

Morten Brænder og Vilhelm Stefan Holsting

"Ét er søkort at forstå, et andet skib at føre"

*Om betydningen af praktisk militær ledelseserfaring
for tidligere udsendte soldaters ledelsesværdier*

Militære hierarkier associeres oftest med autoritære ledelsesværdier, en umiddelbart indlysende slutning, i betragtning af militære lederes handlingsrum: en snæver tidsramme, få informationer og risikoen for, at selv rigtige valg har ubarmhjertige konsekvenser. Undersøger vi betydningen af kommende militære lederes praksiserfaring for, hvilke værdier de vægter, træder et andet billede imidlertid frem.

I denne artikel sammenligner vi to grupper tidligere udsendte soldater, der alle er startet på officersskolerne og nu forfølger en karriere i Forsvaret. Det, der adskiller dem, er, hvorvidt de har haft et ledelsesansvar som led i deres udsendelse. Kadetter uden denne ledelseserfaring vægter autoritære ledelsesværdier over ikke-autoritære. Kadetter med en sådan ser i stedet værdierne som ligeværdige. Vi har i tidligere studier vist en stærk korrelation mellem rekrutteringsbaggrund og ledelsesværdier, også kontrolleret for køn, alder, personlighedstræk og værnstilhørsforhold. Denne undersøgelses bidrag er, at rekrutteringsbaggrundens betydning reelt kan tilskrives forskelle i føringserfaring.

Vi forklarer dette som et udslag af forskellen mellem teori og praksis: Har man været leder i praksis, abonnerer man ikke på et på forhånd fastsat værdisæt. Dette er i overensstemmelse med den gren af militærsociologien, som betragter soldaten som en "pragmatisk professionel", samt med den ledelsesforskning, som pointerer, at gode ledere kan kombinere forskellige, tilsyneladende modstridende ledelsesværdier i deres praksis.

Keywords: Ledelsesværdier, paradoksledelse, militærsociologi, føring

Indledning

Krigen i Ukraine har indvarslet et skifte i dansk udenrigs- og forsvarspolitik, en markering af, at Forsvaret fra nu af igen skal prioritere territorialforsvar frem for ekspeditionsstyrker. Ret beset havde denne proces været længe undervejs inden da. Indkøbet af F35-jagerne og prioritering af offensive våben i Forsvarsforliget i 2018 var skridt på samme vej, og efter Kabuls fald i august 2021 – et halvt år før invasionen af Ukraine – rejstes spørgsmålet om, hvorvidt 20 års engagement i Afghanistan havde været indsatsen værd: Stod de materielle og især menneskelige omkostninger mål med udbyttet, når nu Taliban alligevel vandt krigen? (Nielsen, 2021; Knudsen, 2021).

I denne artikel tilgår vi dette spørgsmål på en anden måde. Vi analyserer danske officerselevers (kadetters) ledelsesværdier, altså hvad de forbinder med god militær ledelse. Kadetterne kommer fra Flyvevåbnet, Hæren og Søværnet. Dem, vi fokuserer på, har det tilfælles, at de alle har været udsendt. Frem for at fokusere på de ideologiske og geostrategiske konsekvenser af den aktivistiske udenrigspolitik, kan vi – med udgangspunkt i disse data – flytte blikket fra struktur- til aktørniveauet og koncentrere os om betydningen af de erfaringer, de militære ledere, der stod på jorden – eller dækket – tog med sig hjem, og undersøge, hvilken rolle disse erfaringer havde for ledernes værdier. At vi på dette mikroniveau umiddelbart har en positiv historie at bidrage med, har ikke noget at gøre med større makrosociale eller politiske diskussioner, endsige med de menneskelige omkostninger forårsaget af skader eller dødsfald som følge af krig. Vi fortæller denne historie i håb om at bidrage til forståelsen af praktisk ledelseserfarings betydning for opfattelsen af god ledelse, i og uden for Forsvaret.

I en artikel i *Armed Forces & Society* har vi påvist en tæt sammenhæng mellem rekrutteringsbaggrund og ledelsesværdier (Brænder & Holsting, 2022): Kadetter rekrutteret internt fra Forsvaret tilkender således "bløde" værdier, knyttet til åbenhed og menneskelige ressourcer, større betydning end kadetter rekrutteret udefra. Hvorfor det forholder sig sådan, har vi hidtil gættet på, men ikke kunnet undersøge empirisk. Det kan vi nu, i denne artikel, hvor vi søger at besvare spørgsmålet: *Har praktisk ledelseserfaring fra missioner, hvor man har været udsendt med Forsvaret, betydning for kadetternes vurdering af, hvad god ledelse er?*

Sociologien har stort set altid været optaget af at forstå værdiers kulturelle betydning, herunder hvilken rolle værdier spiller i professionaliseringsprocesser (Feldman, 1971: 85). Det gælder også militærsociologien, hvis grundlæggere parallelt med Talcott Parsons fokuserede på at forstå betydningen af professionens værdier i dens samspil med det øvrige samfund (Brænder, 2021). Samuel Huntington anså officeren som en "manager of violence" (1985: 11), der med sit unikke værdisæt kunne danne forbillede for samfundet. Omvendt hævdede Morris Janowitz, at militær professionalisme skulle afspejle

Morten Brænder

Lektor, ph.d.
Institut for
Statskundskab,
Aarhus Universitet

mortenb@ps.au.dk



Vilhelm Stefan
Holsting

Kommandør-
kaptajn, ph.d.
Chef for Institut
for Ledelse og
Organisation
Forsvarsakademiet

viho@fak.dk



samfundets værdier (1977: 53-54). Konteksten for dette spørgsmål ændrede sig. Den militære professions rolle som en "kaldsinstitution" blev svækket (Moskos, 1977: 49), og et øget fokus på værdimæssig mangfoldighed – i og uden for militære organisationer – betød, at mange professionelle fik svært ved at finde et fast ståsted (Williams, 2008: 200). Tilgangen forblev dog den samme, idet det centrale spørgsmål stadig knyttedes til værdiernes betydning for de professionelles virke. Det er denne tilgang, vi her vender på hovedet, idet vi med et ledelsesteoretisk udgangspunkt i stedet spørger til, hvilken rolle de professionelles virke – deres erfaringsbaggrund – spiller for deres værdier og for deres ledelsesforståelse.

Dette er en tværsnitsundersøgelse, altså et komparativt studie, der benytter statistiske metoder. Vi sammenligner to grupper tidligere udsendte. De har det tilfælles, at de har valgt at forfølge en officerskarriere. Nogle af dem har fortsat i Forsvaret efter deres udsendelse. Andre vender nu tilbage efter at have taget en civil uddannelse. Derfor kan vi teste betydningen af rekrutteringsbaggrund. Nogle af dem har prøvet at lede under udsendelsen. Andre har ikke. Derfor kan vi også teste betydningen af ledelseserfaring og dermed besvare artiklens problemstilling.

Teori

I dette afsnit præsenterer vi artiklens overordnede teoretiske ramme. Det er på baggrund af den, vi forventer at vise, at ledelseserfaring spiller en afgørende rolle for prioriteringen af ledelsesværdier. Det er nemlig vores påstand, at rekrutteringsbaggrundens betydning i virkeligheden kan tilskrives forskelle i praktisk erfaring.

Der findes næsten lige så mange ledelsesteorier, som der findes ledelsesforskere (Wood, 2007). Vi trækker her på "the competing values framework", som oprindeligt, tilbage i 1980'erne, blev formuleret af Robert E. Quinn. Dette valg har både praktiske og principielle årsager (Brænder & Holsting, 2022). Den praktiske årsag knytter sig til, at Forsvarets Ledelsesgrundlag netop er

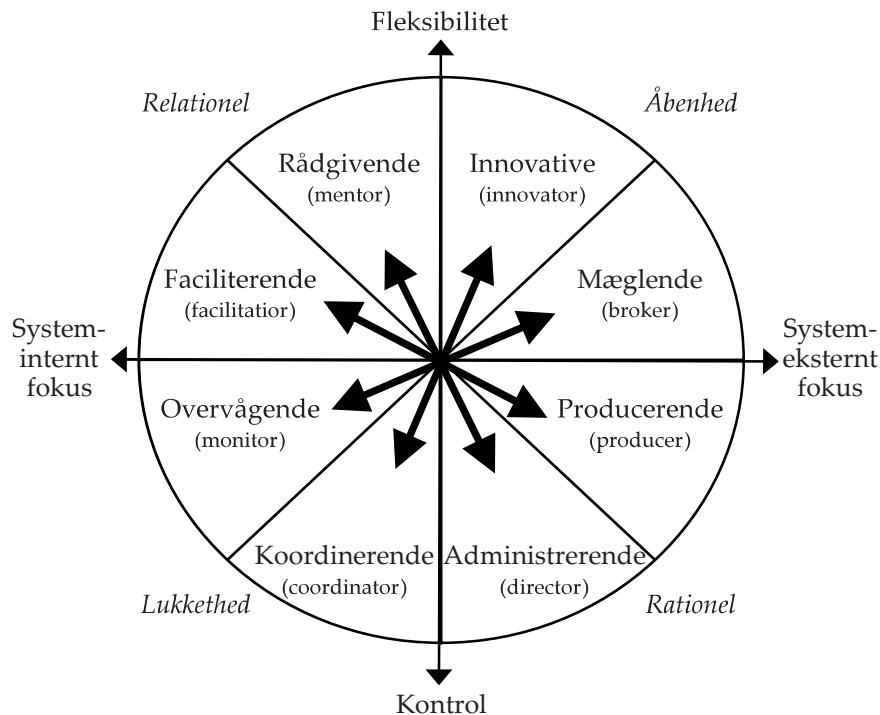
formuleret med inspiration fra *the competing values framework*. Det er en styrke, fordi det gør det lettere at formulere forventninger til, hvilke ledelsesværdier kadetterne bør vægte. De principielle årsager angår for det første, at rammen som udgangspunkt er mere empirifølsom end fx Bernard Bass' teoretiske skelnen mellem "transaktionel" og "transformativ" ledelse. Bass' skelnen anvendes ganske vist oftere, men selvom transformativ ledelse traditionelt undersøges med en multidimensionel model, er den begrebslige ramme og målemetoden blevet udsat for en ret hård kritik (van Knippenberg & Sitkin, 2013). For det andet finder man hos Bass en underliggende normativ forventning om, at transformativ ledelse er mere ønskværdig og fører til bedre resultater end transaktionel (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1990).

Quinns model består derimod af otte ligeværdige om end forskellige ledelsesroller. Her er det konteksten og ikke en universel opskrift, der afgør den rette ledelse (Quinn & Rohrbaugh, 1981). Derfor har teorien også spillet en central rolle i formuleringen af nyere teorier om "paradoksledelse" (Putnam, Fairhurst & Banghart, 2016; Johnson, 2014; Lavine, 2014; Smith, 2014; Lewis & Smith, 2014). Den teoretiske styrke er nemlig, at den også er anvendelig til at forstå de samtidige modsatte ledelsesbehov, som fx komplekse militære ledelsessituationer indebærer.

Quinns teoretiske ramme beskrives bedst grafisk ud fra hans "ledelseskompas", som kan ses i figur 1, nedenfor.

Kompasset er opdelt, så der skelnes mellem otte forskellige ledelsesroller, fordelt i et todimensionelt rum og udspændt langs to akser. Den ene akse angår, om lederen har fokus på "kontrol" eller på "fleksibilitet". Den anden, om der er fokus på "organisationsinterne" eller "organisationseksterne" anliggender. Når akserne placeres i et kryds oven på hinanden, opstår fire overordnede domæner: Ét præget af kontrol og organisationsinterne anliggender, som betegnes det "lukkede" domæne. Modsat dette finder vi et "åbnet" domæne, præget af fleksibilitet og organisationseksterne anliggender. Et tredje præget af kontrol og organisationseksterne anliggender, som betegnes som det "rationelle" domæne, står modsat et "relationelt" domæne, præget af fleksibilitet og organisationsinterne anliggender. Inden for hvert domæne finder vi to overordnede lederroller, der adskiller sig fra hinanden, alt efter hvilken af de to akser de er placeret tættest på. Inden for det rationelle domæne har vi fx både den "producerende" lederrolle (producer), som prioriterer maksimering, og den "administrerende" (director), som prioriterer målopfyldelse.

Figur 1. Dansk oversættelse af Quinns teoretiske ramme, "the competing values framework". De engelske navne for hver ledelsestype angives i parentes (Quinn, 1988: 86).



Som analyseværktøj kan rammen benyttes som et rent deskriptivt redskab, men den indeholder også en normativ fordring, om end på et andet niveau end hos fx Bass. Rammens titel, *the competing values framework*, antyder den deskriptive brug. Valget af lederrolle er ikke givet og afhænger både af konteksten og den værditilgang, som aktøren går til den på. For en umiddelbar betragtning er værdierne bag det enkelte domæne ikke forenelige. Hvis man prioriterer relationelle værdier, og altså agerer som rådgivende eller faciliterende leder, så kan man ikke samtidig sætte rationelle værdier, altså at agere som producerende eller administrerende leder, lige så højt. I hvilken grad sådanne prioriteringer så faktisk er bevidste, varierer naturligvis, men pointen er, at ledelse udøves i et valg mellem konkurrerende tilgange til ledelseskonteksten.

Den oplagte indvending mod at betragte ledelsesroller i et modsætningsforhold er selvfølgelig, at sådanne modsætninger ofte er kunstige. Om man fx prioriterer relationelle eller rationelle forhold, afhænger ikke kun af ens værditilgang, men også af, hvad der kan lade sig gøre i den konkrete situation. Endvidere kan situationen kræve, at man først prioriterer at skabe stærke arbejdsmiljøer og dernæst fokuserer på produktivitet, fordi motiverede

medarbejdere producerer bedst (Bellé, 2013; Braun m.fl., 2013). Det er her, det normative aspekt af Quinns *competing values framework* træder frem, og her, at denne ramme får betydning for teorier om paradoksledelse (Vince m.fl., 2018; Hargrave & Van de Ven, 2017). Det, der ifølge Quinn udmærker en god leder, er nemlig ikke valget af en bestemt ledelsesrolle, men at han eller hun – i erkendelse af at der findes forskellige og tilsyneladende modstridende ledelsesværdier – alligevel formår at kombinere disse hensigtsmæssigt i den konkrete situation (Quinn, 1988: 48). Jo mere moden, effektiv og erfaren en leder er, desto bedre formår vedkommende at slå bro over modsætningerne og tilpasse sin ledelsestilgang til situationen (Denison, Hooijberg & Quinn, 1995: 537). Med udgangspunkt i dette aspekt af Quinns teori kan vi formulere den overordnede hypotese, der ligger til grund for denne artikel, nemlig at erfaring gør en forskel. Der er forskel på den teoretiske viden fra uddannelser og den praksisviden, man tilegner sig, når man prøver at stå i afgørende ledelsesmæssige dilemmaer. Med andre ord er der forskel på at forstå et søkort – eller et ledelseskompas – og at navigere efter det i virkeligheden.

Baggrund og hypoteser

Forsvarsforliget i 2012 ændrede retningslinjerne for optagelse på officersskolerne. Dels skulle halvdelen af alle nye kadetter fremover have en civil baggrund. Dels skulle alle ansøgere som minimum være i besiddelse af en bachelorgrad. Man har altid rekrutteret kadetaspiranter udefra. Men kombineret med kravet om en bachelorgrad kom disse "outsiders" nu ind i Forsvaret efter at have tilbragt de formative år af deres voksenliv uden for institutionen. Forsvarets uddannelsesinstitutioner kunne derfor med rette forvente, at den militære socialisering ville være mere træg for denne gruppe. Det var på den baggrund, at vi i vores *Armed Forces & Society*-artikel netop fokuserede på betydningen af rekrutteringsbaggrund. Kadetterne kunne i den sammenhæng opdeles i tre grupper: "Insiders" rekrutteret direkte fra stampersonellet. "Outsiders" rekrutteret udefra, og som heller ikke har nogen militær erfaring. Og endelig en ret stor gruppe veteraner eller tidligere værnepligtige, der egentlig rekrutteres udefra, men som nu "vendte tilbage" til Forsvaret efter en civil uddannelse. Insiderne skilte sig generelt ud ved at være mere åbne over for bløde værdier, men forskellen var mest udtalt i sammenligning med den sidste gruppe, mellemgruppen. Vi forklarede dette med henvisning til, at kadetter fra stampersonellet formentlig havde mere praktisk ledelseserfaring og derfor – jf. Quinn – bedre forstod betydningen af at være mere åben over for forskellige ledelsesværdier. Vi formodede, at forskellen blev særlig udtalt i sammenligning med kadetter fra mellemgruppen, da de kun kendte det militære hierarki nedefra, hvor autoritære værdier betyder mere. Sammenfaldet mellem ledelseserfaring og rekrutteringsbaggrund betød dog, at

vi ikke kunne teste denne udlægning. Det kan vi nu, og det er, hvad vi gør i nedenstående.

For en soldat betyder praktisk ledelseserfaring først og fremmest erfaring med "føringsledelse". Føringskommando kommer af tysk "Führung", og begrebet har af indlysende historiske årsager haft en hård medfart. Når vi på dansk taler om føringskommando, bruger man derfor på engelsk betegnelsen "mission command". Føringsledelsens betydning i militære organisationer skyldes de forhold, som gør sig gældende, når ledere planlægger og eksekverer militære aktiviteter: altså under tidspres, med en begrænset informationsmængde til rådighed og under forhold, hvor selv et rigtigt valg kan have alvorlige konsekvenser – en kompleksitet, der kun er blevet forstærket af den teknologiske udvikling (van Creveld, 1987; Widder, 2002; King, 2017). Militære ledere er ikke ene om at stå i sådanne situationer. Det samme gør sig gældende for grupper i politi, beredskab og i sundhedsvæsenet. Derfor imiterer sådanne organisationer også ofte det militære hierarki (Holsting & Nørgaard, 2014).

I akutte, kritiske situationer vil der ofte være brug for tempo, og at der udstikkes en fælles retning. Der er ikke plads til en mere tidskrævende, dialogisk eller undersøgende tilgang (ibid.). Derfor fremstilles militære organisationer ofte som hierarkiske, men føringskommando handler ikke nødvendigvis om autokrati. Føringskommando handler om beslutningskompetence. For at kunne lede under pres – altså at føre – skal du som leder kunne forvente, at de retningslinjer, du udstikker, bliver fulgt. Derfor er føringskommando også relationel. De, som ledes, skal have tillid til, at du har den indsigt og de evner, der skal til for at træffe de rette beslutninger.

Ydermere kan man godt have en helt fast rangorden, når der handles, men være åben for deliberation, inden og efter det sker. Det er fx fastsat i NATO-ledelsesdoktriner (2022: 42-44), hvor de bærende principper ikke kun er ansvar (responsibility) og bemyndigelse (unity of command), men også handlefrihed (freedom of action), tillid (trust) og gensidig forståelse (mutual understanding). Principperne fastsætter en samtidighed af klar autoritet og koordineret handlefrihed. Det ses fx blandt norske marinejægere, der, inden de går i aktion, afholder et såkaldt "matrosråd", hvor hierarkiet midlertidigt sættes ud af kraft med henblik på at få det bedst informerede beslutningsgrundlag. Når operationen iværksættes, genetableres beslutningshierarkiet (Danielsen, 2018). Endelig betyder den begrænsede informationsmængde, lederen har til rådighed, når der skal træffes en føringsbeslutning, at det er så meget desto vigtigere for vedkommende at gøre brug af den viden, der faktisk forefindes (Barfod, 2021: 87).

Den, der fører i praksis, skal bruge al den information, der er til rådighed. Vedkommende kan ikke på forhånd favorisere et bestemt domæne, men må i stedet balancere mellem disse. Denne fleksibilitet er netop karakteristisk for det ledelsesideal, der ses udfoldet hos Quinn, hvilket er grunden til, at vi forventer, at føringskommando – og ikke blot rekrutteringsbaggrund – er dét, der

gør en forskel i forhold til, hvordan kadetterne orienterer sig i forhold til de åbne, lukkede, rationelle og relationelle domæner. Det kan vi teste ved at fokusere på tidligere udsendte, idet disse ikke alene varierer i forhold til rekrutteringsbaggrund, men også føringserfaring.

Da vi tidligere har påvist en tæt korrelation mellem rekrutteringsbaggrund og ledelsesværdier, vil vi som det første undersøge, om dette også gør sig gældende i denne sammenhæng, så vi også kan kontrollere for betydningen heraf, selvom datagrundlaget her er et andet. Sammenholdt med kadetter rekrutteret "udefra" har langt flere kadetter fra stampersonellet haft ledelsesansvar som udsendte. Når vi ikke kontrollerer for føringsansvar, forventer vi derfor, at rekrutteringsbaggrund gør en forskel. Vi stiller følgende hypotese:

H1a: Tidligere udsendte rekrutteret direkte fra Forsvaret prioriterer bløde værdier højere end tidligere udsendte, der har været uden for Forsvaret.

Påstanden er ikke, at kadetter rekrutteret indefra er "bløde", men blot at de ikke nedprioriterer et bestemt værdisæt. Tidligere udsendte rekrutteret udefra, og som primært kender det militære hierarki fra den modtagende ende, vil omvendt prioritere bløde værdier lavt. Når vi sammenligner de to grupper, vil vi derfor finde en forskel netop i forhold til de bløde værdier. Det betyder, at vi ikke forventer at finde en forskel i forhold til de hårde værdier i en sådan sammenligning.

H1b: Tidligere udsendte rekrutteret direkte fra Forsvaret prioriterer ikke hårde værdier anderledes end tidligere udsendte, der har været uden for Forsvaret.

Føringserfaring inddrages i analysens andet trin. Her er forventningen, at de observerede forskelle i forhold til synet på bløde ledelsesværdier viser sig reelt at kunne tilskrives det praktiske militære ledervirke, kadetterne har med i rygsækken. Udsendte med føringserfaring forventes at prioritere bløde værdier højere end tidligere udsendte uden føringserfaring, fordi de forstår, at man som leder hele tiden skal navigere mellem forskellige hensyn og derfor ikke på forhånd kan prioritere ét sæt ledelsesværdier højere end et andet. Omvendt vil tidligere udsendte uden praktisk ledelseserfaring, der har modtaget og ikke givet ordrer, prioritere en autoritær ledelsesstil over en ikke-autoritær. De vil, i forhold til Quinns teoretiske ramme, prioritere kontrol over fleksibilitet. Det er det, der danner baggrunden for denne artikels centrale hypotese.

H2a: Tidligere udsendte med føringserfaring prioriterer bløde værdier højere end tidligere udsendte uden føringserfaring.

Igen er det vigtigt at holde fast i, at dette alene handler om prioriteringen af de bløde værdier i forhold til de hårde, og at vi derfor ikke forventer at finde en forskel i forhold til sidstnævnte.

H2b: Tidligere udsendte med føringserfaring prioriterer ikke hårde værdier anderledes end tidligere udsendte uden føringserfaring.

Hypoteserne er lette at teste, men det er vigtigt at holde sig for øje, at den forventede forskel – også selvom den faktisk er til stede – kan skyldes andet end føringserfaring. For det første vil dem, der udvælges til ledere på en mission, ikke være udvalgt tilfældigt. Allerede inden de blev udsendt, besad de formentlig kvaliteter, som Forsvaret vægter i udvælgelsen af ledere. Derfor ville de nok også – praksiserfaring eller ej – under alle omstændigheder besvare spørgsmål om, hvad der kendetegner god militær ledelse, i overensstemmelse med organisationens værdier. For det andet vil de, der allerede inden udsendelsen har været udvalgt til at udfylde et sådant hverv (kadetter, som har en befalingsmands- eller sergentbaggrund), også som led i deres ledelsestræning være blevet eksponeret mere for Forsvarets ledelsesværdier end de, der blot var udsendte som menige konstabler, og som først har taget en sergentuddannelse efter deres optagelse på officersuddannelsen. De erfarne ledere vil altså lettere kunne genkende disse værdier, når de præsenteres for dem – i for eksempel et spørgeskema – og derfor vil de også være mere tilbøjelige til at erklære sig enige heri end de, der ikke var udvalgt på forhånd.

Når vi tester hypotesen om føringserfarings betydning for ledelsesværdier, står vi med andre ord med en potentiel udfordring af undersøgelsens interne validitet. Dette kan både anskues som et problem med bagvedliggende variable (at såvel ledelsesværdier som føringserfaring bestemmes af et helt tredje forhold) og som et problem med omvendt kausalitet (altså at ledelsesværdier bestemmer, om man har fået føringserfaring eller ej).

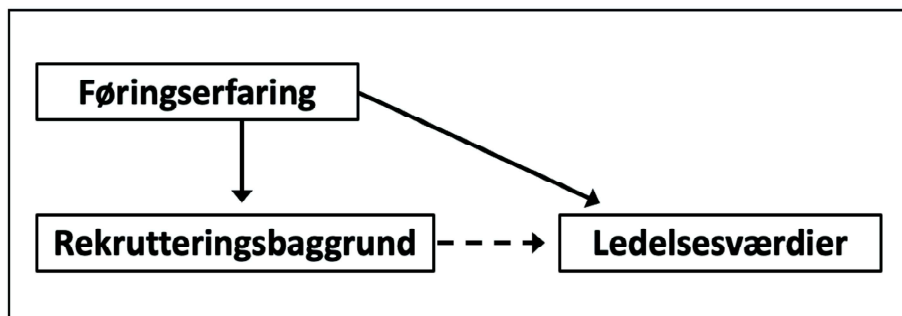
At minimere risikoen for oversete tredjevariable kræver egentlig et eksperimentelt design. Da det ikke er tilfældigt, hvem der faktisk får føringserfaring, kan vi imidlertid ikke identificere en oplagt kontrolgruppe. Vi må derfor nøjes med at kontrollere for de baggrundsvariable, vi ved, kan spille en rolle i forhold til både rekrutteringsbaggrund og føringserfaring og til ledelsesværdier.

Noget lignende kan siges i forhold til udfordringer med omvendt kausalitet: De kan heller ikke afgøres empirisk i et tværsnitsstudie. Igen handler det om, hvem der faktisk får føringserfaring og derfor eksponeres mest for Forsvarets Ledelsesgrundlag. Vi kan dog langt hen ad vejen imødekomme denne indvending ved at inddrage rekrutteringsbaggrund. Kadetter rekrutteres fra stampersonellet som befalingsmænd og har derfor alle været eksponerede for Forsvarets Ledelsesgrundlag uanset deres praktiske erfaring. Da ikke alle disse har været udsendt som befalingsmænd, får vi – ved at teste for førings-

erfaring og holde rekrutteringsbaggrund konstant – indblik i, om det er den formelle uddannelsesbaggrund eller den reelle praksis, der gør en forskel.

Det leder til et andet spørgsmål, nemlig hvorvidt føringserfaring kommer før rekrutteringsbaggrund eller omvendt. Da udsendelsen rent kronologisk har fundet sted inden rekrutteringen til officersskolerne, går vi her ud fra en kausalmodel, hvor føringserfaring placeres før rekrutteringsbaggrund. Denne model optegnes i figur 2, nedenfor.

Figur 2: Teoretisk model



Det kan selvfølgelig ikke udelukkes at karrierevejen for nogle vedkommende følger et andet spor. Eksempelvis har de, der var udsendt som befalingsmænd og nu søger ind direkte fra stampersonellet, muligvis valgt en militær karriere, længe før de tog afsted. Logisk set kommer rekrutteringsbaggrund for deres vedkommende altså også før føringserfaring. Dette forbehold skal nævnes, fordi den teoretiske model har implikationer for testen af relationen mellem de to uafhængige variable, en pointe, vi vender tilbage til i metodeafsnittet.

Alle hypoteser testes ud fra en ceteris paribus-forventning, og som nævnt ovenfor er det afgørende, at der kontrolleres for forhold, der både kan påvirke de uafhængige variable (hvem der udvælges som ledere, og hvem der vælger en lederkarriere) og den afhængige variabel (hvilke ledelsesværdier man vægter). Det gælder køn og alder og formentlig også personlighedstræk (Götzsche-Astrup, Brænder & Holsting, 2022). Undersøgelsen er foretaget på tværs af de tre værn. Da værnskultur kan spille en rolle for såvel karrierevalg som ledelsesværdier (Clemmensen, 1986; Holsting & Brænder, 2020), skal der også kontrolleres for betydningen heraf i vores analyser. Sidst bør nævnes, at selvom datasættet indeholder oplysninger om kadetternes uddannelsesniveau, kontrollerer vi ikke herfor. Da alle ansøgere, uanset rekrutteringsbaggrund, skal have en bachelorgrad eller tilsvarende, varierer kadetternes uddannelsesniveau så lidt, at en eventuel betydning heraf ikke lader sig teste empirisk med de forhåndenværende data.

Data og metoder

Det datasæt, der bruges i denne analyse, udgør et udpluk af et paneldatasæt (n=1.829) indsamlet på officersuddannelserne under Forsvarsakademiet som led i et forskningssamarbejde mellem Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet, og Institut for Læring og Organisation, Forsvarsakademiet. En repræsentant for projektet har fået afsat tid på en holdtime for hver årgang på uddannelserne, og der er indsamlet data i tre trin: ved opstart på Sergentskolerne, ved opstart på Officersskolerne og ved Officersuddannelsens afslutning. Spørgeskemaerne er altså indsamlet som "gruppe-enquetes", og en "gruppe" refererer her til et enkelt værn på en enkelt årgang på et givent tidspunkt i uddannelsen. Både Flyvevåbnet, Hæren og Søværnet er med. Der er repræsentanter for årgangene 2018, 2019, 2020, 2021 og 2022. Det nærværende datasæt indeholder 34 af disse grupper og er konstrueret således, at respondenter kun medvirker én gang heri (n=1.169). Der er to afgørende forskelle på dette datasæt og de data, vi benyttede i vores tidligere undersøgelse. Den ene er, at vi her inddrager kadetter fra alle tre værn og ikke kun fra Hæren. Den anden er, at vi her fokuserer på tidligere udsendte. Det reducerer antallet til 206 respondenter, heraf har 174 besvaret spørgsmål knyttet til Quinns *competitive framework*. Inddragelsen af personlighedstræk reducerer antallet af valide svar yderligere, til 124. Det er altså kun omkring 10 % af besvarelsene fra hoveddatasættet, der er relevante for denne undersøgelse. Det er de besvarelser, der analyseres nedenfor. Tabel 1a-c viser fordelingen af respondenterne efter køn, alder og værn i det overordnede datasæt og for de nærværende analyser.

Tabel 1a: Kønsfordeling. Antal (procent). Alle respondenter og respondenter, der har været udsendt, og om hvem vi har data om ledelsesværdier og personlighedstræk. Kadetter på Flyvevåbnets, Hærens og Søværnets Officersskoler 2018-2022.

	Alle respondenter	Respondenter analyseret her
Kvinder	163 (14 %)	6 (5 %)
Mænd	1.004 (86 %)	118 (95 %)
I alt*	1.167	124

*To respondenter har ikke angivet deres køn.

Tabel 1b: Aldersfordeling. Gennemsnit (standardafvigelse). Alle respondenter og respondenter, der har været udsendt, og om hvem vi har data om ledelsesværdier og personlighedstræk. Kadetter på Flyvevåbnets, Hærens og Søværnets Officersskoler 2018-2022.

	Alle respondenter	Tidligere udsendte respondenter
	27,8 (3,7)	30,4 (5,2)
Antal**	1.134	124

**35 respondenter i det overordnede datasæt og to i det her analyserede udsnit har ikke angivet deres alder.

Tabel 1c: Værnsfordeling. Antal (procent). Alle respondenter og respondenter, der har været udsendt, og om hvem vi har data om ledelsesværdier og personlighedstræk. Kadetter på Flyvevåbnets, Hærens og Søværnets Officersskoler 2018-2022.

	Alle respondenter	Tidligere udsendte respondenter
Flyvevåbnet	221 (19 %)	22 (18 %)
Hæren	715 (61 %)	77 (61 %)
Søværnet	233 (20 %)	27 (21 %)
I alt	1.169	126

Eftersom vores "stikprøve" består af tidligere udsendte, giver det ikke mening at antage, at de er repræsentative for de 1.169 kadetter i det generelle datasæt. Alligevel springer nogle ting i øjnene, når vi sammenligner de to grupper. For det første er der færre kvinder (5 %) blandt de tidligere udsendte end i det generelle paneldatasæt (14 %). For det andet er de tidligere udsendte i gennemsnit næsten 3 år ældre end de øvrige kadetter. Og selvom vi her inddrager alle tre værn, er det værd at bemærke, at der er flest kadetter fra Hæren (61 %) i begge datasæt.

Vores afhængige variabel, ledelsesværdier, måles ved hjælp af 16 standard items, der i deres oprindelige ordlyd blev lanceret af Quinn, men som her er blevet modereret for at kunne bruges i en militær sammenhæng (se bilag A via QR-kode angivet sidst i artiklen). Vi har fulgt Quinns retningslinjer (1988: 130-131) for konstruktionen af otte ledelsesværdier på grundlag af disse. Med henblik på at se, hvorledes ledelsesværdierne grupperer sig i denne kontekst, har vi efterfølgende gennemført en faktoranalyse. Denne resulterer i to klart adskilte dimensioner: en med værdier knyttet til kontroldimensionen (den nederste halvdel af Quinns kompas) og én med værdier knyttet til fleksibilitetsdimensionen (den øverste halvdel). Ovenfor pointerede vi, at brugen af Quinns begrebsramme muliggjorde en mere facetteret tilgang til ledelsesværdier. Empirisk set kan man imidlertid konstatere, at kadetternes differentiering alligevel ikke er helt så langt fra dikotomien mellem transaktionel og transformativ ledelse, idet vi også her ser et modsætningsforhold mellem

“hårde” og “bløde” ledelsesværdier. I den nederste halvdel af Quinns “kom-pas”, kontroldelen, finder vi overvejende autoritære ledelsesværdier (den producerende, den administrerende, den koordinerende og den overvågende leder). I den øverste halvdel, fleksibilitetsdelen, finder vi de mindst autoritære ledelsesværdier (den faciliterende, den rådgivende, den innovative og den mæglende leder). Factor-loadings for de enkelte items falder mellem 0,76 og 0,59, og den interne reliabilitet er henholdsvis 0,69 for kontroldimensionen og 0,68 for fleksibilitetsdimensionen (se bilag B via QR-kode angivet sidst i artiklen). Der er med andre ord empirisk belæg for at reducere de otte items til de to overordnede variable, og det er dem, vi tager udgangspunkt i i testen af H1-2 i det følgende.

Den ene uafhængige variabel, rekrutteringsbaggrund, er konstrueret ud fra spørgeskemaet, hvori respondenterne har angivet, om de har søgt ind på baggrund af en civil uddannelse, tidligere har gjort tjeneste i Forsvaret, eller de blev rekrutteret direkte fra stampersonellet. Den anden uafhængige variabel, føringserfaring, er konstrueret ud fra et spørgsmål om, hvor mange måneder som udsendt respondenterne har haft føringsansvar.

Hvad kontrolvariablene angår, er målene for køn og alder selvrapporterede, mens målet for værnstillørsforhold er givet ud fra de oprindelige spørgeskemaer (eftersom de enkelte gruppe-enquetes indsamledes værnstilsvis). I målingen af personlighedstræk bruges en valideret dansk oversættelse af Donnellans “Mini IP-skala” (Donnellan m.fl., 2006). Som andre fem-faktor eller “big five”-modeller måler den dimensionerne “samvittighedsfuldhed” (conscientiousness), “venlighed” (agreeableness), “nervøsitet” (neuroticism), “åbenhed” (openness) og “udadvendthed” (extraversion). Selvom spørgsmålsbatteriet – som navnet antyder – er langt kortere end de personlighedsmål, der bruges i klinisk psykologi, står det ikke tilbage for disse i forhold til at indfange de overordnede træk (Bakker & Leles, 2018; Göttsche-Astrup, 2020; De Neve, 2015). En faktoranalyse af målene viser, at de 20 items grupperer sig sammen som forventet (Se bilag C via QR-kode angivet sidst i artiklen). Der er dog visse problemer med venligheds- og åbenheds-dimensionerne. De “spejlvendte” værdier i venlighedsdimensionen placerer sig tilsyneladende i en separat kategori. Men da reliabilitetsmålet ikke svækkes ved at inkludere dem i et samlet indeks for venlighed, følger vi her teorien og konstruerer dette med alle fire items. Den nederste item i åbenhedsdimensionen er i den lave ende, og da inklusionen heraf svækker den interne reliabilitet, konstrueres dette indeks kun med de tre øvrige items. Som nævnt reducerer inddragelsen af personlighedstræk antallet af cases, da denne del af spørgeskemaet ikke har været anvendt i alle målinger. De nedenstående analyser er gennemført både med og uden kontrollen for personlighedstræk. Resultaterne er de samme. Men da der er en væsentlig pointe i at kontrollere for stabile psykologiske faktorer i et sociologisk studie, er det disse, vi afrapporterer.

Testen af H1 og H2 foretages med en trinvis multipel OLS-regression. Model I heri viser den "rene" korrelation mellem rekrutteringsbaggrund og ledelsesværdier. I model II kontrolleres der for den bagvedliggende, uafhængige variabel, føringserfaring. Model III viser så koefficienterne for den fulde model inklusive baggrundsvariablene. De enkelte modellens bidrag til forklarende kraft testes med en F-test. Alle resultater afregnes med standardiserede koefficienter, men for at lette fortolkningen har vi omkodet alle værdier (bortset fra alder) til at gå fra 0 til 1. Kontinuerlige variable har 0 som laveste værdi og 1 som højeste. Kategoriske variable antager alle enten værdien 0 eller 1. Mænd er fx tildelt værdien "0" på kønsvariablen og kvinder "1". For værnstillørsforhold udgør Hæren referencekategori, mens der konstrueres dummy-variable for henholdsvis Flyvevåbnet og Søværnet. For at imødegå eventuelle heteroskedasticitetsproblemer på tværs af datasættet – eksempelvis på baggrund af, at data indsamledes gruppevis – afregnes regressionskoefficienterne med robuste standardfejl.

Her betragtes føringserfaring som den bagvedliggende, uafhængige variabel, altså som den egentlige årsag til, at rekrutteringsbaggrund og ledelsesværdier korrelerer. Som nævnt ovenfor kan det dog ikke fuldstændig udelukkes, at føringserfaring også kan ansues som en medierende variabel. Vi kan ikke teste, hvilken af de to modeller der er den rigtige; det er et teoretisk spørgsmål. For at undersøge robustheden af vores overordnede påstand om, at føringserfaring – og ikke rekrutteringsbaggrund – udgør den afgørende faktor, har vi imidlertid også gennemført en mediationsanalyse ved hjælp af bootstrap-metoden (Preacher & Hayes, 2004). Fremgangsmåden og resultaterne heraf, der ligeledes støtter op om vores påstand, afregnes i bilag D (se QR-kode angivet sidst i artiklen).

Observationer

Tabel 2 og 3 viser resultatet af regressionsanalyserne for henholdsvis kontrol- og fleksibilitetsdimensionerne og tester følgelig H1 og H2.

Tabel 2: OLS-regression af forholdet mellem ledelsesværdier knyttet til kontroldimensionen (y) og rekrutteringsbaggrund (x), føringserfaring (z), kontrolleret for køn, alder, personlighedsfaktorer og værnstillørsforhold. Ustandardiserede koefficienter [robuste standardfejl i klammer].

Officersskolerne 2018-2022.

	Model I	Model II	Model III*
Rekrutteringsbaggrund (x): 0;1			
0: Rekrutteret fra Forsvaret			
1: Rekrutteret på baggrund af civil uddannelse	-0,01 [0,02]	-0,00 [0,02]	-0,00 [0,02]
Føringserfaring (z): 0;1			
0: Ikke føringsansvar under udsendelse			
1: Føringsansvar under udsendelse		0,01 [0,02]	-0,01 [0,02]
Køn: 0;1			
0: Mænd			
1: Kvinder			-0,04 [0,04]
Alder: 19-50			
			0,00 [0,00]
Personlighedsfaktorer			
- Samvittighedsfuldhed: 0-1			0,16 [0,05]**
- Venlighed: 0-1			-0,02 [0,06]
- Bekymring: 0-1			-0,08 [0,06]
- Åbenhed: 0-1			0,09 [0,05]†
- Udadvendthed: 0-1			0,04 [0,05]
Værntilhørsforhold: 0;1			
Hæren (reference)			
Flyvevåbnet			0,02 [0,02]
Søværnet			-0,01 [0,02]
Konstant	0,74 [0,01]***	0,74 [0,02]***	0,53 [0,09]***
R2	0,00	0,00	0,12
Antal observationer	124	124	124

†: $p > 0,1$; *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$; ***: $p < 0,001$

Tabel 3: OLS-regression af forholdet mellem ledelsesværdier knyttet til fleksibilitetsdimensionen (y) og rekrutteringsbaggrund (x), føringserfaring (z), kontrolleret for køn, alder, personlighedsfaktorer og værn. Ustandardiserede koefficienter [robuste standardfejl i klammer].
Officersskolerne 2018-2022.

	Model I	Model II**	Model III**
Rekrutteringsbaggrund (x): 0;1			
0: Rekrutteret fra Forsvaret			
1: Rekrutteret på baggrund af civil uddannelse	-0,04 [0,02]*	-0,01 [0,02]	-0,00 [0,02]
Føringserfaring (z): 0;1			
0: Ikke føringsansvar under udsendelse			
1: Føringsansvar under udsendelse		0,06 [0,02]*	0,06 [0,02]**
Køn: 0;1			
0: Mænd			
1: Kvinder			0,07 [0,04]
Alder: 19-50			0,00 [0,00]
Personlighedsfaktorer			
- Samvittighedsfuldhed: 0-1			0,05 [0,06]
- Venlighed: 0-1			0,17 [0,05]**
- Bekymring: 0-1			-0,05 [0,06]
- Åbenhed: 0-1			0,07 [0,06]
- Udadvendthed: 0-1			0,14 [0,05]*
Værntilhørsforhold: 0;1			
Hæren (reference)			
Flyvevåbnet			0,01 [0,02]
Søværnet			-0,01 [0,02]
Konstant	0,73 [0,01]***	0,69 [0,02]***	0,36 [0,09]***
R2	0,03	0,08	0,27
Antal observationer	124	124	124

†: $p > 0,1$; *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$; ***: $p < 0,001$

Tabel 2 fokuserer på kontroldimensionen og viser – i overensstemmelse med H1b og H2b – at hverken rekrutteringsbaggrund eller føringserfaring synes at gøre en forskel. Der sker først noget i forhold til forklaringskraften (R2) i model III, som følge af at samvittighedsfuldhed korrelerer stærkt med kontroldimensionen for alle tidligere udsendte. Det er egentlig, hvad man ville kunne forvente, da dette personlighedstræk netop angår, hvor organiseret man er, altså en egenskab tæt knyttet til kontrol.

Billedet er noget anderledes i tabel 3, hvor den afhængige variabel er de tidligere udsendtes vægtning af fleksibilitetsdimensionen. Model I tester H1a og støtter umiddelbart forventningen om, at rekrutteringsbaggrund gør en forskel. Tidligere udsendte rekrutteret ad civil vej scorer således 0,04 point lavere på en 0-1-skala end dem fra stampersonellet. Modellen forklarer dog kun 3 % af variationen på den afhængige variabel, og forskellen forsvinder helt i model II og III, hvor først føringserfaring og derefter baggrundsvariablene inddrages.

Føringserfaring synes således ikke alene at udviske betydningen af rekrutteringsbaggrund, men gør i sig selv en forskel. Kadetter, der har haft føringsansvar under udsendelse, scorer 0,06 point højere end andre tidligere udsendte. Det svarer til seks point på en skala fra 0 til 100. Ikke voldsomt, men nok til at vise, at forskellen på fleksibilitetsindekset snarere skyldes erfaring end rekrutteringsbaggrund, og nok til, at F-testen viser, at kontrollen for føringserfaring bidrager signifikant til den samlede model. Endvidere viser model III, hvor de yderligere kontroller inddrages, at betydningen af føringserfaring – en sociologisk forklaring – ikke blot er robust over for inddragelsen af psykologiske faktorer, idet korrelationskoefficienten er den samme, men her er signifikant på et 0,01-niveau. Personlighedstræk spiller en klar rolle. Hvor kontrollen for føringserfaring alene øgede R² fra 0,03 til 0,08, stiger den i model III til 0,27. Dette skyldes særligt inddragelsen af venlighed og udadvendthed, træk, som begrebsligt set ligger tæt på fleksibilitetsdimensionen. Omvendt rokker det ikke ved, at vi finder støtte til forventningen om den praktiske ledelseserfarings betydning (H1b).

Hverken rekrutteringsbaggrund eller føringserfaring korrelerer med tidligere udsendtes score på kontroldimensionen (H1b og H2b). Umiddelbart og i overensstemmelse med H1a synes rekrutteringsbaggrund imidlertid at spille en afgørende rolle for fleksibilitet. Denne initialt observerede betydning forsvinder helt ved inddragelsen af føringserfaring. Dette fund støtter op om H2a. Det skal ydermere nævnes, at den supplerende analyse, hvor føringserfaring betragtes som mellemkommende variabel (Bilag D), sandsynliggør, at effekten af rekrutteringsbaggrund går herigennem, og at det altså er føring, der gør en forskel. Det er ikke forkert at sige, at rekrutteringsbaggrund korrelerer med ledelsesværdier, men årsagen er imidlertid, at flest rekrutterede fra stampersonellet har tilegnet sig praktisk ledelseserfaring i felten.

Diskussion

I lyset af, at militære institutioner ofte fremstilles som autoritære, er undersøgelsens konklusion umiddelbart kontraintuitiv: Kadetter med megen "militær ballast", altså de, som har tilegnet sig føringserfaring på missoner, priori-

terer fleksibilitet højere end kadetter, som ikke har haft ledelsesansvar under udsendelse.

Som nævnt i teori afsnittet skal man i fortolkningen af resultatet have blik for, at denne forskel ikke skyldes, at dem med føringserfaring prioriterer "hårde" værdier lavere. Det gør det ikke – hverken i sammenligning med de "bløde" værdier eller i sammenligning med deres kolleger. Det er derimod dem uden føringserfaring, der systematisk ser de bløde værdier som mindre vigtige for den militære leder.

Artiklens centrale påstand er, at når det angår opfattelsen af god militær ledelse, så er det praksiserfaring, der tæller. Det har vi understøttet empirisk ved at vise, at prioriteringen af ledelsesværdier ikke afhænger af rekrutteringsbaggrund, men af, om de har prøvet at lede – eller føre – i praksis. I det ovenstående karakteriserede vi føring som beslutningsdygtighed baseret på et begrænset antal informationer og inden for en snæver tidsramme. Nok er det at kunne træffe beslutninger i en højrisikosituation særligt kendetegnende for militære ledere, men det er også en evne, der værdsættes hos ledere i andre sammenhænge. Prioritering af ledelsesværdier hænger helt oplagt sammen med lederens personlighed, hvilket vores resultater med al tydelighed støtter op om. Men selv kontrolleret for personlighedstræk viser analysen stadig, at praksiserfaring tæller. Hypoteserne, som vi således finder opbakning til, byggede på Quinns teori om, at en erfaren leder vil betragte værdierne i "ledelseskompaset" ud fra et praksisperspektiv, som en liste over forskellige handlingsmuligheder. Hvilke af disse vedkommende rent faktisk vil vælge i en føringssituation, vil være kontekstbestemt, bero på lederens dømmekraft og på de krav, vedkommende stilles over for. Omvendt er det også påstanden, at den uerfarne umiddelbart vil "tage pejling" alene ud fra kompasset, fordi vedkommende allerede abonnerer på et bestemt – her kontrolcentreret – ledelsesparadigme. Dette beror på den praksiserfaring, man kan gøre sig, når man i stedet for at føre har været den, der bliver ført.

Denne undersøgelse har både styrker og svagheder. Én af dens klare styrker er, at den bygger på unikke data og bidrager med en unik viden om betydningen (eller endog virkningen) af udsendelse til krigsområder. I den henseende bidrager den især til den del af den militærsociologiske litteratur, der fokuserer på, hvordan organisatoriske forandringer påvirker personellet. Den generelle observation, at forskellen på "de indfødte" (stampersonellet) og "de nytilkomne" (de civilt rekrutterede) reelt skyldes en forskel i erfaringsgrundlaget, er således i overensstemmelse med Segals karakteristik af den moderne soldat som en "pragmatisk professionel", der i sit virke netop lægger vægt på situationelle faktorer frem for på forhånd udlagte idealer (Segal, 1986; Woodruff, Kelty & Segal, 2006).

En anden styrke ligger i, at undersøgelsen ikke alene fokuserer på, om folk har været udsendt eller ej, eller på, hvad de har oplevet i løbet af den tid, de har været afsted, men på, hvilken rolle de har udfyldt i den henseende. Ind-

dragelsen af føringserfaring giver os mulighed for at nuancere observationen af, at kadetter rekrutteret via stampersonellet prioriterer fleksibilitet højere end kadetter rekrutteret udefra. Omvendt kan vi ved fortsat at kontrollere for rekrutteringsbaggrund imødegå den mest oplagte indvending imod vores hypotese, nemlig at det ikke er den praksis, man har udøvet, men ens kendskab til organisationens værdier, der er udslagsgivende. Konklusionen er entydig, idet analysen viser, at føringserfaring – også når vi inddrager personlighedsfaktorer og rekrutteringsbaggrund – har en signifikant betydning, vel at mærke uanset om vi ser føringserfaring som en bagvedliggende eller mellemkommende variabel. I den henseende bidrager dette studie også til ledelseslitteraturen mere generelt og støtter især op om de grene heraf, der fokuserer på betydningen af praksis for åbenheden over for situationelle faktorer og viljen til at inddrage tilsyneladende modstridende værdier i ens tilgang hertil (Vince, Abbey, Langenhan & Bell, 2018; Hargrave & Van de Ven, 2017; Putnam, Fairhurst & Banghart, 2016; Johnson, 2014; Lavine, 2014; Smith, 2014; Lewis & Smith, 2014).

En tredje styrke knytter sig til selve sammenligningen eller til kvaliteten af de data, der benyttes. De kadetter, der her er i fokus, står på mange måder i samme situation. De har alle udsendelseserfaring og står alle over for at skulle finde sig til rette i en ny position i det militære hierarki. Den afgørende forskel mellem dem knytter sig til de forskelle, der kan tilskrives deres rekrutteringsbaggrund og, tæt forbundet hermed, i hvilken grad de har tilegnet sig føringsansvar under udsendelse eller ej. Det er i kraft af disse generelle ligheder og afgørende forskelle, at vi meningsfuldt kan gennemføre en sammenlignende analyse.

Den nok største svaghed knytter sig imidlertid til analysetilgangen. Et tværsnitsdesign giver ikke mulighed for at undersøge langtidseffekterne af en observeret forskel. Ydermere er der tale om observationsdata og ikke et eksperimentelt design. Vi kan altså kun kontrollere for faktorer, vi ved, vi bør kontrollere for. Og selv når vi gør det kan princippet om "alt andet lige" stadig være svært at opretholde i praksis. Ovenfor pointerede vi en central indvending i forhold til undersøgelsens interne validitet, nemlig at rekruttering af ledere til føringsopgaver næppe følger et tilfældighedsprincip – dem, der udvælges hertil, deler formentlig allerede organisationens værdier. Denne indvending har betydning i lyset af, at Forsvarets Ledelsesgrundlag og Forsvarets kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem (FOKUS) er udviklet med inspiration fra Quinns *competitive values framework* og derfor også pointerer betydningen af værdier knyttet til fleksibilitetsdimensionen.

Det gør det nærliggende at antage, at det ikke kun er praktisk ledelseserfaring, der spiller en rolle for prioriteringen af ledelsesværdier i et spørgeskema, men måske også at man har tilegnet sig denne ledererfaring inden for en organisation, som netop har dette værdisæt. Nok kan vi med kontrollen for rekrutteringsbaggrund delvis imødegå denne indvending, men designet gør det ikke muligt helt at afvise den.

En yderligere begrænsning knytter sig til undersøgelsens generaliseringspotentiale. For det første er sammenligningen jo begrænset til en meget specifik gruppe af tidligere udsendte, som nu søger ind på officersskolen. Vi kan ikke uden videre forkaste den mulighed, at de på en række parametre adskiller sig fra dem, der med samme erfaringsgrundlag søger ud af eller holder sig helt væk fra Forsvaret. For det andet skal man altid være varsom med at slutte fra spørgeskemabesvarelser til adfærd. Her kan vi sige noget om, hvordan forskelle på kadetternes erfaringsgrundlag korrelerer med deres prioriteringer af ledelsesværdier i en i bund og grund tryk og ufarlig situation. Ud fra dette kan vi gætte på, men ikke sige noget med sikkerhed om, hvordan de vil prioritere i praksis, når de skal træffe en konkret beslutning under tidspress og med en begrænset mængde information til rådighed.

Konklusion

Tidligere udsendte kadetters ledelseserfaring har i høj grad betydning for deres ledelsesværdier. Dem, der har prøvet at lede i praksis, altså har haft "føringsansvar", vægter forskellige ledelsestilgange nogenlunde ens. Dem, der er blevet ledt, prioriterer – her med reference til Quinns model – "kontrol" over "fleksibilitet". De ser med andre ord autoritære tiltag som vigtigere end ikke-autoritære for militære ledelse. Konkret ses dette ved, at der er en signifikant forskel ($p < 0,01$) mellem de to gruppers syn på fleksibilitetsdimensionen, kontrolleret for betydningen af køn, alder, personlighedsfaktorer, værnstilhørsforhold og – ikke mindst – rekrutteringsbaggrund. Rekrutteringsbaggrund er vigtig, fordi det er nærliggende at antage, at kadetternes værdier i høj grad vil afspejle, om de søger ind efter at have taget en civil uddannelse eller direkte fra stampersonellet. Da Forsvarets Ledelsesgrundlag i høj grad er udviklet med inspiration fra Quinn, må de kadetter, der søger ind fra stampersonellet, i højere grad forventes at genkende og prioritere i overensstemmelse med den tilgang, der præger organisationen. Vores analyseresultater modsiger imidlertid denne indvending. Føringerfaring gør en forskel: Ved inddragelsen heraf forsvinder betydningen af rekrutteringsbaggrund fuldstændig, og selvom vi kontrollerer for andre baggrundsfaktorer, forbliver praktisk ledelsesansvar signifikant. Ydermere viser supplerende analyser, at dette også er tilfældet, hvis føringerfaring betragtes som mellemkommende variabel.

I lyset af, at den militære organisation ofte associeres med hierarkiske og autoritære ledelsestilgange, kan det virke kontraintuitivt, at de kadetter, der har mest militær ballast i rygsækken, også er dem, der prioriterer ikke-autoritære tilgange højest. Vi forklarer denne forskel med henvisning til netop betydningen af erfaring, eller med andre ord, at der er en fundamental forskel på karakteren af teoretisk og praktisk funderet viden.

Litteratur

- Bass, Bernard M. 1990. "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision". *Organizational Dynamics* 18, 3. 19-31.
- Bass, Bernard M. & Bruce J. Avolio. 1990. "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond". *Journal of European Industrial Training* 14(5).
- Bakker, Bert. N., & Yphtach Lelkes. 2018. "Selling ourselves short? How abbreviated measures of personality change the way we think about personality and politics". *The Journal of Politics* 80, 4: 1311-1325 <https://doi.org/10.1086/698928>.
- Barfod, Jakob Rømer. 2021. *Ledelse i militære højrisikoteams*. Copenhagen Business School [Phd]. PhD series Nr. 06.2021.
- Baron, Reuben M. & David R. Kenny. 1986. "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistic considerations". *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-1182.
- Bellé, Nicola. 2013. "Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance". *Public Administration Review* 73, 1: 143-53. <http://www.jstor.org/stable/23355447>.
- Braun, Susanne, Claudia Peus, Silke Weisweiler & Dieter Frey. 2013. "Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust". *Leadership Quarterly*, 24, 1: 270-283.
- Brænder, Morten & Vilhelm Stefan Holsting. 2022. "The Power of Experience? Innovative and Authoritative Leadership Values Among Danish Army Cadets". *Armed Forces and Society* 48(1): 70-91. <https://doi.org/10.1177/0095327X20951435>
- Brænder, Morten. 2021. "The Military Profession under Pressure". Pp. 187-207 in Anne Røelsgaard Obling & Lotta Victor Tillberg, (red.). *Transformations of the Military Profession and Professionalism in Scandinavia*. København: Scandinavian Journal of Military Studies Press.
- Clemmensen, Michael H. 1986. *Værnskulturerne og Forsvarspolitikken*. Århus: Politica.
- Van Creveld, Martin. 1987. *Command in War*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Danielsen, Tone. 2018. "The 'Seaman's Council' A SOFish way of making decisions". s. 91-105 i Jessica Glicken Turnley, Kobi Michael, Eyal Ben-Ari (red.) *Special Operations Forces in the 21st Century – Perspectives from the Social Sciences*. London: Routledge.
- Denison, Daniel R., Robert Hooijberg & Robert E. Quinn. 1995. "Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership". *Organization Science* 6, 5: 524-40.
- Donnellan, M. Brent, Frederick L., Oswald, Brendan M. Baird, Richard E. Lucas. 2006. "The mini-IPIP scales: tiny-yet-effective measures of the Big Five factors of personality". *Psychological assessment* 18, 2: 192-203.
- Feldman, Ronald A. 1971. "Professionalization and professional values: A cross-cultural comparison". *International Review of Sociology* 1, 2: 85-97.
- Gosling, Samuel D., Peter J. Rentfrow, & William B. Swann Jr. 2003: "A Very Brief Measure of the Big Five Personality Domains". *Journal of Research in Personality* 37, 6: 504-528.
- Gøtzsche-Astrup, Oluf 2020: "Pathways to violence: do uncertainty and dark world perceptions increase intentions to engage in political violence?" *Behavioral Sciences of Terrorism and Political Aggression* DOI: 10.1080/19434472.2020.1714693

- Goetzsche-Astrup, Oluf, Morten Brænder & Vilhelm Stefan Holsting. 2022. "Network or hierarchy? Personality profiles of future military leaders". *Nordic Psychology* 74(3): 183-204. <https://doi.org/10.1080/19012276.2021.1945947>
- Hargrave, Timothy J. & Andrew H. Van de Ven. 2017. "Integrating Dialectical and Paradox Perspectives on Managing Contradictions in Organizations". *Organization Studies* 38,3-4: 319-339.
- Holsting, Vilhelm Stefan & Katrine Nørgaard. 2014. *Militær ledelse i et professionsperspektiv*. København: Forsvarsakademiet.
- Holsting, Vilhelm Stefan & Morten Brænder. 2020. "A New Spirit of Militarism? Person-Organization Fit and Economies of Worth Among New Military Cadets". Pp. 165-188 in Krystal K. Hachey, Tamir Libel, & Waylon H. Dean (red.). *Rethinking Military Professionalism for the Changing Armed Forces*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-45570-5_11
- Huntington, Samuel P. 1985 [1957]. *The Soldier and the State. The Theory and Politics of Civil-Military Relations*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Janowitz, Morris. 1971 [1960]. *The Professional Soldier. A Social and Political Portrait*. New York City (NY). The Macmillan Company.
- Johnson, Barry W. 2014. "Reflections: A Perspective on Paradox and Its Applications to Modern Management". *The Journal of Applied Behavioral Science* 50(2): 206-212.
- King, Anthony. 2017. "Mission Command 2.0: From an individualist to a collectivist model." *Parameters* 47, 1: 7-19.
- Knudsen, Anne. 2021. "De har al tiden". *Weekendavisen* d. 21. August.
- Lavine, Marc. 2014. "Paradoxical Leadership and the Competing Values Framework". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2): 189-205.
- Lewis, Marianne W. & Wendy K. Smith. 2014. "Paradox as a Metatheoretical perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2): 1-23.
- Mize, Trenton D., Long Doan & J. Scott Long. 2019: "A general framework for comparing predictions and marginal effects across models". *Sociological Methodology* 49(1): 152-189.
- Moskos, Charles C. 1977. "From Institution to Occupation: Trends in Military Organization". *Armed Forces & Society* 4, 1: 41-50.
- De Neve, Jan-Emmanuel. 2015. "Personality, childhood experience, and political ideology". *Political Psychology* 36, 1: 55-73.
- Nielsen, Jørgen Steen. 2021. "En krig mod bedre vidende: Vi fortæller historien om USA's forfejlede Afghanistan-mission forfra". *Information* d. 19. august.
- Preacher, Kristopher J. & Andrew F. Hayes. 2004. "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models". *Behavior research methods, instruments, & computers* 36(4): 717-731.
- Putnam, Linda L., Gail T. Fairhurst, & Scott Banghart. 2016. "Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach". *The Academy of Management Annals*, 10(1): 65-171.
- Quinn, Robert E. & John Rohrbaugh. 1981. "A competing Values Approach to Organization Effectiveness". *Public Productivity Review*, 5(2): 122-140.
- Quinn, Robert E. 1988: *Beyond Rational Management. Mastering the Paradoxes and Competing demands of High Performance*. San Francisco (CA): Jossey-Bass Publishers.
- Segal, David. 1986. "Measuring the Institutional/Occupational Change Thesis". *Armed Forces & Society*, 12(3): 351-376.

- Smith, Wendy K. 2014. "Dynamic Decision Making: A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes". *Academy of Management Journal*, 57(6): 1592-1623.
- Vince, Russ, Graham Abbey, Melissa Langenhan & Diane Bell. 2018. "Finding critical action learning through paradox: The role of action learning in the suppression and stimulation of critical reflection". *Management Learning*, 49, 1: 86-106.
- Widder, Werner. 2002. "Battle Command: Auftragstaktik and Innere Führung: Trademarks of German Leadership". *Military Review* 82, 5: 3-9.
- Williams, John A. 2008. "The military and society: Beyond the postmodern era". *Orbis* 52, 2: 199-216.
- Wood, Gabrielle M. 2007. *Authentic Leadership: Do we really need another leadership theory?* Ph.D.-afhandling, George Mason University, Fairfax. VA.
- Woodruff, Todd, Ryan Kelty & David Segal. 2006. "Propensity to Serve and Motivation to Enlist among American Combat Soldiers". *Armed Forces & Society*, 32(3): 353-366.

Abstracts Brænder og Holsting

Military hierarchies are often associated with authoritarian leadership values. This seems obvious in view of a military leader's space for action: limited time frame, little information, and the risk that even correct decisions might have dire consequences. In this article, we show that this is only part of the story by examining what leadership experience means for the values prioritized by future military leaders.

We compare two groups of previously deployed soldiers, all of whom are enrolled as officer cadets and now pursue a military career. What differentiates them is whether they had leadership responsibilities during deployment. Cadets without this leadership experience weigh authoritarian values over non-authoritarian ones. Cadets with this experience perceive these two sets of values as equally important. In previous studies, we have shown that there is a strong correlation between recruitment background and leadership values, also controlled for gender, age, personality traits, and service branch affiliation. The contribution of this study is to show that the significance of recruitment background can in fact be ascribed to differences in command experience.

We explain this as an effect of the difference between theory and practice. If someone has been a leader of practical tasks, you will not subscribe to a pre-defined set of values. This is in accordance with the branch of military sociology that focuses on the soldier as a "pragmatic professional" as well as with leadership research emphasizing the significance of combining seemingly competing leadership tools in praxis.

Keywords: Leadership values, paradoxical leadership, military sociology, mission command

Bilag

Bilag A-D til artiklen kan tilgås online via nedenstående QR-kode eller denne url: <https://figshare.com/s/cfa1fe0db3c51636fb33>



