



Opbygning af korpsånd i en dansk bataljon – et casestudie

**PRACTICE-ORIENTED
ARTICLE**

LENNART SCHOU JEPPESEN 

SCANDINAVIAN
MILITARY STUDIES

ABSTRAKT

I de sidste år har der været en øget opmærksomhed på korpsånd i hæren. En opmærksomhed der har fået flere enheder til aktivt at opbygge og fremme korpsånd. Kun i meget begrænset omfang kan der søges vejledning og støtte til dette arbejdet i den militære forskningslitteratur eller i Forsvaret vejledninger, bestemmelser eller doktrin. Denne artikel søger at undersøge, hvordan der kan arbejdes med korpsåndsfremme gennem et single casestudie ved en dansk bataljon. Data blev indsamlet ved henholdsvis et ledelsesseminar og tre måneder senere ved interviews af ledere i enheden. Studiet viser, hvordan ledelsesgruppen rent praktisk har arbejdet med at fremme korpsånden i bataljonen gennem målrettet arbejde med tre centrale indsatser: 1. At skabe en fælles fortælling, der rummer både historien, værdier og transformationen af soldaterne. 2. Binde ledelsesgruppen sammen, skabe ledelseskraft og inspiration. 3. At acceptere og arbejde med enhedsforskelle. Studiet kan med fordel anvendes af andre, der vil arbejde med korpsåndsfremme.

ABSTRACT

In recent years, there has been a renewed interest in esprit de corps in the Danish Army. Many units have actively worked with enhancing their esprit de corps. Only to a very limited extent, can there be found guidance and support of this work in the military research literature or in the Armed Forces' guidelines, regulations or doctrine. This article seeks to investigate ways to work with the promotion of esprit de corps through a single case study at a Danish battalion. Data were collected respectively at a management seminar and three months later by interviewing managers in the unit. The study shows how the management group in practice has worked to promote the spirit of the corps in the battalion. They have done so, this study argues, by focusing on three central efforts: 1. Creating a common narrative that embraces the history, values and transformation of the soldiers, 2. Tying the management group together and create leadership power and inspiration 3. Accepting unit differences. This study can be used as inspiration for those who want to work with the promotion of esprit de corps.

CORRESPONDING AUTHOR:

Lennart Schou Jeppesen

Royal Danish Defence College,
Denmark

lsje@fak.dk

NØGLEORD:

Korpsånd; samhørighed;
lederskab; militær ledelse

KEYWORDS:

Esprit de corps; spirit; cohesion;
leadership; military

TO CITE THIS ARTICLE:

Jeppesen, L. S. (2023).
Opbygning af korpsånd
i en dansk bataljon – et
casestudie. *Scandinavian
Journal of Military Studies*, 6(1),
pp. 40–57. DOI: [https://doi.
org/10.31374/sjms.184](https://doi.org/10.31374/sjms.184)

Begrebet korpsånd har i århundreder været tæt koblet til den militære organisation (Miranda 2020) og betegner således et fænomen, der har eksisteret længe før ordet blev et teoretisk begreb med anvendelse inden for militærforskningen. Termens lange historie er således udtryk for et behov for at kunne italesætte noget sprogligt, der har afgørende betydning for soldatens og enhedens virke, og i dag ved vi, at korpsånd positivt påvirker viljen, moralen og får soldater til at kæmpe for at nå fælles mål (Connable m.fl., 2018; Van'T Wout og Van Dyk, 2015; Jeppesen og Elrond, 2021). Men der er faktisk et endnu større potentiale i fænomenet korpsånd: Organisationsstudier viser, at korpsånd kan kobles til centrale begreber som engagement, tværgående samarbejde og produktivitet (Juncos og Pomorska, 2014; Boyt, Lusch og Mejza, 2005).

Der er utallige nutidige eksempler fra krigshistorien på, at korpsånd, og ikke mindst fraværet af korpsånd, kan spille en afgørende rolle i krige og konflikter. Eksempler på manglende opbygning af korpsånd kan hentes fra Irak i 2014, hvor store dele af den irakiske hær kollapsede og ikke kæmpede mod islamisk stat (Connable, 2022). Eller man kan se til de afghanske sikkerhedsstyrkers kollaps efter amerikanernes tilbagetrækning (Tossell m.fl., 2022). Der er også eksempler på det modsatte. Ukraine havde aktivt opbygget en national og en militær korpsånd og fik dermed skabt en hård, koordineret modstand mod de russiske styrkers angreb på Kyiv i februar 2022 (Courter, 2022; Vasylenko, 2022).

Den nutidige debat om korpsåndens rolle i den danske hær, som den spiller sig ud i artikler og podcasts, har en vinkel, der tager korpsånd for givet: Korpsånd omtales som bolværk mod besparelser, effektiviseringer, og italesættes også ofte som et begreb, det er vanskeligt at få hold på (Nielsen, 2017; Barfoed, 2013; Nielsen, 2018; Kristensen, 2015; Hartkjær, 2022). Debatten tager med andre ord udgangspunkt, i at korpsånd er der som en stabil faktor og hverken skal vedligeholdes eller opbygges. Korpsånd er måske blevet en så indlejret del af den danske hær, at det både er svært at se, hvad den bidrager til, og hvilken funktion den har for organisationen. Den forskningsmæssige litteratur på området hjælper ikke meget i forhold til at give konkrete tiltag til at fremme eller opbygge korpsånd (Baynes, 1967; Boyt, Lusch og Mejza, 2005; Kellett, 2013; Connable m.fl., 2018). Så hvordan er det overhovedet muligt at fremme korpsånd, hvis vi har glemt, hvad det er, og litteraturen om korpsåndsfremme er mangelfuld?

Dette har ledt til denne artikels forskningsspørgsmål: Hvordan kan chefer og ledere arbejde med korpsåndsfremmende tiltag i en ledelsesgruppe ved en dansk bataljon? Det spørgsmål undersøges ud fra et single casestudie af 2. logistikbataljon, der i 2021 satte sig for indgående at arbejde med at udvikle korpsånden, og derved styrke samarbejde på tværs og arbejdsglæden blandt medarbejderne. Artiklen undersøger, ved hjælp af militær korpsåndsteori, og med udgangspunkt i de tiltag ledelsesgruppen har og vil implementere for at styrke korpsånden, hvordan konkrete tiltag kan bidrage til at styrke korpsånden.

Dette er tilsyneladende det første studie af sin slags, og lægger sig inden for det eksplorativt undersøgelsesfelt ved at undersøge, hvordan der konkret i en organisation er blevet arbejdet med korpsåndsfremme. Målet bliver dermed ikke at fremkomme med nye teoretiske vinkler, men at beskrive og forklare, hvordan det er muligt at fremme korpsånd og derved give praktikere inspiration og opmærksomhedspunkter, når korpsånd skal styrkes eller opbygges. Fokus i artiklen er på hæren, grundet den konkrete case, men de øvrige værn har naturligvis også korpsånd og vil også kunne finde inspiration i artiklen.

Artiklen indledes med et litteraturoverblik af den militære forskning om korpsånd, og hvordan korpsånd kan fremmes/opbygges. Dette leder mod en kort undersøgelse af de konkrete vilkår casens bataljon skulle navigere indenfor for at styrke korpsånden. Dernæst beskrives forløbet gennem de forskellige faser. Dette leder til en analyse af de tre centrale virkemidler bataljonens ledelsesgruppe anvendte for at fremme korpsånden; 1. myter og værdier 2. ritualer/ceremoni og 3. artefakter. Slutteligt konkluderes hvordan bataljonen styrkede korpsånden gennem virkemidlerne.

TEORI OG RAMMESÆTNING AF KORPSÅND

Korpsånd har tråde helt tilbage til 1700-tallets Frankrig og har sin oprindelse fra det franske "esprit de corps" – kroppens ånd. Ordene stiller skarpt på forholdet mellem kroppen og ånden, og begrebet blev debatteret både kulturelt, politisk, militært og økonomisk i datidens Frankrig (Miranda, 2020). Særlig blev begrebet koblet til den militære organisation og brugt i professionelle

militære organisationers opbygning, hvor korpsånd blev brugt til at styrke loyaliteten både til staten og til den militære organisation (Miranda, 2020). For Napoleon var korpsåndsbegrebet helt centralt, netop fordi det styrkede national sammenhørighed, og dermed gav de militære styrker et højere formål at kæmpe for (Affandi m.fl., 2019; Miranda, 2020). Et af de tydelige ceremonielle elementer er et krav om aflæggelsen af ed for at forsvare fanen – dette er en måde at koble den militære enhed sammen med staten (Keegan og Holmes, 1985). Keegan og Holmes beskriver endvidere, hvordan faner legemliggør traditioner og skaber stolthed, og at fanebånd over slag og brug af symbolik fra tidligere tiders signalgivning udgør et vigtigt samlingspunkt i krig (1985, 401).

Boyt, Lusch, og Mejza definerer korpsånd således:

Esprit de corps is a psychological state that occurs in individuals who are or have been members of a group. It consists of a set of enthusiastically shared feelings, beliefs, and values about group membership and performance, and may manifest itself as a strong desire to achieve a common goal even in the face of hostility. (Boyt, Lusch og Mejza, 2005, 689)

Korpsånd defineres her som et psykologisk begreb, hvor aktuelt medlemskab af selve gruppen ikke er afgørende. Korpsånd er altså en åben klub. Det, der binder disse mennesker sammen, er følelser, overbevisninger og værdier koblet op mod ét mål om effektivt at løse udfordringer i fællesskab. På den måde betoner definitionen også det arbejde, der skal til for at styrke eller opbygge korpsånd. Gruppemedlemskab skal undersøges, der skal skabes et fælles mål, og gruppen skal sammen stræbe mod disse mål. Definitionen dækker både en krop, som er gruppen, og dem der ønsker at sympatisere med gruppen, og en ånd, der er et sæt af følelser, overbevisninger og værdier. Rabbie og Horwitz (1988) beskriver, hvordan denne forbundenhed af mennesker kan skabe det, der kaldes "ingroup" og "outgroup" adfærd. Denne kan både have karakter af at nedvurdere dem, der er "outgroup", men der er også forskning, der peger på, at man kan vurdere sig selv og sin gruppe højt uden at koncentrere sig om konkurrerende grupper (Rabbie og Horwitz, 1988, 479).

Det har været til debat siden 1700-tallet, hvor stor en gruppe skal være, for at det bliver relevant at tale om korpsånd (Miranda, 2020). Anthony King understreger i *The Combat Soldier* (2013), at det er vanskeligt at gøre op, på hvilket organisatorisk niveau korpsånd starter, men han vælger at sætte det fra bataljon og opefter. Mange landes militære hærenheder trækker på regimentet som den bærende enhed (Keegan og Holmes, 1985; Manning, 1991). Det gælder også den danske hær, hvor regimentschefer gives et særligt ansvar for at varetage og højne korpsånden (HOKDIR 818-002, 2011). Dog ser vi i dag både kompagnier og bataljoner, der bygger korpsånd op omkring faner, ærmemærker, egen historie etc. Manning skriver i sin artikel om korpsånd således:

Esprit then is a higher order concept, paralleling cohesion at the primary group level, implying above all pride in and devotion to the reputation of a formal organization beyond the primary group, and along with cohesion, necessary for sustained effective performance of soldiers in combat. (Manning, 1991, 5)

Korpsånd er altså nært beslægtet med samhörighed (cohesion) og findes ved primærgruppen. Primærgruppen er normalt mellem 2–10 medlemmer, så i den militære forskning er korpsånd et begreb, der opstår selv i de mindste enheder.

Det der binder individer sammen i en gruppe kaldes samhörighed. Samhörighed kendetegnes af to elementer: 1) tiltrækning mod gruppen og 2) identifikation med gruppen (Boyt, Lusch og Mejza, 2005). Denne samhörighed kan enten være relateret med gruppen selv – gruppesamhörighed (group cohesion) – eller med den opgave der skal løses – opgavesamhörighed (task cohesion). Den sidste påvirker positivt opgaveløsningen, mens det for gruppesamhörighed ikke altid er tilfældet (King 2015; Boyt, Lusch, og Mejza 2005; Johnson og Johnson 1991). Da definitionen på korpsånd lige præcis handlede om, at sigte mod fælles mål, minder korpsånd mere om opgavesamhörighed.

Sharpe og Creviston beskriver i deres artikel om korpsånds berettigelse og funktion således:

Establishing esprit de corps does not happen by accident. The explicit codes of organizational culture, such as the Soldier's Creed and Warrior Ethos, provide the basis for an Army organization's conduct. (Sharpe Jr og Creviston 2013, 13)

Forskningen i korpsånd er primært rettet mod hvilken funktion korpsånd har, hvordan korpsånd påvirker opgaveløsningen og hvilke sociale bånd der opstår mellem mennesker, men siger meget lidt om, hvordan korpsånden rent faktisk opbygges.

Effektive kampenheder skabes ikke kun ved at styrke primærgruppen, men også ved at styrke båndet til den større organisation og staten/samfundet. Historien har vist os talrige eksempler på, at soldater kan kæmpe for en højere sag end den militære organisation, som man så det ved korstogene, det revolutionære Iran og imperiet Japan (Manning 1994), hvoraf det kan udledes, at italesættelse og synliggørelse af det højere formål kan fremme korpsånden. Patriotisme, ideologi og politik kan være betydningsfulde faktorer til, at enheder hveres i fredstid og endda melder sig til at deltage i konflikten eller krigen (Bartemeier m.fl., 1946; Gal og Manning, 1987; Stouffer m.fl., 1949).

Ved at styrke soldaternes tilhørsforhold til organisationen ud over primærgruppen skabes identifikation med sekundærgruppen. Denne identifikation sker ifølge Manning gennem en række aktiviteter og øvelser, eksempelvis ved tildeling af særlige områder eller geografi for gruppen, igennem organisationsstrukturer, særlige distinktioner, navngivning, faner, messer eller beklædningsgenstande (Manning, 1994). Alle disse tiltag medvirker til, at den enkelte soldat kan identificere sig med den større gruppe og dermed skabe et tilhørsforhold. Fysiske objekter såsom faner, uniformer, ærmemærker, gruppespecifikke artefakter, mindetavler og lignende bliver på den måde manifestationer af korpsånden. Samtidigt ved vi både fra vores interne bestemmelser og fra forskningen, at samlinger af gruppen ved f.eks. øvelser, ceremonier, appeller og parader m.fl. også styrker identifikationen, ved at individet ser sig selv som en del af enheden (Kertzer, 1988; FKOBST L.202-4, 2020).

I en Rand-rapport fra 2022 om irakernes vilje til at ville kæmpe belyser Connable, hvordan korpsånd kan skabes i enheden eller i organisationen (Connable, 2022). Den største forskel mellem disse to begrebspaar handler om, hvorvidt korpsånden er dynamisk eller stabil. Enhedskorpsånden påvirkes i højere grad af dynamiske forhold, som f. eks. den siddende leder og den aktuelle opgave. Den organisatoriske korpsånd er mere robust og har en længerevarende effekt. Connable mener, at forudsætningen for, at de to former for korpsånd kan opbygges, er udførelsen af aktiviteter, der øger stoltheden af at være i enheden og organisationen. Han påpeger, at lederskab har potentiale til at påvirke korpsånden. Connable påpeger således, at der skal arbejdes kreativt med at finde de rigtige historier og helte:

Ideally, units would build esprit de corps from successful combat experiences. In the absence of meaningful success, some creativity is required and appropriate. Most military units embellish their records to some extent. However, it is sufficient to find the heroes and dramatic battles in each unit's history and bring these to the fore.
(Connable, 2022, xxiii)

Korpsånd kan altså opbygges uden succesfuld kamperfaring for enheden, og her kan det hjælpe at grave i historien. Nogle af de konkrete tiltag han peger på er: "... individual heroic acts; new unit ceremonies; and the creation of high-quality unit insignia, flags, and other unique markings" (Connable, 2022, 160). For når korpsånd skal opbygges i fredstid, kalder det på noget særligt, som Baynes skriver: "In time of peace good morale is developed by sound training and the fostering of *esprit de corps*" (Baynes, 1967, 108).

Nogle af de nyere bidragsydere til forskningen i korpsånd er Boyt, Lusch, og Mejza (2005). I deres artikel har de søgt teoretisk at gruppere korpsånd koblet til hhv. individet, arbejdsgruppen og organisationen. På den måde illustreres tre niveauer, hvori korpsånd kan opbygges (se bilag 1 for mere information):

- Organisatorisk korpsånd
 - Hvor faktorerne lederskab, kommunikation, tillid og omverdens renommé bidrager til at medarbejderne kan identificere sig med organisationen og ser organisationens mål og opgaver som opnåelige, produktive og fornuftige.
- Arbejdsgruppe korpsånd
 - Hvor faktorer som opgavens kompleksitet, intra-gruppe kommunikation, gruppens størrelse, medlemmernes baggrund og eksternt pres bidrager til samhørighed og motivation for at arbejde for og med gruppen

- Professionel korpsånd
 - Hvor faktorer som socialisering, formel træning, rolle identifikation og mobilitet bidrager til at individet kan se sig som en del af et professionelt fællesskab.

Korpsånd er et individuelt fænomen skabt af individets interaktion med andre individer i gruppen. Det er det enkelte individ, der deler overbevisning og følelse med andre i gruppen (Boyt, Lusch og Mejza, 2005; Connable m.fl., 2018). Niveauet af korpsånd kan naturligvis variere i individerne. Styrken af gruppemedlemmernes følelser og overbevisninger determinerer intensiteten af gruppens korpsånd. Korpsånd vokser i intensitet, når individer eller gruppen står over for en truende situation (Boyt, Lusch, og Mejza, 2005). Artikelforfatterne pointerer, at de tre niveauer kan spænde ben for hinanden, hvorfor man skal være opmærksom på, at de tre former for korpsånd indgår i et frugtbart samspil.

METODE

Undersøgelsen tager udgangspunkt i et casestudie af en dansk bataljons arbejde med opbygningen af korpsånd. Bataljonen henvendte sig til Institut for Ledelse og Organisation, for at få støtte til et organisationsudviklingsforløb med formål at udbygge bataljonens korpsånd. Der blev udpeget en ledelsesstøttekonsulent, der på et seminar over to dage på et kursuscenter skulle forestå bataljonens arbejde med korpsåndfremmende arbejde. Konsulentens opgave var at igangsætte bataljonens arbejde med korpsånd. Efter de indledende aftaler mellem bataljonen og konsulenten var aftalt, blev jeg koblet til projektet for at dokumentere arbejdet og skrive denne artikel. Det blev aftalt med konsulenten og bataljonschefen, at jeg under seminaret med bataljonen skulle bidrage med et teoretisk oplæg om korpsånd set fra et forskningsmæssigt perspektiv, samt give gode råd undervejs. Jeg aftalte endvidere med bataljonen, at jeg tre måneder efter seminaret skulle følge op på den udvikling, der var sket, ved at interviewe nogle af deltagerne. Casens rolle i artiklen bliver altså at give et blik på, hvordan man kan arbejde med korpsåndsfremmende tiltag og dermed kan fungere som en inspirationskilde til andres arbejde med fremme af korpsånd.

Artiklen lægger sig dermed op af praktikerforskning, hvor forskningen undersøger og evaluerer praktikerens opgaveløsning i praksis, for at kunne svare på en efterspørgsel opstået i forbindelse med denne praksis (Uggerhøj 2019). I denne forskningsgren er der et tæt samspil mellem praksis og forsker gennem en gensidig udveksling af information og viden. Bataljonen forestod identifikation af problemstillingen (korpsånd), udredning, refleksion, handlinger og forbedringer/ resultat, mens jeg som forsker stod for forskningsspørgsmål, dataindsamling, analyse, konklusion, perspektivering og nye spørgsmål. Praktikerforskningen har altså at gøre med både nærhed og distance (Grundelach 2000), hvor brugen af begge poler bidrager til forskellige arbejdsprocessor for både praksis og forsker. Nærheden var i spil i forbindelse med seminaret og interviewrunden efter tre måneder, mens distance bidrog til at bataljonen selvstændigt kunne gøre sig erfaringer med fremme af korpsånd. Disse to processor blev synkroniseret og koblet, således, at der løbende skete en udveksling af information og viden. I praksis så forløbet ud som angivet i Tabel 1:

PRAKSIS	FORSKER
Ønske om gennemførelse af et organisationsudviklingsprojekt med fokus på at styrke korpsånden i bataljonen.	Ønske om at dokumentere forløbet og skrive en artikel med forskningsspørgsmålet: Hvordan ledere kan arbejde med korpsåndsfremmende tiltag i en ledelsesgruppe ved en dansk bataljon?
Gennemførelse af et seminar støttet af konsulent med sigte på at starte op og udvikle plan for korpsåndsfremmende tiltag i bataljonen.	Gennemførelse af et teoretisk oplæg om korpsånd i militære organisationer. Indsamling af data ved deltagende observation.
Tre måneders praktisk arbejde med at udvikle korpsånd.	Dokumentation af bataljonschefens skriftlige kommunikation <ul style="list-style-type: none"> • til bataljonen, fredagsmails, • til regimentet Afsluttende interviews af seks chefer og ledere i bataljonen, samt kadresamling.

Tabel 1 Oversigt over metoden og samspillet mellem praksis/ forsker.

Der er altså et tæt samspil mellem forsker og praksis, hvor jeg som udefrakommende blev en forpligtende samarbejdspartner. Gennem spørgsmål, interview og kommentarer prægede jeg organisationen i retning af det forpligtende samarbejde mod styrket korpsånd i enheden.

Datagrundlaget for artiklen blev indhentet i to perioder. For det første fra seminaret med optagelse af de opsamlende møder og fotodokumentation af udarbejdede produkter. Og for det andet tre måneder senere, hvor jeg gennemførte interview med hver af cheferne for enheder og søjler, samt deltog i kadresamling for hele bataljonen og for officererne. Her blev der også samlet data fra hjemmesiden, Facebook og den interne kommunikation omkring korpsåndsforøgende tiltag. Alle dele blev transskriberet og analyseret (Kvale og Brinkmann 2015). Fokus i interviewene var at få respondenterne til at forklare, hvordan de havde arbejdet med implementeringen af korpsåndsfræmmende tiltag og deres tanker om det fremadrettede arbejde. Jeg anvendte den narrative interviewform for at få respondenterne til at fortælle om egne, konkrete oplevelser med at arbejde med korpsånd, samt at få overblik over fortid, nutid og fremtid. Interviewene blev induktivt kodet. Indledningsvist tegnede der sig et billede af to centrale tilgange: det fysiske/synlige forhold til korpsånd og den mindre håndgribelige værdibaserede tilgang. Med denne opdeling blev datamaterialet gennemgået igen, og der fremkom tre centrale emner; 1. myter og værdier, 2. ritualer og ceremoni og 3. artefakter.

Det metodiske valg med at undersøge effekten gennem lederne i bataljonen bevirker, at vi ikke har soldaternes stemme og version med i artiklen. Dermed er det afgørende at slå fast, at artiklen udelukkende belyser, hvordan ledelsesgruppen arbejder med at fremme korpsånd.

CASE-ORGANISATIONEN: RAMMEVILKÅR, ORGANISATION OG FORLØBET

Dette afsnit indledes med en kort beskrivelse af bataljonen, dernæst arbejdet med en kort beskrivelse af forløbet. Endelig gives en oversigt over de rammevilkår, der gør sig gældende for bataljonen i arbejdet med at fremme korpsånden.

2. logistikbataljon (LOGBTN) består af en stab med et uddannelseselement, to værnepligtskompagnier og et reaktionsstyrkekompagni. Bataljonen har en bred opgaveportefølje, der bl.a. bidrager til at gennemføre værnepligten, rekruttere til Forsvaret med en reaktionsstyrkeuddannelse, samt tilbyde et bredt udsnit af forskellige uddannelser til gavn for hele Forsvaret. Dermed har de også nogle klare udfordringer rent strukturelt: Kompagnierne producerer og lukker ned på skift, der er en stor personaleomsætning i bataljonen (grundet uddannelseslængderne), og samtidig består uddannelseselementet af mange faste soldater med eksterne opgaver (uden for bataljonen). Denne type enhed er i sin helhed ikke unik og kan genfindes andre steder i hæren med næsten samme organisatoriske opbygning, cyklus, opgave og personaleomsætning. Det betyder, at der i casen er noget stedspecifikt, men at det også er muligt at tale om mulige generaliseringer på baggrund af den valgte case-organisation (Brinkmann og Tanggaard, 2020).

Ideen med at styrke korpsånden startede ved bataljonschefen, der kickstartede projektet med to erfaringsbaserede oplæg omkring korpsånd efterfulgt af et to-dages seminar. Deltagerkredsen for det igangsættende seminar var command teams fra underafdelingerne og stabssøjlerne. Denne deltagerkreds sikrede en bred involveringsproces i bataljonen.

SEMINARET

Målet med seminaret var formuleret således i invitationen: "Formålet med seminaret er at drøfte og analysere korpsånd i 2 LOGBTN (se figur 1). Hvor er BTN (bataljonen) på nuværende tidspunkt i forhold til samskabelse og hvilke tiltag kan optimere korpsånden i BTN". Seminaret blev struktureret over problemløsningsmodellen "Ved-Kan-Vil-Gør" (se f.eks. Lange, 2011). Modellen sikrer både indflydelse og medbestemmelse hos deltagere. Under seminaret arbejdede ledelsesgruppen på skift i blandede grupper, enhedsgrupper og som en samlet gruppe for at få input både fra egen enhed og koble det til organisationen.

Ved

I ved-fasen blev gode erfaringer undersøgt, både hvad angår personlige oplevelser, den eksisterende korpsånd i enheden og erfaringer fra Jægerkorpset/reaktionsstyrkekompagniet i bataljonen. Endelig holdt jeg et oplæg om den militære forskning på området. Ved-fasen spillede en afgørende rolle i forståelse af, hvad korpsånd egentlig er, hvad den kan bidrage med og hvordan der kan eksistere subkulturer i bataljonen.



Figur 1 Øvelse fra ledelsesseminar, hvor korpsånd tegnes.

Kan

Kan-fasen ledte frem til en stor brutto-liste med ideer fra ved-fasen, samt nyudviklede ideer på baggrund af gruppernes drøftelser. I denne fase blev der arbejdet med traditionel mundtlig opsamling, men også ved hjælp af tegninger/symboler. Dette arbejde ledte til en fornyet interesse for værdien af symboler og billedsprog.

Vil

Af den store bruttoliste fra kan-fasens ideer og tegninger samt drøftelser i grupper blev der i vil-fasen videreudviklet og skabt samlede pakker for hver enhed. Drøftelserne i plenum efter de enhedsvisе fremlæggelser ledte til en undersøgelse af forskellighed og konsensus. På den måde blev det en afgørende fase for enhedernes accept af den organisatoriske korpsånd.

Gør

I gør-fasen arbejdede grupperne med, hvad der konkret kunne gøres i bataljonen for at fremme korpsånden. Stabschefen i bataljonen fik ansvaret for det videre arbejde med at lave planen for det konkrete arbejde med implementeringen af tiltag og den fortsatte udvikling af projektet.

Efter seminaret arbejdede bataljonen selvstændigt med den konkrete implementering af fundne tiltag, og opretholdt samtidigt en videreudvikling og dialog om korpsånd (se bilag 2 for liste over konkrete iværksatte tiltag og tiltag, der lå i støbeskeen tre måneder efter seminaret).

RAMMEVILKÅR

I de danske hærreglementer fylder korpsånd ganske lidt, og konceptet er kun beskrevet i Feltreglement III og beskriver stabschefens opgave ift. staben (HRN 810-001, 2020). I NATO doktrin og hos vores strategiske samarbejdspartnere, som f.eks. Storbritannien og USA er korpsånd velbeskrevet og anerkendt som en særdeles betydningsfuld faktor (se f.eks. NATO AJP-3.2 2016; ADP, 2017; FM 3-0, 2017; ADRP-1, 2015). Selv om korpsånd kun fylder lidt i den danske doktrin, er det beskrevet i diverse bestemmelser, hvor korpsånd og dennes betydning anerkendes for at styrke uddannelse, idræt, traditionspleje og ceremoni, samt koblingen til det civile samfund – herunder tidligere soldater (VFKBST FSU.491-7, 2018; FBEBST 610-1, 2007; FKOBST L.202-4, 2020; FKOBST H. 628-1, 2021). Og i de uddannelsesmæssige rammer for Hærens basisuddannelse skrives der således:

...specifikt skal uddannelsesstiden ikke anvendes til at skabe ”oplevelser” eller aktiviteter, der alene har til formål at styrke korpsånd... Korpsånd styrkes via indholdet i STUF/HBU... Korpsånds-fremmende uddannelses tiltag, af primært fysisk karakter, må som udgangspunkt ikke gennemføres. (FKOBST H.180-100, 2020)

Denne bestemmelse skaber rammerne for to ud af tre af kompagnier i bataljonen, og beskriver at korpsånd skal kobles til opgaven og at opgaveløsning faktisk styrker korpsånd.

Ved et kig på vejledningerne i forsvaret, kommer værnforskelle til syne. De tre værn har alle givet befalingsmandskorpset til opgave at arbejde med korpsånd. I hæren og søværnet er det forbeholdt oversergenten (FKOVEJL H. 405-1, 2019), mens det er en fælles opgave for alle befalingsmænd i flyvevåbnet (Flyvevåbnet, 2019). Alle værn har som en del af talentprogrammet lagt vægt på, at de udvalgte talententer bidrager til korpsånden (FKOVEJL H. 405-1, 2019).

Sammenfattende kan siges at doktrin, bestemmelser og vejledninger både fremmer og sætter visse begrænsninger for korpsåndsarbejdet i Hæren. Der er organisatoriske forskelle på, hvordan korpsånd ses, hvordan den udbygges, og hvem der gør det. Det er under disse rammer, bataljonen skal udvikle sin korpsånd.

ANALYSE

I analysen undersøges det overordnede spørgsmål: Hvordan kan ledere arbejde med korpsånds-fremmende tiltag i en ledelsesgruppe ved en dansk bataljon? Dette besvares ved at undersøge de tre temaer: 1. myter og værdier; 2. ritualer og ceremoni; og 3. artefakter. Afslutningsvist diskuteres, hvordan de tre temaer tilsammen kan ses som korpsånds-fremmede tiltag.

MYTER OG VÆRDIER

Myter og værdier gennemsyrrer en organisation med et grundlæggende formål og en retning (Bolman og Deal, 2017). De er tæt koblet til korpsånd idet de samler enheden om nogle værdier og en fælles identitet, rettet mod at nå nogle fælles mål, som Boyt, Lusch, og Mejza (2005) lægger vægt på i deres definition af korpsånd. Dermed er det centralt at undersøge myter og værdier i bataljonen for deraf at udlede, hvordan de spiller sammen om korpsånd og det fælles mål.

Bataljonens ærmemærke (figur 2) med cimbrertyren blev under seminarets kan-fase tegnet af flere af grupperne. Tyren blev diskuteret og undersøgt for værdier såsom styrke, udholdenhed og det at levere varen. Det ledte til en opmærksomhed på tyren som symbol og koblingen til statuen i Ålborg by mv (figur 3). Medarbejdere begyndte at læse op på cimbrernes historie, og indholdet i værnepligtsuddannelsen blev med reference til cimbrertyren beskrevet i en folder som cimbrernes rejse.



Figur 2 Bataljonens mærke er med til at fremme korpsånd.



Figur 3 March gennem byen som aktivitet til at fremme korpsånd (2. Logistikbataljons Facebookside 2021).

På baggrund af hvad ledelsesgruppen nåede frem til ved seminaret, mødtes chefgruppen efterfølgende og koordinerede deres indsats. Projektet har i høj grad været ledet af ledelsen, og de har investeret meget tid og arbejde med projektet. Ledelsesgruppen har inspireret hinanden og der er blevet skabt korpsånd i ledelsesgruppen. En af respondenterne udtaler:

Det er fordi folk (ledelsesgruppen), de køber ind på det her, det gør også, at man har lyst til at give noget ekstra, og det er jo i virkeligheden det, som så at sige er korpsånd, det er jo det med fællesskabet frem for individet....

Dermed har projektet i sig selv skabt korpsånd i ledelsesgruppen, bygget op omkring værdien af at arbejde for fællesskab i og omkring opgaveløsningen. På samme måde spiller værdien af samskabelse ind – en værdi særligt bataljonschefen er fortaler for, men som de øvrige ledere forholder sig til. Bataljonschefen skriver i sin fredagsmail således:

Til hver BTN (bataljons-) appel uddeles **CIMBRER-TYREN**, som symbol på en DEL (deling) eller SEK (sektion), der har markeret sig på særlig vis i den forgangne måned. For at blive indstillet til CIMBRERTYREN skal enheden have udvist en stor grad af samskabelse, som grundlaget for at gøre soldaterne i bataljonen bedre – det gælder på alle niveauer.

Belønningen bevæger sig dermed langt ned i organisationen fra bataljons- til sektionsniveau. Myten om cimbrernes rejse bliver på den måde genaktualiseret og opfundet på ny. Fortællingen er, som bataljonschefen skriver til sine regimentskollegaer:

... et synlig bevis på den historie, vi har valgt at gribe i – Cimbrernes rejse gennem Europa ca. 120 BC. Bogen er skrevet af Johannes V. Jensen og hedder Cimbrernes tog.

Cimbrernes rejse handler om et nordjysk folkefærd, der grundet ændringer i klimaet må forlade området og drager mod syd. De går fra at være bønder til at blive krigere, der kæmper sig gennem Europa, for til sidst at blive nedkæmpet af romerne. Myten anvendes målrettet i særligt værnepligtskompagnierne, hvor øvelsernes navne justeres til myten. Der laves en folder om Cimbrerne rejse, og der tales om Cimbrertogtet samt om at være *Cimbrer*. Myten stiller skarpt på den transformation, det fællesskab og den (ud-)dannelse en gruppe mennesker undergår. Det ses bl.a. i dette citat fra bataljonschefens fredagsmail

De Cimbrer, som modstod strabadserne dengang, samlede sig endnu stærkere for at påbegynde en lang rejse som Cimbrere. Det samme gør sig gældende for vores værnepligtige.

Ved at genaktualisere myten, eller arbejde med en 'remythicization' som Blumenberg (1988) beskriver det, arbejdes der med tidslige og rumlige dimensioner; med det faktum at noget har været aktuelt over tid i lige præcis det område bataljonen ligger i. Genaktualiseringen understreger, at de problemer vi står med i dag ikke er unikke, men er del af en historie

(Blumenberg, 1988). Vi kan rigtignok ikke lære af den én til én, men den blotte bevidsthed om at noget kan genaktualisere sig selv, "repetition of the same" (Blumenberg, 1988, 629) kan give en forklaringsbase at handle ud fra. Dette falder også i tråd med Connables (2022) tanker om kreativitet som erstatning for manglende relevante krigserfaringer når enheden skal samles. Om Danmarks og regimentets indsats i krige og konflikter siden 1992 kunne være inddraget i stedet med samme eller bedre resultat er svært at sige.

Myten og de indlejrede værdier om cimbrerne skaber en "kollektiv drøm", som Bolman og Deal (2017) beskriver det med henvisning til den schweiziske psykoanalytiker C.G. Jung. Kollektive drømme forklarer, udtrykker, legitimer og opretholder solidaritet og sammenhold. Cimbrernes rejse er en fællesskabsfortælling om udvikling og transformation, hvori de organisatoriske værdier, ledelsesgruppen vil styrke, er indlejret. Den primære ledelsesindsats ligger i den professionelle korpsånd (Boyt, Lusch, og Mejza, 2005), hvor fokus er på socialisering, træning og internalisering af et billede af den professionelle soldat i samspil med sine kollegaer. Men arbejdsgruppe-korpsånden styrkes også ved at fokusere på den kompleksitet, der er i hele bataljonens opgave, og hvordan det stiller krav om, at opgaven løses sammen. Den organisatoriske korpsånd styrkes ved fællesskabelementet i cimbrer-fortællingen, om at man ved fælles indsats kan nå sine mål. Samtidigt styrkes organisations renommé ved bl.a. en synliggørelse af historien for de øvrige i regimentet (tyren på ærmemærket og marchen gennem byen). Arbejdet med at genaktualisere betydningen af mærket, koblingen til cimbrerhistorien og brugen af fortællingen har samlet set styrket korpsånden ved at fungere som en social lim.

RITUALER OG CEREMONI

Som en tommelfingerregel siges det, at ritualer er hyppige, måske endda daglige rutiner med en særlig mening knyttet til sig. Ceremonier er ikke så hyppige, har ofte et antal ritualer indlejret i sig og markerer ofte transitioner eller specielle lejligheder (Bolman og Deal, 2017). Mange af bataljonens ritualer og ceremonier handler om at gøre sig fortjent og blive hyldet. På bataljons Facebook-side skrives:

Ugen blev afsluttet med bataljonsappel og march gennem Aalborg by (byens velkomst). Bataljonen anvender appellen til at højtideliggøre udnævnelser, tjenestemandsansættelser, mv. Fredagens appel var ingen undtagelse. Denne gang fik vi dog også lejlighed til at udlevere børnemedaljer til to, hvis far havde været udsendt. Det var to stolte børn, som modtog medaljerne sammen med deres far. (se figur 4)

Ved at samle bataljonen om at hylde soldater, pårørende og enheder flyttes bataljonen fra en organisatorisk enhed til at være en arbejdsgruppe, der arbejder mod fælles mål. Boyt, Lusch, og Mejza (2005) beskriver, hvordan den organisatoriske korpsånd kan være svær at fremme, da organisationen qua sin størrelse, diversitet og konkurrerende krav kan være vanskelig at samle. Arbejdsgruppen bliver tydelig for gruppens medlemmer, når de samles til parade, appel eller en march gennem byen. Men samtidig repræsenterer de i en sådan offentlig situation også Forsvaret som organisation og de præstationer, deres medarbejdere løser i internationale operationer.



Figur 4 Bataljonen er samlet som helhed for at styrke korpsånden (2. Logistikkbataljons Facebookside 2021).

Bataljonen som arbejdsgruppe holdes også i live af kompagniernes aktiviteter. Her fortæller en af kompagnicheferne om, hvordan de skaber en ceremoni efter en af de hårde øvelser for de værnepligtige:

Der holdt vi så en ceremoni, hvor jeg så stod i spidsen for det sammen med kompagniet... jeg gav dem, det her mentale omkring, at de nu var en del af det (Cimbrerne), og nu fik vi kampråbet øvet... og så sagde jeg, nu var natten slut og så råbte vi kampråbet og vi tog det også til kompagniappel, da de blev aftrådt.

Ritualer og ceremonier blandes og forenes, kampråbet bliver en del af ceremonien og bruges til at hylde, at kompagniet håndterede presset som arbejdsgruppe. Det er sådanne aktiviteter, der stiller skarpt på, hvad man skal være stolt af, og hvad der er værd at fejre.

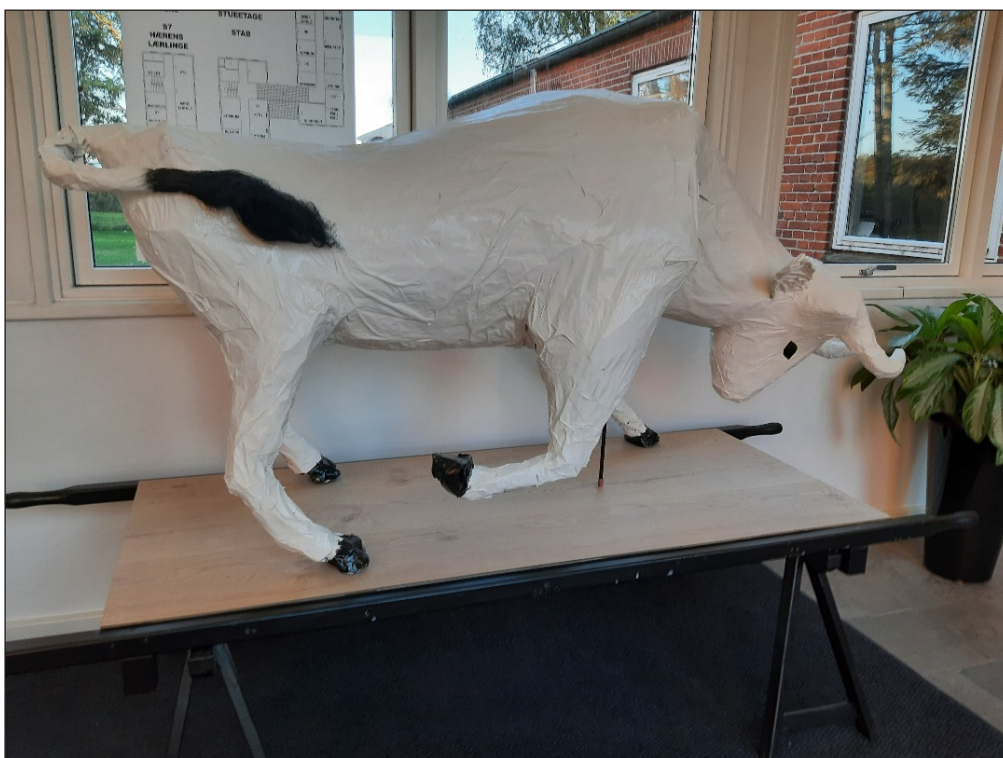
For bataljonen er ritualer og ceremonier episoder, hvor man mødes og hylder sammenholdet, samskabelse, transformation til én enhed og at man kunne klare presset. På den måde kan man sige, at "kroppen" samles, og arbejdsgruppen enhed bliver tydelig for medlemmerne. Dermed er ritualer og ceremonier tæt koblet til værdierne/myten, og bliver tydelige manifestationer af det emotionelle sammenhold af noget, man har kæmpet for, noget man er stolt af og kan fejre sammen. Ceremonier og ritualer afholdes oftest i afslutningen af forløb som kulmination på hård træning og som en markering af, at vi kan have tillid til hinanden. Ceremonier og ritualer stiller dermed skarpt på det betydningsfulde i enheden, hvornår der skal stoppes op, og hvad der skal fejres og hylde.

ARTEFAKTER SOM SYMBOLER/METAFORER

En af de centrale artefakter i bataljonen er ærmemærket med cimbrer-tyren (figur 5). Tyren er også blevet lavet til en ca. to meter lang skulptur, der medtages ved særlige lejligheder. Bataljonschefen skriver i en fredagsmail til kadren i bataljonen således:

Fortællingen startede på BTN (bataljon) seminaret i juni, hvor vi talte om korpsånd, og hvad der binder BTN sammen? Det gør BTN-mærke helt overordnet, og så er der stadig mulighed for, at KMP (kompagni) har deres eget mærke og historie. Overlæggeren vil dog altid være BTN-mærket... vi dribler rundt med tyren, så er man ikke i tvivl om, hvor 2. bataljon de er henne.

Dermed placeres tyren i en central position for alle i bataljonen, og der introduceres et hierarki for artefakter i chefens mail ved at benævne den som overlæggeren. Tyren bliver et signal til omverdenen og et unikt samlingspunkt.



Figur 5 Bataljonen skabte denne skulptur for at fremme korpsånden.

Symbolikken formidles videre til omverdenen i foldere og ved samlinger, således at alle kender historien, betydningen og koblingen til tyren. Teksten her er fra bataljonens egen hjemmeside:

Tyre og okser har i fortiden været brugt som trækdyr, spændt for en kærre eller vogn til fremføring af troppernes forsyninger. Det karakteristiske vognhjul i træ benævnes derfor ofte ”trænhjulet” og symboliserer en generel tilknytning til logistiktropperne. Tyren er inspireret af billedhuggeren Anders Bundgaards skulptur ”Cimbrertyren,” der står på Vesterbro i Aalborg. Det er for at vise bataljonens tilknytning til Himmerland (og Aalborg), hvorfra det siges, at cimbrerne som folkeslag i sin tid kom fra. Tyren er samtidig et dyr, der overvåger og beskytter sin flok, og som ikke er bange for at slå fra sig. (2. Logistikbataljon hjemmeside 2022)

I teksten bliver der italesat både koblingen til den store organisation (regimentet), koblingen til byen, koblingen til historien om cimbrerne, men også til de værdier og den adfærd soldaten skal lære af tyren. Tiltagene synes både at dække en fortælling med tilhørende artefakter, men også nogle værdier som sammenhold, samskabelse, samhørighed og fællesskab. Flere af respondenterne fortæller, hvordan symboler skal spille en klar rolle: ”ja det må godt være sådan lidt okkult og lidt spændende”. Artefakterne giver altså en anden dimension til fortællingen/myten – den bliver både håndgribelig og et samlingspunkt.

De fysiske symboler i bataljonen synes at have den funktion, at de materialiserer korpsånd. De er tydelige tegn på noget emotionelt, der binder bataljonen sammen. Symboler kan imidlertid opfattes flertydigt. Bolman og Deal (2017) kalder dem metaforiske udtryk for psykisk energi, som rummer det kollektivt ubevidste og leder mod individuel tolkning og meningstilskrivelse. Turner (1975) skriver med reference til antropologen og professor Abner Cohen, hvordan symboler godt nok er flertydige, men at de som objekter alligevel vækker følelser og får mennesker til at handle. Dermed er koblingen til Boyts definition af korpsånd klar, for det handler jo netop om at samle individer, vække deres følelser, værdier og overbevisninger, for at få dem til at handle for samme sag (Boyt, Lusch, og Mejza 2005). Tyren er mere end et objekt. Det er en indlejret myte med koblede værdier, og får rollen som bataljonens samlingspunkt. På den måde er brugen af artefakter, som symboler, knyttet til det Boyt, Lusch, og Mejza (2005) kalder den professionelle og arbejdsgruppens korpsånd. På det professionelle korpsånds niveau mod en socialisering der fremmer internaliseringen af en professionel adfærd og på arbejdsgruppeniveau, som et symbol for arbejdsgruppen og det pres den skal modstå.

DISKUSSION

Opsamlende for de tre temaer kan siges, at de alle bidrager til at styrke korpsånden. På det professionelle plan styrkes korpsånden ved at målrette socialiseringen gennem træning/uddannelse og ved at arbejde med at internalisere den ønskede adfærd gennem belønning og fejring. På arbejdsgruppe-plan arbejdes der med at samle arbejdsgruppen, synliggøre fællestræk, kommunikere hvordan gruppen arbejder sammen, og at lave fælles aktiviteter. På det organisatoriske plan målrettes arbejdet mod at styrke renomméet, både internt i militæret, men også mod det civile samfund. Der er skabt en tillid blandt ledelsesgruppen, der styrker organisationen i at nå sine mål. Men det, der virkelig har virket, er at skabe en fælles fortælling om det at være soldat både som arbejdsgruppe og som del af organisationen. Dermed er der skabt en sammenhæng mellem Boyt, Lusch, og Mejzas tre niveauer af korpsånd. Tyngden i arbejdet ved bataljonen har været på den professionelle identitet og arbejdsgruppens korpsånden.

Overordnet, har metoden med at samle lederne i et seminar og finde fælles mening i enhedens korpsånd, og hvad der bygger den op i enheden, vist sig at være en stærk metode til at fremme korpsånd. Men det kræver en investering i tid, opmærksomhed og resurser. Endvidere kan der tilføjes til metoden, at fraværet af den personalegruppe, som fylder mest i bataljonen, nemlig de menige/konstablerne, selvfølgelig vil sætte sit spor på arbejdet. Det kan naturligvis derfor diskuteres, om inddragelse af medarbejderne kunne have medført en stærkere korpsånd.

AT SKABE ET UNIVERS, EN STØRRE FORTÆLLING

Et af de bærende virkemidler bataljonsledelsesgruppen fandt frem til var at opbygge et univers omkring Cimbrerne. Den ide fremkom ad små skridt gennem seminaret og i tiden efter, og den ligger i tråd med den tidligere nævnte Connables (2022) argument om vigtigheden i at finde rigtige historier og helte. Ideelt set, skriver Connable, skal man opbygge korpsånd ”from

successful combat experiences". Men mangler man disse, er det på sin plads, skriver han, at bruge kreativitet. Den større fortælling om det at være i en bataljon trækker på den mytiske fortælling med heltefigurer, der suppleres med velkendte symboler. Cimbrer-fortællingen var produktet af en kreativ proces, hvor ledelsesgruppen havde opbygget tillid til hinanden og projektet. At arbejde kreativt i mindre grupper beskrives af Miranda (2020) som en stærk faktor til at opbygge korpsånd. Eller, som en af respondenterne sagde i afslutningen af seminaret om ledelsesgruppen: "jeg har opdaget, vi har korpsånd."

Fortællingens kraft hentes i det historiske. Tyren var på ærmet før seminaret, den var koblet til byen og dens historie – men ledelsesgruppen genopfandt symbolet. Det er netop det stærke ved symboler, at de er flertydige og kan genopfindes i kriser og forandringer (Turner 1975; Blumenberg, 1988). Mange ledelsesteoretikere taler om det symbolske i organisationer og vigtigheden i at anvende virkemidler vi ser brugt hos bataljonen, som myter, helte, symboler etc. (Bolman og Deal, 2017; Hatch, 1990; Tangkjær, 2011).

At opbygge et univers er et stærk ledelsesværktøj. Vi kender det fra reklameverdenen, hvor et firmas identitet og branding tydeliggøres i reklamefilm, eller fra børnekanalen Ramasjang, der er bygget op omkring den fantasifulde runde ø. Det er et kendt virkemiddel også i det danske militær, hvor f.eks. Frisk (2019) så på brugen af mytiske fortællinger ved de danske styrker i Afghanistan.

På samme måde har bataljonens ledelsesgruppe bygget dette univers op omkring Cimbrerne og koblet det til øvelser, anerkendelse, møder som kaldes rådslagning mv. Det udgør et univers, der er åben for fortolkning, og dermed kan forstås forskelligt i organisationen. Fortællingen bruges flittigst hos de værnepligtige, hvor det kobles til socialiseringen, træningen og internaliseringen. Men også hos reaktionsstyrkesoldaterne er det et samlingspunkt for bataljonen, og endelig spiller fortællingen også en stærk rolle i staben, hvor de grundlæggende værdier særligt toner frem.

DET KONKRETE OG DET EMOTIONELLE – KROPPEN OG ÅNDEN

På samme måde som militære enheder gennem tiderne har brugt fanerne, som et legemliggjort symbol på enheden, bruger bataljonen konkrete legemliggjorte symboler. Tyren er et symbol, der er blevet legemliggjort på både ærmemærke og som skulptur. Samtidigt er fortællingen om cimbrerne, værdierne det kobles op på, og de følelser og overbevisninger, de skal skabe, usynlige, og for nogle svære at forholde sig til. En af respondenterne forklarer, hvordan nogle soldater skal have noget konkret/fysisk, mens andre blot vil være en del af fællesskabet:

Der var to typer... der er dem, som er meget i artefakt og narrativ historie... og så kommer korpsånd af sig selv, hvor jeg ser fællesskabet og det vi laver sammen, det er aktiviteterne der binder os sammen.

Korpsånd handler om at mobilisere positive og konstruktive følelser, værdier og overbevisninger, der sigter mod organisationens mål, som Boyt, Lusch, og Mejza beskriver det. Men hvis ikke følelser, værdier og overbevisninger bliver legemliggjort i et fysisk objekt, kan de være svære at forholde sig til. På den måde har bataljonen i deres virke bundet det konkrete sammen med det emotionelle – kroppen og ånden.

HÅNDTERING AF SUBKULTURER – NÅR BATALJONENS KORPSÅND STYRKES, SVÆKKER DET SÅ KOMPAGNIERNES KORPSÅND?

Det var et vedvarende tema på seminaret, hvad man skulle gøre ved de allerede etablerede fortællinger i kompagnierne, og hvordan styrkelsen af bataljonens fortælling kunne udfordre kompagnierne korpsånd. Det er sådanne opmærksomhedspunkter Boyt, Lusch, og Mejza peger på, når de skriver, at de tre korpsåndsniveauer skal være i et frugtbart samspil. For når bataljonen styrker sin position som arbejdsgruppe gennem øvelser, samlinger, fortællinger etc., overtages nogle af kompagnierne virkemidler.

Historien om Cimbrerne er bataljonens overordnede fortælling, men i reaktionsstyrkekompaniet eksisterer der en fortælling om de tre gudebrødre Odin, Vile og Ve (figur 6). Tre ligeværdige brødre, én gudebror for hver deling. På trods af der således er tale om to forskellige fortællinger, forsøger bataljonschefen at tænke dem sammen. Ved et kadremøde for bataljonen siger han således:

Vi har én retning, der handler om Cimbrerne. Helt overordnet set fra, hvor jeg nu sidder, fra bataljonen, og så arbejder vi med Cimbrer-togtet i forhold til den rejse, de værnepligtige skal igennem. Og for 3. kompagni kobler vi så det til et par 100 år

senere i forhold til den her dyrkelse af de nordiske guder. Så sammenhængen i vores historie, den holder.



Figur 6 Eksempel på hvordan et ærmemærke kan fremme korpsånd.

Frygten for at blive marginaliseret – at forsvinde i den store fortælling – er også tilstede under processen. En af kompagnicheferne siger:

Så introducerede jeg så kompagniets kampråb, fordi udfordringen synes jeg med det her kompagni og også med søsterkompagni er, at det er lidt historieløst.

For når fortællingen om det at være soldat starter ved bataljonen, hvad er så det særlige ved at være i et kompagni? Under arbejdet med korpsånd i bataljonen har der hele tiden været en accept af og plads til forskellighed. En accept det nok er nødvendigt at fokusere på fremadrettet, for at give plads til kompagniernes fortsatte arbejde med at genfinde sig selv på ny i den nye store fortælling.

Miranda (2020) beskriver i sin forskning om korpsånd, hvordan korpsånd både indeholder noget yderstyret, hvor det handler om at passe ind, og samtidigt en modsatrettet kraft hvor der skal være plads til unikke grupperes særlige distinktioner. Bataljonschefen beskriver disse kræfter tydeligt til en bataljonsamling for kadren, således:

Særligt i 1. og 2. kompagni, synes jeg, at der er en stor iver for at drive det her. Og så er der også i staben egentlig, altså den del der sidder hernede, en accept af, at det kan samle os om noget. Jeg føler egentlig også, at 3. kompagni til dels er med. Og jeg siger til dels, fordi de har en rigtig fed historie selv. Og det der har været min udfordring hele tiden, det har været at koble de to ting sammen. De har selv, i ledelsesteamet dernede, sagt at 'jamen, det kan vi sagtens', fordi de er jo i nordisk mytologi, og de var asatroende. Der er koblingerne klar. Og det blev jeg rigtig glad for, fordi det var faktisk dér, hvor jeg var sådan lidt 'uh... hvilken vej går vi'. Så jeg synes egentlig, vi er gået fra lidt modstand mod forandring i erkendelsen af den brændende platform 'var det nu nødvendigt' til at sige 'okay, det samler alligevel lidt'.

Det interessante her er, hvordan disse modsatrettede bevægelser forsøges balanceret, samtidigt med at problemstillingen italesættes åbent og ærligt. Citatet viser også et eksempel på to chefer, der har hver deres holdning til korpsåndsfremme. Dette leder til noget, der er vigtigt at reflektere over, nemlig hvor holdbar korpsånden er ved chefskifte, eller hvor meget den enkelte chef betyder på en enheds korpsånd. Det er en pointe Connable m.fl. (2018) beskriver i deres studie, hvor de ser at tilknytningen til enhedens korpsånd er mindre holdbar end tilknytningen til organisationens korpsånd. Baggrunden skal ses i den dynamik, der kan forekomme på enhedsniveau f.eks. i ledelse, målsætning, opgaver mv.

På baggrund af seminaret og den efterfølgende implementering af korpsåndsfremme har bataljonen iværksat mere end 20 forskellige tiltag. Disse tiltag fremgår af bilag 2 og kan virke som inspirationskatalog for andre, der ønsker at fremme korpsånd. Ledelsesgruppen satte sig noget for, og, målrettet og med stor ledelseskraft, beskriver de en markant ændret tilgang til korpsånd på blot tre måneder. Tiltagene er primært skabt ved at navngive og historiegøre de fælles aktiviteter, der samler bataljonen. På den måde er der kommet ny forklaringskraft på øvelser, træning, ritualer og ceremonier, så de derved sigter mod det samme mål – nemlig at uddanne soldater til hæren. Ved at trække på myten om cimbrerne, historiegøres symboler, værdier og følelser, og en fælles kultur og identitet skabes dermed i bataljonen. Der er skabt en samlende forklaring af aktiviteter, mål, visioner og det fælles arbejde.

Studiet viser, at bataljonen har arbejdet på alle tre niveauer jf. Boyt, Lusch, og Mejza (2005). Med den organisatoriske korpsånd har ledelsesgruppen styrket kommunikationen om bataljonens mål/opgaver, de har indbyrdes styrket tilliden til hinanden og styrket bataljonens image inden for regimentet, i byen, med samarbejdspartnere og i lokalsamfundet. Bataljonen har styrket sin arbejdsgruppe-korpsånd ved at anvende ceremonier og ritualer til at kommunikere om opnået resultater på komplekse og strabadserende aktiviteter. Bataljonen har endvidere i støbeskeen at gennemføre en bataljonsøvelse for at samle bataljonen yderligere. Også på arbejdsgruppeniveau er bataljonen blevet styrket, og selv om kompagnierne følte sig – eller frygtede at blive – marginaliseret, blev dette minimeret af chefen igennem accept af forskellighed og plads til kompagniernes ønsker. Endeligt har ledelsesgruppen øget den professionelle korpsånd ved at styrke socialiseringen, den formelle træning og rolleafklaring for den enkelte soldat, således at det stemmer overens med det, man vil opnå som arbejdsgruppe og organisation.

Der er særligt tre principper, der har været de bærende for arbejdet med korpsåndsfremmende tiltag i bataljonen:

1. Skabelsen af et univers med en bærende fortælling, der rummer både individet, gruppen og organisationens indlejrede værdier og vej mod målet. At forbinde krop og ånd – ved både at samles og gøre ting sammen, samtidigt med at der fokuseres på skabelsen af fælles følelser, overbevisninger og værdier.
2. At binde ledelsesgruppen sammen og forpligtige hinanden på det fælles arbejde med at skabe sammenhæng mellem de tre former for korpsånd.
3. Stor grad af lydhørighed og accept af forskellighed med plads til konstruktive subkulturer.

Studiet viser, at det er muligt at fremme korpsånd ved en målrettet indsats i en bataljon, men det giver også opmærksomhedspunkter, hvor forskningen mangler svar. For der mangler stadig flere svar på korpsåndsfremme. Her er derfor nogle interessante spørgsmål, vi mangler svar dybere svar på:

- Skaber denne opbygning af korpsånd i en bataljonen en varig effekt, soldaterne trækker på videre i deres karriere i Forsvaret?
- Hvordan kombineres korpsånd på forskellige organisatoriske niveauer som f.eks. bataljon og kompagni?
- Hvordan vedligeholdes den dybe forståelse for opbygningen af korpsånd, som ledelsesgruppen har opnået, og hvordan videregives det i en enhed med stor personaleomsætning?
- Hvordan kan en medarbejderinvolveret tilgang styrke opbygningen og forsørgelsen af korpsånd i en enhed?
- Hvordan kan opbygning af korpsånd være et bidragende element i det danske forsvars ønske om at øge andelen af kvinder?

BILAG

Bilag til denne artikel findes her:

- Bilag 1 and 2. DOI: <https://doi.org/10.31374/sjms.184.s1>

The author has no competing interests to declare.

AUTHOR AFFILIATIONS

Lennart Schou Jeppesen  orcid.org/0000-0003-4438-3763
Royal Danish Defence College, Denmark

REFERENCER

- 2. Logistikkataljon hjemmeside.** (2022, 27. april). "2. Logistikkataljon". Trænregimentet. 2022. <https://www.forsvaret.dk/da/organisation/haeren/traenregimentet/Opgaver-og-enheder/2.-logistikkataljon/2022-04-27>
- 2. Logistikkataljons Facebookside.** (2021, 14. juni). "2. Logistikkataljon". <https://da-dk.facebook.com/2LOGBTN/> <https://www.facebook.com/2LOGBTN/photos/pcb.2997319940526312/2997314477193525>. 2022-06-14.
- ADP.** (2017). "ADP Land Operations". Land Warfare Development Centre.
- ADRP-1.** 2015. "Army Doctrine Reference Publication 1 – The Army Profession". Headquarters, Department of the Army.
- Affandi, Lutfi Adin, Ma'ruf Akbar, Dedi Purwana, og Muhammad Fadli Hanafi.** (2019). "Evolution of Leadership in Esprit De Corps: Evidence from Military Organization". *Proceedings of the First International Conference on Administration Science (ICAS)*, 399–403. Atlantis Press. DOI: <https://doi.org/10.2991/icas-19.2019.83>
- Barfoed, Jacob.** (2013, 7. januar). "Schjønningssald: Reformer, embedsmandsetik og demokrati". Krigsvidenskab.dk. <https://krigsvidenskab.dk/emne/schjonningssald-reformer-embedsmandsetik-og-demokrati>
- Bartemeier, Leo H., Lawrence S. Kubie, Karl A. Menninger, John Romano, og John C. Whitehorn.** (1946). "Combat exhaustion." *Journal of Nervous and Mental Disease*, 104, 358–389. DOI: <https://doi.org/10.1097/00005053-194610000-00002>
- Baynes, John.** (1967). *Morale: a Study of Men and Courage*. First Edition. Praeger
- Blumenberg, Hans.** (1988). *Work on Myth*. Cambridge: MIT Press.
- Bolman, Lee G., og Terrence E. Deal.** (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. New York: John Wiley & Sons, Incorporated. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/copenhagenkb/detail.action?docID=4883027>. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119281856>
- Boyt, Thomas, Robert Lusch, og Michael Mejza.** (2005). "Theoretical Models of the Antecedents and Consequences of Organizational, Workgroup, and Professional Esprit De Corps". *European Management Journal*, 23(6), 682–701. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.10.013>
- Brinkmann, Svend, og Lene Tanggaard.** 2020. *Kvalitative metoder: en grundbog*. 3. udgave. København: Hans Reitzels Forlag.
- Connable, Ben.** 2022. "Iraqi Army Will to Fight: A Will-to-Fight Case Study with Lessons for Western Security Force Assistance". *RAND Corporation*. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA238-1.html. DOI: <https://doi.org/10.7249/RR2341>
- Connable, Ben, Michael J. Mc Nerney, William Marcellino, Aaron Frank, Henry Hargrove, Marek N. Posard, S. Rebecca Zimmerman, Natasha Lander, Jasen J. Castillo, og James Sladden.** (2018). "Will to Fight: Analyzing, Modeling, and Simulating the Will to Fight of Military Units". *RAND Corporation*. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2341.html
- Courter, Ian J.** (2022). "Russian Preinvasion Influence Activities in the War with Ukraine". *MILITARY REVIEW*, September/oktober, 16–27.
- FBEBST 610-1.** (2007). "Traditionspleje, Forsvarets Bygnings- & Etablissementstjeneste FBEBST 610-1, 2007-01".
- FKOBST H. 628-1.** (2021). "UNIFORMSBESTEMMELSER FOR HÆREN (UBH) FKOBST H.628-1 2021-03". Forsvarskommando.
- FKOBST H.180-100.** (2020). "FKOBST H.180-100 HÆRENS BASISUDDANNELSE Maj 2020". Sagsnr.: 2020/000605 Dok.nr.: 192679.
- FKOBST L.202-4.** (2020). "FKOBST L.202-4 – CEREMONIEL I FORSVARET, FKOBST L.202-4 2020-03". DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788970228.00023>
- FKOVEJL H. 405-1.** (2019). "FKOVEJL H. 405-1 – HÆRENS DIREKTIV FOR TALENT MANAGEMENT 2019-11". Forsvarskommando.
- Flyvevåbnet.** (2019). "Policy for flyvevåbnets befalingsmandskorps". FLYVEVÅBNET.
- FM 3-0.** (2017). "Field manual 3-0 Operations". Headquarters, Department of the Army.
- Frisk, Kristian.** (2019). "Armadillo and the Viking spirit: military names and national myths in transnational military interventions". *Critical Military Studies*, 5(1), 21–39. DOI: <https://doi.org/10.1080/023337486.2017.1319644>

- Gal, Reuven, og Frederick J. Manning.** (1987). "Morale and its components: A cross-national comparison". *Journal of Applied Social Psychology*, 17(4), 369–91. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1987.tb00319.x>
- Grundelach, P.** (2000). "Nærhed og distance i forskning og praksis." *Nordisk Socialt Arbeid*, 3, 165–172.
- Hartkjær, Lasse.** (2022, 18. februar). "Hudson Hot Talk: Episode 11: Lasse Harkjær on Apple Podcasts". <https://podcasts.apple.com/hu/podcast/episode-11-lasse-harkj%C3%A6r/id1522076247?i=1000551499296>
- Hatch, Mary Jo.** (1990). "The Symbolics of Office Design: An Empirical Exploration*". Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape, ed. P. Gagliardi. 1990, 129–146. DOI: <https://doi.org/10.1515/9783110874143.129>
- HOKDIR 818-002.** (2011). "Ledelsesdirektiv for NIV III chefer i Hæren".
- HRN 810-001.** (2020). "HRN 810-001 – FELTREGLEMENT III – STABSTJENESTE UNDER FELTFORHOLD AUG 2020". Hærkommandoen.
- Jeppesen, Lennart Schou, og Andreas Elrond.** (2021). "Exploring Morale in an Active Warzone: A Study of the Predictors of Morale During Deployment to Afghanistan". *Scandinavian Journal of Military Studies*, 4(1), 267–279. DOI: <https://doi.org/10.31374/sjms.100>
- Johnson, David W., og Frank P. Johnson.** (1991). *Joining together: Group theory and group skills*, 4th ed. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Juncos, Ana E., og Karolina Pomorska.** (2014). "Manufacturing Esprit de Corps: The Case of the European External Action Service". *Journal of Common Market Studies*, 52(2), 302–19. DOI: <https://doi.org/10.1111/jcms.12107>
- Keegan, John, og Richard Holmes.** (1985). *Soldiers A History of Man in Battle*. Viking.
- Kellett, A.** (2013). *Combat Motivation: The Behaviour of Soldiers in Battle*. Springer.
- Kertzer, David.** (1988). "Ritual, Politics, and Power." *Journal of Social History*, 23(1), 190–92. DOI: <https://doi.org/10.1353/jsh/23.1.190>
- King, Anthony.** (2013). *The combat soldier: Infantry tactics and cohesion in the twentieth and twenty-first centuries*. Oxford: Oxford University Press. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199658848.001.0001>
- King, Anthony.** (2015). "On cohesion". *Frontline: Combat and Cohesion in Twenty-First Century*. Oxford: Oxford University Press, 3–23. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198719663.003.0001>
- Kristensen, Kim.** (2015). *Følg Mig – Ledelse fra fronten*. København: Politikens forlag.
- Kvale, Steinar, og Svend Brinkmann.** (2015). *Interview: Introduktion til et håndværk*. 3. udgave. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lange, Ulrik.** (2011). *Få Førstehjælp til den nye leder af Ulrik Lange*. København: Gyldendal.
- Manning, F. J.** (1991). "Morale, cohesion, and esprit de corps". *Handbook of military psychology*. Oxford: John Wiley & Sons, 453–70.
- Manning, F. J.** (1994). "Morale and cohesion in military psychiatry". *Textbook of Military Medicine, Part I: Military Psychiatry: Preparing in Peace for War*, Falls Church, Va.: US Department of the Army, Office of the Surgeon General, 2–18. DOI: <https://doi.org/10.1037/e629552011-002>
- Miranda, Luis de.** (2020). *Ensemble: The Transnational Genealogy of Esprit de Corps*. Ensemble. Bd. 2020. Edinburgh University Press.
- NATO AJP-3.2.** (2016). "NATO STANDARD AJP-3.2 ALLIED JOINT DOCTRINE FOR LAND OPERATIONS Edition A Version 1 March 2016". NATO STANDARDIZATION OFFICE (NSO).
- Nielsen, Anders Puck.** (2017, 19. juli). "Hæren må lære at forklare sin korpsånd". *OLFI* (blog). [//olfi.dk/2017/07/19/haeren-maa-laere-forklare-sin-korpsaand-bedre/](https://olfi.dk/2017/07/19/haeren-maa-laere-forklare-sin-korpsaand-bedre/)
- Nielsen, Jes Møller.** (2018). "Hærens Korpsånd". *Krigsvidenskab.dk*. <https://www.krigsvidenskab.dk/emne/haerens-korpsaand>
- Rabbie, J. M., & Horwitz, M.** (1988). Categories versus groups as explanatory concepts in intergroup relations. *European Journal of Social Psychology*, 18(2), 117–123. DOI: <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420180204>
- Sharpe Jr, J. D., & Creviston, T. E.** (2013). Understanding mission command. *Army Sustainment magazine*, 10.
- Stouffer, Samuel A., Edward A. Suchman, Leland C. DeVinney, Shirley A. Star, og Robin M. Williams Jr.** (1949). "The American soldier: Adjustment During Army Life". *Studies in Social Psychology in World War II*, vol. 1. pp. 21–37
- Tangkjær, Christian.** (2011). "Refleksiv ledelse: Hvordan du skaber problemer for dig selv!" *Erhvervspsykologi*, 9(4), 2–23.
- Tossell, Chad C., Angel Gómez, Ewart J. de Visser, Alexandra Vázquez, Bianca T. Donadio, Amanda Metcalfe, Charles Rogan, Richard Davis, og Scott Atran.** (2022). "Spiritual over physical formidability determines willingness to fight and sacrifice through loyalty in cross-cultural populations". *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(6), e2113076119. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.2113076119>

- Turner, Victor.** (1975). "Symbolic studies". *Annual Review of Anthropology*, 4(1), 145–61. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.an.04.100175.001045>
- Uggerhøj, Lars.** (2019). "Praksisforskning: når forskning, kundskabsproduktion og faglig udvikling forenes". *Tidsskrift for Professionsstudier*, 15(29), 34–43. DOI: <https://doi.org/10.7146/ftp.v15i29.116402>
- Van'T Wout, M. C., og Gideon Albertus Jacobus Van Dyk.** (2015). "Managing morale on the battlefield: a psychological perspective". *Scientia Militaria: South African Journal of Military Studies*, 43(1), 127–48. DOI: <https://doi.org/10.5787/43-1-1112>
- Vasylenko, Fedor.** (2022). "Moral Damage: A Practical Look at the Concept and Modern Methods of Interpretation in Ukraine". Teisinės minties šventė 2022. Studentų mokslinių straipsnių rinkinys / redaktorės Prof. dr. Eglė Bilevičiūtė, Greta Petkutė, dr. Kristina Kenstavičienė. ISSN 2783-6886 <https://repository.mruni.eu/handle/007/18317>
- VFKBST FSU.491-7.** (2018). "VFKBST FSU.491-7 – BESTEMMELSE FOR MILITÆR FYSISK TRÆNING OG IDRÆTTSVIRKSOMHED I FORSVARET".

TO CITE THIS ARTICLE:

Jeppesen, L. S. (2023).
Opbygning af korpsånd
i en dansk bataljon – et
casestudie. *Scandinavian
Journal of Military Studies*, 6(1),
pp. 40–57. DOI: <https://doi.org/10.31374/sjms.184>

Submitted: 12 October 2022

Accepted: 07 March 2023

Published: 26 May 2023

COPYRIGHT:

© 2023 The Author(s). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited. See <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

Scandinavian Journal of Military Studies is a peer-reviewed open access journal published by Scandinavian Military Studies.