forsvarets fokus på at udvikle den militære leders emotionelle kompetencer og inddrage disse kompetencer i den pågældendes ledelsesarbejde blev illustreret gennem en analyse af forsvarets anvendelse af den emotionelle intelligensstest EQ-i 2.0. Endvidere blev observationer fra praksissituationer inddraget i analysen. Med henvisning til Ashford & Humphreys arbejde (1993:90) pegede analysen blandt andet på, at en betydningsfuld "display rule" i de militæroperative praksisfelter, som er iagttaget i artiklens empiri, handler om at ikke fremvise tvivl eller usikkerhed.

Analysen iagttog militære doktriner og reglementer som eksempler på teknologier, der modsat giver mulighed for at unddrage sig fordringerne om følelsesmæssigt engagement i ledelsesvirket. Det blev beskrevet, at de doktrinære handlingskontekster på én gang synes at have klart afgrænsede og samtidig fleksible konturer.

Artiklens analyse viste, at den militære leder skal navigere i felter, der blandt andet er prægede af optegninger, som umiddelbart ser ud til at rumme modstridende – eller konkurrerende – bud. Den militære leder står, som tilsyneladende mange andre ledere, i situationer, som ikke bare kalder på modsatrettede handlinger og følelsesudtryk, men som også på én gang optegner og dimensionerer lederens manøvrerum radikalt forskelligt. Det blev nævnt i artiklens teoretiske grundlag, at denne forestilling om ledelse i krydspres, eller *paradoksledelse*, genfindes som tema inden for de senere års ledelses- og organisationstænkning.

I den konkrete verden med dens kald på refleksioner, meningsskabelse, beslutninger, kommunikation og forklaringer må den militære leder navigere i og oversætte sådanne modsatrettede krav og paradoksale opgaver. En indledende nysgerrighed i artiklen var, hvordan militære ledere rent faktisk gør denne navigation. Med eksempler fra ledelsespraksis blev der blandt andet peget på, at der synes at være tale om nogle taktile bevægelser imellem forskellige handlingskontekster med tilhørende følelsesregler, som den militære leder træder ind i og skaber mening med. Et vigtigt spørgsmål er, hvorvidt disse forskellige og ofte modsatrettede "følelsesoptegninger" opleves som *fordringer* – og derved som paradokser – der kan skabe et pres på den individuelle leder? Eller om de modsatrettede følelsesoptegninger opleves som forskellige *mulighedsrum*, som man kan mestre og *vælge* at artikulere i sin ledelse?

I forlængelse heraf kan man, som det også blev nævnt i artiklens analyse, pege på, at det at ikke inddrage følelser *også* kræver et følelsesarbejde. Man kan derfor diskutere, om det emotionelt fordrende og det emotionelt fritstillende reelt er modsætninger. Nogle gange og i nogen situationer er det måske modsætninger, mens det andre gange måske er to sider af samme sag. Måske kræver det til tider en enddog høj grad af følelsesarbejde for at kunne gå ind i reglementernes nøgterne sprogbrug og forholden-sig til tingene?

Artiklens empiri giver ikke mulighed for at belyse disse spørgsmål, der alle handler om, hvordan den militære leder *selv oplever* sit følelsesarbejde. Ar-

tiklens analyse peger imidlertid på, at følelsesarbejdet hos den militære leder er et relevant studie at dykke mere ned i for at få et større indblik i og en mere nuanceret praktisk og teoretisk forståelse af, hvilke mønstre og begreber der reelt bringes i spil i dette følelsesarbejde.

Noter

1. Forskningsprojektet blev påbegyndt i september 2015 og forventes afsluttet i 2018. Dets formål er at bidrage til at undersøge, hvad der kendetegner militær ledelse til forskel fra anden ledelse. Det teoretiske udgangspunkt er poststrukturalistisk. Projektet søger at iagttage, hvordan det militære ledelsesrum til stadighed bliver optegnet og udnyttet. Gennem en række kvalitative fokusstudier beskrives, hvordan udøvelsen af militær ledelse på en gang både sandsynliggøres af og aktualiserer den kontekst, der får lov til at optegne ledelsesrummet. Disse kvalitative momenter iagttages gennem en kombination af forskellige metoder og ved besøg i forskellige af forsvarrets empiriske felter.
2. Doktriner er grundlæggende principper og retningslinjer, som militære ledere, soldater og stabe udfører deres handlinger efter. Doktriner er fundamentet for regler og standardprocedurer, der beskriver fremgangsmåder f.eks. for analyse, handling og kommunikation.
3. Ideen om paradoksledelse ses også afspejlet i Forsvarets Ledelsesgrundlag, som er bygget op over en model for forståelse af organisationskulturer, Competing Values Framework, der oprindeligt blev udviklet af Quinn og Rohrbaugh i 1983. Forsvarets Ledelsesgrundlag optegner fire til tider modstridende ledelsesfunktioner, som er at: sikre resultater, udvikle relationer, tilskynde til fornyelse og fastholde stabilitet. Der er i Ledelsesgrundlaget ikke tale om, at en organisation eller en leder skal placere sig i ét af de fire udfaldsrum, derimod kan modellen anskues som et vippebræt, hvor det gælder om at finde en etisk og produktiv balance (Forsvarsakademiet 2008).
4. Jeg lavede en bred søgning i Forsvarsakademiets egne publikationer og via Google Scholar samt gennemgik samtlige artikel-abstracts i to internationale, interdisciplinære militærvidenskabelige tidsskrifter, *Armed Forces & Society* og *Res Militaris*, for årene 2010-2015. Endvidere orienterede jeg mig i pensumlitteraturen for ledelsesfagene på Forsvarsakademiets lederuddannelser og læste udvalgte militære doktriner og regler.
5. Se Nørgaard & Holsting (2015) for beskrivelse af aktionsforskningens "mellemværende", "oversættelsesarbejde" og "forehavende" som betegnelser for de faser, hvorigennem forskeren deler sin egen videnskabelige erkendelsesproces med handlende aktører i praksisfeltet.

Litteratur

- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. 1993: "Emotional labor in service roles: the influence of identity". *Academy of Management Review*, 18:88-115.
- Bar-On, R. 2006: "The Bar-On model of emotional-social intelligence". *Psicothema* 18, supl.:13-25.
- Bar-On, R. 1997: *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.
- Boltanski, L. & Thévenot, L. 2006: *On Justification: Economies of Worth*. Princeton: Princeton University Press.
- Clausewitz, C.V. 2010 [1832]: *Om Krig*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Cruikshank, B. 1999: *The Will to Empower: Democratic Citizens and Other Subjects*. Ithaca: Cornell University Press.
- Elm Larsen, J. 2004: *Fattigdom og social eksklusion. Tendenser i Danmark over et kvart århundrede*. København: Socialforskningsinstituttet (SFI).

- Forsvarsakademiet 2011: *Rapport om undersøgelser af hvad der påvirker de udsendte soldater og deres pårørende (USPER PSYK)*. Hovedrapport. København: Forsvarsakademiet.
- Forsvarsakademiet 2008: *Forsvarets Ledelsesgrundlag*. København: Forsvarskommando.
- Foucault, M. & Rabinow, P. (Ed.) 2000: *Essential Works of Foucault 1954-1984, Vol. 1. Ethics*. London: Penguin Books.
- Foucault, M. 1983: "The Subject and Power". Efterskrift i Dreyfus H. & Rabinow P. 1983: *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*. Chicago: University of Chicago Press, 208-228.
- Goffman, E. 1959: *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor.
- Hjemmeværnsskolen 2012: *HVS 2000-004-67, Gruppetførers huskelister*. Hjemmeværnsskolen.
- Hochschild, A.R. 1983: *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Hochschild, A.R. 1979: "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure". *The American Journal of Sociology*, 85, 3:551-575.
- Huntington, S.P. 1957: *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hærens Officersskole 2015: *Studieordning. Officersuddannelse for Hæren 2015*. Forsvarsakademiet 2015.
- Jensen, S.Q. & Prieur, A.I. 2016: "The Commodification of the Personal: Labour Market Demands in the Era of Neoliberal Postindustrialization". *Distinktion*, 17, 1:94-108.
- Joiner, B. & Josephs, S. 2007: *Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. San Francisco: John Wiley & Sons, Jossey-Bass.
- Jøsok, Ø. 2012: *Personlig utvikling av ledere*. Master ved Institutt for voksnes læring og utvikling, Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Latour, B. 1996: "Om aktør-netværksteori. Nogle få afklaringer og mere end nogle få forviklinger". *Philosophia*, 25: 3-4. Århus: Filosofisk forening.
- Law, J. 2006: *Making a mess with method*. Fra: <http://www.heterogeneities.net/publications/Law2006MakingaMesswithMethod.pdf>
- Lüscher, L.S. 2012: *Ledelse gennem paradokset*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Morris, J.A. & Feldman, D.C. 1996: "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor". *Academy of Management Review*, 21, 4:986-1010.
- Murphy, T. 2015: *Sensemaking. Introduktion til Karl Weick*. København: Hans Reitzels Forlag.
- NATO 2010: *Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive COP-D Interim V1.0*. NATO.
- Nørgaard, K. & Holsting, V.S. 2015: *Kritisk nærhed som metode: Aktionsforskning i Forsvaret*. København: Forsvarsakademiet.
- Pearce, W.B. 2007: *Making Social Worlds: A Communication Perspective*. Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Pearce, W.B., Cronen, V.E. & Conklin, R.F. 1979: "On what to look at when studying communication: A hierarchical model of actors' meanings". *Communication*, 4:195-220.

- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. 1983: "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis". *Management Science*, 29, 3:363-377.
- Rose, N. 1999: *Powers of Freedom. Reframing political thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rose, N. 1998: *Inventing Ourselves: Psychology, Power, and Personhood*. New York: Cambridge University Press.
- Tangkjær, C. 2005: "De mange ledelsesværktøjer: Hvor ligger ledelsens muligheder?". *Nordisk Administrativ Tidsskrift*, 86, 1:44-55.
- Tangkjær, C. & Thygesen, N.T. 2008: "Ledelse af styringspresset: To normative nedslag", i Sløk, C. & Villadsen, K. (Red.): *Velfærdsledelse: Ledelse og styring i den selvstyrende velfærdsstat*, 179-208. København: Hans Reitzel.
- Veterancenteret 2013: *Efter Afghanistan. Rapport over veteraners psykiske velbefindende to et halvt år efter hjemkomst*. Ringsted: Veterancenteret.
- Villadsen, K. 2007: "Magt og selvteknologi: Foucaults aktualitet for velfærdsforskningen". *Tidsskrift for Velfærdsforskning*, 10, 3:156-67.
- Villadsen, K. 2004: "Socialt arbejde og subjektivering – Fra velfærdsplanlægning til postmoderne socialpolitik". *Psyke & Logos*, 25:613-640.
- Zapf, D. 2002: "Emotion work and psychological well-being A review of the literature and some conceptual considerations". *Human Resource Management Review*, 12:237-268.
- Weick, K. 1995: *Sensemaking in Organisations*. Thousand Oaks: Sage.