



Bogens fire forfatter-oberster. Fra venstre ses Ole Bjørn M. Jensen, Ole P. Olsen, Per Svensson og John Zilmer.



En af opponenterne, professor ved CBS Flemming Poulfelt, causerede over begrebet VFØ (vise, forklare, øve), som han i sin fremtidsversion kaldte »vise, forske, skabe mening, forstå og øve.«

FORSKEL PÅ LEDELSE I FREDSTID OG I KRIGSTID

BOGEN »FRA KÆFT, TRIT OG RETNING TIL MODERNE LEDELSE« HAR VÆRET LÆNGE UNDERVEJS. MEN DE FIRE FORFATTER-OBERSTER HAR HYGGET SIG MED PROJEKTET

AF REDAKTØR HENNING LAHRMANN FOTOS: PETER EILERTSEN

En af de mest bemærkelsesværdige udtalelser, der kom på det seminar på Handelshøjskolen i København, hvor bogen »Fra kæft, trit og retning til moderne ledelse, Hæren 1950-1995« blev præsenteret, var, at »den general, der er forsvarschef i fredstid bør ikke føre styrkerne i krigstid«. Det var direktør Jørn Hansen, der som én af opponenterne kom ind på emnet. I den sammenhæng havde han bl.a. hæftet sig ved følgende citat fra bogen:

»I en stor organisation er der ofte et punkt, hvor ledelsen knækker. Knækpunktet er det niveau i organisationen, hvor ledelsen prioriterer – eller tvinges til at prioritere – betjeningen af foresatte myndigheder højere end varetagelsen af egne ledelsesopgaver for underlagte enheder.«

Forsvarschefen, general Jesper Helsø, var til stede under præsentationen af bogen, men han kommenterede ikke denne udtalelse fra Jørn Hansen.

Professorens ønsker

»Fra kæft, trit og retning til moderne ledelse« er udgivet på Handelshøjskolens Forlag, og »mentor« for de fire forfatter-oberster har været professor, oecon.dr. et dr.h.c. Erik

Johnsen fra Centre for Applied Management Studies (CAMS).

Én af bogens fire forfattere, pensioneret oberst John Zilmer, præsenterede bogen og sagde bl.a. i sin indledning:

– På opfordring fra professor Erik Johnsen har vi fire oberster skrevet en bog om ledelse i hæren, som vi har oplevet den i den periode, hvor vi har været aktive i Forsvaret.

Vi fire har gjort hele udviklingen med, fra vi som unge var delingsførere, til vi som brigadefører, regiments- og skolechefer de sidste ca. 10 år af vores karriere fra begyndelsen af firserne til vores afsked i halvfemserne har været i front med at uddanne en stor del af hærens ledere fra løjtnanter til majorer til at blive bedre ledere.

I den første periode samlede vi erfaringer, som vi så udnyttede i den sidste, noget kortere periode.

– Det var klart, at en chef for Hærens Officersskole og en chef for Forsvarets Center for Lederskab var selvskrevne. Det blev oberst O.P. Olsen, CH/HO, og oberst P. Svensson, chef for FCL. De havde så også været hhv. brigadefører og regimentschef, hvilket også talte. Det var ønskeligt at få en særlig personelorienteret vinkel på ledelsen i hæren, og derfor kom oberst O.B.M. Jensen, tidligere formand

for officerernes personelorganisation HOA, med på holdet. Han havde været forvaltningsinspektør og chef for Forvaltningsskolen, samt endnu tidligere været leder af managementuddannelsen på Forsvarsakademiet, hvilket var et yderligere plus.

Professoren syntes, at vi skulle være fem. Derfor fik jeg også oberst N.C. Eigtved med i gruppen. Desværre måtte han træde ud p.gr.a. manglende tid.

Jeg har selv som oberst været brigadefører, chef for Hærens Kampskole og chef for Forsvarsakademiet, sagde John Zilmer.

»Vi havde ikke travlt«

– Vi har været længe undervejs: Tre år. Vi brugte megen tid med at blive enige om målgruppen for vores arbejde, og hvorledes bogen skulle struktureres. Vi kunne da sikkert have gjort det hurtigere, hvis vi havde haft travlt, men det havde vi ikke. Vi havde jo ikke fået en deadline, og vi har haft det meget hyggeligt undervejs. Vi har fået nogle herlige frokoster i godt selskab med professoren og generalsekretæren for CAMS, direktør Knud Erik Nielsen, som vi er megen tak skyldig. Det samvær vil vi ikke glemme. Vi vil komme til at savne de regelmæssige møder, fortalte John Zilmer, som mente, at



Forsvarschefen, general Jesper Helsø, kommenterede bogen og flere af mødets indlæg, især indlægget fra den anden opponert direktør Jørn Hansen.

FORFATTERNE

Ole Bjørn M. Jensen, Født 1931. Student fra Esbjerg Statsskole 1949. har gennem en årrække været leder af managementuddannelsen på Forsvarsakademiet og derefter som oberst været Forsvarets Forvaltningsspektør og chef for Forsvarets Forvaltningsskole. Har været formand for Hovedorganisationen af Officerer i Forsvaret (AC).

Ole P. Olsen, Født 1935. Student fra Gentofte Statsskole 1953. er uddannet civilingeniør fra Forsvarsakademiet. Han har som oberst været chef for 1. Sjællandske Brigade og senere chef for Hærens Officersskole. Har været formand for Ingeniørøjtnantselskabet og Dansk Militært Idrætsforbund samt medlem af Frederiksberg Kommunalbestyrelse.

Per Svensson, Født 1929. Student fra Akademisk Kursus 1948 har som oberst været chef for Nørrejske Artilleriregiment og senere chef for Forsvarets Center for Lederskab. Har bl.a. været medlem af Forsvarets pædagogiske Råd, formand for Pædagogisk-Psykologisk Forening for Forsvaret og præsident for Danske Soldaterforeningers Landsraad.

John Zilmer, Født 1931. Student fra Efterslægten 1950 har som oberst været chef for 1. Sjællandske Brigade, for Hærens Kampskole og senere for Forsvarsakademiet. Har bl.a. været medlem af Forsvarets pædagogiske Råd. Har efter sin afsked været slotsforvalter ved Kronborg Slot.

hvis det skulle være gået noget hurtigere, skulle gruppen have været sammensat af tre oberstløjtnanter og en oberst.

– Vi fire har ikke været opdraget til rundkredspædagogik, vi har været vant til at bestemme selv, og vi har ofte haft diametralt modsatte synspunkter. Der har føjet mange gnister, der har været mange ophedede diskussioner, og der er røget nogle finker af panden, før vi i nogenlunde skøn samdrægtighed kan præsentere vores værk i dag.

Han understregede, at det ikke er en lærebog om ledelse: – Det at lede andre på en hensigtsmæssig måde, kan man ikke lære ved at læse en bog. Man kan få gode råd og vejledning, men man lærer det først ved at gøre det.

En anden begrænsning er, at vi kun beskæftiger os med ledelsen i hæren. Ledelsen i de to andre værn, søværnet og flyvevåbnet, kender vi kun perifert. Der er den store forskel på hæren og de to andre værn. I hæren bevæbner vi manden, menneskene og lære selv at overleve. Vi beskriver de mange facetter, der er i denne uddannelse, og hvorledes man kan måle resultatet. Vi forsøger også at forklare, på hvilke områder der er forskel på ledelsen i fredstid og i krigstid og hvorfor.

Forskel på ledelse og management

Som afslutning på sit indlæg sagde John Zilmer, at de fire forfattere har bestræbt sig på at beskrive vilkår og ændringer ved hjælp af en række cases, der skal forklare, hvad de mener med ledelse i hæren.

– En særlig del af ledelsen kalder vi for chefvirke. Det er omsorg eller sjælesorg. Det giver vi nogle eksempler på. Den ledelse, vi fokuserer på, er mest den, der med en oversættelse fra engelsk kaldes lederskab, og ikke

så meget på den del af ledelsen, som er ledelsen af virksomheden, der på nydansk kaldes management, sagde han.

Efterfølgende talte to opponenter: Professor ved CBS Flemming Poulfelt og seniorforsker, kommandørkaptajn (R), direktør Jørn Hansen, og så var der en længere debat med opponenterne og de mange tilhørere.

Set med HOD's øjne er det interessant, at der i bogen er et afsnit, som beskriver baggrunden for organisationens fødsel:

»Indførelsen af den nye officerskategori – »enhedsofficeren« eller »OGU-officeren« – betød dog ikke umiddelbart, at freden sænkede sig. Tværtimod udbrød det, som i presen blev benævnt »Officerskrigen«, nemlig en strid mellem officersorganisationerne om centralorganisationstilhørsforholdet.

(...)

Striden endte med et forlig mellem centralorganisationerne, som ikke i længden kunne leve med modsætningsforholdet, da man på andre, væsentlige områder var afhængige af et godt samarbejde. Forliget førte til en aftale om en senere medlemsafstemning om det endelige tilhørsforhold for det samlede officerskorps. Denne afstemning fandt sted i 1993 og førte til, at der den 1. januar 1994 blev oprettet en fælles organisation, »Hovedorganisationen af Officerer i Danmark« (HOD), bestående af HOA, HOC og »Organisationen af Hjemmeværnets faste Officerer« og med tilhørsforhold til AC.« Bogen »Fra kæft, trit og retning til moderne ledelse, Hæren 1950-1995« vil på et senere tidspunkt blive anmeldt her i bladet.