

## Om ledelse og ledelsesudfordringer

### - Interview med forsvarschefen

Af: *Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co. [ste@teglkamp.dk](mailto:ste@teglkamp.dk)*

**Tim Sloth Jørgensen** tiltrådte som forsvarschef den 1. August 2008. Inden da har han haft en lang karriere i forsvaret med en enkelt afstikker til universitetsverden for at læse historie. Han startede som kadet i 1974. Han har sejlet som chef og næstkommanderende i torpedomissilbåde af WILLEMOES-klassen og på korvetter af NIELS JUEL-klassen. Derudover har Tim Sloth Jørgensen gjort tjeneste i Forsvarsministeriet, haft forskellige chefstillinger i Forsvarsstaben, været chef for Søværnets Taktik- og Våbenskoles Kampinformationskursus, chef for Søværnets Operative Kommando og senest fra 2002-2008 været chef for Forsvarsstaben.

Udfordringerne står i kø hos lederen af en af Danmarks største arbejdspladser. Krig, økonomisk ubalance og en omstillingsproces uden lige i hele organisationen. Så hvilke tanker gør man sig egentlig omkring ledelse, når man står i spidsen for sådanne udfordringer?

Tim Sloth Jørgensen satte sig i stolen som forsvarschef for lige godt et år siden. Som han selv siger, så er det den mest spændende tid nogen forsvarschef i nyere tid har været i. Aldrig før har de danske styrker været indsat i så stort omfang ude i verden, omtalen af forsvaret været så massiv i medierne og økonomien under så stort pres.

#### **Karriereplanen var at blive marinebibliotekar**

At Tim Sloth Jørgensen skulle nå toppen og ende sin karriere som forsvarschef var ikke lige den karriereplan, han havde lagt for sig selv, da han startede som ung kadet i søværnet. Faktisk kunne han lige så godt være blevet historiker, da han afbrød sine studier i forsvaret for at læse historie på universitetet i 3 år. Det var dog skibene og søværnet, der trak mere og Tim Sloth Jørgensen vendte tilbage og færdiggjorde sin officersuddannelse. Hans plan var at kombinere historie, interessen for skibe og søværnet og ende karrieren som marinebibliotekar. Men det skulle jo vise sig at gå anderledes. Tim Sloth Jørgensen tror ikke på, at man som ungt menneske kan lægge en karriereplan, der holder for resten af livet. Det levner jo ingen plads til at forholde sig til de erfaringer og muligheder, der opstår undervejs i livet, som han siger.



#### **Det kan være ensomt på toppen**

Tim Sloth Jørgensen har som mange andre topchefer måtte sande, at det er både ensomt og til tider iskoldt på toppen. Ikke at det kommer bag på ham, for helt uforberedt har han ikke været. Inden han i august måned sidste år tiltrådte stillingen som forsvarschef, har han i 6 år været stabschef og dermed den tidligere forsvarschefs højre hånd. Men som han siger: "Jeg har jo været vant til, at jeg altid kunne vende mig om og lægge problemstillingen og afgørel-

sen videre til min chef. Det kan jeg ikke mere. Til gengæld giver det at have den endelige beslutningskompetence også mulighed for at gøre nogle ting anderledes.”

Som en lille kuriositet er det kommet bag på Tim Sloth Jørgensen hvor meget tid, han ved siden af arbejdet med store tunge og komplekse problemstillinger, bruger på at underskrive breve. Det bliver til 1½ time om ugen. Dette er en anden side af at være øverste chef og dermed også personaleansvarlig for flere end 24.000 ansatte. For langt de fleste af de mange underskrifter er sat på breve til medarbejderne.

## Om forholdet til pressen

Tim Sloth Jørgensen er helt klar over, at det er afgørende vigtigt at have et godt samspil med pressen. Omvendt giver det som topchef også af til nogle udfordringer, han godt kunne være foruden. Udfordringer der gør ledelsesarbejdet kontraproduktivt. Som eksempel nævner han, at han sammen med sin direktion af og til har brug for at arbejde strategisk med fremtiden og med overvejelser om, hvilken vej man skal gå. Bliver der taget referat af sådanne møder og referatet sendt ud, så er det omfattet af offentlighedsloven og pressen vil kunne forlange aktindsigt. Forsvarschefen og resten af Danmark vil i princippet kunne læse i dagspressen om de strategiske overvejelser i forsvarrets ledelse på et tidspunkt, hvor de absolut ikke er egnet til en bredere offentliggørelse. Her adskiller topchefsstillingen sig meget fra en topchefstilling i det private erhvervsliv.

## Forsvaret ledes af en direktion

Hvis nogle skulle foranlediges til at tro, at ledelsen i forsvaret er stivnet i form og hierarki, så tager de grundigt fejl. Da Tim Sloth Jørgensen overtog ledelsen af forsvaret, indførte han et helt nyt ledelsesbegreb i forsvarsmæssig sammenhæng. Han etablerede en egentlig direktion. Formålet med direktionen var og er at skabe ansvarlighed og helhedstænkning på tværs af forsvarrets myndigheder og værn.

Tidligere mødtes forsvarrets øverste chefer typisk 4 gange om året. Når man mødes så sjældent, kommer møder meget let til at få karakter af orienteringer. Tim Sloth Jørgensen ønsker at forsvarrets øverste ledelse skal være et dynamisk ledelsesforum, hvor alle bidrager. Derfor mødes direktionen fast hver 14. dag med enkelte undtagelser omkring jul og sommerferie.

Tim Sloth Jørgensen erkender, at indførelsen af direktionsledelse ikke har været uden udfordringer. Det har krævet en mentalitetsændring hos de enkelte medlemmer af direktionen. Det har været svært at gå fra bare at tale sin egen enheds sag til at skulle udvise interesse og tage ansvar på tværs af enheder. Det er en proces og heldigvis er der da sket tydelige fremskridt. Men som Tim Sloth Jørgensen siger: ”Vi er nødt til jævnligt at stoppe op og evaluere vores arbejde i direktionen, om vi er på rette spor og så justere. Og ingen tvivl om at det kræver vedholdenhed at holde fast i tankerne omkring direktionsmodellen.”

## En direktion med 14 medlemmer

Jo Tim Sloth Jørgensen er godt klar over, at en direktion med 14 medlemmer er voldsomt stor. Et konsulentfirma har da også i forbindelse med etableringen af direktionen rådet ham til ikke at lade direktionen bestå af flere end højst 8 medlemmer. Når Tim Sloth så alligevel imod konsulentanbefalinger og god ledelseslatin i øvrigt har valgt at etablere en så stor direktion, så ligger der grundige overvejelser bag. Tim Sloth Jørgensen begrundet sit valg således: ”Jeg valgte at tage alle de øverste chefer med, fordi vi står midt i en historisk stor transformationsproces. I den forbindelse bliver kommunikationen ekstremt vigtigt. Hvis jeg ønsker også at se de nye tiltag implementeret, er det vigtigt at alle parter er involveret i beslutningsprocessen. Men det betyder ikke, at vi altid skal være så mange i direktionen. Lige nu er behovet der og

det giver mening. Det kan godt være, at behovet ændrer sig og at direktionen så kommer til at afspejle det ændrede behov på det tidspunkt.”

## **Dilemmaet mellem konkrete sager og strategisk arbejde**

Selvom forsvarrets direktion er af nyere dato, så har de allerede oplevet den klassiske ledelsesfælde som de fleste direktioner ind imellem ryger i. De konkrete sager kommer til at overtage dagsordenen på bekostning af de strategiske diskussioner. Tim Sloth Jørgensen oplever også at dette dilemma ofte bliver forstærket ved, at ledelsen i det daglige bliver målt på de konkrete "her-og-nu-opgaver". Som et forsøg på at imødegå denne faldgrube arbejder direktionen med et årshjul. I løbet af året er der lagt planer for, hvilke temaer, der skal arbejdes med og hvornår der skal tages de store og mere overordnede diskussioner. Det hjælper og støtter med sådan en overordnet planlægning, men Tim Sloth Jørgensen erkender også, at man ikke kan planlægge sig ud af al ting. Nogen gange er der bare en konkret dagsorden, som ikke kan skubbes til et andet tidspunkt, som passer bedre i forhold til en årsplanlægning. Men det er vigtigt at holde fast og få skabt rum til de strategiske diskussioner.

## **Hvor henter topchefen energi og inspiration?**

"Jeg kan ikke være på et 100% energiniveau altid. Har jeg arbejdet meget i en periode, har jeg også behov for at slappe lidt af og lave noget helt andet. Det har alle mennesker. Jeg tager f.eks. i sommerhuset og fælder nogle træer, rører mig fysisk eller går i teatret eller er sammen med mennesker, som ikke har noget med forsvaret at gøre," fortæller Tim Sloth Jørgensen. I det hele taget lægger Tim Sloth Jørgensen vægt på det, han selv kalder et lidt fortærsket udtryk: Det hele menneske. Han har behov for chefer, der også interesserer sig for andet end forsvaret.

Inspiration til at kunne fylde rollen ud som topchef henter Tim Sloth Jørgensen mange steder. Det kan være en god udsendelse i fjernsynet, en bog eller et foredrag, det kan være en artikel eller blot en tilfældig bemærkning, han hører. Så henter han nu også noget inspiration både i den VL-gruppe han er med i og et netværk af 12 topchefer fra det offentlige.

## **En leders holdning til mennesker**

Lige som interviewet med Tim Sloth Jørgensen er ved at være slut, sidder han og reflekterer lidt og sammenfatter på en måde hele sin holdning til ledelse og mennesker således:

*"Jeg tager udgangspunkt i, at det enkelte menneske gerne vil det gode. Som leder handler det om at give medarbejderne mulighed for at udøve det gode og at sikre at alle løfter i flok."*

*Forsvarschef Tim Sloth Jørgensen  
til Teglkamp & Co.s nyhedsbrev 31.08.09*