



NY OFFICER I HÆREN

Hvordan forståelsen for officersprofilen kan påvirke evnen til at virke som delingsfører

Forfatter

LT Christoffer Arnberg

MA-nr.: 452425

08.02.90

christoffer.arnberg@gmail.com

Vejleder

MJ Søren Bo Jensen

Institut for Ledelse og Organisation

soje@fak.dk

Afleveringsdato: 08. november 2018

Antal anslag: 99.728

Abstract

During the journey from recruitment through education and onwards to active duty, an officer will meet several narratives regarding his role in the armed forces. Whether these narratives adhere to one another might influence the persons understanding of himself and affect his ability to assume the identity of a military leader. This study sets out to analyse these narratives in an attempt to identify any discrepancies by comparison. In addition, I seek to cover in what way this might affect a newly educated officer in his first time working as a leader in order for him to avoid conflicts.

This study was conducted by analysing the recruitment campaign run at the launch of the new Danish officer's education in 2015 and the environment at The Royal Danish Military Academy specific to the army. These narratives were then compared to the viewpoints and expectations of privates from army units specific to the combat engineers. Data was obtained through one-on-one interviews with a small number of key personnel, representing the collective narrative through expert knowledge.

The role of a newly educated army officer was found to deviate slightly between recruitment and the military academy. The recruitment campaign only represented a very narrow and one-sided narrative which didn't fully encompass the expectations and focus points at the academy. Significant discrepancies were found in relation to expectations in army units, where very few elements of the officer's identity matched the profile from either recruitment or the academy.

In order to prevent the gap between taught and expected identities from negatively affecting an officer's leadership, this study concludes the need for the officer to lay aside one's value of the academic and address one's subordinates with a genuine interest in order to learn from their experience before attempting to claim any leadership role. Failing to do so will result in the officer losing control of his platoon and being unable to maintain an effective work relation with the unit.

Indhold

Abstract	1
1. Indledning.....	4
1.1 Problemfelt.....	6
1.2 Problemformulering.....	6
2. Afgrænsning	7
3. Metode	9
3.1 Kvalitativ metode.....	9
3.2 Interviews som empiri	10
3.3 Spørgsmål til respondenter.....	11
3.3.1 Spørgsmål til FPS	13
3.3.2 Spørgsmål til HO	14
3.3.3 Spørgsmål til IGR	14
4. Teori	15
4.1 Narrativ teori	15
4.2 Identitetsteori	16
5. Analyseafsnit	18
5.1 Fremstillingen af officersprofilen af FPS	19
5.1.1 Kadetternes udseende	22
5.1.2 Valget af lokationer.....	23
5.1.3 Brugen af hovedpersoner	24
5.1.4 Opsamling og delkonklusion.....	26
5.2 Fremstillingen af officersprofilen på HO	27
5.2.1 De formelle rammer.....	28
5.2.2 De uformelle begivenheder	29
5.2.3 Interne forskelle i HO's officersprofil.....	30

5.2.4 Militær Dannelse	31
5.2.5 Opsamling og delkonklusion.....	32
5.3 Fremstillingen af officersprofilen ved IGR	32
5.3.1 Konstabelgruppens udtalelser	33
5.3.2 Fra teori til praksis	37
5.3.3 Opsamling og delkonklusion.....	38
5.4 Sammenhold af fund.....	39
6. Vurdering og diskussion	41
7. Konklusion.....	44
8. Perspektivering.....	46
9. Litteraturliste	49
9.1 Bøger og dokumenter	49
9.2 Filmklip.....	49
9.3 Interviews.....	50
10. Bilag	51
10.1 Bilag 1: FPS interviewguide	51
10.2 Bilag 2: HO interviewguide.....	58
10.3 Bilag 3: IGR interviewguide.....	66

1. Indledning

I 2015 blev uddannelsen til officer i Hæren ændret til en praksisorienteret diplomuddannelse, hvor civile bachelorer skulle indgå som en mængde af studiets kadetter. Som led i denne omlægning stod Forsvarsministeriets Personalestyrelse (FPS) med opgaven at skabe bevidsthed hos og rekruttere en ny målgruppe af unge mennesker. Samtidig stod Hærens Officersskole (HO) med udfordringen at uddanne de nye kadetter til det samme niveau af kompetencer og egenskaber der til stadighed var behov for i Hæren på kortere tid end tidligere. De to instanser skulle derfor begge arbejde for den nye uddannelses succes, omend på hver deres måde.

Som civil bachelor var jeg en af de kadetter, der blev rekrutteret til uddannelsen og startede på andet hold i 2016. Forinden arbejdede jeg, i årene efter min universitetsuddannelse, som projektleder i et Københavnsk eventbureau med løbende ansvar for blandede grupper af teknikere, afviklere og entertainere. Det var her jeg fik et ønske om at uddanne mig videre indenfor ledelse. Det var også her jeg lærte, hvad der var vigtigt for mig i min ledelse: At arbejde med mennesker gennem personlige relationer og oprigtig interesse.

"Hvis man skal udvikle på mennesker som leder, så skal man for det første give det tid, give det en passende forstyrrelse og så skal man give det kærlighed."

Adjunkt i ledelse Allan Shapiro, Forsvarsakademiet (FAK) (Forsvarets uddannelser
2014c: 00:19)

Mit valg faldt på uddannelsen til officer i Hæren fordi FPS ikke blot lykkedes med at synliggøre den for mig gennem reklamer i biografer, på TV og i sociale medier, men samtidig appellerede til netop mit behov for indholdet i videreuddannelse. Relationerne til og forståelsen for menneskene omkring mig har altid været skelsættende for mig som person og mit virke som leder. Ovenstående citat fra et af FPS's reklamespots ramte plet i min forståelse for god ledelse og har hængt fast hos mig lige siden. Det var netop dette citat som vækkede min interesse og præcis denne holistiske fremstilling af ledere fra HO, der gjorde uddannelsen interessant for mig. Personligt havde jeg ingen foregående nær relation til Forsvaret. Jeg havde ikke aftjent værnepligt og jeg havde ingen familie eller venner der gjorde tjeneste i nogle af værnene. Min egen forventning

til virket som uddannet officer var derfor fundamentalt baseret på denne rekrutteringskampagne, der fik mig til at søge uddannelsen.

”Den eksterne kommunikation [Rekrutteringskampagnerne], kan godt være, fungerer godt, men internt vil enhver sidde og sige ’Hov det der? Sådan ser det ikke ud!’ ”

Leder for uddannelsessektionen major Søren Sjøgren, HO (Sjøgren 2018: 41:22)

Efter start på Hærens Officersskole blev jeg hurtigt præsenteret for en virkelighed, jeg oplevede anderledes end forventet. *Forstyrrelser* var der rigelige af, men *tid* var en mangelvare og *kærlighed* ikke noget jeg endnu, efter snart at have gennemført hele uddannelsen, har stiftet bekendtskab med i undervisningen. Jeg mindes endda en oplevelse, hvor jeg diskuterede ledelse med en unavngiven taktiklærer og kom på særdeles dybt vand ved at fremhæve *kærlighed* som et vigtigt krav til lederen. Vi blev med hans ord uddannet til at fungerer først og fremmest i krig og under kamphandlinger, hvilket lå langt fra de hjemlige luner og bløde udtryk som empati, medmenneskelighed og *kærlighed*. Nok var der forskel på fag og undervisere, men jeg fik et indtryk af, der også var forskel på min for forståelse for ledelse og den generelle tilgang jeg blev mødt af. Langt hen ad vejen oplevede jeg, ofte på bekostning af tryghed og empati, en meget mål- og resultatorienteret tilgang til opgaver og mennesker på HO. Der opstod derfor en konflikt mellem den slags uddannelse, jeg forventede at være gået ind til, og den slags leder, jeg oplevede skolen søgte at forme mig til.

Uoverensstemmelsen mellem min forståelse for uddannelsen og den virkelighed jeg mødte skabte hos mig en undring. Jeg begyndte at overveje, om der var andre steder i officersgerningen, hvor fremstillingerne af lederen ikke stemte overens med hinanden. Min manglende erfaring fra tidligere tjeneste betyder, at jeg ikke har grundlag for at sammenligne mine egne oplevelser med den virkelighed, jeg som ung officer kommer til at stå i. Jeg har primært haft min gang på officersskolen, men dog også været på kurser i resten af Forsvaret, hvor jeg har haft muligheden for at stifte bekendtskab med kommende kolleger og den forventning, der er til os nyuddannede officerer fra diplomuddannelsen. Det resulterede i en række interessante beretninger om enhederne i Hærens ønske til deres kommende ledere. Som kommende delingsfører og officer i Hæren finder jeg det interessant at anskue denne mulige diskrepans mellem rekruttering, uddannelse og virket som officer i praksis. Hvis der reelt er et skel mellem,

hvordan vi som ledere først appelleres til og på den måde udvælges, dernæst formes, og så den virkelighed vi skal arbejde i, kan der meget vel opstå unødvendige udfordringer i vores arbejde. Udfordringer som jeg selv ganske snart kan stå overfor, som et produkt af den nye diplomuddannelse og rekrutteringen hertil.

1.1 Problemfelt

Gennem min tid i Hæren har jeg oplevet et skel mellem den ledelsesmæssige profil jeg oplever at være rekrutteret til i 2015-2016, og den uddannelse jeg reelt har fået på officersskolen. Det er mit indtryk, at officerens opgaver og ansvar fremlægges forskelligt på skolen, og i det materiale der bruges til at rekruttere nye kadetter. Det slår mig som mærkværdigt, da det i min optik, gør at kadetterne starter på det forkerte grundlag, hvilket kan betyde, at skolen får en ekstra opgave med at forventningsafstemme, for at imødegå potentielle problemer i undervisningen. Ydermere har jeg personligt oplevet en uoverensstemmelse mellem den profil, jeg er blevet præget til på skolen og den forventning vores kommende kolleger italesætter, når vi møder dem rundt omkring i Forsvaret. Man kan fristes til at spørge, om der er overensstemmelse mellem den officersprofil, der henholdsvis reklameres for af Forsvarsministeriets Personalestyrelse, uddannes til på Hærens Officersskole og efterspørges i Hærens enheder. En opgave, der belyser en sådan problematik, kan tænkes at bane vejen for en mere helstøbt officer til gavn for alle han måtte møde på sin vej.

Med baggrund i egne oplevelser, er det min forventning, at der er forskellighed mellem de tre fremlagte profiler. Er dette tilfældet frygter jeg det medfører en ledelsesmæssig udfordring, der direkte kan påvirke mit virke som ung officer og delingsfører, da jeg risikerer at basere tilgangen til mine folk, mine beslutninger og min ledelsesstil på et forkert grundlag. For at undgå disse udfordringer er jeg interesseret i at undersøge graden af forskellighed og den påvirkning det vil have på ledelsesvirket.

1.2 Problemformulering

Som nyuddannet officer på den nye diplomuddannelse og hvervet af den civilhenvendte rekrutteringskampagne, leder ovenstående overvejelser og erfaringer mig til følgende problemstilling:

Hvordan stemmer den fremstillede officersprofil i rekrutteringskampagnerne fra FPS samt på HO overens, og hvordan stemmer disse profiler overens med forventningen til en delingsfører i Hæren? Hvordan kan dette påvirke den nyuddannede officer i mødet med hans undergivne, og hvilken læring kan han drage heraf i forhold til at undgå unødige konflikter i sit ledelsesvirke?

2. Afgrænsning

At være officer i Hæren er i sig selv et meget bredt emne at undersøge og der har gennem årene været flere forskellige kampagner for at hverve kadetter til uddannelsen. En officer varetager desuden mange forskellige funktioner i sin tjeneste og uddannelsen bærer præg heraf. Det er derfor væsentligt at specificere, hvilke dele af officersvirket projektet vil fokusere på.

I relation til tiden vil projektet tage udgangspunkt i mine oplevelser som kadet. Det betyder overordnet set at reklamekampagnerne afgrænses til tiden omkring min ansøgningsproces i 2015, og skolens påvirkning ses i lyset af den for mig gældende studieordning (Forsvarsakademiet 2016). Hertil vil det fremtidige behov fra enhederne i Hæren blive udtalt gennem kommende kolleger, der aktuelt har deres virke på Skive kaserne.

Med henblik på rekrutteringen har der i den korte tid siden diplomuddannelsens begyndelse været hele fire forskellige kampagner. Hver kampagne har haft forskellige hovedpointer og to separate eksterne bureauer har arbejdet med at fremstille materialet (Colding 2018). Det kan derfor være vanskeligt at holde reklamerne op ved siden af hinanden som én sammenhængende indsats, til trods for, at de søger at belyse samme uddannelse. Valget om at fokusere på netop kampagnen omkring min egen start, sker derfor ikke alene for at afgrænse omfanget af mediefagligt materiale der skal behandles, men for at give et sandfærdigt billede af den profil, jeg blev eksponeret for forud for netop den uddannelse jeg kan give en førstehåndsberetning ud og som reelt traf valg om at blive officer ud fra. Denne kampagne har af forskellige årsager været i min bevidsthed siden, og jeg har endda i tiden omkring uddannelsens start brugt selv samme materiale til at vise og forklare mit valg af uddannelse overfor familie og venner.

Kampagnen er derfor det bedst tilgængelige udtryk for de følelser og forventninger, jeg og mange andre ansøgte uddannelsen under.

Udformningen af officeren på HO sker gennem mange enkelte fag, kurser og øvelser. Der er derfor en lang række institutter, undervisere og kolleger involveret i skolens formidling og iscenesættelse af den ønskede officersprofil. Forskellige kadetter vil uden tvivl i større eller mindre grad være præget af det institut eller de formidlere, der står dem nærmest eller fylder mest i deres hverdag. Alt undervisning foregår dog under samme ledelse indenfor studieordningens rammer. Dette projekt vil derfor ikke anskue de enkelte institutter, kurser eller instruktørers påvirkning, men se skolen som en helhed og tage udgangspunkt i uddannelseslederens tilgang samt studieordningens mål. Jeg vil kunne finde konkret information om tankerne bag uddannelsens tilgang på tværs af institutterne i den skrevne studieordning og finde de nuancerede overvejelser om uddannelsen på HO specifikt ved chefen for uddannelsessektionen. Der arbejdes i dette projekt derfor ikke dybdegående med opdeling eller udforskning af institutterne, da jeg som kadet oplevede en påvirkning på tværs af skolen. Dette kan medføre en negligering af visse fag, institutter eller underviseres særlige påvirkning på HO's udtryk og gøre det vanskeligt at isolere, hvorfra skolens påvirkning på mig som kadet bunder. Jeg vurderer dog ikke, at det i væsentlig grad ændrer på det samlede udtryk og derfor ikke påvirker mine fund. Resultatet udledes derfor uændret, men muligheden for at isolere hvor påvirkningen specifikt kommer fra besværliggøres.

I forholdet mellem den nye officer og forventningerne til hans ledelsesvirke, vil Hærens enheder blive repræsenteret af Ingeniørregimentet i Skive (IGR). Dette muliggør empiriindsamling gennem allerede etablerede relationer på kasernen og sikre at dataindsamling opnås indenfor projekts tidsbegrænsninger. Desuden gøres projektet yderligere praktisk anvendeligt og professionsnært for mig personligt som ny officer, da dette er regimentet, hvori jeg skal forrette første tjeneste. Med henblik på denne undersøgelses dybde afgrænses forventningerne til ledelsesvirket desuden til at beskæftige sig med konstabelgruppen specifikt. Dette sker da konstablerne er den største gruppe af personer, man som ny officer får ansvaret for, og derfor udgør en væsentlig del af ens ledelsesansvar. Fravalget af befalingsmænd efterlader projektet med en mangel i forhold til helhedsindtrykket, og der risikeres at overse

problemstillinger i det kommende virke ved ikke at anskue officerens nærmeste mellemledere. Denne mangel er det dog i langt større grad muligt at komme efter i tjenesten, end hvis det drejede sig om konstablerne. Befalingsmændenes fåtal i delingen muliggør et mere direkte og personligt arbejde med dem efterfølgende. Det samme gør sig gældende for relationen til ens kommende chef. Fokus for projektet er således mødet med det talstærke undergivne personel, man er direkte ansvarlig for fra første dag i tjenesten.

3. Metode

I følgende afsnit vil jeg afdække, hvordan jeg kommer frem til et svar på min problemformulering. Jeg vil redegøre for hvilke valg, jeg har truffet i projektet samt diskutere de fordele og ulemper det bringer for mit resultat. Jeg vil desuden redegøre for hvordan jeg har indhentet empiri til grundlag for analysen og de overvejelser der ligger til grund herfor.

3.1 Kvalitativ metode

Grundet min egen deltagelse på selve uddannelsen til officer, samt projektets formål om at finde brugbarhed for min egen ledelse, har det ligget klart for mig at gå til projektet kvalitativt. Den kvalitative metode beskæftiger sig med interviews og observationer baseret på analyse og fortolkning (Brinkmann and Tanggaard 2015). Gennem studiet har jeg stiftet bekendtskab med mulige respondenter og haft let ved at kontakte nøglepersoner direkte for at skabe rammerne for interviews. Jeg vil derfor tage udgangspunkt i hermanautisk videnskabsteori og så vidt muligt forsøge at forstå og dekonstruere officersprofilen som fremlagt af de personer der har været involverede i at sammensætte den. Dette vil jeg kombinere med de håndgribelige produkter der er til rådighed i form af gældende studieordning og det valgte reklamemateriale, for at fortolke hvilket budskab det sender om en ny officer. Disse fund vil jeg sammenligne med konkrete personers tanker og ønsker til officeren for at få et indtryk af hvorvidt profilen lever op til forventningerne i Hæren eller om der er en uoverensstemmelse.

Havde projektet taget udgangspunkt i kvantitative metoder som spørgeskemaer, ville jeg have fordelen af at kunne distancere projektet fra mine egne oplevelser. Jeg ville

være i stand til at basere analysen på data fra alle kadetter, institutter og bureauer der på den ene eller anden måde har været involveret i uddannelsen på HO, samt finde frem til en ønsket profil der ville være mere repræsentativ for hele Hæren. Dette er dog ikke målet da brugbarheden er vigtig for projektet. Ved at arbejde med kvantitet risikerer jeg at indsamle data fra personer der aldrig har forholdt sig til mit problem og empirien kan endda ende misvisende for mig i tjeneste. Ønsket til mig som ny officer kunne fremstå direkte forkert, hvis resten af landets regimenter viser sig at have et anderledes behov end IGR – en udfordring den kvantitative metode ikke tager højde for. Holdes projektets metode derimod kvalitativt sikres en fleksibilitet, hvor jeg ikke på forhånd behøver vide med sikkerhed hvad der ledes efter, men hvor jeg kan udforske mine respondenters individuelle tanker og overvejelser (Brinkmann and Tanggaard 2015). Den kvalitative metode er i min optik derfor den bedste måde at sikre et fyldestgørende og brugbart svar på mit problem indenfor rammerne til rådighed. Det er for mit problem ikke er vigtigt at finde repræsentativitet men snarere arbejde med forståelsen og dybden af problemet som jeg selv kan stå overfor i min profession.

3.2 Interviews som empiri

Samtale er en grundlæggende og naturlig måde for mennesker at kommunikere på, hvor de fleste personer kan udfolde sig med relativ nemhed. I interviewsamtalen stiller man spørgsmål og lytter aktivt til respondentens svar og syn på verden. Gennem interviewet har vi derfor mulighed for at udforske personers oplevelser, synspunkter og holdninger (Kvale and Brinkmann 2014). Når der bruges forskningsinterviews er det imidlertid vigtigt at gøre sig bevidst om hvilke overvejelser og refleksioner man har både i udarbejdelsen, afviklingen og efterbehandlingen af interviewet. I følgende afsnit vil jeg gøre rede for tankerne der ligger til grund for brugen af forskningsinterviews i denne opgave.

I dette projekt vil jeg samle empiri gennem interviews med FPS, HO og IGR. Ved FPS er jeg i dialog med Gitte Colding, der er ansvarlig for det strategiske team i marketingsektionen og har været projektleder for samtlige kampagner for officersuddannelsen siden 2014 (Colding 2018). På HO har jeg kontaktet leder for

uddannelsessektionen Major og Cand.mag. i filosofi Søren Sjøgren, der er desuden har erfaring som tidligere taktiklærer på skolen (Sjøgren 2018). Hos IGR får jeg gennem leder for personelementet Major Henrik S. Schultz mulighed for samtale med personer af konstabelgruppen i KONSTKMP og CBRN&GEOKMP. Fælles for disse respondenter er deres relation til officersprofilen i hver deres fase af før, under og efter uddannelsen. De vurderes derfor som nøglepersoner for analysen og sikre muligheden for at afdække problemet så bredt som muligt. Herudover er personerne dog væsentligt forskellige i blandt andet arbejdsfunktioner, erfaring og relation til officersvirket. Det er derfor vigtigt at spørgsmålene er tilpassede dem specifikt.

Spørgsmålene til respondenterne i dette projekt udarbejdes som kvalitative forskningsinterviews. Denne form for interview har til formål at fremskaffe viden i et socialt samspil mellem interviewer og respondent, og afhænger derfor af interviewerens måde at levere spørgsmål på samt hans situationsbestemte personlige skøn på hvad der skal følges op på i samtalen (Kvale and Brinkmann 2014). Der er altså tale om en interviewform hvor kvaliteten af den producerede viden afhænger af interviewers færdigheder. Dette sætter store krav til mig som interviewer og jeg risikerer ikke at få fremskaffet den nødvendige empiri i interviewet, hvis ikke jeg formår at følge fyldestgørende op på respondenternes svar. Min begrænsede baggrund indenfor denne metode gør det derfor særlig vigtigt at overveje nøje for sammensætningen af interviewspørgsmålene, så jeg på forhånd kan fordre de bedste omstændigheder for det sociale samspil.

3.3 Spørgsmål til respondenter

Interviewspørgsmålene er først og fremmest forsøgt udarbejdet uden specifikke fagtermer og akademiske teorier, men med dagligdagssprog med henblik på at sikre et dynamisk og flydende samspil med respondenterne. Ved at undgå abstrakte formuleringer får man i større grad spontane svar, i stedet for at tvinge respondenterne til at bruge energi på at forholde sig til nye begreber og formuleringer (Kvale and Brinkmann 2014). Spørgsmålene er udarbejdet på baggrund af den undring jeg personligt har haft i forhold til projektets problem, men italesætter ikke den konkrete

problemformulering for respondenterne. Dette sker ligeledes på baggrund af en overvejelse for ikke at komplicere interviewet unødvendigt, og snarere fokusere på respondenterne og deres viden fremfor projektet.

Alle interviews i dette projekt er opbygget ud fra samme struktur: En indledning, to til tre hovedemner og en afslutning. Delene læner sig indholdsmæssigt op ad hinanden på tværs af interviewene, men har tilpasset indhold i forhold til fokus hos de respektive respondenter. Fælles søger strukturen at give mig et overblik over interviewets forløb og er udarbejdet som en huskeliste til mig som interviewer. Det er en justerbar plan som ikke skal følges nøje, men snarere udgør en liste der sikrer jeg har en rød tråd gennem interviewet og nogle velovervejede emner at søge viden ud fra.

Min egen påvirkning af respondenterne har været en væsentlig overvejelse i forhold til designet af særligt indledningen på de forskellige interviews. Man kan som interviewer aldrig undgå at påvirke respondenterne med ens tilstedeværelse, formuleringer og fremtoning (Kvale and Brinkmann 2014). Det har derfor for mig været vigtigt at italesætte min egen manglende erfaring som officer og understrege at min relation til Hæren som organisation udelukkende beror på min tid på officersuddannelsen. Dette sker af forskellige hensyn. Først og fremmest vil jeg gerne iscenesætte respondenterne som eksperter indenfor deres område, og tydeliggøre at jeg ikke har grund til at være kritisk overfor deres udtalelser. Dernæst er det vigtigt at distancere mig fra den autoritet jeg måtte have, både gennem min aktuelle rang som officer men også som ansvarsperson i den formelle intervieweropstilling. Respondenterne skal motiveres til at tale frit om deres indtryk og holdninger uden at fokusere på en eventuel konsekvens det måtte have for dem. Dertil kommer ligeledes i indledningen spørgsmål til respondenterne og hans person der ikke nødvendigvis direkte søger at afdække elementer af projektets problem, men sikrer at interviewet får en blød start og respondenterne får mulighed for at opbygge frihed i sin talestrøm. På denne måde sikres at svarene på de senere vigtige spørgsmål ikke bliver hindret fordi respondenterne først skal finde sig til rette i interviewet.

I følgende tre afsnit vil jeg kort redegøre for hvilke overvejelser der gjorde sig særligt gældende i forhold til hver af de tre udarbejdede interviewguides.

3.3.1 Spørgsmål til FPS

Tilgangen til FPS har været kendetegnet ved en større grad af afklarende spørgsmål konkret i forhold til forløbet af reklamekampagnerne og det medietekniske materiale. Da undringen til grund for min problemformulering er baseret på oplevelsen af FPS's fremstilling af officersprofilen, har det været vigtigt først at afdække hvilke kampagner der reelt har været i tiden omkring min ansøgningsproces, samt hvad de har indeholdt. Det har været nødvendigt at klarlægge den faktuelle proces omkring produktionen af reklamerne for at undersøge hvorvidt den eksponering jeg har oplevet er retvisende. Disse overvejelser følte jeg nødvendige at italesætte for FPS inden interviewet, hvilket resulterede i udleveringen af dokumentet *Forligsbestemt Evaluering af Rekrutteringsindsatsen til Officersuddannelserne* (Forsvarsministeriets Personalestyrelse 2016) som vil anvendes i analysen af kampagnerne.

Inden der spørges ind til tankerne bag det billede FPS sender af officersprofilen fandt jeg det interessant at undersøge hvorvidt de i deres produktioner allerede selv giver udtryk for samme undring, som ligger til grund for dette projekt. Det er sandsynligt at en overvejet marketingafdeling allerede har forholdt sig til en mulig uoverensstemmelse med virkeligheden på fx HO. Sætter Gitte Colding af egen drift ord på en sådan diskrepans uden jeg italesætter det først, er det direkte anvendeligt til analysen af min problemformulering.

Mødet med FPS er anderledes end resterende interviews i dette projekt, da Gitte Colding er den eneste civilansatte involverede i officersprofilerne, som jeg søger viden hos. Det er derfor i dette interview vigtigt for mig at etablere, hvor fjernt hun og marketingsafdelingen er fra officerer i deres dagligdag, da dette kan have betydning for analysen af den profil FPS formidler. Jeg er allerede bekendt med at reklamerne produceres af eksterne civile bureauer, og det er derfor spændende at undersøge, i hvilken grad kampagnerne fremstilles af nogen med egentligt kendskab til officersvirket. Af samme årsager må det udforskes, i hvilken grad der har været dialog med henholdsvis HO og Hærens enheder under opbygningen af materialet.

Den udarbejdede interviewguide for FPS er vedhæftet som *Bilag 1: FPS interviewguide* på side 52.

3.3.2 Spørgsmål til HO

Udarbejdelsen af spørgsmål rettet til Søren Sjøgren var vanskelig, da jeg allerede havde en foregående relation til ham. Jeg havde derfor en forforståelse af, hvad han kunne fortælle mig og bidrage til projektet med. Jeg skulle derfor gøre mig særligt umage for ikke at gå til interviewet med et bestemt mål og overveje for et interviewdesign, der gav ham bedst mulighed for at fortælle mig, hvad jeg ikke vidste. Min relation til ham som kadet på uddannelsen betød, jeg i dette interview skulle gøre mig særligt umage for at følge uddybende op hans svar, hvis jeg følte de blev for overordnede. Dette skyldes en betænkning for hans eget ønske om måske at fremlægge en version af HO, som han gerne så den være, fremfor hvordan den i virkeligheden er. Jeg skulle sikre mig, at han fortalte sandheden frit med egne ord, og ikke redigerede sine udtalelser for at bagatellisere eller ophøje skolens indsats gennem min egen uddannelsestid.

Kommunikationen mellem HO, FPS og Hærens enheder var et emne, jeg vægtede højt at få besvaret i dette interview. Man kan ikke være uenige i at HO udfylder en væsentlig rolle i at forme de nye danske hærofficerer. Det er derfor spændende at høre fra uddannelseslederens egen mund, i hvilken grad han og skolen er i dialog med dem, der arbejder for at skaffe nye kadetter, og dem der skal aftage de færdige officerer. Dette kan være af væsentlig betydning for mulige afvigelser i profilerne.

Den udarbejdede interviewguide for HO er vedhæftet som *Bilag 2: HO interviewguide* på side 59.

3.3.3 Spørgsmål til IGR

Overvejelserne for kontakten med konstabler fra IGR skiller sig i dette projekt ud fra de andre interviews, ved at der her i større grad er behov for at afdække den enkelte konstabels baggrund, erfaring og arbejdsopgaver for at danne sig et overblik over relationen til officerer generelt. For at skabe grundlag for en fyldestgørende analyse er det vigtigt at sikre interviewet er med en konstabel der både er hyppigt i kontakt med en sin delingsfører og helst har gjort sig overvejelser herfor. Samtidig skal konstablens delingsfører helst være officer og ikke befalingsmand, som det er set i flere enheder. Er

dette ikke tilfældet vil empirien være vanskelig anvendelig og jeg risikerer at mine fund ikke giver et retvisende billede af den virkelighed jeg kommer til at stå i.

Under alle interviews optrådte jeg i uniform med officersdistinktion. Grundet magtforholdet mellem mig og konstablerne blev der derfor i interviewguiden for IGR lagt særlig vægt på at skabe et trygt grundlag inden de vigtige spørgsmål blev stillet. Det var også vigtigt at spørge ind til hvilket forhold den enkelte konstabel var blevet sat i stævne under, da jeg ikke selv havde planlagt interviewene og risikerede at respondenterne kunne være direkte beordrede til deltagelse. Dette kunne bevirke en negativ tilgang til mig og mit projekt, som jeg måtte tage højde for.

Den udarbejdede interviewguide for IGR er vedhæftet som *Bilag 3: IGR interviewguide* på side 67.

4. Teori

I det følgende vil jeg beskrive, hvilke hovedteorier der ligger bag analysen og de overvejelser, der ligger bag valget af disse. Projektet beskæftiger sig med fremstillingen af officeren samt den betydning fremstillingen har for ham i hans ledelsesvirke. Begge disse elementer kan være vanskelige at sikre fyldestgørende belysning af med en enkelt teori. Jeg har derfor valgt to teorier, der kan komplimentere hinanden i arbejdet med problemet. Som jeg anskuer projektet, foregår der en ekstern fortælling om officeren samtidig med, den enkelte kadet skaber sin egen interne virkelighed om, hvem han er, og hvad han kan. Det er derfor nærliggende at benytte 1) narrativ teori, som behandler de psykologiske og sociale funktioner en fortælling kan have for en særlig identitetsskabelse (Moeslund 2016), samt 2) identitetsteori, der videre udforsker, hvad identitet reelt kan siges at være bygget op af, og hvilken betydning den kan have for os (Jørgensen 2013).

4.1 Narrativ teori

Teorien om narrativer beskæftiger sig med fortællingerne, vi som mennesker skaber, og hvordan disse danner den virkelighed vi lever i. Teorien vender fokus væk fra

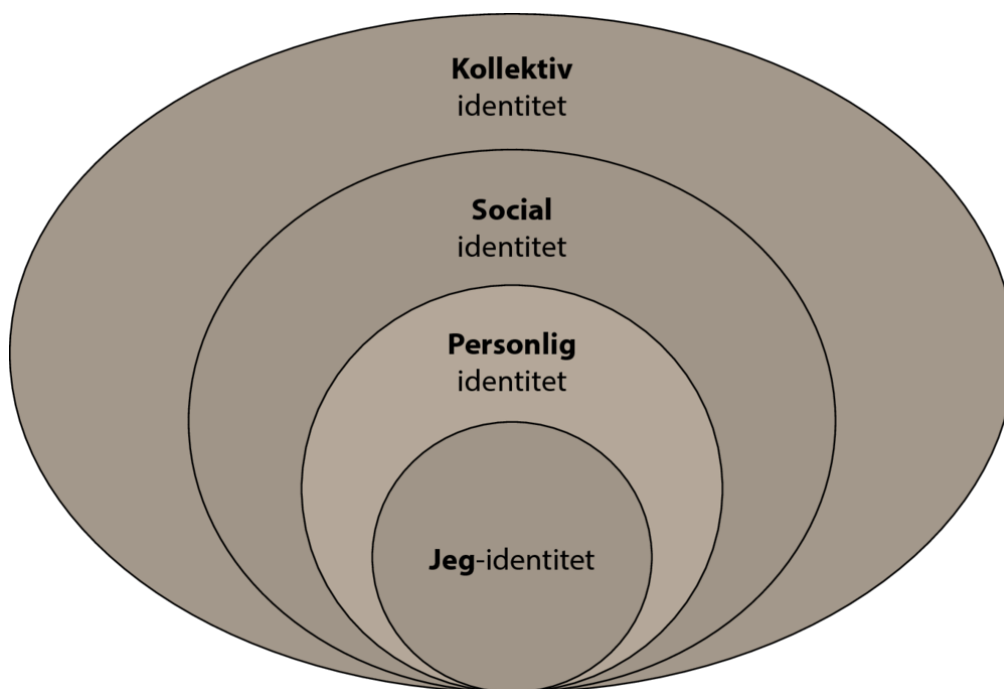
problemer, personer og muligheder for i stedet at beskæftige sig med, hvordan vi taler om disse. Fordelen ved denne teori er, at den arbejder med de sammenhænge, vi bevæger os i uden at forholde sig til, hvad der er rigtigt eller forkert (Moeslund 2016). Dette er brugbart for dette projekt, da der ikke søges at isolere en sand officersprofil, men blot at finde ud af, hvordan profilen i det hele taget ser ud de forskellige steder for at identificere evt diskrepans. Teorien hjælper os med at få et nuanceret billede af officersprofilen ved at kigge på både de ord, der bliver brugt om officeren, samtidig med den kontekst den bliver puttet ind i af de involverede.

Beskæftigelsen med officersprofilen kan med narrativ teori kondenseres ind til den beretning FPS, HO og IGR italesætter. Dette vil normalt udspille sig gennem den daglige kommunikation på stederne, men skal i dette projekt forsøges isoleret til fortællinger respondenterne vælger at komme med i interviewene. Udfordringen ved dette er omfanget af empiri. Projektets rammer vil have vanskeligt ved at skabe nok rum for respondenterne til at udfolde deres fortællinger, da der kun er korte interviews til rådighed. Analysens resultater vil derfor være betinget af præmissen om at fortællingernes udvikling har været fyldestgørende i empiriindsamlingen. Arbejdet vil med denne teori sandsynligvis være bedst i forhold til officersprofilen fra FPS, da der her er mulighed for yderligere at kigge på reklamekampagnernes fortælling. Anderledes vil den være svagest i tilgangen til Hærens enheder, da den her udelukkende kan bero på beretningen fra IGR. HO vil falde et sted imellem, da der udover interview vil foreligge mine egne erfaringer såvel som en skreven studieordning, hvori der kan tolkes på ordvalg og målbeskrivelser.

4.2 Identitetsteori

Dette projekt bærer som beskrevet i indledningen præg af min egen oplevelse af uddannelsen til officer, og den virkelige jeg står overfor. Dette sker, fordi jeg forudser en udfordring for mig som leder, hvis jeg ikke er afklaret med, hvad der forventes af mig. Jeg oplever en forvirring omkring hvem eller hvad en officer er og er derfor interesseret i at undersøge hvordan denne profil opleves. Det kan identitetsteori hjælpe med at

klarlægge ved at anskue den kvalitative identitet, der behandler hvem en person er eller oplever sig som (Jørgensen 2013).



Figur 1: Niveauer af identiteter (Jørgensen 2013)

Når der arbejdes med identitetsteori, kan der som illustreret i *Figur 1* anvendes fire begreber for niveauer af identitet for at præcisere analysen.

Jeg-identiteten er den centrale identitet, man som individ har. Den er ikke nødvendigvis italesat hos enhver, men kommer til udtryk gennem en grundlæggende fornemmelse for, hvem man er. Den skabes helt tilbage fra vores genetiske arv og op gennem vores opvækst, hvor den udvikles og danner grundlag for de næste niveauer.

Den personlige identitet er alle ens bevidste valg og handler om præsentationen overfor omverdenen. Denne identitet adskiller sig fra det tidligere niveau ved i større grad at kunne forandre sig over tid. Den indeholder en persons evner, adfærd og karaktertræk, der er med til at skille ham ud og give ham en oplevelse af at være anderledes end andre.

Den sociale identitet er omgivelsernes syn på individet, og hænger sammen med de roller han indtager, og den opførelse han udviser. Nogle af disse roller er personlige valg, mens andre kan være tvungne af eksempelvis demografi eller lignende forhold. Det er fx et valg at blive officer, men ikke valgfrit at være midaldrende, til trods for begge dele kan påvirke, hvordan omverdenen ser os.

Den kollektive identitet er vores følelse af at identificere os med andre. Det er en måde, hvorpå man skaber et tilhørsforhold og bygger på en fælles forståelse for værdier og normer. Det er her vi som mennesker bliver del af et samfund og undgår at føle os udstødt. Et menneske kan have flere kollektive identiteter af forskellig tyngde, men fælles er, at de udgør sociale diskurser, som vi identificerer os med i varierende grad. Det er fx en kollektiv identitet, at være akademiker, kristen eller dansk soldat.

Da dette projekt beskæftiger sig med virket som officer og søger at anskue fortællingen om denne rolle, vil brugen af identitetsteori hovedsageligt beskæftige sig med den sociale identitet. At være officer og leder i Hæren er noget, vi som kadetter bevidst vælger at træde ind i. Det er derfor interessant at kigge på, hvordan denne rolle manifesterer sig i forskellige sammenhænge og anvende teorien til at forstå, hvilken betydning, det kan have for os som kommende ledere.

5. Analyseafsnit

Ud fra metodeafsnittets gennemgang af narrativ- og identitetsteori vil jeg først lave en analyse af hver fremstilling af officersprofilen fra henholdsvis FPS, HO og IGR. Jeg vil forsøge at redegøre for, hvilke betydninger de enkelte fremstillinger kan have for en ung officer og holde dette op mod min egen oplevelse og undren. Slutteligt vil jeg holde de tre fremstillede profiler op overfor hinanden og isolere den mulige diskrepans, der måtte være. Det er netop på baggrund af den enkelte fremstillings analyse, jeg kan skabe grundlag for at udtale mig om, hvordan en nydannet officer som jeg selv bør tilgå mødet med sit personel.

5.1 Fremstillingen af officersprofilen af FPS

Da det i forbindelse med forsvarsforliget 2013-2017 blev besluttet at ændre uddannelsen til officer til en diplomuddannelse stod FPS med ansvaret for den del, der havde med rekrutteringen at gøre. Før det giver mening at analysere, hvilken metode de benyttede sig af, er det fornuftigt at undersøge, hvilke overvejelser der lå bag. Der er to veje ind på den nye officersuddannelse: Man kan komme med en militær baggrund og tage den interne vej med en eksisterende befalingsmandsuddannelse og ledererfaring herfra, eller man kan have en akademisk baggrund og komme ind med en bachelorgrad. Den helt store udfordring for FPS var den manglende interesse og opmærksomhed blandt bachelorerne (Colding 2018). FPS undersøgte derfor, hvordan de skulle fremstille deres kampagne, så den bedst fik opmærksomhed fra dette eksterne segment. Der blev foretaget undersøgelser af Epinion og COWI for at få et indblik i det kvalitative rekrutteringsgrundlag og for at få overblik over hvilket syn det eksterne segment havde på Forsvaret. Resultatet af undersøgelserne afslørede en overvejende negativ opfattelse og FPS skulle derfor arbejde hårdt for at nå det segment. Dette ledte til der i 2015 til sammenligning blev brugt 7,7 millioner kroner på kampagnen målrettet de eksterne bachelorer i forhold til kun 225.000 kroner på den interne kampagne (Forsvarsministeriets Personalestyrelse 2016). Der er altså lagt langt flere ressourcer i arbejdet med den eksterne fortælling end den interne. Bachelorerne er også netop dem, der mangler en eksisterende forståelse for, hvad det vil sige at være officer og derfor dem, der i særlig grad var mulige at påvirke med FPS's formidling. Jeg selv var i denne målgruppe, og det er derfor også den eksterne henvendte kampagne, jeg stiftede bekendtskab med under min egen rekruttering.

Kampagnen i 2015 havde til formål at udbrede et positivt kendskab til Forsvaret som en udbyder af ledelsesuddannelser med et højt akademisk niveau (Forsvarsministeriets Personalestyrelse 2016). Det er derfor forventeligt, at kampagnen vil være tilbøjelig til at vise et fokuseret, men ensidigt, billede af uddannelsen til officer på bekostning af helhedsindtrykket. For at nå sin målgruppe blev kampagnen vist på film i biografen, tv og web-tv samt lanceret som web-bannere, annoncer og tiltag på sociale medier som Facebook, Instagram og LinkedIn (Forsvarsministeriets Personalestyrelse 2016). Under overskriften *Bliv leder i virkeligheden* udgjorde to filmklip samt deres fire kortere

reklamespots grundstenene i FPS's materiale. Af disse reklamer blev produceret lydfiler til streamingtjenester og billeder til bannere samt plakater på internettet og i bybilledet (Colding 2018). Disse to filmklip og deres kortere reklamespots finder jeg det derfor interessante at basere analysen af første officersprofil på. I disse film får man ikke hele pakken af hvad FPS viste den eksterne målgruppe, men man får de tungeste elementer og derfor nok til at kunne analysere den iscenesatte fortælling om officeren.

Ser man på de to filmklip og deres tilhørende reklamespots som hver deres fortælling, tegner der sig et billede af to velformulerede voksne menneskers præg på en række unge kadetter. Første film følger adjunkt i ledelse fra Forsvarsakademiet, Allan Shapiro, fra han står op om morgenen i sit hjem, til hans undervisning af kadetter i riddersalen på Frederiksberg Slot (Forsvarets uddannelser 2014f, 2014c, 2014d). Anden film følger endnu en underviser i ledelse fra Forsvarsakademiet, Peter Kaplers, gennem hans dag og den undervisning han forestår i auditoriet på Svanemøllen Kaserne (Forsvarets uddannelser 2014e, 2014a, 2014b). Begge film med spots følger tydeligt samme struktur, varer omtrentligt lige længe og giver ved første øjekast noget nær det samme indtryk til seeren. Denne fornemmelse for samhørighed mellem filmklippene giver seeren en tryghed i fortællingen. Ved at følge samme struktur og have lignende indhold bekræfter filmene hinanden. Hører man den samme fortælling genfortalt af andre styrker det narrativet og skaber indbyrdes legitimitet (Moeslund 2016). Den forståelse man måtte få af uddannelsen fra den ene film bliver derfor forstærket af den anden.

Anskuer vi fortællingen i filmserierne kronologisk giver de begge et meget personligt indtryk af den respektive underviser. Vi ser dem i deres hjem, og vi ser dem inden de får iført sig deres tøj. Kameravinklerne er nære og personlige med fokus på personernes ansigter og kropssprog. Vi ser Shapiro spille tromme, og vi oplever Kaplers stå på hovedet i en gymnastiksal. Der bliver her arbejdet for at etablere et forhold mellem seeren og hovedpersonen. En relation som bygges videre på gennem personlige udtalelser om hovedpersonens egne holdninger til ledelse og ledere. Det bibringer en kort distance fra seeren til den respektive hovedperson og gør op med fordomme omkring den hierarkiske og rigide struktur, der måtte være i Forsvaret. Denne nære relation iscenesættes også mellem underviser og kadetter både i auditoriet og i riddersalen, hvor hovedpersonerne står nær afslappede kadetter og spørgende fører

en dialog om ledelsesfaget. Netop denne fortælling om ledelse som en nærværende og overvejet proces danner sammen med billedet af afdæmpede og smilende kadetter et indtryk af, at officerer kan være tilbagelænedede rolige mennesker. Noget andet end bare krigere.

"Det eksterne segment opfatter Forsvaret som et så anderledes uddannelsessted og arbejdsplads, at det hører til i en kategori for sig selv og derfor primært er relevant for dem der søger noget andet end en normal uddannelses- og arbejdsplads"

Forligningsbestemt Evaluering af rekrutteringsindsatsen til officersuddannelserne
(Forsvarsministeriets Personalestyrelse 2016: side 6)

Som det kan ses på citatet herover beskriver FPS, hvordan der skulle arbejdes med at overbevise det eksterne segment om, at Forsvaret var en arbejdsplads og skole som alle andre steder. Begge film opstiller også undervisningen som universitetslignende forhold. I både Riddersalen og auditoriet modtager de viste kadetter undervisning i en form, som jeg personligt kan genkende fra min egen tid på universitetet. FPS viser et billede, der kan genkendes hos bachelorerne, om end det er sneget ind i ukendte rammer. Man kan derfor som seer sætte sig i kadetternes sted og forestille sig at være der – man skal bare lige forestille sig at være på vej til at blive officer. Det eksterne segment bliver vist en virkelighed kun meget lidt anderledes, end den de kender i forvejen, og de vil derfor sandsynligvis have lettere ved at acceptere den som en mulighed for dem.

Forskellene fra bachelorerne kendte hverdag og det ukendte liv i Forsvaret er i filmklippene lille, men ikke uden betydning. For i forskelligheden kan vi finde det billede af officerer, som FPS har valgt at beholde. Livet på en officersuddannelse bliver trods de efterstræbte ligheder bibeholdt som værende anderledes. Det ses gennem kadetternes udseende og påklædning, det ses gennem valget af lokationer samt det ses gennem hovedpersonerne og deres opførsel. Virkemidler der subtilt men sikkert kan understøtte en fortælling om officersprofilen.



Figur 2: Kadetternes udseende. Øverst fra filmen 'Frihed i ledelse' (Forsvarets uddannelser 2014e). Nederst fra filmen 'Kærlighed i ledelse' (Forsvarets uddannelser 2014f).

5.1.1 Kadetternes udseende

Kadetterne i filmene bærer forskellig rang og kan derfor vurderes enten at være på vej til at blive, eller allerede er, nyuddannede officerer. De er dem, man som bachelor skal identificere sig med og se sin fremtid i. Samtidig beretter kadetterne for seeren, hvordan en officer eller kommende officer ser ud. Fælles for kadetterne er deres overvejende nydelige udseende og optræden i uniformer. De er ikke blot i arbejdstøj, men langt størstedelen i selskabsuniform, den militære pendant til et jakkesæt. Her er der en fortælling om officeren som noget særlig fint. Det er langt fra en forforståelse om soldater som værende noget primitivt og beskidt. Tankerne ledes til erhvervslivet og chefstillinger i det private, hvor man som civil ville være tilbøjelig til at se jakkesættet anvendt. Fortællingen beretter derfor om officeren som noget, der i hvid udstrækning trækker i jakke og slips og altså må have en hverdag fjernt fra den våde og kolde natur. Denne alvorlighed i påklædning understøtter iscenesættelsen af undervisningen som noget vigtigt og giver de ellers afslappede filmklip et præg af alvorlighed og professionalisme. At der dog optræder enkelte kadetter i den camouflagede

tjenesteuniform sikrer filmen et militaristisk præg og tjener til formål at holde konteksten for filmen.



Figur 3: Valget af lokationer. Øverst fra filmen 'Frihed i ledelse' (Forsvarets uddannelser 2014e). Nederst fra filmen 'Kærlighed i ledelse' (Forsvarets uddannelser 2014f)

5.1.2 Valget af lokationer

Selvom de to film fortæller den samme historie, viser de forskellige fysiske rammer. Det er her man i analysen af klippene kan begynde at mærke forskelligheden i de to fortællinger, og hvordan de indbyrdes komplimenterer narrativet om officeren. Præsentationen af kadetterne er en fællesnævner i filmene, og flere af de medvirkende personer går ligefrem igen. Bygninger og lokaler er derimod udskiftede og bevidner om en officers behov for at kunne begå sig i forskellige miljøer. I den ene film bliver vi præsenteret for et indhegnet kaserneanlæg i kedelige mursten. Man ser Kaplers stå i et lille gråt omklædningsrum og skifte tøj, inden han skal begynde sit arbejde. Det andet klip derimod præsenterer os for Frederiksberg Slot. Her bliver det straks gjort mere spændende for seeren. Vi ser slottets genkendelige gule oppudsede mure og fra

flagbastionen ser vi Shapiro træde gennem slotsgården ind til flotte gamle dagligstuer med lysekroner og kaminer. Begge film er stadig et forsøg på at nå bachelorerne. Spørger man FPS, så er det en virkelig fremstilling af livet som officer (Colding 2018). Skal man som del af det eksterne segment se sig selv i dette miljø, rammes man af det indtryk, at man skal kunne færdes både på en normal dansk kaserne og under mere fine eller ekstraordinære forhold. Man skal altså kunne begå sig, og vide hvordan man opfører sig forskellige steder. Filmen giver derved indtrykket af officeren som en, der optræder i flere forskellige arenaer, om end ingen af dem er i felten.



Figur 4: Brugen af hovedpersoner. Øverst fra filmen 'Frihed i ledelse' (Forsvarets uddannelser 2014e). Nederst fra filmen 'Kærlighed i ledelse' (Forsvarets uddannelser 2014f)

5.1.3 Brugen af hovedpersoner

De to hovedpersoner i filmene har mange ligheder. De er begge undervisere i ledelse, de taler begge om vigtigheden af forståelsen for mennesket, og de er begge i dialog med kadetterne. Begge personer indtræder derfor i den samme sociale identitet. Den ganske væsentlige forskel er dog at Kaplers er officer og Shapiro er civil. Det differentieres tydeligt i deres beklædning og slet skjult i deres fysiske udfoldelse. Kapler

cykler, træner og trækker i uniform, hvor Shapiro tager bilen, spiller musik og går i civilt. FPS arbejder i deres kampagne med at nedbryde det eksterne segments fordomme om Forsvaret (Forsvarsministeriets Personalestyrelse 2016). Ved at opstille en civil adjunkt, som bachelorerne kan genkende og identificere sig med fra deres akademiske baggrund, og sidestille ham i et spejlføreløb med en officer fra Hæren, skaber man omstændighederne for at seeren bygger bro mellem sig selv og officersrollen. Filmene fortæller, at officeren og adjunkten langt hen ad vejen er den samme slags mennesker. Officeren bliver derfor i bachelorerne's øjne mere menneskeliggjort og samtidig tillagt samme værdier som den civile underviser. Det er en stærk fortælling om officeren som akademiker uden fuldstændig at fjerne alle elementer, der får ham til at fremstå anderledes og interessant. Det hjælper med at nedbryde barriererne for rekrutteringen af bachelorerne, og fortæller at officersprofilen kendetegnes ved en person af så højt fagligt niveau, at han lige så vel kunne optræde på et universitet.

Som nævnt taler de begge om vigtigheden af forståelsen for mennesket og er i dialog med kadetterne. Netop denne interaktion mellem mennesker er et stærkt virkemiddel til at hjælpe det eksterne segment ind i identiteten som officer. Der bliver tydeligt gjort plads til at bachelorerne kan indtage den sociale identitet, ved at anerkende den akademiske status selv indenfor Forsvaret. Niveauet er højt og afstanden mellem menneskerne er lille. Væk er den træge traditionsbundne organisation, våben og den barske natur. Her er der solidaritet mellem ligesindede og vægt på refleksion tangerende til det filosofiske.

"Vi valgte at sige: 'Vi tager ikke afsæt i den del af officersvirket, som er meget operativt. Vi tager afsæt i den del, hvor du lærer noget.' Fordi det var en situation de [Bachelorerne] kunne genkende." Gitte Colding, FPS (Colding 2018: 21:50)

"Vi kan jo ikke tage en hel officer og iscenesætte ham [...] den bredde, der er i officersuddannelsen, skal vi på en eller anden måde favne og give nogle tematiseringer indenfor." Gitte Colding, FPS (Colding 2018: 28:28)

Reklamekampagnen gik under overskriften *Bliv leder i virkeligheden*, men den virkelighed, der vises i filmene er, som Colding beskriver, kun et enkelt udsnit af bredden. FPS forsøger bevidst at gøre op med de fordomme bachelorerne har om

Forsvaret og lykkes efter min vurdering fremragende med at skabe en identitet, man som bachelor kan se sig selv i og ønske at blive en del af.

Efter selv at have gennemgået processen til at blive officer, kan jeg dog tydeligt se nogle svagheder i FPS's kampagne. Nok afliver FPS fordommene i deres materiale, men det kommer i vid udstrækning på bekostning af fravalget af andre elementer af hvervet som officer. Fortællingen om officeren er meget ensidig og efter at have stiftet bekendtskab med Forsvaret er det iøjnefaldende, hvor lille del af livet som officer, der faktisk foregår i selskabsuniform på bonede gulve. Jeg kan i lille grad nikke genkendende til billedet af undervisningen og føler selv officersprofilens normer og værdier er væsentlig mindre solidariske. I bund og grund kan det mærkes at kampagnen først og fremmest arbejder for at vise sider af Forsvaret målgruppen ikke kender (Forsvarsministeriets Personalestyrelse 2016). Det giver en meget ensidet fremstilling af officersprofilen og resulterer i, at den ikke afspejler virkeligheden.

5.1.4 Opsamling og delkonklusion

I de to filmklip analyseret herover og deres tilhørende reklamespots tegnes et meget personligt/personnært billede, der gør op med fordomme omkring en hierarkisk og rigid struktur i Forsvaret. Der arbejdes overordnet med at overbevise det eksterne segment om, at Forsvaret er en arbejdsplads og skole som alle andre steder ved at fremvise et universitetslignende billede, der kan genkendes hos bachelorerne. Kampagnen fra FPS gør brug af en række virkemidler i form af 1) *kadetternes udseende*, 2) *lokationer* og 3) *social identitet* for at vise det eksterne segment, at Forsvaret ikke er et sted, der er så fjernet fra deres virkelighed, som de tror.

Fortællingen om officeren flyttes væk fra en klassisk soldaterberetning om kamp og krig for i stedet at fokusere på et højt akademisk niveau. I FPS's fremstilling er man som officer en velklædt og nydelig chef, der under ordnede forhold indtræder i dialog med sine kolleger. Officeren er her en person, der beskæftiger sig forståelse for menneskene omkring ham.

5.2 Fremstillingen af officersprofilen på HO

Det er vanskeligt at fremstille en objektiv analyse af fortællingen om officeren på HO i dette projekt. Jeg har selv gennemgået den nye officersuddannelse og er uden tvivl blevet påvirket af mine oplevelser på skolen. Dette projekt har i forvejen et personligt præg, og jeg har bevidst valgt at inddrage egne erfaringer som løbende perspektivering. Dette i tråd med FPS's meget personlige kampagne og ønsket om en nærværende leder efter endt uddannelse. Udfordringen med behandlingen af selve uddannelsen og folkene bag, er dog, at det har været min dagligdag i halvandet år. Der er med stor sandsynlighed facetter af miljøet på skolen, som jeg er blevet blind overfor, hvilket også kan have påvirket indsamling af empiri til denne del af analysen. Det blev klart for mig efter interviewet med uddannelseslederen. Her følte jeg det havde været vanskeligt at vurdere, hvilke spørgsmål, der skulle følges op på, og hvornår jeg skulle tage mere styring i samtalen for at sikre de rette data. Da jeg i forvejen sad med en viden om skolen og før havde talt med Sjøgren om samme emne, blev det svært at overskue, hvilke elementer, jeg konkret fik afdækket under interviewet, og hvilke emner, der lå en implicit forståelse for.

"[Officers]Uddannelsens formål sigter på at sætte nogle mennesker i stand til at føre andre mennesker i krig. Det kan vi så dele ned til kompetencer og så videre – og det er meget rigtigt alt sammen – men vores påstand skal være, både min og skolechefen, at man skal være på en bestemt måde." Søren Sjøgren, HO (Sjøgren 2018: 06:27)

At der er gjort overvejelser for HO's påvirkning og prægning af kadetterne, er der som ovenstående citat illustrerer ikke tvivl om. Hvad der præcist bliver gjort er dog lidt sværere at forholde sig til. Min oplevelse af at blive officer på HO befandt sig et sted mellem den personlige og den sociale identitet. Det var et bevidst valg og mål fra min side at tage den videregående uddannelse med henblik på at opfylde mine egne drømme om at blive en kompetent leder. Dog var der ingen tvivl om, at man indtrådte i en bestemt gruppe af mennesker og skulle indordne sig under nogle normer. Jeg vil dog mene, at det er et godt spørgsmål, hvorvidt denne indordning lykkedes for alle kadetter samt hvilken betydning den har haft. Personligt er rollen som officer blevet en del af min sociale identitet, fordi jeg aktivt opfatter mig som en del af denne gruppe, og

som resultat heraf opfører mig anderledes end jeg gjorde før. Min tid på HO har derfor i hvert fald formået at få mig til at føle mig som en del af fællesskabet. Overordnet vil jeg vurdere, at dette er sket på baggrund af en fortælling om officeren gennem to metoder: *Formelle rammer* og *uformelle begivenheder*.

5.2.1 De formelle rammer

På HO prydes væggene med billeder af historiske personligheder, tidligere kadetter samt dimitterede officerer, og der er appeller, cheftimer, gæsteforelæsninger, gudstjenester, kaffeslabberaser samt andre tiltag, der med forbilledets kraft sætter standarden for, hvordan en officer ser ud og gebærder sig. Der er på HO en socialiseringsdel, hvor kadetter skal lære, hvordan man skal være og opføre sig i forskellige sammenhænge (Sjøgren 2018). Her går lærere og stab forrest i et forsøg på at vise, hvad der forventes af en officer. Nydeligheden er i højsæde og skolechefen sætter gerne ord på forventningerne til hans medofficerer. Adskillige gange har jeg lyttet til fortællingen om en officer som værende dannet, velsoigneret og arbejdsvillig. Skolen gør et grundigt stykke arbejde for at tegne et forholdsvist homogent billede af officeren, og der er flere ligheder mellem denne fortælling og kampagnen fra FPS. Trådte man som ny kadet direkte ind til cheftime på HO, vil jeg mene der er overvejende sandsynlighed for, billedet fra FPS ville blive bekræftet. I modsætning til FPS's kampagne, er det et svagt narrativ skolen fremsætter, fordi man konstant bliver vist det modsatte. Hverdagen på HO er ikke fornem. Officerer, man møder i kantine, i fredagsbaren eller til undervisning, vil måske forsøge at tilslutte sig fortællingen. I sidste ende underminerer de den dog med egne handlinger der modstrider narrativet. Den formelle fortælling om officeren på HO tegner derfor et billede af officeren som en formel og traditionsbunden mand, men hvis ikke dette er den accepterede sandhed kan det ikke være identiteten. Det nytter ikke kun at tale om forventningerne, da identiteten findes i, hvad folk rent faktisk gør og er. Udfordringen her må siges at komme ned til få væsentlige ting: Dagligdagen omkring disse begivenheder, der skal opdrage officeren underminerer den officersprofil, der ønskes fra HO. Dertil finder praktisk talt ingen af begivenhederne sted uden for slottet i den virkelighed, man kommer til at gøre tjeneste i. Jeg mindes fra min egen udnævnelse til løjtnant, hvordan obersten talte til os alle,

ønskede os velkomne i officerskorpset og samtidig benyttede lejligheden til at understregede vigtigheden af ikke at fremstå dvaske og slatne med eksempelvis hænderne i lommen – for kort efter selv at stå præcist sådan. Det er et tilfælde af, hvordan den fremstillede officersprofil på HO ikke stemmer overens med virkeligheden. Officersprofilen på HO tager derfor udgangspunkt i de formelle rammer, men dannes i større grad mellem skole, institutter og kadetter i de uformelle interaktioner.

5.2.2 De uformelle begivenheder

Parader og artefakter er de mest iøjnefaldne midler, der bruges på HO til at forme officeren. Det giver mening, da det er traditionsbundne elementer, der let kan måles og vejes. Kan man finde ud af at lave eksercits med sin sabel, og formår man at samtale over en portvin uden at miste sine former, kan man nemt sammenlignes med andre officerer og indgå i en overordnet kollektiv identitet. Officersprofilen på HO nærmer sig dog en subkultur som er unik i forhold til resten af Forsvaret. Når ældre officerer gæster HO, er det sjældent, de ikke har hver deres mindeværdige fortællinger at berette fra livet på slottet, deres undervisere og oplevelserne omkring deres første år som officerer. For hvert officielt arrangement eller parade er der endnu flere uformelle sociale interaktioner og begivenheder. Dette sammenspil er i min optik, hvad der for alvor danner officersprofilen på HO og former den identitet, vi påtager os.

”Der er et socialiseringsperspektiv, hvor vi fortæller, sådan her skal det være. Det er parader. Det er julegudstjeneste. [...] Men der er også et frisættende element, der handler om at prøve at stille spørgsmål til de der fluffy begreber. Vi ved korpsånd er vigtig. Vi kan bare ikke finde ud af, hvad det er.” Søren Sjøgren, HO (Sjøgren 2018: 34:32)

Sjøgren beskriver på HO et frisættende element. En del af officersprofilen, der handler om at stille sig kritisk overfor de værdier og begreber, man tilslutter sig og derved reflektere over den identitet, man bliver en del af. Dette element kan jeg genkende som en væsentlig faktor i relationerne på HO. Netop denne frihed til at diskutere normer og idealer forstærker identiteten, fordi enkeltmand får muligheden for at italesætte sin egen tolkning samt udfordre og blive udfordret på sine forståelser. Dette skete i min tid på HO

stort set udelukkende i mødet med andre kadetter, officerer og institutter udenfor den planlagte dagligdag og formelle tjeneste. Netop over frokosten, i kadetkælderen og i rygepauser fandt disse anerkendte men uofficielle diskussioner sted. Forståelsen for at være officer, samt hvad dette indebar, blev derfor i vid udstrækning defineret i de sociale interaktioner. Her var fortællingen om officeren mindre bunden i traditioner og havde et mere menneskeligt udtryk. Mine kollegaer talte sjældent om vigtigheden af eksercits og korrekt påklædning, men snarere om empati, faglighed og overskud. Det samlede billede af officersprofilen på HO bliver derfor skabt i diskussionerne omkring de formelle begivenheder og kunne til tider være direkte i konflikt med ledelsens udtalelser om, hvad der bør fylde mest.

5.2.3 Interne forskelle i HO's officersprofil

Overvejelserne for min tid på HO giver det billede af officersprofilen, som jeg kommer til at blive præget af. Jeg har oplevet en forskellighed mellem skolens forsøg på officielt at præge os gennem tradition, forventninger samt aktiviteter, og den sociale identitet man reelt blev del af gennem de uformelle relationer og diskussioner. Officersprofilen fremstår derfor som en dualitet, hvor man på den ene side indordner sig under nogle meget faste og rigide rammer, men samtidig fejer dem til side og sammen med folkene omkring sig skaber sin egen fleksible virkelighed, når situationen er til det. HO fortæller på den ene side om officeren som en person, der tager stolthed i traditionerne og lægger vægt på ordentlighed. Men når hverdagen kalder, kan traditioner vige for pragmatik og ordentlighed stå i anden række for effektivitet. Officeren, som man møder på skolen, kan nok være velfriseret og trække i en flot uniform, men det vigtigste er, at han får løst den opgave, der bliver stillet med de midler, der er til rådighed. Spørger man uddannelseslederen er netop den ubetingede opgaveløsning officerens vigtigste opgave (Sjøgren 2018). Samtidig oplever jeg fortællingen om officeren som en person, der får ting gjort, som værende essensen af den fælles forståelse der går igen på tværs af hele HO.

5.2.4 Militær Dannelse

Projektet er et øjebliksbillede for min tid på HO, hvilket utvivlsomt ændrer sig med tiden. Netop erkendelsen af at officersprofilen er noget, vi skaber sammen, og ikke noget man blot kan blive præsenteret for, udtaler Sjøgren, at skolen er blevet bevidste om siden indlemmelsen af de nye bachelorer (Sjøgren 2018). Dette har ført til udarbejdelsen af faget *Militær dannelse*. Et fag min årgang på officersskolen blev de første til at opleve. Faget beskrives som et forløb, der forholder sig til officersbegrebet og lægger op til diskussion af hovedområderne heraf (Sjøgren and Veicherts 2018). I sin nuværende form giver faget indtryk af at være udarbejdet en anelse forhastet på bagkanten af et behov, men jeg vurderer, det er et udtryk for erkendelsen af en manglende enighed om officersprofilen. Tiden på HO før den nye diplomuddannelse var kendetegnet af en mere homogen flok af kadetter, der med både lavere alder og ofte mindre livserfaring erfaring, var lettere at påvirke og mindre reflekterende (Sjøgren 2018). Formålet med det nye fag kan derfor tolkes som et forsøg på at skabe en formel ramme for den ellers uformelle diskussion om officersprofilen, og sikre officeren bliver bevidst om sin egen profil, uden det er afhængigt af løs snak i slotsgården. Ved at skabe formel enighed i en ellers uformel diskussion sikrer man således en stærkere social identitet hos de officerer, der uddannes på skolen ved at skabe enighed om den rolle, de er ved at indtage. Denne enighed er vigtig, hvis man vil lave en stærk fortælling. En fortælling om officersprofilen som gennem min tid har været uklar, men måske nu forsøges strømlinet.

"Professionens forbandelse er, at vi både skal kunne tænke reflektivt, altså arbejde akademisk, men samtidig skal vi meget hurtigt kunne træffe nogle skæbnesvangre beslutninger på et usikkert grundlag. Det får man aldrig nogensinde akademikere til."

Søren Sjøgren, HO (Sjøgren 2018: 13:18)

I forhold til FPS's noget ensidede fremstilling af officeren som et tænkende og reflekterende individ, lægger HO vægt på officerens evne til at handle. Det er en særlig forståelse blandt skolens ansatte, at dem der bliver sendt videre fra uddannelsen godkendes til at føre folk i krig. Det bliver folk, man kan komme til at møde på kamppladsen og være afhængige af. I modsætning til et universitet, hvor kun de færreste og bedste studerende kan få videre ansættelse som ph.d.-studerende eller lektorer, godkendes samtlige udnævnte kadetter til at træde ind i et fællesskab. Det er

med til at forme profilen for officeren, da enhver kan blive indbyrdes afhængige af hinanden, og man derfor holder sine kolleger op til en høj standard. Evnen til at reflektere er derfor ikke nok. Officeren skal også på baggrund af sin refleksion kunne tage en beslutning og stå ved den.

5.2.5 Opsamling og delkonklusion

Officersprofilen på HO forsøger fra ledelsens side at tage udgangspunkt i de formelle rammer, men dannes i større grad mellem skole, institutter og kadetter i de uformelle interaktioner. På HO er tiltag, der med forbilledets kraft skal vise kadetterne en standard for officersprofilen, ligesom der formelt undervises i faget *Millitær dannelse*. Officeren beskrives formelt som værende dannet, velsoigneret og arbejdsvillig. På skolen, indgår man i en kollektiv identitet. Forståelsen for at være officer blev i modvægt til den formelle udlægning også defineret i de sociale interaktioner udenfor den planlagte dagligdag. Det samlede billede af officersprofilen på HO var derfor tosidet, men den ubetingede opgaveløsning gik igen som officerens vigtigste opgave. Der var en tydelig del af profilen, at officeren kan komme i krig og at evnen til at reflektere ikke er nok.

5.3 Fremstillingen af officersprofilen ved IGR

Virkeligheden der rammer os nyuddannede officerer, når vi står færdiguddannede om ganske kort tid, er især for bachelorerne en ny verden. Den manglende militære erfaring for det eksterne segment, betyder at man ikke kan bero på erfaring fra tidligere tjeneste, men må stole på den faglighed, der er tilegnet under uddannelsen. Fagligheden sikrer at man ikke falder igennem i løsningen af de konkrete opgaver, man bliver stillet som officer. Officersidentiteten er imidlertid betinget af, de folk man fører, og formår man ikke at træde ind i den position gruppen forventer, kan der opstå gnidninger og konflikt i relationerne, som kan hæmme opgaveløsningen. Som officer indtager man rollen som leder, men før dette bliver den accepterede identitet skal statussen anerkendes af personerne omkring en. Formår man som officer ikke at blive anset som leder, har man kun sin formelle autoritet, hvilket i sig selv danner et ustabil grundlag at anføre folk på. For at være i stand til at træde ind i rollen som officer overfor konstabelgruppen er det

derfor interessant at analysere, hvordan de opfatter officeren, og hvilken fortælling, der hersker blandt dem om nyuddannede officerers styrker og svagheder.

5.3.1 Konstabelgruppens udtalelser

Når man skal se på fortællingen om officeren i Hæren, kan det være endnu vanskeligere end i tilfældet med HO og FPS. Reklamer er for lethedens skyld simplificerede og uddannelsesinstitutioner har ofte overvejet for ensartede mål. Anderledes er det i foranderlige organisationer på tværs af afdelinger og enheder. I hæren udfoldes officersprofilen over mange forskellige funktioner, selv for nyudnævnte premierløjtnanter. Dette bærer empirien fra konstabelgruppen i IGR også præg af, da erfaringerne, der blev trukket på i interviewene, ikke kun holdt sig til relationen til nyuddannede officerer, men også forholdt sig til den udvikling, der kunne ses i forhold til ældre mere erfarne officerer. Et interessant fund på tværs af respondenterne var en overvejende positiv indstilling til helt nyudnævnte officerer, og en tilhørende mere negativ indstilling til officerer, der var ældre i tjenesten. De ældre officerer blev beskrevet som for satte i deres holdninger og med en for stor distance til folkene på jorden. Jeg vurderer den negative fortælling om ældre officerer derfor skyldes konstabelgruppens ønske om en nær relation til deres leder. Dette som udtryk for, at de har et behov for at blive hørt og anerkendt for den ekspertise, de måtte have. Når man arbejder med konstablerne, skal man vise en oprigtig interesse og møde dem i øjenhøjde. Noget særligt yngre og derved uerfarne officerer beskrives mere tilbøjelige til at gøre.

”Vi er heldige han [vores delingsfører] er en ny og ung officer, og meget uvidende indenfor emnet. Han er rigtig interesseret i det og vil gerne blive bedre til det og vide mere om det.” Overkonstabel Martin Bjørn Schoelzer, IGR (Schoelzer 2018: 20:57)

”Vores NK [NKKMP] lige nu, han er meget ude, han er meget fremme og snakke med folk. Det kan jeg skide godt lide! Man har et billede af ham, der viser, han er interesseret.” Korporal Rune Johansen, IGR (Johansen 2018: 18:08)

”Den bedste leder er den, der snakker sidst. Når man spørger om noget, [...] at man så mener det, man spørger om og så bliver der til at lytte.” Konstabel Sune Ahle, IGR (Ahle 2018: 24:30)

Fortællingen om den "nye" og "unge" officer (i betydningen nyuddannet og uerfaren) var veletableret og tilnærmelsesvis identisk på tværs af respondenterne: Når man kommer fra HO har man en stærk teoretisk ballast, men mangler den nødvendige erfaring (Zobbe 2018; Johansen 2018; Ahle 2018; Mossbæk 2018; Schoelzer 2018). Min empiriindsamling bar præg af respondenternes ønske om at hjælpe mig i mit virke som officer og besvarelserne af spørgsmålene blev i vid udstrækning formuleret som hjælp til mig personligt. Dette bekræfter netop det stærke narrativ om nyuddannede officerer, der hersker hos IGR: De er uerfarne og har behov for hjælp, hvis de skal kunne begå sig som ledere. Behovet for officerens erfaring må siges at ligge konstablerne meget på sinde. Hvor vidt dette er for at gøre arbejdet nemmere for en kommende kollega, eller om det snarere drejer sig om at værne om eget arbejde kan overvejes. Det må overordnet tænkes at komme ud på det samme med henblik på at undgå konflikt. Overkonstabel af første grad Stefan Zobbe beskriver i sine erfaringer med officerer, hvordan han både har nægtet at grave videre med sine maskiner eller har valgt med vilje at misforstå beskeder, hvis officerer har været grove eller urimelige overfor ham (Zobbe 2018). Konstablerne ønsker ikke en leder, der blander sig i deres arbejde og måde at gøre tingene på. Officersprofilen har i konstabelgruppens fortælling simpelthen ikke nok kendskab til arbejdet på deres niveau, til at udtale sig om, hvordan det skal udføres. Det er en vigtig pointe i forhold til at undgå at skabe problemer for sig selv som ung officer.

"Det kan være virkelig irriterende for en konstabelgruppe, som måske har arbejdet i flere år, og har lagt deres, hvordan de gør tingene, nærmest i sten. Fordi de ved det fungerer og virker, som det skal. Så kommer der sådan en officer ind og siger, at det skal gøres på en anden måde. [...] Hvorfor skal du komme ind og ødelægge det her, vi har brugt rigtig lang tid på at opbygge?" Konstabel Sune Ahle (Ahle 2018: 33:51)

"Som ny officer kan man have mange tanker og ideer om, hvordan man vil have tingene. Og nok også se en masse muligheder. Men det er oftest først, når man har den praktiske erfaring, man kan se de reelle muligheder." Konstabel Karl Emil Mossbæk (Mossbæk 2018: 21:29)

Officerens styrke beskrives, som evnen til at kunne lægge en plan samt bevare et overblik. Det er derfor også præcis dette, som konstablerne forventer han bidrager med. Svagheden er manglende erfaringen, hvilket betyder officeren ikke kan udtale sig om specifikke ting i forhold til specialisternes opgaveløsning i enheden. Forstår officeren ikke dette, risikerer han, at konstablerne vender ham ryggen og ikke lytter til ham, som i tidligere eksempel fra Zobbe eller nedenstående citat. Men er man sin manglende erfaring bevidst, kan man som ung officer vende det til en fordel ved at vise en lyst til at lære og aktivt lytte til sine folk. Korporal Rune Johansen beskriver sit ønske til en ny officer som værende en samarbejdsvillig og *open-minded* person (Johansen 2018). Ligeledes beskriver konstabel Karl Emil Mossbæk hvordan hans bedste erfaring med en ung officer var kendetegnet ved hans åbenhed og evne til at lytte (Mossbæk 2018). Forventningen til lederen er tydelig og Schoelzer er klar i mælet om konsekvensen ved at fejle. Lytter man ikke til sine folk, mister man rollen som leder:

”Det værste man kan gøre som officer, det er at skubbe folk væk fra sig og så glemme deres meninger. Så kan man lige så godt vinke farvel til en deling. Dem får man ikke igen.” Overkonstabel Martin Bjørn Schoelzer (Schoelzer 2018: 30:13)

De velmente råd fra respondenterne afslørede som tidligere beskrevet en styrke som den nyuddannede officer har: At de i modsætning til ældre officerer endnu ikke er præget af en forforståelse og derfor har muligheden for at tilgå enheden med et åbent sind. Værdien som en ny officer bliver tillagt i konstablernes fortælling er åbenhed. Det forventes at man i større grad har de samme værdier som konstablerne og ikke på forhånd har en skarp eller modstridende holdning til deres måde at gøre tingene på. Det ses blandt andet i udtalelserne herunder og er et godt udgangspunkt for at finde en optimal måde at starte sit arbejde med konstablerne.

”[En ung officer] har den styrke, at han ikke har fået sablet det der gamle officerstegn bag på ryggen. Jo ældre de bliver, jo større mave får de også. At han er helt ny og derfor også kan komme ind i gruppen. Han kan komme ind og blive en del af drengene.” Konstabel Sune Ahle, IGR (Ahle 2018: 34:41)

"Generelt har jeg primært kun positive minder af unge officerer, men det kan hurtigt ændre sig, hvis de ikke længere var så unge. Når de begynder at blive lidt erfarne og begynder at skubbe sig lidt længere væk fra konstabelgruppen [...] og efterlade vores meninger dernede." Overkonstabel Martin Bjørn Schoelzer, IGR (Schoelzer 2018:

29:32)

"Man kan sagtens mærke forskel på en ældre officer og så de her nyere. Jeg synes nutidens officerer, størstedelen af dem er meget mere open-minded og fleksible."

Korporal Rune Johansen, IGR (Johansen 2018: 25:59)

Som ung officer skal man træde ind i rollen som den stærke teoretiker med manglende praktisk erfaring og en bevidsthed herom. Man bliver facilitatoren for arbejdet, men skal erkende at man ikke selv er specialist. Identiteten som leder hos IGR er kendetegnet af evnen til at lytte og udvise respekt for folks faglighed. Det er vigtigt man som officer ikke føler sig hævet over sine konstabler, men møder dem i øjenhøjde og kender begrænsningerne for sine beføjelser. Træder man ind i en sammentømret deling, der muligvis har arbejdet sammen i en årrække, kan man meget hurtigt gøre det svært for sig selv, ved at give et dårligt førstehåndsindtryk. Bevæger man sig uden for den tillagte identitet ved fx at befale for ting man ikke ved nok om, er man hastigt i gang med at distancere sig fra sine folk. Man risikerer at blive puttet i samme bås som mere taktfaste ældre officerer og derved tillagt en række negative værdier. Når man kommer ud i en deling, er man afhængig af konstablernes erfaring, men man har heldigvis også en unik mulighed for at skabe en personlig relation fuldstændig fra begyndelsen. Officerens vigtigste opgave er i konstablernes narrativ at have styr på de overordnede rammer og give dem ro til at arbejde. Formår man at opfylde denne forventning accepteres den sociale identitet som leder. Denne sociale accept varer så længe, man bliver ved med at opfylde forventningen, og det er derfor officerens opgave at gøre sig synlig og tilgængelig for sine folk, så tilliden ikke forsvinder.

5.3.2 Fra teori til praksis

Der går en stærk fortælling om officersprofilen blandt konstablerne i IGR. Respondenterne i dette projekt er enige om, at en ung officer besidder en mængde anerkendelsesværdig teoretisk viden fra deres tid på HO. De tillægger officeren de nødvendige kompetencer for at kunne lede en deling på et overordnet niveau, men understreger hans manglende praktiske erfaring. Netop denne manglende erfaring beskrives som den største risiko for officeren. Er han ikke sine begrænsninger bevidst, og forsøger han at blande sig i konstablernes arbejdsområder, vil han opleve en modstand der kan forhindre ham i at indtage rollen som leder. Erkender han dog sin mangel og lytter til sine folk, har han som ny officer en enestående mulighed for at blive indlemmet i gruppen, da han endnu ikke anses negativt som andre ældre og mere holdningsfaste officerer. På baggrund af min indsamlede empiri er det vanskeligt at vurdere, hvorvidt konstabelgruppen oplever officeren som værende bevidst om disse forhold. Relationen til konstablerne og respekten for deres ekspertise fremlægges som de vigtigste fokuspunkter for en ung officer. Det tyder på, at det er her, officeren opleves tilbøjelig til at fejle. Det er derfor et direkte anvendeligt fund til officersprofessionen og mødet med min egen deling.

Holdes officersprofilen fra IGR op mod fundene fra henholdsvis FPS og HO er der visse ligheder, men også nogle afvigelser. Første slående afvigelse er konstablernes komplet manglende italesættelse af officerens ordentlighed. Både hos FPS og HO var der stort fokus på at fremstille officeren som en person med styr på sine former og formelle færden. Pæn påklædning, eksercits og manerer blev på intet tidspunkt fremhævet af konstablerne som hverken en mangel eller styrke hos officeren. Man kan argumentere for, at denne nydelighed ligger implicit og er grundlag for resten af officerens kompetencer, men jeg vil argumentere for at konstablernes fokus er meget mere praksisnært. De prioriterer mere jordnære kompetencer som respekt, social intelligens og faglighed. Det er derfor ikke i arbejdet med sine konstabler værdien af den militære dannelse skal findes.

Fortællingen om officerens manglende erfaring vejer tungt hos konstablerne og stemmer overens med Sjøgrens udtalelser om den nyuddannede officers svagheder. Sjøgren udtaler at officersprofilen mangler praktisk kobling af teorien ved udgang fra

HO (Sjøgren 2018). Både HO og IGR lægger altså vægt på den nyuddannede officers uerfarenhed, og er enige om, at man som officer ikke står færdigudlært efter endt skolegang, men at uddannelsen og behovet for at tilegne sig yderligere kompetencer fortsætter gennem hele karrieren. Evnen til at forholde sig kritisk og være reflekteret i sit virke som officer kom til udtryk i konstablernes behov for ikke at blive overrumplet af deres leder. En officer skal ifølge IGR kunne være tænksum og forholde sig til sin omverden. På HO og ved FPS kom dette til udtryk gennem behandlingen af teori i tilknytning til uddannelsens fag. Blandt konstablerne ses dette i forhold til folkene, man arbejder med. De vil anerkendes, respekteres og have mulighed for at styre deres egen opgaveløsning. Det bekræfter, at man som delingsfører skal indgå i en passende relation og dialog med siden folk og stemmer overens med Kaplers udtalelse om ledelse i reklamekampagnen:

"Ledelse er jo ikke at diktere, hvad det er menneskerne skal gøre. Så bliver det tvang. Og i ledelse er der altid plads til frihed." Kaptajn Peter Kaplers, FAK (Forsvarets uddannelser 2014e: 01:20)

5.3.3 Opsamling og delkonklusion

Det eksterne segment kan ikke bero på erfaring fra tidligere tjeneste, men må stole på den faglighed, der er tilegnet under uddannelsen. Dertil har man kun den formelle autoritet, hvis ikke man som officer formår at blive anerkendt som leder. I hæren udfoldes officersprofilen over mange forskellige funktioner, selv for nyudnævnte premierløjtnanter. Der var en overvejende positiv indstilling til nyuddannede officerer og en mere negativ indstilling til officerer, der var ældre i virket. Konstabelgruppen havde generelt et ønske om en nær relation til deres leder. De havde et behov for at blive hørt og anerkendt for den ekspertise, de måtte have. Opfattelsen af den nyuddannede officer var meget ens på tværs af respondenterne. De ansås for at have en stærk teoretisk ballast, men mangel på erfaring, og med behov for hjælp for at kunne begå sig som ledere. Konstablerne ønsker ikke en leder, der blander sig i deres arbejde, ligesom de ikke mener han er kompetent til at blande sig i den konkrete udførelse af opgaver. Forstår officeren ikke konstablernes syn på hans rolle og begrænsninger, risikerer han, at de vender ham ryggen. Ønsket om en officer, der er lyttende, samarbejdsvillig og

udviser respekt for folks faglighed går igen. Officerens styrke beskrives, som evnen til at kunne lægge en plan samt bevare et overblik. Det er det, konstablerne forventer han bidrager med, så de kan få ro om deres arbejde. Formår man at opfylde denne forventning accepteres den sociale identitet som leder.

5.4 Sammenhold af fund

Ved at redegøre for og analysere, hvordan officerens profil fremstilles på HO, hos IGR og af FPS, har jeg givet et overblik over tre forskellige fortællinger. Fortællinger der gennem forskellige virkemidler er med til at forme den identitet, man træder ind i som kadet på vejen til sit delingsførervirke. Jeg har fundet at FPS's reklamekampagner fremstiller officeren med et tungt akademisk islæt i et meget ensidet miljø. Miljøet og det akademiske niveau følger med i fortællingen på HO, men her er det blot en mindre del af hverdagen, hvor handlekraft og ordentlighed fylder mindst lige så meget. På HO skabes officerens identitet desuden i et samspil mellem skolens formelle indsats og det uformelle miljø blandt de involverede personer. Ved IGR er der en forståelse for officerens teoretiske ballast, men mest af alt ser konstablerne officersprofilen med en manglende konkret forståelse for deres virke. Der er en positiv opfattelse af om nyuddannede officerer som værende åbne og tilgængelige, men også en underforstået præmis om, at officeren skal gøre sig fortjent til sit følgeskab og ikke kan diktere, hvordan konstablerne skal arbejde indenfor deres specialer. Det høje akademiske niveau der fremhæves på HO og af FPS er ikke vigtigt for konstablerne. De efterspørger i højere grad en pragmatisk leder, som lytter til dem, reagerer på deres input og respekterer deres ekspertise.

Forskelligheden i hvordan officersprofilen fremstilles, vurderer jeg er størst fra HO til IGR, hvilket kan tyde på at en ung officer kan møde en udfordring i sin førstegangstjeneste, hvis han ikke er bevidst om dette gab. Det er vanskeligt at isolere årsagen til forskelligheden i, hvordan officersprofilerne fremstilles. Ovenstående analyse tyder på, at det skyldes instansernes hensigt. Colding erkender, at de ikke kan omfavne hele officerens virke i en enkelt kampagne og derfor har fokuseret på den del, der har til hensigt at appellere til bachelorer (Colding 2018). Sjøgren udtaler at HO blot er et enkelt skridt på vejen som officer, og man skal fortsætte med at tilegne sig viden

gennem hele sin karriere (Sjøgren 2018), hvilket kan tyde på HO her har fokus på de mest grundlæggende officersfærdigheder. IGR er aftageren af officerer og er derfor meget professionsorienterede. Der lægges her vægt på de konkrete elementer en officer skal kunne, og hvad deres oplevelse har været af netop dette. Disse forskellige hensigter lader ikke til at være kommunikeret særlig stærkt på tværs af HO, FPS og IGR. Colding har haft officerer med i sit team til at producere kampagnen, men Sjøgren kan ikke genkende virkeligheden fra reklamerne og siger, at nok forsøger HO at være i dialog med FPS, men han føler ikke det lykkes. Sjøgren giver desuden udtryk for, at HO er i dialog med Hærens enheder ofte, men ikke systematiseret (Sjøgren 2018). Kommunikationen mellem IGR og HO ser ud til at være lykkedes siden konstablerne tror på officerens faglighed, men der er dog et brist, da ingen af de interviewede konstabler kunne sætte ord på, hvad de reelt regnede med officeren kom ud med af kompetencer – kun hvad de var særligt opmærksomme på, han skulle undgå.

Jeg er i denne analyse kommet frem til, at der er et ikke ligegyldigt skel mellem officersprofilen som den fremstilles af FPS, og som jeg har oplevet på HO. Dette skel kan jeg mærke har påvirket mig i min tid på HO og har bevirket, at jeg har været længere tid om at identificere mig med rollen som officer, end hvis fortællingerne været ens. Hvad der er mere interessant er dog uoverensstemmelsen mellem vægtningen af et højt fagligt niveau i forhold til forventningen, man mødes med i Hærens enheder. Både FPS og HO søger i vid udstrækning at fremstille officeren som akademiker på niveau med civile bachelorer og fremhæver evnen til at reflektere over sit virke som vigtige elementer af hans kompetencer. Konstabelgruppen hos IGR har væsentligt anderledes forventninger til deres kommende ledere end det akademiske niveau og den dannelse som FPS og HO søger at lægge for dagen. Her er det respekten for deres egen faglighed, der er i højsæde – og ideen om en officer springer ikke ud af den akademiske verden, men er snarere praktisk orienteret og skal formes.

På baggrund af dette projekts omfang er det vanskeligt helt at vurdere, i hvilken grad uoverensstemmelserne mellem profilerne påvirker den enkelte nyuddannede officer. Det er dog forholdsvist klart, at man ikke fejlagtigt skal tro det akademiske niveau giver en overhøjde i forhold til de konstabler, man får ansvaret for. Der er enighed i

fortællingen om, at den nyuddannede officer mangler praktisk erfaring, og rådet til en kommende delingsfører er derfor først og fremmest er at lytte til sine folk.

6. Vurdering og diskussion

Ovenstående analyse af de tre fremstillede officersprofiler skal anvendes til at anskue min fremtid som officer, hvad der er vigtigt i mit virke som leder samt hvilke styrker, og hvilke svagheder jeg skal være opmærksom på. Resultatet er derfor ganske vigtigt for min profession og kvaliteten af undersøgelsen aktuel for brugbarheden. I følgende afsnit vil jeg vurdere og diskutere validiteten af dette projekts fund og metode. Dette med henblik på at kunne drage en brugbar konklusion og komme med et grundlag for en anbefaling til nye officerer.

Som beskrevet i min problemformulering, søgte jeg at afdække hvordan de fremstillede profiler kan og bør påvirke den nyuddannede officer i forhold til at undgå udfordringer i hans ledelsesvirke. Dette skete på baggrund af en hypotese om en eksisterende diskrepans mellem profilerne ved FPS, HO og Hærens enheder. Allerede her lå der derfor en idé om, hvad jeg ville finde i min empiri. Dette kan have påvirket min dataindsamling negativt, da jeg risikerer at lede efter det, jeg gerne vil finde. Dette fremfor at søge mere objektivt og forholde mig til, hvad der end kommer frem. Metoden til dataindsamling var brug af forskningsinterviews målrettet nøglepersoner indenfor FPS og HO samt konstabler ved IGR. Denne interviewtype har den svaghed, at den kræver, jeg som interviewer er i stand til under interviewet at udlede, hvilke af respondentens svar, der er interessante at følge op på. Dette var en udfordring for mig, da jeg manglede en mængde redegørende data vedrørende særligt FPS's samlede indsats, samt konstablernes dagligdag og relation til officeren. Den udledte relevante empiri var derfor ikke så omfattende som først forventet. Samtidig var det ikke forudset, hvor vanskeligt det var at konkretisere konstablernes udtalelser i forhold til netop dette projekts problemstilling. Var man gået til projektet mere stringent, kunne man indsamle empirien gennem mere lukkede spørgsmål eller spørgeskemaer, endda til samme personer, for at sikre, at man fik svar på netop den undring man lå inde med. Dette havde været særligt effektivt til at udrede konkrete forløb, indsatser og forventninger.

Under udarbejdelsen af dette projekt, var det dog en udfordring på forhånd at granske omfanget af problemet og derved, hvad der reelt søgtes svar på. Nok havde jeg en hypotese, men jeg havde ringe kendskab til forholdene omkring de organisationer min empiri skulle indhentes fra, ud over HO, inden jeg påbegyndte mit arbejde. Jeg vurderer derfor, at der i mit tilfælde har været større validitet i empirien ved at tale direkte med de involverede. Det gav mulighed for at fange og følge op på elementer af sagen, jeg ikke var bekendt med i forvejen. Dette blev særligt bemærket både hos FPS og ved IGR, da jeg blev mødt af spørgende og engagerede respondenter, som meget gerne ville have uddybet forholdene for mit projekt, så de kunne hjælpe mig bedst muligt. Jeg tror derfor på, at jeg har fået en større dybde og højere kvalitet i min empiri end ved en anden metode, hvor interviewer og responder var mere låste. Metoden blev netop valgt med henblik på at øge kvaliteten af mine data, da det gør mine fund mere anvendelige. Konsekvensen ved ikke at have større kvantitet, betyder at muligheden for at gøre mine fund generaliserbare hæmmes. Indenfor projektets afgrænsning i tid og rum, mener jeg dog, den personlige kvalitative tilgang har medført brugbarhed specifikt for kadetter med samme oplevelser og undren, som jeg selv har. Fundet af konstablernes behov ligger uden for min egen forventning. Behovet ville ikke være kommet lige så stærkt til og nuanceret til udtryk, hvis jeg ikke havde været i stand til at udforske den under personlige interviews. Netop dybden og anvendeligheden for mig som ung officer giver projektets empiriske metode validitet.

Brugen af narrativ teori i forsøget på at finde officerens profil betød, at projektet har fokuseret mere på fortællingen om officeren end nødvendigvis de faktuelle omstændigheder. Dette ser jeg ikke som en svaghed, da det kan være ligegyldigt hvad en officer kan og er, hvis ikke det er folk ser ham som og efterspørger i hans virke. Man kunne dog gøre projektet mindre abstract, såfremt man i stedet fandt en teori, der behandlede konkrete omstændigheder. FPS rådede over en stor mængde data fra undersøgelser, der forholdt sig til de reelle rekrutteringskrav til kommende officerer. Ligeledes har HO som skole en lang række målbare kriterier for udnævnelse til officer efter endt uddannelse. Dette kunne holdes op imod hinanden og sammenlignes med konkrete arbejdsopgaver ved Hærens enheder. Man kan forestille sig dette havde resulteret i en meget målbar analyse af en ung officers muligheder for at løfte et

delingsføreransvar. Jeg vurderer dog ikke, det ville resultere i anvendelige fund til ledelsesvirket, da der her er langt mere behov for en holistisk tilgang til mennesker. Fortællingen om officeren bliver godt understøttet ved at behandle den identitet, man som leder skal påtage sig og udfylde. Identitetsteori kan blandt andet bruges til at forklare, hvorfor andres fortælling om individet er relevant for os. Klarheden om hvilken identitet, man påtager sig som ung og nyuddannet officer er netop et nøgleelement i dette projekt, da det ligger til grund for min undren. Min oplevelse af officeren på tværs af FPS og HO har endnu ikke afklaret for mig, hvordan jeg skal se mig selv, når jeg står som delingsfører. Identitetsteorien kan sætte ord på, hvorfor dette er tilfældet ved at kaste lys over, hvordan man som leder træder ind i en social identitet, der skabes med andre. Teorien kan både bruges til at afdække en divergens i forståelser og bekræfter vigtigheden af narrativer ved at belyse en anden side af samme sag. At anvende to teoretiske perspektiver, der understøtter hinanden giver en mere fokuseret opgave. Ligesom valget af dataindsamling skete på baggrund af et ønske om dybde i empirien, skaber komplementære teorier en dybde i analysen. Det er vigtigt for mig som person at vide, hvad jeg går ind til som officer for at kunne blive en god leder. Det kræver en vis fokusering at komme frem til en sådan afklaring. Jeg vurderer de to teorier komplimenterer hinanden til formålet og skaber både en forståelse for, hvordan forholdene for officeren er, samt hvorfor de er sådan.

Udfordringen med dette projekt har været balancen mellem anvendelse af relevant teori og egne erfaringer. I vid udstrækning har koblingerne mellem respondenternes udtalelser og projektets problemfelt været draget på baggrund af egne erfaringer. Litteraturens direkte anvendelse har i flere afsnit haft en sekundær betydning i forhold til min egen forståelse for teorien. Teorien er ikke anvendt forkert, men i relation til validiteten af mine delkonklusioner, kunne der med fordel have været en større inddragelse af kildematerialet. Men henblik på litteraturen er det værd at bemærke, at forfatterne bag den anvendte teori ikke beskæftiger sig med officersprofessionen, men holder sig på et mere overordnet plan. Det har derfor været nødvendigt at tilpasse teorien til emnet ved at drage visse paralleller fra forfatterens andre eksempler. Heri ligger en risiko for fejlanvendelse af teorien. I forhold til fortællingen om officeren er der en negligering af behandlingen af de strukturelle rammer i IGR, da Moeslund i den

valgte kilde beskæftiger sig med narrativ teori i rammen af organisationsteori. Det store fokus på særligt FPS's arbejde gennem reklamerne kunne tale for, at der i stedet kunne anvendes mediefaglig teori. Narrativet ville da i større grad anskues gennem anvendte virkemidler i stedet for beretninger og derved styre udenom organisationsteorien. Denne tilgangsvinkel havde styrket analysen af FPS's indsats, men vanskeliggjort arbejdet med konstabelgruppen. Analysen af IGR er tillagt stor værdi, for at holde projektets resultat anvendeligt, og en stærkere mediefaglig tilgang havde vanskeliggjort dette arbejde. En sådan eventuel svaghed i anvendelsen af litteraturen, vurderer jeg, at der gøres op for gennem teoriernes samspil og brugen af egne erfaringer som ny officer.

7. Konklusion

Dette projekt havde til formål at undersøge fremstillingen af officeren og overensstemmelsen med den virkelighed, han skal gøre tjeneste i. For at holde undersøgelsen relevant var omdrejningspunktet den nyuddannede officers profil med udgangspunkt i min egen erfaring. Jeg vil i dette afsnit besvare problemformuleringen som beskrevet i problemfeltet og samtidig vurdere hvordan det be- eller afkræfter mine egne oplevelser. Jeg vil komme med en fortolkning af mine fund, med henblik på senere at kunne udlede en betydning for mig og andre officerer.

Problemformuleringen lød som følger:

Hvordan stemmer den fremstillede officersprofil i rekrutteringskampagnerne fra FPS samt på HO overens, og hvordan passer disse profiler med forventningen til en delingsfører i Hæren? Hvordan kan dette påvirke den nyuddannede officer i mødet med hans undergivne, og hvilken læring kan han drage heraf i forhold til at undgå konflikt i sit ledelsesvirke?

Analysen kom frem til en række ligheder mellem officersprofilen fra FPS og ved HO. Begge lægger vægt på et akademisk niveau og søger at sammenligne officerens faglighed med den der findes på landets universiteter. Gennem refleksion og dialog fremstilles officeren som en person, der kan komme frem til dybere mening med sit og

andres virke for derved at opnå en overhøjde som leder. Begge lægger desuden vægt på officerens evne til at fremstå ordentlig samt opføre sig korrekt og dannet i forskellige situationer, dog under overvejende rolige forhold. Uligheden mellem FPS's og HO's fremstillinger lå i alsidigheden. Kampagnen som FPS havde fremstillet til rekruttering bringer et meget ensidigt billede af officeren. Dette skyldtes ikke omfanget af kampagnen så meget som formålet. FPS søgte målrettet at henvende sig til civile bachelorer og appellere til elementer af uddannelse som de kendte i forvejen. Officersprofilen blev derfor ikke fremstillet med feltmæssige færdigheder, stor handlekraft eller målrettethed som ellers kommer til udtryk i profilen fra HO. Profilen fra HO skabes til dels af uddannelsens sammensætning, men skabes også i interaktionerne mellem kadetter, stab og institutter. Der er derfor her en mere divers profil, hvor der udover den akademiske kobling også er elementer af traditionelle soldaterfærdigheder. Færdigheder som FPS med vilje distancerer officeren fra, for at undgå at spille ind i bachelorerne's fordomme.

Forventningen til delingsføreren hos IGR lå forbløffende langt fra profilerne som fremstillet af FPS og HO. Her var der et ønske om en nærværende og åben leder, der tilbragte tid på laveste niveau for at lære konstablerne og deres kompetencer at kende. Der var intet udtryk for en forventning om et akademisk niveau, om end der var en idé om, at officeren kom med overordnet faglighed indenfor ledelse. Der var intet belæg i empirien for, at der skulle være en forventning til officerens nydelighed eller evne til at færdes ordentligt. Derimod blev der fundet et behov for anerkendelsen af konstablernes ekspertise og et ønske om en leder, der lytter til sine folk og anerkender sin egen manglende erfaring. Der hvor profilerne fra FPS og HO fandtes at stemme overens med forventningen fra IGR, var det meget smalle fokus på felttjeneste. Konstablerne udtalte ingen forskellighed i ønsket til officeren på øvelser i forhold til kasernen. Da man som delingsfører kommer til at bruge det meste af sin tid med delingen på en kaserne og kun en mindre tid indsat på øvelser eller internationale missioner, passer tyngden ved profilens kasernetjeneste til forventningen ved enheden. Officerens evne til at forholde sig reflekteret til avancerede problemstillinger blev i fremstillingen ved FPS og HO vægtet tungt. Nok er den akademiske tilgang ikke en vigtig forventning ved Hærens enheder, men der er et behov for at lederen kan forholde sig til sin egen inkompetence

og træde et skridt tilbage, når der er mulighed for at lære noget af sine folk. Det kræver et vidst niveau af overvejelsesevne og officerens kritiske tænkning passer derfor til konstablernes forventning, om end den skal rettes mere mod ham selv end mod situationer og andre.

Den læring en ny officer skal tage med fra disse fund er bevidstheden om sin egen rolle og viden om, at den ændrer sig fra sted til sted. Der er ikke én enkelt sand officersprofil og miljøet under uddannelse på HO, eller kampagner tiltænkt at skabe interesse, er ikke sandheden om officeren. Sandheden er noget, der bliver skabt sammen med de mennesker, man begiver sig med, og man skal som ny officer arbejde for at kunne indtage rollen som leder i sin deling. Det er et kontinuerligt arbejde, der ikke stopper, selv når man opnår mere erfaring. Hvis ikke dette arbejde bliver lagt, opstår der konflikt i ledelsesvirket.

Dette projekt bekræfter til dels mine egne oplevelser af uoverensstemmelse og giver mig en forståelse for, hvorfor der kan være så stor forskellighed i opfattelsen af en officers profil. Jeg tolker denne konklusion som et tegn på, at særligt HO forsøger at klæde os nye officerer på til at træde ind i en mere alsidig rolle som leder, og ikke kun arbejder for at præge os til at fungere med konstabler. Dette er en brugbar øjenåbner for mig og andre nye officerer, der har fokus på første tjeneste. Det betyder for mig, at mange af de evner, der er blevet tilegnet gennem de sidste år, skal sættes på hold og først hives frem til en senere tid. Nu er det vigtige at imødegå forventningen ved enheden.

8. Perspektivering

Som afslutning på projektet vil jeg i dette afsnit gøre op, hvilken betydning konklusionen kommer til at have for mit fremtidige virke som officer. Jeg vil komme med retningslinjer og anbefalinger for, hvordan nye officerer, i samme situation som mig, bør tilgå deres enheder for at få det bedst mulige afsæt i deres ledelsesvirke. Og til sidst vil jeg runde af med en række overvejelser om muligheden for anvendelsen af dette projekt til videre undersøgelser af problemfeltet.

Da jeg startede på uddannelsen til at blive officer, var jeg som tidligere beskrevet uden foregående forståelse for officerens virke. Gennem de sidste par år, har jeg forsøgt at komme til tåls med forventningen til officeren, og hvilken rolle han udfylder forskellige steder i hæren. Dette projekt har ledt mig til en bedre forståelse for min kommende funktion som delingsfører og har væbnet mig på en anderledes tilgang til min deling, end jeg føler, der var ved HO. Jeg søgte at blive officer på baggrund af et ønske om at blive en bedre leder. Dette projekt har givet mig et indblik i, hvad dette betyder, når jeg skal gøre tjeneste ved IGR. Vigtigheden af lederens evne til at kommunikere med og lytte til sine undergiver er blevet understreget, og det er gjort tydeligt, at rollen som officer ikke nødvendigvis er den samme i det ene miljø som i et andet. Interessen for mine kolleger har altid været til stede i mit arbejde, og jeg ved nu, det vil være en styrke som delingsfører. Dette projekt betyder for mig at jeg vil gå til min kommende deling med en større selvsikkerhed og ro, vidende at jeg har overvejet og undersøgt, hvordan jeg sikrer en god start som leder.

Handleanvisningerne for nye officerer i dette projekt vil først og fremmest være at lægge den akademiske tankegang væk i arbejdet med sine folk, til gengæld for en mere jordnær tilgang. Evnen til refleksion skal bevares, men fokus skal være ved folkene. Man skal indtage identiteten som leder, ikke ved at diktere adfærd ud fra en forforståelse, men ved at skabe rammerne for folkenes opgaveløsning. Man skal som ny officer søge at lade sit undergivne personel komme til orde helt fra begyndelsen, ud fra erkendelsen af, at man ikke har samme faglige ekspertise som dem. Man skal gøre sig sit ansvar bevidst og holde fokus på de overordnede rammer, så folkene får frihed til at arbejde i detaljen, som det virker bedst for dem. Man skal være villig til at lægge tid og energi hos konstablerne for at blive accepteret som en del af enheden og gennem relationen lære fra deres erfaringer. Det er vigtigt at gøre sig bevidst, om man som ny officer ikke har den praktiske kobling til virket ved enhederne og derfor er åben og fleksibel overfor de input, der kommer fra delingen. Disse anvisninger er ikke kun gældende i de første års tjeneste, men skal ses som retningslinjer gennem hele delingsførervirket. Officerens erfaringer vil udvikle sig med tiden, men det må ikke resultere i en mindre interesse for personellet. Konstablernes meninger er altid vigtige, såfremt man vil skabe de bedste forudsætninger for sig selv som leder.

Arbejdet med dette projekt har bragt lys over en lille del af de udfordringer, man går igennem på vejen til at blive officer i Hæren. Der er fremlagt en uoverensstemmelse og fundet elementer, der kan hjælpe mig som leder de kommende år. Hvor vidt disse fund gør sig gældende for fremtidige officerer er svært at sige, da flere ting har ændret sig alene i den tid, det har taget mig at blive officer. Officersidentiteten er kommet på skemaet og skal fra næste år indgå i uddannelsen på HO allerede fra de første moduler (Sjøgren and Veicherts 2018). FPS lancerer stadig nye kampagner hvert år og indtaget af kadetter fra civile uddannelser stiger til hver studiestart (Forsvarsministeriets Personalestyrelse 2016). Der er derfor grund til at tro, mine oplevelser er anderledes end dem kommende officerer får. Jeg har dog ikke fundet noget i min analyse, der tyder på, diskrepansen er blevet væsentlig mindre. Det er derfor interessant at overveje en opdateret undersøgelse af samme problemstilling i de kommende år. Ved at føre projektet videre kan man se om ændringerne hos FPS og HO bevirker en mindre eller større forskellighed, og om de nyere officerer er bedre væbnet til at møde deres konstabler som ledere, end jeg var. Et sådan opdateret projekt vil kunne danne grundlag for tilpasning af FPS og HO's fremstilling af officeren, da forskelligheden er fundet i dette projekt som værende negativ, og derfor må ønskes at minimeres. Mit projekt forsøgte at skabe dybde indenfor arbejdsområdet specifikt for mig. Jeg er sikker på, det kunne være anvendeligt både for HO, FPS og Hærens enheder at skabe mere bredde indenfor forståelsen af fremtidige officersprofiler. Ledelsesidentiteten er, som dette projekt beskriver, noget vi skaber sammen. Dette projekt bør åbne øjnene for, at der er en manglende fælles forståelse for, hvad vi skaber. Det må være kritisk, hvis FPS og HO fortsat vil bryste sig af, at producere landets bedste ledere.

9. Litteraturliste

9.1 Bøger og dokumenter

- Brinkmann, Svend, and Lene Tanggaard. 2015. *Kvalitative metoder: en grundbog*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Forsvarsakademiet. 2016. "Militær Diplomuuddannelse." Forsvarsakademiet. <https://icecore3.kursuslogin.dk/ssf/s/readFile/folderEntry/427740/ff8080825fda0d2001606e54f01f433a/1513679525000/lastView/Milit%C3%A6r%20Diplomuuddannelse%20%282016-studieordning%29.pdf> (Kontrolleret 08/11/2018)
- Forsvarsministeriets Personalestyrelse. 2016. "Forligsbestemt evaluering af rekrutteringsindsatsen til officersuddannelserne." Forsvarsministeriets Personalestyrelse.
- Jørgensen, Carsten René. 2013. *Identitet: psykologiske og kulturanalytiske perspektiver*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Sjøgren, Søren, and Nicolas T. Veicherts. 2018. "Militær dannelse – et nyt, gammelt fag på Hærens Officersskole." October 15, 2018. <https://krigsvidenskab.dk/militaer-dannelse-et-nyt-gammelt-fag-paa-haerens-officersskole> (Kontrolleret 08/11/2018)
- Moeslund, Preben. 2016. *Processer og forandringer: Proceskonsulenten på arbejde i organisationer*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Kvale, Steinar, and Svend Brinkmann. 2014. *InterView: Introduktion til et håndværk*. Kbh.: Hans Reitzel.

9.2 Filmklip

- Forsvarets uddannelser. 2014a. *Frihed i Ledelse - TV Spot 1*. <https://vimeo.com/114751702> (Kontrolleret 08/11/2018)
- ———. 2014b. *Frihed i Ledelse - TV Spot 2*. <https://vimeo.com/114752250> (Kontrolleret 08/11/2018)
- ———. 2014c. *Kærlighed i Ledelse - TV Spot 1*. <https://vimeo.com/114751054> (Kontrolleret 08/11/2018)

- ———. 2014d. *Kærlighed i Ledelse - TV Spot 2.*
<https://vimeo.com/114751459> (Kontrolleret 08/11/2018)
- ———. 2014e. *Frihed i Ledelse.*
<https://vimeo.com/114958718> (Kontrolleret 08/11/2018)
- ———. 2014f. *Kærlighed i Ledelse.*
<https://vimeo.com/114958360> (Kontrolleret 08/11/2018)

9.3 Interviews

- Ahle, Sune. 2018. IGR3.
https://www.dropbox.com/s/rqiw67onnlh722s/03_KS_Sune_Ahle_26_09_2018.WMA?dl=0 (Kontrolleret 08/11/2018)
- Colding, Gitte. 2018. FPS.
https://www.dropbox.com/s/q5hea5lk8xxs15s/07_CIV_Gitte_Colding_2018_10_10.WMA?dl=0 (Kontrolleret 08/11/2018)
- Johansen, Rune. 2018. IGR2.
https://www.dropbox.com/s/iyqn7qs8s8gr30a/02_KORP_Rune_Johansen_26_09_2018.WMA?dl=0 (Kontrolleret 08/11/2018)
- Mossbæk, Karl Emil. 2018. IGR4.
https://www.dropbox.com/s/a8a3k7yq28igdk5/04_KS_Karl_Emil_Mossb%C3%A6k_26_09_2018.WMA?dl=0 (Kontrolleret 08/11/2018)
- Schoelzer, Martin Bjørn. 2018. IGR5.
https://www.dropbox.com/s/q8fox1iup53g5c5/05_OKS_Martin_Bj%C3%B8rn_Schoelzer_26_09_2018.WMA?dl=0 (Kontrolleret 08/11/2018)
- Sjøgren, Søren. 2018. HO.
https://www.dropbox.com/s/04i01xz3lsyjnpg/06_MJ_S%C3%B8ren_Sj%C3%B8gren_2018_10_08.WMA?dl=0 (Kontrolleret 08/11/2018)
- Zobbe, Stefan. 2018. IGR1.
https://www.dropbox.com/s/5lroskrkdlnsmd4/01_OKS1_Stefan_Zobbe_Kristensen_26_09_2018.WMA?dl=0 (Kontrolleret 08/11/2018)

10. Bilag

10.1 Bilag 1: FPS interviewguide

Indledning: Gitte Colding, Forsvarsministeriets Personalestyrelse		
Præsentation af projektet og interviewet	Min baggrund som forfatter	<p>Jeg er kadet på Hærens officersskole. Jeg er i gang med at samle data til mit afslutningsprojekt.</p> <p>Jeg starter om få måneder som premierløjtnant og i Hæren. I den sammenhæng skriver jeg et projekt om unge officerers ledelsesmæssige udfordringer i forbindelse med første tjeneste.</p>
	Interviewets formål	<p>Det er mit håb med dette interview at få et indblik i de kampagner og overvejelser herfor som FPS har været involveret i mhp at skabe opmærksomhed omkring og rekruttere til den nye officersuddannelse i Hæren.</p>
Interviewets rammer	Tiden til rådighed	<p>Jeg har afsat 45 minutter til interviewet. Jeg forventer dette er god tid og vi vil kunne nå rundt om de fleste emner uden behov for at skynde os.</p>
	Formatet og dets betydning	<p>Interviewet vil være halvt struktureret. Det betyder at jeg har forberedt en række spørgsmål som vi gennemgår sammen,</p>

	Dokumentation	<p>men det er til enhver tid vigtigst for mig at høre hvad du tænker, synes, ved og oplever.</p> <p>Jeg optager interviewet på diktafon med henblik på at kunne referere til dig som kilde på mit skrevne projekt.</p> <p>Jeg vil løbende tage noter til interviewet. Det er udelukkende som redskab til mig selv for senere at kunne finde rundt i optagelsen i forbindelse med min skrivning. Noterne er ikke hemmelige og du må til enhver tid se eller spørge ind til hvad jeg skriver.</p>
	Afklaring	<p>Stemmer det overens med hvad du havde regnet med?</p> <p>Har du nogen spørgsmål inden jeg går i gang?</p>
Første fase: Afklarende spørgsmål om informant		
Præsentation af informant	Baggrund	<p>Kan du fortælle om din egen baggrund?</p> <ul style="list-style-type: none">- Ansættelsesforhold, civil eller tjenestegørende?- Ansættelsestid- Involvering i reklamekampagnerne
	Arbejdsstruktur	

		<p>Hvordan ser den afdeling du arbejder i nu, ud?</p> <ul style="list-style-type: none">- Antal personer- Fordeling af KS/BM/OFF/CIV- Ansvarsfordeling- Nærmeste leder <p>Kan du fortælle mig om dine arbejdsopgaver?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hyppige/sjældne- Dagligt ansvar- Kontakt med eksterne bureauer
Anden fase: Reklamekampagnerne		
Overordnet	De bragte kampagner	<p>Kan du tage mig igennem de kampagner der har været siden lanceringen af den nye officersuddannelse?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvornår lancerede I den første kampagne?- Hvor mange har der været?- Hvilket omfang har de haft?- Hvem var målgruppen?- Hvor blev de bragt?- Hvor stort var deres omfang? <p>Hvem var "kunden" bag kampagnerne?</p> <ul style="list-style-type: none">- Forsvarsakademiet?
	Personerne bag	Hvem arbejdede på de respektive kampagner?

		<ul style="list-style-type: none">- Eksterne bureauer- Civile/Tjenestegørende
	Feedback	<p>Hvem konsulterede I på kampagnerne?</p> <ul style="list-style-type: none">- Konsulenter, mediefagligt- Konsulenter, hærspecifikt- Skolens ønsker- Hærens ønsker <p>Overordnet, hvor succesfuldt vil du beskrive kampagnerne?</p> <p>Er I i dialog med regimenterne og de enheder som de nye officerer skal gøre tjeneste i?</p> <ul style="list-style-type: none">- I hvilken grad?- Hvordan påvirker dette reklamerne? <p>Er I i dialog med Hærens Officersskole?</p> <ul style="list-style-type: none">- I hvilken grad?- Hvordan påvirker dette reklamerne?
Kampagnen 2015 specifikt	Tankerne bag	<p>Jeg kunne godt tænke mig du uddybde forløbet omkring den tid I startede reklamerne op og jeg var i målgruppen.</p> <ul style="list-style-type: none">- Var der særlige forhold der gjorde sig gældende?- Hvorfor gjorde I som I gjorde?- Er der noget I ville have gjort anderledes i dag?

	Feedback	Hvad var formålet og budskabet med denne kampagne? Var tilbagemeldinger for denne kampagne anderledes? - Hvordan?
Tredje fase: Officersprofilen		
Relation til officerer	Arbejdsforhold	Hvor ofte er du i kontakt med officerer gennem dit arbejde? - I den daglige funktion/under specielle opgaveløsninger - Hvilken aldersgruppe er de? Hvem er din nærmeste officer? - Rang - Ca. alder - Ca. tjenestetid
	Personlige forhold	Er der nogen i din familie eller nære vennekreds, som er officerer?
Kampagnernes fremstilling af officeren	Isenesættelse af profilen	Hvilke overvejelser har der været bag det billede man skaber af en ung officer i reklamerne? - Hvem har bestemt hvad der skulle være fokus på?

	Informantens ønsker	<ul style="list-style-type: none">- Er det i din optik positivt eller negativt? <p>Kan en reklame som denne medføre udfordringer for uddannelsen til officer?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvorfor? <p>Hvordan stemmer jeres reklamemateriale overens med dine egne ønsker til potentielle kommende kolleger og ledere i Forsvaret?</p>
Afrunding og afslutning		
Afrunding	Positiv bekræftelse	Det er en stor hjælp for mit projekt at høre disse ting fra dig.
	Tiden	Der er X minutter tilbage af den afsatte tid.
	Sidste input	Er der nogle emner som du synes vi kom for hurtigt henover eller som ikke blev uddybet tilstrækkeligt?
Afslutning	Luk interview	Mange tak for din hjælp. Du skal være velkommen til at kontakte mig, hvis du kommer i tanke om noget spændende eller har nogen spørgsmål til mig eller projektet.

10.2 Bilag 2: HO interviewguide

Indledning: Søren Sjøgren, Hærens Officersskole		
Præsentation af projektet og interviewet	Min baggrund som forfatter	<p>Jeg er kadet på Hærens officersskole. Jeg er i gang med at samle data til mit afslutningsprojekt.</p> <p>Personligt har jeg en civil arbejdsbaggrund og civil uddannelse inden jeg kom i Forsvaret.</p> <p>Jeg starter om få måneder som premierløjtnant i Hæren. I den sammenhæng skriver jeg et projekt om unge officerers ledelsesmæssige udfordringer i forbindelse med første tjeneste.</p>
	Interviewets formål	<p>Det er mit håb med dette interview at få et indblik i Hærens Officersskoles syn på kadetterne samt en forståelse for hvad der bliver gjort fra skolens side i forhold til at forme officerer til Hæren.</p>
Interviewets rammer	Tiden til rådighed	<p>Jeg har afsat 45 minutter til interviewet. Jeg forventer dette er god tid og vi vil kunne nå rundt om de fleste emner uden behov for at skynde os.</p>

	<p>Formatet og dets betydning</p> <p>Dokumentation</p> <p>Afklaring</p>	<p>Interviewet vil være halvt struktureret. Det betyder at jeg har forberedt en række spørgsmål som vi gennemgår sammen, men det er til enhver tid vigtigst for mig at høre hvad du tænker, synes, ved og oplever.</p> <p>Jeg optager interviewet på diktafon med henblik på at kunne referere til dig som kilde på mit skrevne projekt.</p> <p>Jeg vil løbende tage noter til interviewet. Det er udelukkende som redskab til mig selv for senere at kunne finde rundt i optagelsen i forbindelse med min skrivning. Noterne er ikke hemmelige og du må til enhver tid se eller spørge ind til hvad jeg skriver.</p> <p>Har du nogen spørgsmål inden jeg går i gang?</p>
<p>Første fase: Afklarende spørgsmål om informant</p>		
<p>Præsentation af informant</p>	<p>Baggrund</p>	<p>Kan du fortælle om din egen baggrund?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rang - Alder - Tjenestetid - Anden arbejdserfaring - Dagligt ansvar

	Arbejdsstruktur	Kan du fortælle mig om dine arbejdsopgaver? <ul style="list-style-type: none">- Hyppige/sjældne- Ledelsesansvar- Ansvarsfordeling
Anden fase: Kadetterne og den unge officer		
Relationen til kadetterne	Arbejdsforhold	Hvor ofte er du i direkte kontakt med kadetterne her på skolen <ul style="list-style-type: none">- I den daglige funktion/under specielle opgaveløsninger- Hvor ofte henvender de sig direkte til dig
	Generelt	På tværs af årgangene, hvis du helt generelt skulle beskrive kadetterne her på skolen med dine egne ord, hvordan ville du så gøre det? <ul style="list-style-type: none">- Deres styrker og svagheder- Deres holdning og indsats- Deres kompetencer Hvis man anskuer kadetterne som en enkelt person, vil du som udgangspunkt beskrive ham positivt eller negativt? <ul style="list-style-type: none">- Hvorfor?
	I forhold til en ung officer	Hvis du forestiller dig en færdiguddannet officer her fra skolen, er der da noget

<p>Holdning til den færdiguddannede officer</p>	<p>Informantens ønsker</p>	<p>som gør sig anderledes end det du lige har beskrevet?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvis ja, hvilket?- Hvorfor er dette anderledes? <p>Hvordan tror du en nyudnævnt officer ser sig selv?</p> <ul style="list-style-type: none">- Styrker og svagheder?- Hvorfor? <p>Hvis du skulle beskrive en nyudnævnt officer her fra skolen med tre ord, hvilke ville du så bruge?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvorfor? <p>Hvordan stemmer dette overens med dine ønsker til de officerer du selv kan komme til at arbejde sammen med?</p> <p>Hvad ser du som officerens vigtigste opgave?</p> <ul style="list-style-type: none">- Som DF?- Hvorfor?- Lever unge officerer op til dette?
<p>Tredje fase: Skolens indsats</p>		

Skolen	Uddannelsen generelt	<p>Kan du beskrive hvad det er for en proces man går igennem som kadet på Hærens Officersskole?</p> <ul style="list-style-type: none">- Praktiske forløb?- Teoretiske forløb?- Personlig udvikling? <p>Hvad er der fokus på under uddannelsen til officer?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvorfor? <p>Kan du med egne ord beskrive den officersprofil som uddannes her på skolen?</p> <p>Er der forskel på officerer der uddannes i dag i forhold til dem der uddannedes på skolen tidligere?</p> <ul style="list-style-type: none">- Er det negativ eller positiv udvikling?- Er der noget som mangler?
Omverdenen	Dialog med Hærens enheder	<p>Er I på skolen i dialog med regimenterne og de enheder som de nye officerer skal gøre tjeneste i?</p> <ul style="list-style-type: none">- I hvilken grad?- Hvordan påvirker dette uddannelsen?

	Dialog med FPS	<p>Er der særlige udfordringer som skolen tager højde for at uddanne kadetterne til?</p> <ul style="list-style-type: none">- Faglige?- Ledelsesmæssige?- Personlighedsmæssige? <p>Er I på skolen i dialog med FPS og Forsvares Rekruttering angående uddannelsen og de kadetter som I får?</p> <ul style="list-style-type: none">- I hvilken grad?- Hvordan påvirker dette uddannelsen?- Oplever i udfordringer med dette? <p>Har du set eller hørt nogle af de reklamer Forsvaret bruger til at rekruttere kadetter eksternt?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvilke?- Hvad er din holdning til dette materiale? <p>Jeg vil gerne vise dig et reklameklip (Forsvarets uddannelser 2014f).</p> <ul style="list-style-type: none">- Har du set denne reklame før?- Hvad synes du om denne reklame? <p>Giver denne reklame et retvisende billede af:</p> <ul style="list-style-type: none">- Skolens tilgang til ledelse og undervisning generelt?
--	----------------	--

	Tiden efter uddannelsen	<ul style="list-style-type: none"> - Skolens prioriteter og ønsker til eleverne? - Den officersprofil der uddannes til på HO? <p>Kan en reklame som denne medføre have betydning for skolen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor? <p>Kan du beskrive hvad officerer i din optik burde være bedre til?</p> <p>Hvad vil dit bedste råd til en helt ny premierløjtnant være?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor?
Afrunding og afslutning		
Afrunding	<p>Positiv bekræftelse</p> <p>Tiden</p> <p>Sidste input</p>	<p>Det er en stor hjælp for mit projekt at høre disse ting fra dig.</p> <p>Der er X minutter tilbage af den afsatte tid.</p> <p>Er der nogle emner som du synes vi kom for hurtigt henover eller som ikke blev uddybet tilstrækkeligt?</p>
Afslutning	Luk interview	Mange tak for din hjælp. Du skal være velkommen til at kontakte mig, hvis du kommer i tanke om noget spændende

		eller har nogen spørgsmål til mig eller projektet.
--	--	--

10.3 Bilag 3: IGR interviewguide

Indledning: Konstabler, Ingeniørregimentet i Skive		
Præsentation af projektet og interviewet	Min baggrund som forfatter	<p>Jeg er kadet og ældste årgang på Hærens officersskole. Jeg er i gang med at samle data til mit afslutningsprojekt.</p> <p>Personligt har jeg en civil arbejdsbaggrund og civil uddannelse inden jeg kom i Forsvaret. Jeg har ingen foregående tjeneste og som sådan ingen stærk relation til nogen i Hæren.</p> <p>Jeg starter om få måneder som premierløjtnant og delingsfører i Hæren.</p> <p>Jeg skriver et projekt om unge officerers ledelsesmæssige udfordringer i forbindelse med første tjeneste.</p>
	Interviewets formål	<p>Det er mit håb med dette interview at få et sandfærdigt indblik i konstabelgruppens syn på og forventninger til de officerer som skal være en del af deres hverdag i tjenesten.</p>
Interviewets rammer	Tiden til rådighed	<p>Der er afsat samlet set 45 minutter til interviewet. Jeg forventer dette er god tid og vi vil kunne nå rundt om alle emner uden behov for at skynde os.</p>

	<p>Formatet og dets betydning</p>	<p>Interviewet vil være halvt struktureret. Det betyder at jeg har forberedt en række spørgsmål som vi gennemgår sammen, men det er til enhver tid vigtigst for mig at høre hvad <u>du</u> tænker, synes, ved og oplever.</p> <p>Er der nogen tvivl eller spørgsmål siger du bare til, så afklarer vi med det samme.</p>
	<p>Dokumentation</p>	<p>Jeg optager interviewet på diktafon med henblik på at kunne referere til dig som kilde på mit skrevne projekt.</p> <p>Jeg vil løbende tage noter til interviewet. Det er udelukkende som redskab til mig selv for senere at kunne finde rundt i optagelsen i forbindelse med min skrivning. Noterne er ikke hemmelige og du må til enhver tid se eller spørge ind til hvad jeg skriver.</p>
	<p>Afklaring</p>	<p>Stemmer det overens med hvad du er varslet?</p> <p>Har du nogen spørgsmål inden jeg går i gang?</p>
<p>Første fase: Afklarende spørgsmål om informant</p>		

Præsentation af informant	Baggrund	Kan du fortælle om din egen baggrund? <ul style="list-style-type: none">- Rang- Alder- Tjenestetid- Tjenestesteder- Anden arbejdserfaring- Udsendelser- Dagligt ansvar
	Arbejdsstruktur	Hvordan ser den enhed du arbejder i nu, ud? <ul style="list-style-type: none">- Antal personer- Fordeling af KS/BM/OFF- Ansvarsfordeling- Nærmeste leder Hvilke opgaver arbejder du med? <ul style="list-style-type: none">- Hyppige/sjældne- Specialist/generalist
	Fremtid	Hvordan ser du din fremtid i Forsvaret? <ul style="list-style-type: none">- Om 1 år- Om 5 år?- Når du når pensionsalderen? Overvejer du at blive i eller forlade Forsvaret? <ul style="list-style-type: none">- Hvorfor?
Anden fase: Informantens opfattelse af officerer		

<p>Relationen til officerer</p>	<p>Personlige forhold</p> <p>Arbejdsforhold</p>	<p>Er der nogen i din familie, som er officerer?</p> <p>Har du et ønske om selv at blive officer?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvorfor? <p>Hvor ofte er du i kontakt med en officer</p> <ul style="list-style-type: none">- I den daglige funktion/under specielle opgaveløsninger- Under øvelser/OPS <p>Hvem er din nærmeste officer?</p> <ul style="list-style-type: none">- Rang- Ca. alder- Ca. tjenestetid <p>Har du arbejdet sammen med en officer der var helt ung i tjenesten?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvor mange?- Hvem?- Hvornår?- Omfanget af deres erfaring?
<p>Holdning til officerer</p>	<p>Generelt</p>	<p>Hvis du helt generelt skulle beskrive en officer med dine egne ord, hvordan ville du så gøre det?</p> <ul style="list-style-type: none">- Styrker/svagheder- Holdning/indsats- Kompetencer

Kompetenceprofil	Specifikt til nærmeste leder I forhold til en ung officer Informantens oplevelser	<p>Vil du som udgangspunkt beskrive en officer positivt eller negativt?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvorfor? <p>Hvordan ville du beskrive din nærmeste officer i forhold til det tidligere nævnte?</p> <p>Hvis du forestiller dig en helt nyudnævnt premierløjtnant, er der da noget som gør sig anderledes?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvis ja, hvilket?- Hvorfor er dette anderledes? <p>Hvis du skulle beskrive en ny officer med tre ord, hvilke ville du så bruge?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvorfor? <p>Har du nogen særligt mindelsesværdige oplevelser af officerer du har arbejdet sammen med?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvilke?- Hvorfor er de mindelsesværdige?- Er det en erfaren eller uerfaren officer?- Et positivt eller negativt minde? <p>Hvordan tror du en nyudnævnt officer ser sig selv?</p> <ul style="list-style-type: none">- Styrker og svagheder?- Hvorfor?
------------------	---	--

	Officersskolen	Har du noget kendskab til selve uddannelsen til officer?
		Hvad tror du der er fokus på under uddannelsen til officer? - Hvorfor?
	Informantens ønsker	Hvordan stemmer dette overens med dine ønsker til de officerer der skal arbejde sammen med dig?
		Kan du beskrive hvad officerer i din optik burde være bedre til? - Er dette i samme grad gældende for unge officerer?
		Hvad ser du som officerens vigtigste opgave? - Som DF? - Hvorfor? - Lever unge officerer op til dette?
		Hvad vil dit bedste råd til en helt ny premierløjtnant være? - Hvorfor?
Afrunding og afslutning		
Afrunding	Positiv bekræftelse	Det er en stor hjælp for mit projekt at høre disse ting fra dig.

Afslutning	Tiden	Der er X minutter tilbage af den afsatte tid.
	Sidste input	Er der nogle emner som du synes vi kom for hurtigt henover eller som ikke blev uddybet tilstrækkeligt?
	Luk interview	Mange tak for din hjælp. Du skal være velkommen til at kontakte mig, hvis du kommer i tanke om noget spændende eller har nogen spørgsmål til mig eller projektet.