

Master of Public Governance

Aalborg Universitet

Master Projekt

Forår 2025

Vejleder: Karsten Niss

Studerende: Kristian P. Hansen

Titelblad

Uddannelsessted: Aalborg Universitet

Uddannelse: Master of Public Governance

Projekttitel: "Forståelsen for og arbejdet med Søværnets strategi og strategiske pejlemærker"

Afleveret: 2. juni 2025

Vejleder: Kasten Niss

Forfattere: Kristian P. Hansen

Antal anslag: 68.728 svarende til 30,2 normalsider á 2275 anslag

Abstract

This thesis examines the 2nd Squad knowledge to the Admiral of the Danish Navy's strategic vision and the strategic priorities. Do the entire squadron know the meaning of the vision, do all sailors and officers have the knowledge to incorporate the strategic priorities into daily business routines, and ensuring the benefits of the entire unit/squadron working towards the given goal or result.

I have for a longer period been curious about how many sailors and officers have knowledge to the Admirals strategi and strategic priorities and especially the narrative behind it. My interest has grown through the years, and specially now, when I am commanding officer for 32 sailors, and I must ensure that the strategy, the narrative is transformed into our daily business routines such as preparing my unit for the upcoming future.

I used a quantitative survey to gauge how well personnel in the 2nd Squadron understand the Navy's strategy and guiding principles. This questionnaire was sent to selected crew members on every vessel in the squadron, yielding a robust data set that illuminated both the prevalence of strategic awareness and the degree of shared narrative comprehension across the unit.

The survey further identified a dedicated working group, from which I conducted a single, in-depth semi-structured interview. This mixed-methods approach furnished a comprehensive overview alongside rich, qualitative insights into how emerging naval officers view their responsibilities and what drives their engagement.

Furthermore, in order to analyse the observations made, I will make use of Weick and the terms of Sensemaking. This to emphasise the need for common understanding for the narrative to enable more efficiency within the crew.

To analyse and compare the strategies used within the navy, I will apply the Leadership Pipeline model in combination with Klauði's 3F framework. This analysis will present both theories in detail to provide a clear understanding of the theoretical foundation underpinning the comparison. By using these two models, I aim to gain a comprehensive view of leadership development and strategic approaches within the naval context.

Finally, this report concludes with several concrete recommendations for the Navy Command leadership as well as for the subordinate levels involved in shaping and communicating the Admiral's narrative. These recommendations are intended to support the Navy's overall development by strengthening narratives of sensemaking and shared purpose, thereby enhancing both organizational and individual engagement. In other words, they aim to preserve culture and tradition while simultaneously creating the conditions for effective mission execution.

Master i offentlig ledelse: Masterprojekt

Kristian Peter Hansen, previously served for the Admiral in the Royal Danish Naval Headquarter and now Commanding Officer for the Royal Danish Navy Minehunters.

Resumé

Denne opgave her sit omdrejningspunkt i Søværnets strategi og strategiske pejlemærker. Hvor jeg ser på, hvor den har sit udspring og hvordan den blive formidlet til Søværnets enheder og ansatte. Forstår enhederne og deres medarbejdere, indholdet af strategien og de strategiske pejlemærker, og følelsen at de giver mening i det daglige?

Fokusset vil være på, Forsvarets Ledelsesgrundlag, der udstikker de overordnede retningslinjer for god ledelse i Forsvaret. Både Forsvarets Ledelsesgrundlag og Søværnets Strategi og Strategiske pejlemærker er af nyere dato, hvorfor de betragtes for værende opdatere til tidens udfordringer.

Teoretisk benyttes Sensemaking teorien af Weick, der arbejder med det at skabe mening i både processen og forståelsen af strategi og pejlemærker. Jeg vil ydermere indarbejde *Leadership pipeline* for derved at se på, de ledelsesfaktorer som afspejler de forskellige niveauer i organisationer.

For at belyse kendskabet til Søværnets Strategi og Strategiske pejlemærker i 2. Eskadre, har jeg valgt at benytte et kvantitativt spørgeskema som undersøgelsesmetode. Denne er sendt rundt til udvalgte medarbejdere ombord på samtlige enheder som er underlagt 2. Eskadre. Resultatet har skabt et godt fundament og god indsigt i hvor udbredt Søværnets Strategi og Strategiske pejlemærker er kendt i organisationen og om der fælles forståelses af det skrevne narrativ. Undersøgelsen afslørede ligeledes en eksisterende arbejdsgruppe, hvorfor jeg valgte kun at gennemføre et enkelt kvalitativt, semistruktureret interview. Disse metoder har givet mig både et bredt datafundament og dybdegående indsigt i, hvordan besætningerne ser på Forsvarets Ledelsesgrundlag og Søværnets Strategi og Strategiske pejlemærker.

Afslutningsvis oplister jeg visse konkrete anbefalinger til Søværnskommandoen underlagte niveauer, der ligeledes ses som aktører i processen at skabe og formidle Admiralens narrativ. Disse anbefalinger skal understøtte Søværnets generelle udvikling, og hvor narrativer om meningsskabelse og fælles formål styrker både organisationens og den enkeltes engagement. Med andre ord, holde fast i kultur og traditioner, samtidig med at skabe vilkår for effektiv opgaveløsning.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Indledning	8
1.1 Problemfelt og problemformulering	9
2. Bag om Søværnet	11
2.1 Historie	11
2.2 Et moderne og aktivt Søværn	11
2.3 Forsvarets ledelsesgrundlag	13
2.3.1 Virkelighed - vilkår	14
2.3.2 Ledelsesfilosofi – fokusområder	14
2.3.3 Ledelsesetik – kendetegn	15
3. Metode	17
3.1 Metodevalg og metode	17
4. Teorierne	19
4.1 3F modellen	19
4.1.1. Fremskrive – at bygge på erfaringer og fortid	20
4.1.2. Forudse – at skabe forankring i nutiden	20
4.1.3. Forestille – at skabe fremtidsbilleder	20
4.1.4. Samspillet mellem de tre F'er	21
4.2 Meningsskabelse, sensemaking	21
4.3 Leadership Pipeline og de fire ledelsesniveauer i det offentlige	23
5. Analyse	25
5.2 Opsamling på Analyse af <i>Leadership pipeline</i>	27
5.4 Opsamling på Analyse af Sensemaking og 3F-modellen	29
Konklusion af delanalyse	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.

6. Diskussion	29
6.1 Løsningsforslag og handlemuligheder	31
7. Konklusion og perspektivering.....	32
7.1. Konklusion	32
7.2 Perspektivering	32
8 Litteraturliste og bilag	34
8.1 Litteraturliste	34
Bilag 1. Forsvarets Ledelsesgrundlag (April 2023).....	35
Bilag 2. Søværnets Strategi (Marts 2024).....	35
Bilag 3. Søværnets Strategiske Pejlemærker 2024-2026.	35
Bilag 4. Interview guide.	35
Bilag 5. Transskriberet interview.	35
Bilag 6. Spørgeskema, undersøgelse af kendskab til Søværnskommandoens strategi og pejlemærke.....	35
Bilag 7. Sammenfatning af spørgeskemaer	35

1. INDLEDNING

Forsvaret og herunder Søværnet, er som offentlig organisation kraftigt styret af det politiske niveau. Denne politiske styring, styres og kontrolleres af det aktive forsvarsforlig, hvilket ligeledes er et styringsværktøj til at udvikle og sætte retning for Forsvaret generelt.

Denne naturlige udvikling bevirker selvsagt, at Forsvaret løbende bliver nødsaget til at gennemføre større eller mindre forandringsprocesser. I takt med disse processer, udgives løbende justeringer og opdateringer til eksisterende strategier, der alle har til formål, at danne et fælles afsæt for kursen i Forsvaret set på alle niveauer.

Udviklingen i det civile samfund og selve forståelsen af Forsvaret, har generelt i stor grad været medvirkende til Forsvarets udviklingen igennem tiderne. Den klassiske og meget hierarkiske opbygget organisation som Forsvaret er kendt for, med klare budskaber, kommunikationslinjer og et veludviklet beordringssystem¹, har de seneste år gennemgået enorme forandringer, både for personellet men også for Forsvarets generelle virke som helhed. En af de væsentlige årsager til disse forandringer skal findes i Forsvarsaftalen 2013-2017, hvor især grundlaget for officersuddannelsen blev ændret radikalt, og medførte, at optagelsen som officer kun kunne ske med en forudgående uddannelse på bachelorniveau. Men samtidig og i bestræbelserne på at være mere sammenligning med en civil organisation, gik man væk fra beordringssystemet og derved muligheden for at motivere medarbejdere til at styre i en given retning.

Den store og gennemgribende forligsforandring markerede begyndelsen på en ny æra i Forsvaret, hvor man bevægede sig væk fra kun at anvende HR og kommunikation i meget begrænset omfang. Tidligere blev det ikke betragtet som en absolut nødvendighed at integrere disse funktioner i styringen af Forsvaret som en samlet organisation. Forandringen tvang Forsvaret til at udvikle et nyt narrativ og en organisationsform med større fokus på kontinuerlig udvikling og implementering af nye principper, der ville være i stand til at følge med de nye generationers behov og forventninger. Disse generationer har en anderledes tilgang til HR og kommunikation end tidligere praksis i Forsvaret, hvilket har gjort det nødvendigt med en bredere forståelse af Forsvarets fremtidige ambitionsniveau.

"Søværnet – med magt om nødvendigt" (Søværnet, 2008), dette slogan, der samtidig var Søværnets mission, blev præsenteret af Admiral Niels Vang tilbage i 2008. Dette var og er nok det mest kendte og udbredte Søværns citat i nyere tid. Men, hvilke tanker lå bag og hvad betød det for

¹ Beordringssystem – at Forsvaret styrede personellet ved at tildele hvilket job, én skulle bestride.

en enkelte medarbejder – betød ikke så meget, for Søværnet kørte vidende og udførte pålagte opgaver, det var blot modus.

Opdateringen af Forsvarets Ledelsesgrundlag² (Forsvaret 2023), ser jeg som det første reelle tiltag, der skal understøtte den virkelighed Forsvaret stod og står i. I foråret 2024 udgav Admiral Henrik Ryberg en ny udgave af Søværnets Strategi³. Vanen tro, bestående af et kraftigt budskab, "Èt kampklart Søværn for kongerigets sikkerhed og borgerens tryghed", der skal ses som inspirationskilde til "ledestjernen" for organisationen Søværnet og den enkelte medarbejder. Herudover medfulgte en beskrivelse af fokusområder og pejlemærker⁴. Men igen, ses ingen klar og tydelig kommunikation eller ledelsesstrategi for udbredelse, implementering og opfølgning af det nye narrativ, med tilhørende pejlemærker.

Den nævnte baggrund danner grundlaget for min undren, og det er målet med denne opgave at belyse dette.

1.1 PROBLEMFELT OG PROBLEMFORMULERING

Med baggrund i ovenstående, egne erfaringer, og et opnået kendskab til *Leadership Pipeline* ledelsesteori (Dahl & Molly-Søholm 2012), kan jeg ikke undgå at stille mig undrende over hvordan processen er i vores interne kommunikation og om der reelt foregår en kommunikation imellem de forskellige niveauer omhandlende; Strategi og pejlemærker. Velvidende intentionen om forandring er italesat fra øverste niveau, har dette endnu ikke materialiseret sig i konkrete retningslinjer eller en operationel tilgang til at besvare spørgsmålet: "Hvad betyder det for den enkelte afdeling og medarbejderne?" Manglen på en klar operationalisering medfører, at medarbejdere og ledere i mange tilfælde efterlades uden klar retning eller støtte til at tilpasse sig nye krav og forventninger.

Der opstår dermed en tendens til, at organisationen fortsætter med de vante arbejdsgange og beslutningsmønstre – ikke nødvendigvis af *modstand mod forandring* (Kotter 1999), men som en naturlig konsekvens af uklarhed og manglende implementeringsstrategi.

Strategien og pejlemærkerne bør ses som værdigrundlag og narrativer for hele Søværnet, og som underlagte enheder og medarbejdere skal stræbe imod at efterleve og indarbejde i egen struktur og arbejdsprocesser. Indlejret i strategien ligger der en enorm opgave i at fortolke det givne

² Se bilag 1.

³ Se bilag 2.

⁴ Se bilag 3.

narrativ, hvilket skal danne grundlag for strategien og dernæst den omfattende opgave der er i at få kommunikeret den nødvendige viden ud internt i egen organisation, hvor den skal både give mening og være meningsskabende for den enkelte medarbejder (Hammer og Høpner, side 94, 2019).

Dette behov skal ses i lyset af, at fx hastigheden for de løbende ændringer er steget, de yngre generationer har et andet syn på kommunikation og meningsskabelse end det Forsvaret hidtil har udført samt behovet for en generel dybere forståelse af Forsvarets ambitionsniveau fremadrettet.

Ser man på ovenstående, kan man godt undres over, hvad der egentligt er meningen med udgivelsen af både ledelsesgrundlag og strategier set "nedefra". Er der overensstemmelse imellem forventningerne på de forskellige niveauer i Forsvaret og hvad er det der giver mening for medarbejderen ude i det sidste led?

Personel er en ressource som ingen kan undvære, vil man være i stand til at skabe et mere gennemgående narrativ med baggrund i Strategien og Pejlemærkerne, som ville generere en større generel forståelse både på tværs af organisationen og i særdeleshed i egen enhed.

Samler man ovenstående i ét spørgsmål, bliver min problemformulering for opgaven følgende:

"Hvordan oplever medarbejdere i 2. Eskadre Søværnets strategi og strategiske pejlemærker - hvilken betydning har disse for deres forståelse for og engagement i jobbet?"

Jeg vil endda vurdere, at flere af nævnte problemstillinger kan være gennemgående i hele Forsvaret – uanset rang eller funktion, hvad enten det drejer sig om menige, sergenter eller officerer. Dog vil jeg antage, at de beskrevne udfordringer, vil kunne opleves anderledes blandt de 3 værn, grundet stor intern forskel i fx kultur.

For at give analysen en tydelig afgrænsning, har jeg valgt udelukkende at fokusere på 2. Eskadre, dog undtaget egen enhed, som ikke vil blive adspurgt. Dette valg skal begrundes med, at det er 2. Eskadre jeg er og har været ansat ved, i nærmest hele min operative tjeneste i Søværnet. Dog har jeg har i en periode på 3 år arbejdet i selve Søværnskommandoen og i den organisation der understøtter Admiralens virke. Hermed har jeg fået et stort indgående indblik i store dele af organisationen og de flere af de interne italesatte narrativer der går igen. 2. Eskadre står overfor en enorm udvikling både på den materielle side, men også på personel siden - behovet for mere personel er voksende, de skal uddannes bedre og mere specialiseret.

2. BAG OM SØVÆRNET

I dette afsnit analyseres og belyses den kontekst og baggrund, som danner rammen for mit beskrevne problemfelt. Dertil ser jeg det relevant med en nærmere introduktion til organisationen, Søværnet, men vægt på kulturel og den ledelsesmæssige arv, der præger den.

2.1 HISTORIE

Den 10. august 2010 fejrede Søværnet sit 500-års jubilæum. I danmarkshistorien betragtes Kong Hans (1455-1513) som grundlæggeren af den danske orlogsflåde. Kongemagten havde dog også tidligere benyttet sig af skibe til krigsførelse, men frem til omkring år 1500 foregik det ved, at kongen anmodede herremændene om at stille skibe til rådighed i tilfælde af krig.

Omkring år 1510 opstod der imidlertid behov for et centraliseret skibsbyggeri og udviklingen af egentlige krigsskibe. Disse skibe, udstyret med kanoner og avanceret udrustning, var for store og komplekse til, at ansvaret kunne overlades til herremændene. Som følge heraf blev skibsbyggeri og flådens organisering samlet i København.⁵

2.2 ET MODERNE OG AKTIVT SØVÆRN

I dag ses Søværnet som en højteknologisk og ret moderne flådestyrke. Fokus og opgaverne for Søværnet ændrede væsentligt karakter efter Murens fald og gik fra en national suverænitetshåndhævelse til at samarbejde med andre samarbejdspartnere om internationale operationer. Flådeplaner⁶ blev ændret og de hidtidige enheder bestående af hovedsageligt mindre skibe og fartøjer, blev udskiftet med større og mere moderne skibe.

De seneste 20 årtier har Søværnets større enheder deltaget i en lang række internationale operationer – herunder anti-pirateri ved Afrikas Horn, overvågning i Rødehavet, fjernelse af kemiske våben i Syrien og Libyen, gentagne samarbejdsøvelser med både franske og amerikanske hangarskibsgrupper samt årlige deployeringer med NATOs stående flådestyrker.

Sådanne multinationale opgaver, der involverer enheder i alle 3 dimensioner (i luften, til vands og undervand), kræver en stor del af samarbejde og forståelse for opgaven, herunder den enkeltes kompetencer. Den hjemlige struktur har ikke kunne honorere disse øget krav om uddannelse og træning, hvorfor man har benyttet forskellige internationale specialskoler til formålet.

⁵ <https://natmus.dk/historisk-viden/temaer/militaerhistorie/flaadens-historie/flaadens-foedsel/>

⁶ Flådeplaner, Forsvarsministeriet styringsværktøj til at skabe det fremtidige Søværn.

Disse intensiverede træningsperioder har erfaringsvis bredt sig over 2 år, og gerne med så minimal udskiftning som muligt. Hvilket, den gang som i dag, stadig ses som en hård periode og derfor kræver, at alle kender til vejen til målet og de udfordringer den giver. Her tænkes på mange dage til søs, stor mængde uddannelse undervejs og blot det at holde skibet i god stand.

Men dette i mente, vil jeg påstå at Søværnet dog har flyttet sig betragteligt, og vokset med den givne opgave til et generelt højere niveau og derved fulgt trop med vores udenlandske samarbejdspartnere.

Forsvaret består i dag af ca. 15.000 uniformeret medarbejdere, hvoraf Søværnet kan mønstre ca. 2500. Deres opgave er i sin enkelthed at "*Kæmpe for Danmarks og Rigsfællesskabets sikkerhed*" (bilag 1.), og reelt startskuddet på dette indeværende Forsvarsforlig og vil blive belyst yderligere i næste afsnit. Nedbryder man dette, vil man finde forskelligartede opgaver som eftersøgning og redning, suverænitetshævelse også ved Færøerne og Grønland, mine – og ammunitionsrydning samt operative missioner under sydlige himmelstrøg.

Lidt utraditionelt har regeringen ændret den normale forsvarsforligsperiode på 4 år, til nu at være en aftale, der strækker sig over 10 år (2024-2033), og med indfasning af nyt forlig følger vanen tro omrokeringer internt i organisation og dennes prioriteter. Fx min egen afdeling i 2. Eskadre er blevet sat i udsigt at øge fra 32 til ca. 60 medarbejdere.

Det er med ovenstående i mente, at man finder Chefen for Søværnskommandoen strategiske vision "*Et kampklart Søværn for kongerigets sikkerhed og borgerens tryghed*", hvilket er den ledestjerne jeg har valgt at skal være omdrejningspunktet for dette projekt.

2. Eskadre består af 5 store fregatter med en normalbesætning på op til 130 besætningsmedlemmer, som er de enheder man ser, der bliver udsendt til hvor nu dette vil være påkrævet. Derudover råder 2. Eskadre over to mindre enheder med hhv. 80 og 32 medarbejdere. Disse har deres fokusområde hovedsageligt i vores hjemlige farvande, hvor der arbejdes primært under vand, opgaverne er ammunitions – og minerydning, dykkeroperationer, støtte til andre myndigheder og det "nye" begreb "Kritisk infrastruktur".

I figur 1. på næste side ses en oversigt over den del af Forsvaret hvori Søværnet er placeret.



2.3 FORSVARETS LEDELSESGRUNDLAG

Forsvarskommandoen beskriver begrebet "god ledelse i forsvaret" på følgende måde:

"Ledelse er at skabe vilkår for effektiv opgaveløsning. Opgaven er i centrum for god ledelse – og opgaveløsningen er rettet mod fastsatte mål.

Ledelse i den militære organisation hviler på tre grundlæggende discipliner: føring, lederskab og styring. Ledelse sker i samspillet mellem mennesker, og det er derfor ikke kun den formelle leder, der skaber vilkår for god opgaveløsning – det gør alle medarbejdere.

Effektiv opgaveløsning afhænger af, at alle stoler på hinanden og styrker fællesskabet om opgaven. Forsvarets opfattelse af god ledelse hviler på det menneskesyn, at mennesker er ligeværdige – alle skal mødes med respekt for den enkeltes frihed og værdighed.

God ledelse i forsvaret med opgaven i centrum skal ledelse have fokus på en balance mellem fire fokusområder: relationer, resultater, stabilitet og fornyelse. Ofte vil lederen stå over for komplekse problemstillinger og modsatrettede krav. Det kræver ledelse, der aktivt udforsker og skaber handlerum.

God ledelse er derfor at balancere fornyelse, resultater, stabilitet og relationer i løsningen af opgaven." (Bilag 1.).

Dette er indgangsvinklen til det regelsæt som jeg vil udfolde i dette afsnit. Kigger man nærmere på ovenstående beskrivelse, så indeholder den 3 delelementer som bliver fremhævet:

- *Virkelighed* – *vilkår*, som sætter rammen omkring vilkår og krav til ledelsesfunktionen
- *Ledelsesfilosofi* - *fokusområder*, tager afsæt i de særlige krav der er til ledelse i Forsvaret
- *Ledelsesetik* – *kendetegn*, beskriver

2.3.1 Virkelighed - vilkår

Første delement er Forsvarets virkelighed og de vilkår der er for jobbet i Forsvaret. Som tidligere nævnt, så ændrer hele det sikkerhedspolitiske spil sig løbende, dette i takt med den generelle udvikling i samfundet. Disse vilkår betyder at ledelsen og lederen i Forsvaret konstant skal forbedre organisation, opgaveløsningen og samspillet med både militære og civile myndigheder. Herunder løse komplekse operative militære opgaver, og på den anden side, drives efter principperne for god offentlig ledelse.

Den daglige ledelse i Forsvaret har til ansvar at sikre kvalitet i hele opgaveporteføljen – fra styrkeproduktion af enheder og indsættelse i missioner til professionel forvaltning og organisatorisk udvikling. Dette med hensyntagen til både juridiske og etiske rammer også i skarpe situationer, hvor det i yderste konsekvens kan handle om liv eller død.

God ledelse i Forsvaret er fælles ansvar, som hviler på alle niveauer og har til formål både at sikre ydre effektivitet – altså at løse de rigtige opgaver – og øge effekten ved at gøre det på hensigtsmæssige og helhedsorienterede måder. Ledelse i Forsvaret består af følgende 3 principper:

- *Føring* – også kaldet "Mission Command", giver lederen maksimal handlefrihed og handlekraft til at udføre fx komplekse operationer.
- *Lederskab* – opbygge udviklingsorienterede fællesskaber, der kan understøtte de konstante ændringer, skabe en grundlæggende forståelse for at andre agerer kompetent og meningsfyldt samt motivere til innovative læringsmiljøer.
- *Styring* – skal skabe et fundament for standarder i det daglige virke og operationer, der skal styrke tempoet uden at gå på kompromis med sikkerhed og regelsæt, men andre ord, skal styring sikre sammenhængskraft og koordination i overensstemmelse med god offentlig forvaltningspraksis.

2.3.2 Ledelsesfilosofi – fokusområder

God ledelse i Forsvaret tager udgangspunkt i opgaven og de mål, der udspringer af dette indeværende forsvarsforlig og politiske prioriteter. Medarbejderne spiller en afgørende rolle i opgaveløsningen, og det er til enhver tid ledelsens ansvar at skabe de nødvendige råderum for, at skabe den nødvendige effekt med de ressourcer der er til rådighed, personelt og materielt. Det

kræver, at medarbejdere både føler sig som en del af et fællesskab og kender til målet, har mulighed for faglig udvikling og oplever at de gør en forskel i deres daglige tjeneste i enheden.

Ledelse bygger på et menneskesyn, hvor alle betragtes som ligeværdige og vigtige for helheden. Derfor har både ledere og medarbejdere et ansvar for at bidrage til en effektiv og legitim opgaveløsning – gennem adfærd, samarbejde og selvstændighed. Ledelsen og de daglige ledere skal understøtte dette ved at skabe rum for initiativ, involvere medarbejdere i beslutningsprocesser og være åbne for kritik og idéer. I mødet med komplekse krav og dilemmaer bliver det centralt at eksperimentere med løsninger og justere ud fra deres effekt.

Ledelse i Forsvaret handler i sidste ende om at balancere fire nøgleområder: resultater, relationer, fornyelse og stabilitet.

- *Sikre resultater: Ledelse skal mobilisere tilstrækkelig viljestyrke, energi og vedholdenhed med henblik på at opnå gode resultater.*
- *Udvikle relationer: Ledelse skal håndtere og støtte menneskelige relationer internt såvel som eksternt med henblik på at skabe gode livs- og arbejdsvilkår.*
- *Skabe fornyelse: Ledelse skal tilpasse og forny organisationens praksis med henblik på at imødekomme forandrede krav og forventninger udefra.*
- *Fastholde stabilitet: Ledelse skal fastholde professionalisme, kontinuitet og optimale strukturer med henblik på at bevare og nyttiggøre de erfaringer og den kvalitet, der allerede er i organisationen.*

2.3.3 Ledelsesetik – kendetegn

Som beskrevet tidligere handler god ledelse i Forsvaret om at skabe balance mellem: fornyelse, resultater, stabilitet og relationer. Evnen til at balancere disse områder kaldes ledelsesetik, dette udgør grundlaget for effektiv og legitim ledelse. Ledelsesetikken er defineret gennem ni kendetegn, der tilsammen beskriver idealet for god ledelsesadfærd: styrke, mod, fremsyn, handlekraft, sammenhæng, troværdighed, indblik, fællesskab og udvikling. Disse vil kort blive udfoldet senere i dette afsnit.

Det centrale begreb benævnes ”styrke” og betragtes resultatet, der opstår ved anvendelsen af de ovennævnte 8 adfærdsområder. Det skal dog understreges, at god ledelse ikke alene handler om krav til den enkelte lederens adfærd, men også om at skabe de vilkår, der gør det muligt at udøve en effektiv ledelse.

Mod

En leder bør skabe fornyelse, tage chancer, tænke anderledes og afprøve nye metoder. Dette

kræver en organisation der her indlejret en kultur og et narrativ der giver plads til eksperimenter, hvor fejl ses som en mulighed for læring snarere end som nederlag.

Fremsyn

Fremsynet ledelse skal understøttes af ledelsens evnen og bevidsthed til at formulere et realistisk mål og en visionær udvikling, der muliggør nye måder at løse fremtidige udfordringer. Igen, denne fremsynethed, skal forankres bredt i organisationen og på alle niveauer.

Handlekraft

Konkrete resultater kræver handlekraft. En handlekraftig leder følger op på både proces og resultater og korrigerer kursen undervejs, om dette måtte være nødvendigt. Det indebærer også en evnen og viljen til at reagere hurtigt og konsekvent på uhensigtsmæssig adfærd.

Sammenhæng

For at udøve sammenhængende ledelse, skal der skabes det nødvendige overblik over selve opgavens omfang og ressourcerne der er til rådighed. Hertil bør der anvendes egnede styringsværktøjer til at understøtte løbende dialog med de involverede bidragsydere.

Troværdighed

Lederen skal være vedholdende, fastholde en tydelig retning og bidrage til en stabil struktur og sikre effektive arbejdsgange. Troværdig ledelse kræver yderligere, at opgaven er gennemskuelig og kan forklares på alle niveauer i organisationen.

Indblik

Det handler her om at finde balance mellem struktur og organisering af arbejdet samt igen at styrke fællesskabet og bringe den enkeltes evner i spil, skabe ejerskab. Ved at fremme indblik, inddrages medarbejdere i opgaveløsningen og derved sikres et højt informationsniveau.

Fællesskab

For at styrke relationer, er fællesskab en afgørende kvalitet og forskelligheder skal ses som en styrke. Et stærkt fællesskab opstår, når der er nærvær og åben kommunikation på tværs af niveauer, funktioner og hierarkier, samt inddragelse af medarbejdernes ressourcer.

Udvikling

Udviklingen skal styrke Forsvarets kampkraft og opbygge kompetencer hos både den enkelte medarbejder og de operative enheder. Ledelsen skal understøtte kompetenceudvikling for alle, på alle niveauer, således at det kontinuerligt indarbejdes ny viden og mere effektive arbejdsmetoder.

Ovenstående Ledelsesgrundlag danner en forpligtende ramme om ledelse i Forsvaret. Dette betyder også at den danner basis for undervisning på forsvar skoler og den skal inddrages

aktivt, som et værktøj til udvikling af enheder og deres medarbejdere. For at skabe et fælles afsæt og den røde tråd i arbejdet med ledelsesmæssige handlinger og opgaver, er det 5 områder som danner rammen om det understøttende værdigrundlag: Tillid, Troværdighed, Selvstændighed, Ansvarlighed og Åbenhed.

3. METODE

Dette afsnit har til formål at redegøre for det metodevalg, der ligger til grund for de gennemførte undersøgelser, og hvordan jeg understøtter en sammenhæng mellem observationer, problemformuleringen og valgt teori. Jeg beskriver valget af undersøgelsesdesign og dataindsamlingsmetode for at give læseren mulighed for at forholde sig kritisk til de valgte metodevalg.

3.1 METODEVALG OG METODE

Som grundlag for indsamling af empiri og derved opbygningen af et bredt fundament for, hvordan medarbejdere i 2. Eskadre anskuer deres egen viden om, og holdning til, den eksisterende udgivelse af Søværnskommandoens *Strategi* og *Søværnets Strategiske pejlemærker*, vil jeg benytte udsende et spørgeskema til et bredt udsnit af medarbejdere i 2. Eskadre i de sejlede enheder. Dette få at få indsamlet data og nødvendig viden om respondenternes kendskab og forståelse for min undren. Ydermere vil metoden give mig mulighed for at afdække andre generelle tendenser og narrativer der er at finde i 2. Eskadre, som måske kunne uddybe eller forklare relaterede problemstillinger, der kan understøtte min undren.

Den valgte metode bidrager i stor grad til at sikre kvaliteten af indsamlet data, da respondenterne er direkte involveret, velvidende det ikke er alle medarbejdere i 2. Eskadre der vil blive inddraget i undersøgelsen, men kun et mindre repræsentativt udsnit. Valget er med baggrund i min antagelse om, at hvis de arbejdes med de nævnte strategier ombord, i større eller mindre grad, så vil besætningen på den respektive enhed allerede er informeret, og derfor på den ene eller anden måde, være inddraget i det arbejdet, som er iværksat med at fortolke, omsætte og udvikle strategierne til virkelighed og meningskabelses for enheden og besætningen.

Jeg er imidlertid bevidst om, at den kvantitative data, som vil blive genereret gennem min spørgeskemaundersøgelse, ikke nødvendigvis giver mig en dybere indsigt i, hvad der reelt er kommunikeret og hvilket narrativer, der eksisterer i 2. Eskadre eller enhederne. For at styrke empirien i min undersøgelse, var planen, at der skulle gennemføres 3 semistrukturerede interviews, således der muliggøres en mere nuanceret og tæt dialog der åbner for konkrete uddybende spørgsmål under selve interviewet. Dog viste spørgeskemaerne, at 2. Eskadre allerede

har nedsat en mindre arbejdsgruppe, der har til formål, at arbejde med Søværnets Strategi og Strategiske Pejlemærker, hvorfor jeg valgte at fokusere mit interview udelukkende på formanden for arbejdsgruppen.

Den indsamlede empiri udgøres af det materiale, som jeg har indsamlet igennem de før omtalte metoder og danner tilsammen grundlaget for den efterfølgende analyse.

Hvis man ville gå endnu mere i dybden, ville en løsning være at gennemføre ét yderligere interview af respondenter efter en kortere eller længere periode. Ydermere måske endda udvide antallet af respondenter således man fik interviews med medarbejdere fra besætningerne. Denne metode vil kunne belyse udviklingen yderligere, set både fra enhedsniveau og 2. Eskadre niveau.

Grundet tidsaspektet for projektet, er der ikke gennemført flere gentagne undersøgelser eller interviews.

I forløbet er der lagt vægt på at synliggøre selve processen for de gennemførte undersøgelser og interviews, det teoretisk udgangspunkt og den analytiske proces, hvilket efterlader andre mulighed for at gentage eller fortsætte denne undersøgelsen og derved danne et sammenligneligt grundlag for nye resultater.

Jeg har arbejdet ud fra en idé om, at der rundt i organisationen Søværnet og 2. Eskadre, er et utal af forskellige holdninger, både positive og negative, til begreberne Strategi og Strategiske pejlemærker og til at skulle arbejde med disse, hvilket jeg vil undersøge i praksis og om det reelt har en større meningsskabende betydning i dagligdagen for den enkelte og i enheden som helhed.

Analysen udfoldes i tre trin med fokus på *Leadership Pipeline*, sensemaking og Klaudi's *3F-model*, som alle sættes i relation til Forsvarets Ledelsesgrundlag og Søværnets Strategi med tilhørende strategiske pejlemærker. Ved at tage udgangspunkt i de udvalgte medarbejderes egne narrativer og erfaringer, søger jeg at identificere, det reelle billede af viden om og brugen af den given strategi og pejlemærker. Afslutningsvis vil jeg præsentere forslag til, hvordan organisationen kan handle i dette spændingsfelt.

Leadership Pipeline er en model og ledelsesteori, der på trods af sin oprindelse i det private erhvervsliv, er blevet udviklet til at være yderst anvendelig som værktøj i den offentlige sektor, med de særlige vilkår der er indlejret i sådanne organisationer (Dahl & Molly-Søholm 2012). Modellen vil jeg som udgangspunkt bruge til at analysere Forsvarets Ledelsesgrundlag og Søværnets Strategi med tilhørende pejlemærker, samt inddrage de iagttagelser jeg har gjort mig under

projektforløbet. Dette med fokus på de perspektiver og ledelsesmæssige udfordringer, der karakteriseres ved de enkelte niveauer, men ydermere på at skabe basis for anbefalinger generelt og udvikling af mit eget virke som leder.

Et andet teoretisk udgangspunkt er Weicks teori om *sensemaking*. *Sensemaking* vil som udgangspunkt blive brugt til at zoome ind på resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. Her vil jeg analysere de enkelte besvarelser og fortællinger op imod begreberne i teorien. Dette for at diskutere hvor vi står henne i processen og hvilken retning narretivet tager os.

"*Know you self, know your enemy*" (Sun Tzu, The art of War), eller som det er i beskrevet med andre ord i indledning af bogen "*Strategisk ledelse i der offentlige*" (Klaudi 2021);

- Hvem er vi?
- Hvor kommer vi fra?
- Hvor skal vi hen?

Disse er taget ud fra meningen af *3F-modellen*, som er bygger op om begreberne *Fremskrive*, *Forudse* og *Forestille*. De 3 nævnte begreber kan også være forklarende i forhold til at skabe *kontinuitet, stabilitet og retning* i en proces og alt sammen underbygger et meningsskabende narrativ. Hvorfor *3F-modellen* vil blive anvendt sammen med *sensemaking* til at analysere respondenternes besvarelser.

Mine undersøgelser og interviews skal også her, skabe indblik og forståelse for medarbejdere i organisation og hvor godt kender vi "os selv". Er vi i stand til at træde ind en ny æra med opdateret strategi og pejlemærker, findes der modstand ude i organisation, har den overhovedet lyst og ledelsesevner til udvikling.

4. TEORIERNE

Dette afsnit vil belyse de udvalgte teorier, jeg ser som understøttede for at kunne besvare hvordan medarbejdere oplever 2. Eskadre, Søværnets Strategi og Strategiske pejlemærker - hvilken betydning har disse for deres forståelse for og engagement i jobbet?

4.1 3F MODELLEN

Klaudi, har i sin bog (Klaudi 2021) beskrevet *3F-teorien* som en strategisk ramme til at forstå strategisk ledelse og håndtere de forandringer der løbende opstår. Modellen bygger på tre centrale begreber: *Fremskrive*, *Forudse* og *Forestille*. Disse begreber danner tilsammen en forståelse for de dynamikker der er i arbejdet med komplekse og omskiftelige strategier. Teorien lægger vægt

på, hvordan organisationer kan balancere nutid, fortid og fremtid i deres udvikling og forandringsprocesser.

4.1.1. Fremskrive – at bygge på erfaringer og fortid

Fremskrive handler om at analysere og bruge organisationens historik og erfaringer som afsæt for fremtidige handlinger. Det indebærer at forstå, hvilke mønstre, værdier og praksisser der har præget organisationen, og hvordan disse kan bruges konstruktivt i strategiarbejdet.

I forhold til vision og strategi er fremskrivning vigtig, fordi det sikrer en form for kontinuitet og identitet. Hvis man ikke erkender hvorfra man tager sit afsæt, risikerer man at skabe den velkendte modstand mod forandring blandt sine medarbejdere. Dette, kan der selvfølgelig være flere årsager til, men inddragelse af eksisterende kultur og dennes indarbejdede erfaringer, bliver det vanskeligt at undgå en vis form for modstand.

Tager udgangspunkt i eksisterende værdier og det der allerede giver mening, kan man skabe den nødvendige legitimitet omkring foranstående forandringer og sikre, at strategien fremstår meningsfuld og forankret hos den enkelte.

4.1.2. Forudse – at skabe forankring i nutiden

Det andet element, *Forudse* drejer sig om at forstå organisationens aktuelle situation og løbende holde den opdateret på aktiviteter der sker i omgivelserne. Det handler altså om at skabe en stabilitet, der kan modstå og svare igen på de ofte komplekse problemstillinger en hverdag byder på. Det opbygget fundamentet, skal virke som udgangspunkt for den udvikling, der vil komme på et givent tidspunkt. Det kræver ret meget af ens organisation at komme dertil, da det rummer mange aspekter, blandt andet, hvad står vi for, vores ressourcer, kompetencer/uddannelse og ikke mindst de indbyrdes relationer, hvor godt er vi organiseret lige her og nu.

Når en vision skal omsættes til strategi og handling, er det afgørende at have et solidt *Forudse*. Det skaber tryghed og klarhed for medarbejdere og ledere, som skal arbejde hen imod nye mål. *Forudse* er også nødvendigt for at kunne prioritere, fordi det hjælper med at identificere, hvilke ressourcer og kompetencer organisationen allerede har, og hvilke der skal udvikles.

4.1.3. Forestille – at skabe fremtidsbilleder

Det sidste element, *Forestille* handler om at formulere og kommunikere visionen. Det er her, man arbejder med fremtiden – med at skabe ens visionen – drømmescenariet, hvordan kunne det ønskelige tage sig ud. *Forestille* indebærer at tænke ud af boksen, tænke langstrakt og turde at bryde med den normale vanetænkning og sætte de ambitiøse mål, der er en nødvendighed for at skabe den ønskelige udvikling.

Kendetegnene ved en stærk strategi er, at den skal kunne motivere og inspirere ens organisation og medarbejdere. Forestillingen om fremtiden skal fungere som ledestjerne og pejlemærke, og derved også give strategien retning. Men det er vigtigt at holde for øje, at strategien er ambitiøs og ikke mindst realistisk, så den virker opnåelig for organisationen og den enkelte medarbejder og ikke virker skræmmende eller uopnåelig.

4.1.4. Samspelet mellem de tre F'er

De tre F'er hænger tæt sammen og bør ikke betragtes som lineære trin, men snarere som en cirkulær eller spiralformet proces. Strategiarbejdet bliver stærkest, når de bygger på en reflekteret fremskrivning af fortiden, et realistisk **Forudse** i nutiden og en inspirerende forestilling om fremtiden.

- *Fremskrive* skaber kontinuitet.
- *Forudse* skaber stabilitet.
- *Forestille* skaber retning.

En organisation, der kun fokuserer på forestillingsevnen uden *Forudse*, risikerer at udvikle strategier, som ikke har grobund i organisationens virkelighed. Omvendt kan en organisation, der alene fokuserer på *Forudse* og fremskrivning, ende med at reproducere det bestående og mangle fornyelse. Altså "Know your self".

4.2 MENINGSSKABELSE, SENSEMAKING

Weicks begreb *Sensemaking*, eller meningsskabende, er ret centralt inden for ledelsesteori. Begrebet handler i sin kerne om, hvordan mennesker – individuelt og i fællesskab – kan skabe en mening i forandringssituationer, så som arbejdet med en ny strategi for ens organisation. Derfor ses organisationer ikke som stabile og forudsigelige systemer, men som dynamiske og sociale fællesskaber, hvor mening hele tiden er betragtet i om det giver mening, *sensemaking*.

Sensemaking betegnes som en fortløbende proces, hvor enkeltpersoner og tilhørende grupper sammensætter deres eget narrativ ud fra den "situation" de befinder sig i på det tidspunkt og derfra går i en fælles retning og skaber mening. Ifølge Weick er *sensemaking* især vigtigt i situationer, hvor kendte rutiner bryder sammen, eller hvor der opstår usikkerhed og tvetydighed, hvilket igen skubber til det kendte narrativ. I disse situationer er det af afgørende betydning, at der kan samarbejdes ledere og medarbejdere imellem, for at skabe det nødvendige overblik, og derudfra forstå, hvad der foregår, hvorfor det sker, og i hvilken retning narrativet skal pege i retning af.

Sensemaking er ikke en lineær proces, men snarere en løbende, cirkulær proces, der konstant inddrager resultater fra tidligere erkendte erfaringer, hvordan er det sociale samspil i situationen og

hvordan forstås det nye narrativ som helhed. Og på baggrund af dette, kan eller vil det påvirke de eksisterende narrativer og derved ændre retning.

For at få bedre forståelse af Weick *sensemaking*-teori, vil jeg kort beskrive de 7 elementer som Weick anser for væsentlige i en meningsskabelsesproces (Hammer og Høpner 2019: side 96).

***Sensemaking* er forankret i identitet**

Den mening, vi skaber, hænger tæt sammen med, hvem vi selv er – både som individer og som del af et fællesskab. Identitet former, hvordan vi tolker verden, og vores fortolkning af verden er med til at forme vores identitet.

***Sensemaking* er retrospektiv**

Vi forstår og fortolker situationer bagudrettet. Mening skabes ofte først, når vi ser tilbage på hændelser og forsøger at sætte dem i en sammenhæng.

***Sensemaking* er en social proces**

Mening skabes sjældent alene. Den formes i interaktionen med andre – gennem samtaler, møder, fortællinger og i refleksion.

***Sensemaking* er situationsbetinget**

Den mening, vi skaber, afhænger af den specifikke kontekst, vi befinder os i. Hvad der giver mening ét sted eller tidspunkt, giver ikke nødvendigvis mening et andet sted.

***Sensemaking* er fokuseret på udtræk af signaler (cues)**

I en kompleks virkelighed fokuserer vi på udvalgte tegn, signaler eller detaljer, som vi bygger vores forståelse op omkring. Disse "cues" bliver udgangspunkt for at konstruere mening.

***Sensemaking* bygger på plausibilitet frem for nøjagtighed**

Mening behøver ikke nødvendigvis være sand eller korrekt. Det vigtigste er, at den virker plausibel og brugbar nok til at give retning for handling.

***Sensemaking* er en kontinuerlig proces**

Mening er ikke noget, vi finder én gang for alle. Det er noget, vi konstant (gen)skaber i takt med, at verden forandrer sig.

I en ledelsesmæssig kontekst bliver *sensemaking* særligt relevant, fordi ledere ofte står i spidsen for at fortolke og formidle forandringer. Dette må siges at være en tilbagevendende begivenhed i Forsvaret, hvor det har betydning helt ned på laveste niveau, hvor der ikke kun skal træffes beslutninger eller udstikkes retningslinjer, men lederen skal også fungere som den der skaber mening, fortæller narrativet og støtter sin enhed til at navigere sikkert i den givne situation. Dette kræver dog, at lederen har et fundament, der stiller vedkommende i stand til at lytte, stille

spørgsmål og justere narrativet i takt med virkeligheden og i det tempo enheden har ressourcer til det.

Sensemaking er altså ikke blot en teoretisk model, men et praktisk værktøj og en god støtte hos organisationer i forandring.

4.3 LEADERSHIP PIPELINE OG DE FIRE LEDELSESNIVEAUER I DET OFFENTLIGE

I det følgende afsnit vil jeg beskrive *Leadership Pipeline* (Holmgren og Nüssler 2020). Dog vil jeg ikke tage udgangspunkt i dét at gå fra et niveau til et andet, med fokusere på kernen i de enkelte niveauer, set ud fra et ledelsessyn og i forhold til det at stå overfor forandringer i ens organisation.

Ser jeg på organisationen i Forsvaret og herunder Søværnet, så er der en vis sammenhæng i de 4 berørte *Leadership Pipeline* perspektivniveauer:

- Driftsleder, Lederen af medarbejderne - Skibschefen, Enhedschef
- Institutionsleder, Leder af lederen – Chefen for 2. Eskadre
- Fagdirektør, Den funktionelle chef – Chefen for Søværnet, Søværnskommandoen
- Centraladministration, Topchefen – Forsvarschefen, Forsvarskommandoen

Ledelse af opgaver (Driftsleder, Skibschef, Enhedschef)

Som leder på laveste niveau har man ansvaret for, at andre lykkes med de pålagte opgaver. Det kræver, at ens fokus er at motivere andre til at præstere. Lederen skal her kunne oversætte organisatoriske mål og strategier til konkret praksis, understøtte medarbejdernes trivsel og faglighed, samt lede i et krydspres mellem faglige idealer og politiske prioriteringer.

Lederen skal mestre planlægning, koordinering og ikke mindst tydelig kommunikation. Det er ofte her, at lederens evne til meningsskabelse (*sensemaking*) for alvor kommer i spil, da medarbejderne skal forstå meningen med nye krav og forandringer.

Ledelse af ledere (Institutionsleder – Chefen for 2. Eskadre)

Her kommer arbejdet med udvikling og strategi i spil. Lederen skal her skabe resultater gennem sine ledere og sikre sammenhæng og koordinering på tværs af enheder. Det betyder, at fokus også skal være med til at skabe grobund samt rammer der kan udvikle den daglige ledelse af medarbejdere.

Lederen skal på dette niveau også evne at skabe mening for både ledelse og dialog til omkringliggende ledelsesslag, over som under. Det handler om at kommunikere narrativet og være oversætter af de strategiske ønsker der er rammesættende fra det overliggende niveauer. Sluttelig skal lederen samtidig varetage medarbejdernes behov og sikre deres faglighed.

Ledelse af organisationen (Fagdirektør, Den funktionelle chef – Chefen for Søværnet, Søværnskommandoen)

På dette niveau, er der nu fokus på at sætte retning for hele organisationen, samt skabe grobund for en koordinering og samarbejde på tværs og at optimere de underlagte niveauer og enheder. Her sker også en fortolkning af budskaber fra det overliggende politiske niveau.

Lederen arbejder med strategi, strategisk styring og tildeling af ressourcer, dette for at skabe de rammer der skal til for at de øvrige ledere kan udføre god ledelse i hele organisationen. Der er her et stort fokus på kommunikativt lederskab, men også på at skabe sammenhængskraft og kultur. Lederen bliver i høj grad en formidler af strategiske fortællinger – narrativer – der skal give mening for medarbejdere og samarbejdspartnere.

Sensemaking er et afgørende element, lederen skal kunne forklare, hvorfor organisationen gør, som den gør, og skabe en fælles fortælling om formål og retning. Dette er særligt vigtigt i en offentlig og militær kontekst, hvor formålet med arbejdet sjældent måles i profit, men i samfundsværdi og sikkerhed for Rigsfællesskabet.

Ledelse af det tværoffentlige (Centraladministration, Topchefen – Forsvarschefen, Forsvarskommandoen)

Det sidste niveau i *Leadership Pipeline* handler om at tage ansvar i et større samfundsmæssigt perspektiv.

Det offentlige fungerer ikke isoleret, men i et netværk af samarbejdspartnere, og Forsvaret er i daglige tale "kun" en værktøjskasse for det øverste niveau og for politikkerne især. Dog er Forsvaret til stadighed dybt afhængige af evnen til at samarbejde med andre instanser, både militære og civile. Disse for at understøtte de operative behov der opstår ved løsning af komplekse problemer på tværs af sektorer og myndigheder.

Ledelse af det tværoffentlige er i høj grad præget af behovet for meningsskabelse, samskabelse og narrative tilgange, hvor det handler om at formulere en fælles forståelse af problemet og en legitim vej fremad.

Leadership Pipeline-modellen tilpasset den offentlige sektor gør det tydeligt, at ledelse er en bevægelse og en læringsrejse.

I det offentlige er det særligt vigtigt at kunne skabe mening i en kompleks og politisk virkelighed. Her bliver *sensemaking* og narrative kompetencer ikke bare nyttige – de bliver nødvendige for at sikre både følgeskab, resultater og en bæredygtig offentlig sektor.

5. ANALYSE

I det følgende afsnit analyseres de overordnede betragtninger fra Forsvarets Ledelsesgrundlag med afsæt i de tre belyste teoretiske perspektiver *Leadership pipeline*, *sensemaking* og *3F-modellen*.

Afsnittet er struktureret i tre delanalyser, der hver for sig belyser forskellige aspekter af respondenternes oplevelser og perspektiver.

Analyserne tager udgangspunkt i udvalgte empiriske nedslag, herunder centrale udsagn. Formålet med afsnittet er at tydeliggøre, hvordan – og i hvilken sammenhæng – de adspurgte oplever processen, forståelsen og iværksættelsen af Søværnets Strategier og Strategiske pejlemærker.

5.1 ANALYSE AF LEADERSHIP PIPELINE

I dette afsnit vil jeg med baggrund i *Leadership Pipeline* analysere Forsvarets Ledelsesgrundlag, Søværnets Strategier og Strategiske pejlemærker, samt empiri fra de gennemførte undersøgelser. Dette skal være med til at skabe et validt grundlag for at kunne generere mulige anbefalinger og handlemønstre.

Som tidligere beskrevet, så kan man opdele Forsvarets organisation efter Leadership Pipeline modellen:

- Driftsleder, Lederen af medarbejderne - Skibschefen, Enhedschef
- Institutionsleder, Leder af lederen – Chefen for 2. Eskadre
- Fagdirektør, Den funktionelle chef – Chefen for Søværnet, Søværnskommandoen
- Centraladministration, Topchefen – Forsvarschefen, Forsvarskommandoen

Forsvarets ledelsesgrundlag er udgivet af Forsvarskommandoen og bør derfor være sammenlignelig med begreberne fra Topchefen. Begge har tæt samarbejde med det politiske niveau og skal sikre et samfundsmæssigt perspektiv

Det sidste niveau i *Leadership Pipeline* handler om at tage ansvar i et større samfundsmæssigt perspektiv. I Forsvaret kæmper vi for Danmarks og Rigsfællesskabets sikkerhed, hvilket spænder over en enorm mængde samarbejdspartnere, både militære og civile. I ledelsesgrundlaget, står der beskrevet, at "*denne bestemmelse har virkning fra udgivelsesdato*", hvilket er April 2023. Dette faktum stemmer godt overens med én af ledelsesgrundlagets styrker, nemlig *Handlekraft*. *Handlekraft* kalder ligeledes på strategisk kommunikation, som skal være med til at iværksætte den løbende proces det er at holde gang i den positive udvikling. Sluttelig er der beskrevet i ledelsesgrundlaget, at ledelsesgrundlaget evalueres løbende hvert andet år.

At skabe mening, *sensemaking*, bliver mere og mere aktuelt for ledere, og er blevet en ledelsesfilosofi Forsvaret har taget til sig. Den er bragt i spil for at sikre resultater, den enkelte skal motiveres, der skal skabes menneskelige relationer og sammenhold skal generelt styrkes, arbejdsvilkår skal optimeres. Dette for at skabe den nødvendige mening der sikrer medarbejdere, står sammen og kan følge det narrative det sikre en balance og udvikling. Sluttelig kan nævnes, at blandt de adspurgte i min undersøgelse, besidder kendskab til ledelsesgrundlaget, da det danner grundlag på flere uddannelser i Søværnet.

Går vi et trin ned af *Leadership Pipeline* stigen, til "den funktionelle chef", rammer vi også niveauet, hvor min problemstilling tager sit udspring, "Søværnskommandoens Strategi og Strategiske pejlemærker". Disse bliver udgivet ca. 1 år efter Forsvarschefens Ledelsesgrundlag. Men helt i tråd med det overordnede ledelsesgrundlag, så følger Admiralen trop og indleder sin strategi med "*Ét kampklart søværn for kongerigets sikkerhed og borgerens tryghed*". Så er narrative ligesom givet videre til det næste ledelsesniveau.

Kigger man videre, vil man se, at der sker den nødvendige oversættelse fra niveauet over, og der bliver fokuseret på en operationalisering af bl.a. "effektiv opgaveløsning" og "*opgaven i centrum*", nu nævner man målrettet uddannelse, en høj faglighed og korpsånd der skal skabe respekt og tiltro til sine kollegaer.

Der bliver ligeledes sat retning for hele organisationen, herunder på tværs, når man kigger ind i de "*strategiske pejlemærker*", hvor der fremadrettet skal fokuseres på tilpasning af organisationen, så den afspejler virkeligheden, dialogen og kommunikationen skal styrkes, uddannelse kommer i fokus og endda se på at igangsætte et forskningsprojekt, der skal belyse "*God ledelse i Søværnet*". Der skal ej heller her herske tvivl om, at hensigten er der og at man forsøger at sprede et budskab der skal skabe mening og tilsikre større sammenhængskraft i Søværnet igennem øget kommunikation med fokus på at skabe et narrative der giver mening i forhold til de i strategien nævnte formål og retning.

Næste trin, her finder vi niveauet for Chefen for 2. Eskadre med tilhørende organisation. Som nævnt tidligere, så har 2. Eskadre nedsat en mindre arbejdsgruppe, der har til hensigt at kigge ind i, hvad der rører sig på enhederne i eskadren. Velvidende at arbejdsgruppen endnu ikke rigtigt er kommet i gang, men trods alt en hensigtserklæring om, at der tænkes tanker og man ønsker at gøre en forskel ved at arbejde med bl.a. udvikling og strategi på enhedsniveau.

Chefen for 2. Eskadre afholder løbende chefmøder, hvor agendaen er en opdatering til enhedscheferne om hvad der rører sig 1 til 2 niveauer over os. Men også dét fora, hvor der kan udstikkes retning eller arbejdsopgaver, fx korrekt uniformering som omtalt i interviewet med

Eskadrens chefsergent og formand for den nævnte arbejdsgruppe. Dog er det meget begrænset, hvor meget gældende strategier har været omtalt og drøftet.

Sluttelig og laveste niveau på *Leadership Pipeline* stigen, der finder man de operative enheder, dem der reelt går på havet for at udføre de pålagte og unikke opgaver, som bliver genereret på de højere niveauer. Med baggrund i besvarelserne fra de udsendte spørgeskemaer, fremgår det, at ikke alle enheder er lige opdateret på de udsendte strategier

"Sjov historie, da Ryberg var Admiral var han ude på ABSL flere gange i løbet af 2024, og han blevet meget overrasket da han ved håndsoprækning kunne konstatere at 90%+ af besætningen var klar over at der var kommet en "Ny Strategi", men at under 2% havde læst den".

Denne udtalelse, er meget sigende og den understøtter en generel tendens for enhederne. Dog ses forskelligheder i forståelse internt i enhederne, ikke alle har samme opfattelse af, hvor meget de er informeret og har arbejdet med strategierne.

Dog er der kun 2 enheder, der tilsyneladende har taget skridtet videre og arbejdet fokuseret med strategierne. *"Det er den, i kraft af at vi for nyligt var tvangsindlagt til at arbejde med den i forbindelse med "Stærke Arbejdsfællesskaber" (Læs: Krænkende adfærd)".* Men åbenbart ikke alle mener det giver mening og vedkommende virker ikke overvejende imponeret.

Modsat, så har min kollega i undervandsdomænet, grebet bolden til fulde. *"SDT ledelsesgruppe er bekendt med strategien og har to MA som deltager aktivt i 2ESK gruppe om samme emne".* Hvilket igen synliggør en anden, men positiv tilgang til at arbejde med opgaven, og reelt svarer til mantraet indenfor *Leadership Pipeline* - hvor man har ansvaret for sensemaking, og at få andre til at lykkes med de pålagte opgaver samt motivere til at kunne præstere.

5.2 OPSAMLING PÅ ANALYSE AF LEADERSHIP PIPELINE

Det viser sig, at både Forsvarets Ledelsesgrundlag sammen med Søværnets Strategi og Strategiske pejlemærker generelt er kendt af besætningerne ude i enhederne, hvilket må betragtes som ét skridt på vejen mod det endelige mål. Der er heller ikke tvivl om intentionerne fra både Forsvarskommandoen og Søværnskommandoen, deres intentioner er i tråd med teorien om *Leadership Pipeline*. Dog ses der visse udfordringer i selve den generelle implementering, der ses ikke konsensus imellem de skrevne strategier og oplevelsen ude ombord i enhederne.

5.3 ANALYSE AF SENSEMAKING OG 3F-MODELLEN

I dette afsnit vil jeg analysere indhentet empiri og de omtalte strategier, set ud fra teorierne *sensemaking* og *3F-modellen*. Dette med henblik på at skabe et bredere billede af de

ledelsesværktøjer, der er anvendelige ved gennemførelse af strategiprocesser, forandringsledelse og udvikling af organisationens kommende strategi.

Kigger man på strategiarbejde med udgangspunkt i *3F-modellen*, *Fremskrive*, *Forudse* og *Forestille*, kan man med et godt fundament som afsæt, skabe forudsætningen for en fornuftig strategisk udvikling.

Kobler man *3F-modellen* med Weicks *sensemaking* og de *7 karakteristika*, så ses en sammenlignelighed, der kobler *strategisk ledelse* med *sensemaking*, denne kobling vil danne grundlaget for den følgende analyse.

Fremskrivning handler om at finde vejen frem, hvor vi er på vej hen, følge op på den nuværende situation og de tendenser der findes i nuet. Denne fremskrivning kræver historisk viden og kontekstuel fortolkning før lederen og organisationen kender hvilke erfaringer og værdier der skal bygges videre på, for at skabe den nødvendige kontinuitet.

Vender vi nu blikket tilbage på Ledelsesgrundlaget, hvor et af kendetegnene er, "*Når ledelse udøves med henblik på både at skabe fornyelse og sikre resultater, skal ledelse særligt være kendetegnet ved fremsyn*". Her præciseres det virkelig, at Forsvarschefen ønsker at bygge videre på eksisterende opgaver, men samtidig give plads til at nye opgaver kan implementeres i takt med nye tendenser opstår. Samtidig ønskes der, at beslutningsansvaret uddelegeres, hvilket betyder at ledelsesansvaret og beslutningerne skal tages på det laveste niveau muligt. Her stilles krav til organisationen og de kommunikative egenskaber, for at sikre den kommunikation, der er påkrævet på tværs af niveauer og sikre et nødvendigt informationsflow til opgaven.

Forudse skaber stabilitet og bygger på de eksisterende styrker, der er i organisationen. Kigger man fremad indenfor *sensemaking*, betyder det at "mening" ikke nødvendigvis behøver at være sandt eller korrekt. Det vigtigste er, at den virker plausibel, kan forklares og er brugbar nok til at give retning for handling. Brugbart, skal her tolkes, som at den plausible fremtid udspringer af dialog og refleksion af allerede kendte hændelser.

Forudse kræver også, at man stiller sig selv spørgsmålet, "Hvad nu hvis...?", man skal være villig til at løbe en risiko, når man vælger retning. At løbe en risiko, det kræver *mod*, og som der bliver beskrevet i *Ledelsesgrundlaget*, "*Når ledelse udøves for at skabe fornyelse, skal ledelse særligt være kendetegnet ved mod*". Den nødvendige risikovillighed, skaber nytænkning, men kræver også ledelsesrum, og en opbakning fra de øvrige niveauer der tillader at træffe beslutninger på et ufuldstændigt grundlag i situationer hvor det ses nødvendigt.

Forestille, hvad drømmer organisationen om at blive til, hvilken retning skal vi gå i, eller hvad er den nye vision? Denne proces kræver igen, at lederen har mod til at tænke kreativt, være visionær

og skabe den fremtid der ikke findes. Meninger og visioner skabes sjældent alene, det kræver fællesskab og hænger tæt sammen med det vi selv er og dem vi omgiver os med.

"Når ledelse udøves med henblik på både at udvikle relationer og skabe fornyelse i organisationen, skal ledelse særligt være kendetegnet ved udvikling". Ledelsesgrundlaget ser ind i udvikling, udvikling af den enkeltes kompetencer til støtte for organisationens udvikling og Forsvarets generelle kapacitet. Herunder imødegå kommende forandringer og skabe nye handlemuligheder i opgaveløsningen.

5.4 OPSAMLING PÅ ANALYSE AF SENSEMAKING OG 3F-MODELLEN

Analysen bekræfter min tese om, at *3F-modellen* og *sensemaking*-teori gensidigt kan styrke strategisk ledelse. Ved at *fremskrive* fortidens erfaringer skabes kontinuitet i strategiarbejdet, mens *forudse* skaber rum for risikovillige og plausible handlinger i en usikker fremtid. Her spiller mening og refleksion en central rolle i sensemaking. *Forestille* fremtiden handler om visionær ledelse og fælles meningsskabelse. Ledelsesgrundlaget i Forsvaret underbygger alle tre dimensioner med fokus på *fremsyn*, *mod* og *udvikling*. Velvidende at 2. Eskadres strategier ikke er direkte belyst i dette afsnit, så er de det indirekte. Dette skyldes, at "Eskadres Strategier er tæt knyttet til det gældende ledelsesgrundlag.

6. DISKUSSION

Diskussionen samler den indhentede empiri og de relevante teorier, og derved skabes et grundlag for at diskutere, hvorfor de adspurgte respondenter svarede som de gjorde i undersøgelsen. Samtidig kan det give mulighed for at se ind i løsningsforslag og handlemuligheder.

6.1 DISKUSSION AF EMPIRI OG TEORI

Søværnet befinder sig i en venteposition, hvor mange ser frem til, at det kommende forsvarsforlig skal blive effektueret til fulde. Dette forlig adskiller sig dog markant fra tidligere, idet det lægger op til en betydelig udvidelse af Forsvarets kapaciteter. Hvor tidligere forlig primært har været præget af besparelser på tværs af områder – herunder både personel og materiel – er fokus nu rettet mod vækst og opbygning. Tidligere forlig har i grove træk haft til formål at reducere og afvikle aktiviteter, snarere end at udvikle dem. Med de nye økonomiske midler og de tilhørende ambitioner følger imidlertid en række nye målsætninger, som forventes at få gennemgribende betydning for hele Forsvaret. Også min egen sektion står til at blive positivt påvirket – med udsigt til flere opgaver, øget bemanning og forøgelse af materielkapaciteten.

Sammenfaldende med udviklingen af det kommende Forsvarsforlig udgav Forsvarskommandoen Forsvarets Ledelsesgrundlag, som omhandler *"God ledelse i forsvaret"*. Der kan ikke herske tvivl om, at målsætningen var klar, Forsvaret havde indført et nyt grundlag der skulle efterleves. Én af målsætningerne beskriver:

"Effektiv opgaveløsning afhænger af, at alle stoler på hinanden og styrker fællesskabet om opgaven. Forsvarets opfattelse af god ledelse hviler på det menneskesyn, at mennesker er ligeværdige – alle skal mødes med respekt for den enkeltes frihed og værdighed".

Ydermere beskrives det, at *"Ledelsesgrundlaget er ligeledes rammesættende for ledelsesundervisning og ledertræning på skoler og i enheder"*.

Sidstnævnte kan da også bekræftes med baggrund i min undersøgelse, hvor respondenterne beskrev, at de havde modtaget undervisning i Ledelsesgrundlaget på både Søværnets Officersskole og Sergentskole, én var tillige overbevist om, at ledelsen ombord på hans enhed, *"havde den for øje i deres planlægning"*.

Ledelsesgrundlaget må ligeledes anses for at danne grundlaget for Søværnets Strategi og Strategiske pejlemærker som blev udgivet af Chefen for 2. Eskadre i marts 2024. Her uddybes Ledelsesgrundlaget yderligere, det bliver mere operationelt og håndgribeligt for den enkelte leder ude i 2. Eskadre.

Disse Strategier og pejlemærker bydes som udgangspunkt velkommen *"Jeg synes de overordnede tanker og retningslinjer er rigtig gode og intentionen er sikkert også god, men der mangler rammer for dokumenterne (økonomi, prioritering ift. andre opgaver, handlerum for enhedscheferne osv), og der er ingen målbare kontrolpunkter"*. Vedkommende her rammer et punkt, som flere har kommenteret på, nemlig intentionen. Der er en bred enighed om, at der generelt mangler det sidste led i at komme helt ud af startblokken – handling og kommunikation.

Én udtaler *"Hvis man virkelig vil kommunikere et budskab fra ledelsen og ned på enhederne, så er der kun én vej. Det er at sætte handling bag sine ord"*.

Som omtalt, så er nye officerer skolet helt anderledes end man har kendt det fra tidligere. Det gør faktisk, at de kommer med en anden mening og narrativ, som Søværnet kan drage nytte af, de ønsker faktisk *tryghed*, men er samtidig villige til at *handle* og tage *chancer*, men disse chancer er ofte på baggrund af en dybere *refleksion*, i modsætning til tidligere, hvor man også "gjorde noget", men ikke altid så velovervejet.

2. Eskadre har som beskrevet nedsat en arbejdsgruppe, der har til formål at kigge ind i, hvordan der fremadrettet skal arbejde med strategierne i eskadren og ude i enhederne. Et af områderne er at sikre, at 2. Eskadre også fremover råder over tilstrækkeligt med veluddannet og motiveret

personel. Besætningerne består faktisk af veluddannet og motiveret folk, de er sociale på et andet niveau end tidligere og forventer som sagt *handling* på de udmeldinger der kommer.

En respondent beskriver hvor hurtigt tilliden kan vende. *"Strategien. , og så er den genstand for stor morskab blandt lukkede grupper af unge officerer, da SVN i 2024 gik stik imod alt hvad der stod i deres strategi. Blandt andet aflyste de FOST for ABSL, og magtede ikke at udgive et AKOS for 2025 før december"*. Kold og kontant respons, som 2. Eskadre eller Søværn, kan sidde overhøring. Hvis der sker, så rammer det dét at skabe mening for den enkelte, hvilket kan resultere i, at Søværnet mister dygtige medarbejdere.

Der er nok at tage fat på for arbejdsgrupper, men at skabe den nødvendige udvikling, skal der opbygget et fundament der indikere *"hvem vi er"*, via mening og indblik fastlægge *"hvor vi kommer fra"* og sluttelig opfylde Strategien *"hvor skal vi hen"*.

6.1 LØSNINGSFORSLAG OG HANDLEMULIGHEDER

I Ledelsesgrundlaget er det allerede beskrevet, at grundlaget løbende vil blive revideret hvert andet år. Er godt over, at de to år kun lige er gået, men for at udvise fremsynethed og vilje fa Forsvaret side, ville der kunne høstes billige point, blot ved at gøre det som er beskrevet, revidere grundlaget og meld ud. Ses en revidering ikke nødvendig, så meld dét ud, vær synlig.

Det samme gør sig reelt gældende for 2. Eskadre og arbejdsgruppen. Der kan ligeledes gøres en forskel, ved at komme ud og blive set og hørt, det vil skabe en bredere opbakning og øge bevågenheden omkring projektet, og derved tilliden fra besætningerne, vi vil opleve at der bliver taget ansvar.

Respondenterne har igennem deres besvarelser fremkommet med håndgribelige tiltag, der vil kunne kommunikation og meningskabelsen i det daglige.

For Søværnskommandoen:

"Admiralens 45 min. Ville være et godt sted. give nogen rammer og kunne svare på spørgsmål i umiddelbart efter"

For 2. Eskadre

"Komme med noget mere håndgribeligt og konkret, når der er CH møder or seminar".

"Keep it simple"

7. KONKLUSION OG PERSPEKTIVERING

7.1. KONKLUSION

For at gå tilbage til starten af opgaven og min problemstilling:

"Hvordan oplever medarbejdere i 2. Eskadre Søværnets strategi og strategiske pejlemærker - hvilken betydning har disse for deres forståelse for og engagement i jobbet?"

Så har jeg fået underbygge min undren på flere niveauer. Det er en omskiftelig tid, tingene går stærkt og man overset sommetider de helt basale ting i dagligdagen, den der er lige til, men alligevel nærmest uoverskuelige. Frustrationerne i organisationen er ikke til at skjule, folk laver sågar små "protest grupper" hvilket jeg dog ikke synes høre Søværnet til. Men det viser blot, at den frustration, der kom til udtryk i besvarelserne, bunder i at de beskrevne strategier er offentlig kendte og været i omløb over en længere periode. Dog er ikke kommunikeret ud om tiltag, resultater eller andet der har ændret deres hverdag i retning af strategierne. Det ville have med klar kommunikationsstrategi der kunne bruges af alle involverede, så alle kunne være medvirkende til at sikre tilstrækkelig opfølgning på kommunikation.

Når det så er sagt, så understøttes både Forsvarets Ledelsesgrundlag og Søværnets Strategi og pejlemærker af de valgte teorier. Med den baggrund er grundlaget skabt til at fortsætte det gode arbejde, skabe mening ude i organisationen, og lade den udvikle sig igennem de fortalte narrativer. Hvis ikke man får skabt grundlaget, fundamentet til at udvikle og opfylde strategierne, så sker det, som er sket før, *"den enkelte gør som én plejer"*. Organisationens har længe haft trænge vilkår og været udsat for kraftige nedjusteringer og omorganiseringer, medarbejderne blev frustreret, mistede meningen og havde ikke noget at "holde fast i". Men nu står forsvaret over for en helt ny og anderledes positiv situation, vinden blæser vores vej, vi har fået ressourcer, vi har initiativrige medarbejdere, nu skal vi blot følge trop og udnytte situationen og følge de allerede fremlagte strategier - *"Det skal igen være sjovt at gå til Søværn"*.

7.2 PERSPEKTIVERING

Arbejdet med denne problemstilling har virkelig skabt en klarhed omkring, hvor stor betydningen det har som leder at skabe mening for andre. Det at gøre et budskab mere skarpt, med henblik på sikre medarbejdere selv se mening med opgave og derved for ejerskab.

For at jeg selv som leder kan udføre mit virke, bør der være en bedre kobling til de øvrige niveauer, hvilket jeg anser for at være nært forestående, når 2. Eskadres nedsatte arbejdsgrupper får dannet deres fundament til at komme videre med processen. Dog skal jeg ligeledes være opsøgende, for i videst muligt omfang understøtte mine egne ledere og min besætning, til at understøtte budskabet og kommunikationen, dog i en fortolket version, der kan passe ind i de narrativer vi arbejder med.

Der er som sådan ingen tid at spilde, vi har alle mulighederne, vi alle kan alle gøre en forskel, og vi kan selv skabe fremtidens Søværn, ét kampklart Søværn.

8 LITTERATURLISTE OG BILAG

8.1 LITTERATURLISTE

1. Buch, Per Nicolai og Christensen, Karina Skovvang (2017). *Opgaveskrivning – Emnet, litteraturen og principperne*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
2. Dahl, Kristian, & Søholm, Thorkil Molly (2012). *Leadership pipeline i den offentlige sektor*. København: Det Psykologiske forlag.
3. Folketinget (2012). Aftale på Forsvarsområdet 2013-2017 URL: <https://www.fmn.dk/globalassets/fmn/dokumenter/forlig/-forsvarsforlig-2013-2017-inkl-bilag-.pdf> Indhentet 16-04-2025.
4. Forsvarskommandoen (2023). *Forsvarets Ledelsesgrundlag*. Forsvaret. (Bilag 1.)
5. Hammer, Sverri og Høpner (2019). *Meningsskabelse, organisering og ledelse*. Samfundslitteratur.
6. Holmgren, Jens og Nüssler, Christina (2025): *Strategisk ledelse for den offentlige sektor*. Samfundslitteratur.
7. Kotter, John P. (1999). *I spidsen for forandring*, Peter Asschenfeldts Nye Forlag
8. Søværnskommandoen (2024). *Søværnets Strategi*. Søværnet.
9. Søværnskommandoen (2024). *Søværnets strategiske pejlemærker 2024-2026*. Søværnet.
10. Søværnets Operative Kommando (2008). Søværnet, NR. 1 – 38. Årgang. April 2008. Søværnet

8.2 Bilag

- Bilag 1. Forsvarets Ledelsesgrundlag (April 2023).
- Bilag 2. Søværnets Strategi (Marts 2024).
- Bilag 3. Søværnets Strategiske Pejlemærker 2024-2026.
- Bilag 4. Interview guide.
- Bilag 5. Transskriberet interview.
- Bilag 6. Spørgeskema, undersøgelse af kendskab til Søværnskommandoens strategi og pejlemærker.
- Bilag 7. Sammenfatning af spørgeskemaer.