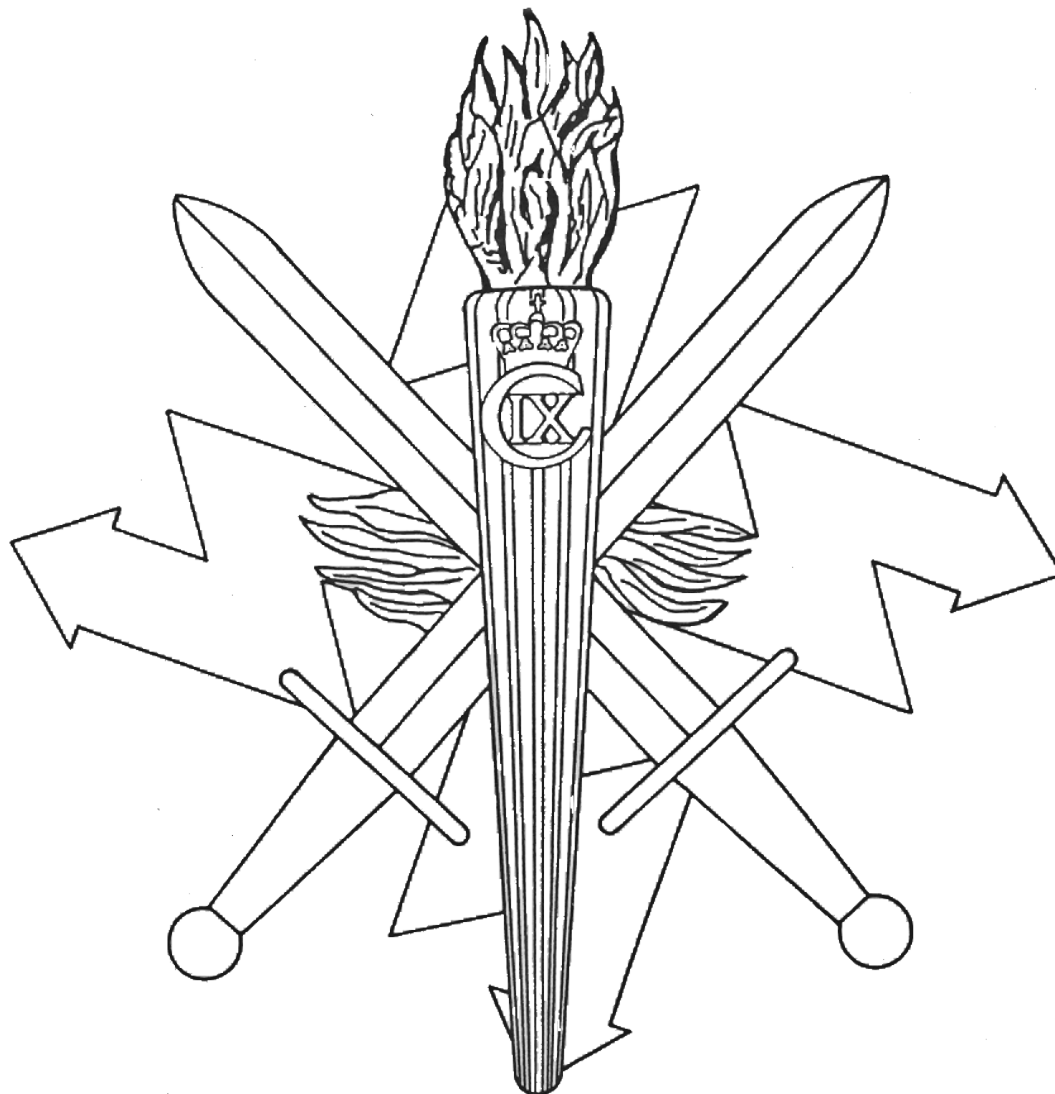


LEDELSE AF SPECIALISTER

MOTIVATION VIA INTERN KOMMUNIKATION



Navn: Anders Rudbeck

Fødselsdag: 15.06.89

MA-nr.: 393437

Opgave: Afgangprojekt, militær diplomuddannelse

Titel: Ledelse af specialister – motivation via intern kommunikation

Vejleder: Kaptajn Anders Christian Friis, Institut for ledelse og organisation, ved Forsvarsakademiet

Anslag med mellemrum: 100.816

Sider: 42,0

ABSTRACT

This study examines, how the platoon commander in a specialized unit of The Signal Regiment of the Royal Danish Army, motivates specialists through internal communication. Specialists are skilled and are often dedicated to a specific profession or task. A profession that the platoon commander is aware of, but never will obtain. The platoon commander is to establish relations and structure, while motivating the specialists.

The study is collecting data from the 1. Communication and Information System Company of the Signal Regiment by interviewing two platoon commanders, seven sergeants and nine specialist. The data is analyzed with a social constructivist perspective, which allows the data to be a social construction and thereby, the data can be generalized. Theories used in this study is; Peter Holdt Christensen's TURPAS-model, the hypermediated mental chain of value and the internal communications' four functions.

The TURPAS-model is used in this study to clarify the specialists' need for them to feel motivated. The second theory is used to analyze how the communication structure influences the organizational structure and whether the structure of the communication is expressed in the unit's execution of tasks. With the third theory the study is analyzing, which focus a platoon commander should have on internal communication to develop and optimize work processes and the results that the unit delivers.

The study shows that the majority of the specialist are motivated by involvement in decision making processes which has an effect on, how they feel accepted and valuable to the organization. The platoon commander is to create a safe environment that incorporates the specialists' advice and guidance. The structure of the organization is influenced by the communication in the company and the respondents agree that the flat structure contributes to the cohesion within the organization.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. INDLEDNING	1
1.1 INTRODUKTION	1
1.2 PROBLEMFELT	1
2. PROBLEMFORMLERING	2
2.1. BEGREBSAFKLARING	3
2.1.1 <i>Specialist:</i>	3
2.1.2 <i>Specialistenhed:</i>	3
2.1.3 <i>Motivation:</i>	4
2.1.4 <i>Kommunikation:</i>	4
2.2 AFGRÆNSNING	5
2.2.1 TEMATISK AFGRÆNSNING	5
2.2.2 TIDSMÆSSIG AFGRÆNSNING	5
2.2.3 STEDMÆSSIG AFGRÆNSNING	5
2.3 OPGAVERNS OPBYGNING	5
3. EGEN MOTIVATION OG FREMGANGSMÅDE	6
4. TEORI	8
4.1 TURPAS-MODELLEN	8
4.2 DEN HYPERMEDIEREDE MENTALE VÆRDIKÆDE	9
4.3 DEN INTERNE KOMMUNIKATIONS FIRE FUNKTIONER	10
4.4 KRITIK AF TEORIER	11
5. METODE	12
5.1. KVALITATIV METODE	12
5.2. VIDENSKABSTEORETISK PERSPEKTIV	13
5.3. EMPIRI	14
5.3.1. <i>Interviewpersoner</i>	15
5.4. METODEKRITIK	15

6. ANALYSE	17
6.1 ANALYSE TURPAS-MODELLEN – SPECIALISTER.....	17
6.1.1 <i>Tilhørsforhold</i>	17
6.1.2 <i>Udfordrende opgaver</i>	19
6.1.3 <i>Rimelighed</i>	20
6.1.4 <i>Præstation</i>	21
6.1.5 <i>Autonomi og selvbestemmelse</i>	22
6.1.6 <i>Selvrealisering</i>	23
6.1.7 <i>Delkonklusion</i>	24
6.2 ANALYSE TURPAS-MODELLEN – BEFALINGSMÆND.....	25
6.2.1 <i>Tilhørsforhold</i>	25
6.2.2 <i>Udfordrende opgaver</i>	26
6.2.3 <i>Rimelighed</i>	27
6.2.4 <i>Præstation</i>	27
6.2.5 <i>Autonomi og selvbestemmelse</i>	28
6.2.6 <i>Selvrealisering</i>	28
6.2.7 <i>Delkonklusion</i>	29
6.3 ANALYSE TURPAS-MODELLEN – SPECIALISTER/BEFALINGSMÆND/DELINGSFØRERE.....	29
6.3.1 <i>Tilhørsforhold</i>	30
6.3.2 <i>Udfordrende opgaver</i>	31
6.3.3 <i>Rimelighed</i>	31
6.3.4 <i>Autonomi og selvbestemmelse</i>	32
6.3.5 <i>Selvrealisering</i>	33
6.3.6 <i>Delkonklusion</i>	33
6.4 ANALYSE - DEN HYPERMEDIEREDE MENTALE VÆRDIKÆDE	33
6.4.1 <i>Adhokratiet</i>	37
6.4.2 <i>Delkonklusion</i>	38
6.5 ANALYSE - DEN INTERNE KOMMUNIKATION I 1CISKMP/TGR.....	39
6.5.1 <i>Den sociale funktion</i>	40
6.5.2 <i>Den ekspressive funktion</i>	41
6.5.3 <i>Den informative funktion</i>	42
6.5.4 <i>Kontrollfunktionen</i>	43

6.5.5 Delkonklusion	44
7. KONKLUSION	44
8. DISKUSSION	46
8.1 METODEDISKUSSION	46
8.2 RESULTATDISKUSSION.....	47
9. PERSPEKTIVERING	47
10. LITTERATURLISTE	49
11. FIGURER	50
12. BILAG	52
BILAG 1: INDLEDNINGSVIS INTERVIEWGUIDE.....	52
BILAG 2: ENDELIG INTERVIEWGUIDE	60

1. INDLEDNING

1.1 Introduktion

Kommunikation er en vigtig del af menneskets tilværelse. Uden kommunikation er det ikke muligt at skabe relationer med hinanden og forstå hinandens, tanker, oplevelser og erfaringer.

Før afsenderen kan informere andre skal den ifølge, blandt andre den græske filosof Platon, først kommunikere med sig selv, idet man taler med sig selv om de tanker og ideer man har (Fenger-Grøndahl 2015). Dernæst skal afsenderen vælge et medie til afsendelse af sin information. Teknologiens udvikling har blandt andet betydet, at internettet ofte anvendes som medie, til udfoldelse af meninger, budskaber, beskeder, informationsindhentning etc.

Der er gennem tiden frembrudt forskellige definitioner på kommunikation. I år 1928 fremlagde den britiske litteraturkritiker I.A. Richards en generel opfattelse af kommunikation:

”Når et individ påvirker et andet individ på en sådan måde, at der hos begge parter foreligger en ensartet oplevelse” (Kuschel 2017)

Dette er siden blevet diskuteret og særligt hvorvidt kommunikation er intentionel eller ikke. På Hærens Officersskole oplæres kadetterne med, at befale i formål og hensigt, da det kan være altafgørende for en ordredugivelse, hvilket anskues som værende intentionelt, eller formålsrettet.

I denne opgave, vil det blive undersøgt hvorledes en delingsfører, i en specialistenhed, kan motivere sine specialister gennem intern kommunikation, og om kommunikationen præger organisationens struktur.

1.2 Problemfelt

Forskellige funktioner og specifikke opgaver til enkeltmand, findes i alle enheder i Forsvaret, og har gjort det altid. Dette ses f.eks. i rangordenen eller i det hierarkiske system, med chefer, førere, underførere, mellemledere og menigt personel. Alle soldater, vil på et eller andet tidspunkt igennem deres militære karriere, få tillagt en speciel opgave som kun de kan, eller skal løse. Udstederen, som typisk vil være leder, har oftest et formål og en hensigt med den opgave der skal udføres, og må derfor angiveligt have kendskab til fagområdet. Lederen skal kommunikere med, og motivere medarbejderen til at udføre opgaven efter hensigten, hvilket sætter krav til afsender og modtager.

Telegrafregimentets hovedopgave er, at etablere og sørge for drift af militære hovedkvarterer og de relevante kommunikations- og informationssystemer (Telegrafregimentet 2016 2015, 3). Telegrafens opgave er altså, at sørge for at kommunikation på kamppladsen er mulig. Kommunikationssystemer skal oprettes, således at taktiske manøvre kan koordineres, enhederne imellem, og er med til at gøre arbejdsgangen mere strømlinet for de udførende kampenheder.

I specialistenheder er kravet til kommunikation stort, da medarbejderne i en specialistenhed har forskellige opgaver og med deres specifikke kompetencer og færdigheder, er de i stand til at løse opgaver, med ét særligt fokus. Lederen i en specialistenhed kender de overordnede rammer, men mangler ofte den dybdegående viden der skal til før opgaven kan løses, og derfor skal lederen kunne anvende og stole på, at specialisterne arbejder målrettet efter hensigten.

Specialister skal holdes opdateret og udvikles indenfor deres felt, således at de kender til nye tiltag, uddannelser og kurser er derfor en vigtig bestanddel af specialistens hverdag. Konsekvensen heraf er, at lederen sjældent har hele sin enhed samlet fysisk, samme sted, og må via kommunikation, informere og udgive ordre på andre måder, end ved hjælp af "en-til-en" kommunikation. Hvordan kommer denne kommunikation til udtryk og kan kommunikationsstrukturen betragtes i organisationens struktur?

Målet med denne opgave er, at undersøge hvordan delingsføreren motiverer sine medarbejdere i en specialistenhed ved hjælp af den interne kommunikation.

Primært er opgaven rettet og relateret til mit eget virke og styrkelse af dette, som kommende delingsfører i en specialistenhed. Sekundært skal resultatet give den militære delingsfører, en forståelse og nogle redskaber, der kan være med til at fremme kommunikationen og motivation af specialister i en specialistenhed.

2. PROBLEMFORMULERING

På baggrund af ovenstående, ønskes følgende undersøgt:

Hvordan kan delingsføreren motivere sine specialister i 1CISKMP/TGR gennem intern kommunikation?

- *Hvilke motivationsfaktorer er karakteristiske for specialister?*
- *Hvordan præger kommunikation, organisationsstrukturen i 1CISKMP/TGR?*
- *Hvilket fokus skal delingsførerens interne kommunikation have i ledelse af specialister?*

2.1. Begrebsafklaring

Problemformuleringen lægger op til afklaring af begreberne *specialist*, *specialistenhed*, *motivation* og *kommunikation*, hvilke vil blive præsenteret i dette afsnit.

2.1.1 Specialist:

I opgaven anvendes begrebet "specialist", om en medarbejder i 1. Communication Information System Kompagni v. Telegrafregimentet i Fredericia, herefter forkortet (1CISKMP/TGR). Specialisten har faglige og tekniske kompetencer og færdigheder, som overstiger deres delingsførers, indenfor et eller flere specifikke felter. Begrebet "specialist" anvendes også i Telegrafregimentet, om disse medarbejdere.

Cand.merc., ph.d., foredragsholder og forfatter, Helle Hedegaard Hein, betegner i sin bog "Primadonnaledelse", en højtspecialiseret medarbejder som en person der:

"... har opnået en høj specialisering enten gennem en videregående akademisk uddannelse eller gennem lang tids træning inden for et felt. Det betyder, at man udfører et stykke arbejde, som ikke kan udføres af andre uden samme viden eller træning." (Hein 2013, 18)

Helle Hedegaard Heins betegnelse anvendes i denne opgave, da flere af de interviewede medarbejdere fra 1CISKMP/TGR, har titler som; CIS-mand, IT-supporter og IT-teknikker. Titler som de har erhvervet, ved at dygtiggøre sig med særlige uddannelser, kurser og erfaringer inden for deres fagområde. Disse medarbejdere vil i denne opgave blive betegnet som "specialister".

2.1.2 Specialistenhed:

1CISKMP/TGR som enhed, defineres i opgaven ud fra tanken om en arbejdsgruppe, og ikke et team. Arbejdsgruppen adskiller sig fra teamet ved at medlemmerne har deres egne opgaver og målsætninger. Den overordnede koordination og den faglige sparring sker i fællesskab i arbejdsgruppen, men medlemmerne er mere selvstændige i opgaveløsningen og ikke så afhængige af andre (Molly-Søhlholm, et al. 2013).

1CISKMP/TGR som specialistenhed, er en arbejdsgruppe, hvori medlemmerne er specialister, som er betegnet ovenfor. Denne enhed kan deles i mindre arbejdsgrupper, på kryds og tværs af organisationen for at løse specifikke arbejdsopgaver, med specielle fokus.

2.1.3 Motivation:

Motivation kommer af den latinske betegnelse for bevægelse. Der skal en bevægelse, eller motivation til, før mennesket, enheden, organisationen etc. Udretter noget. Bevægelsen skal have den rette intensitet, retning og varighed for at målet nås på den ønskede måde. Bevægelsen skal også være den rigtige i situationen. Det betyder at bevægelsen skal formes rigtigt. Kan bevægelsen skabes af én person alene? skal der flere til før bevægelsen kan udføres? eller skal flere personer på tværs af enhederne i organisationen sættes i samspil før den rigtige bevægelse kan igangsættes?. Det er både faktorer indeni og udenfor mennesket som danner motivationen. Det kan være indre personlige behov, såsom oplevelsen af at få succes med arbejdet, samarbejde med andre mennesker i organisationen eller ydre faktor som f.eks. løn, bonusser eller friheder, der giver medarbejderen en bevægelse i arbejdet. (Christensen 2007, 48-50)

I denne opgave vil motivation blive behandlet, som den bevægelse der skal til for at igangsætte specialisten til at gøre et stykke arbejde.

2.1.4 Kommunikation:

I Telegrafregimentets profilblad præsenteres kommunikationens betydning for kamppladsen kortfattet.

"Uden kommunikation ingen handling" (Telegrafregimentet 2016 2015, 3)

Dette overføres til opgaven, og det ovenstående skal forstås således, at der skal kommunikation til, før der kan iværksættes enhver handling.

Det man gør, eller ikke gør er også kommunikation for andre. Hvis man som leder holder information tilbage for specialisterne indtil sidste øjeblik, så vil specialisterne opfatte informationen og lederen anderledes, end hvis informationen bliver delt med det samme, det er muligt. Det er dog nødvendigt at modtageren ved noget om informationens ankomst, før der kan være tale om ikke ikke-kommunikation (Hermansen, Løw og Petersen 2013).

At skrive denne opgave individuelt, kræver ikke kun at jeg kommunikerer med nogle mennesker, specialister eller fagpersoner, som har en erfaring eller nogle oplevelser fra en hverdag, som jeg efterfølgende kan analysere, jeg skal også kommunikere med mig selv. Med det mener jeg, ligesom den græske filosof Platon, at jeg skal kommunikere med mig selv, om de tanker og ideer jeg har til denne opgave, før jeg kan nedfælde dem på papir, og derved kommunikere til andre og informere om mine fund (Fenger-Grøndahl 2015).

2.2 AFGRÆNSNING

2.2.1 Tematisk afgrænsning

Opgaven fokuserer, grundet mit eget erhverv og interesse, på en af Forsvarets specialistenheder. Der kan dog drages paralleller til specialiserede civile arbejdspladser og virksomheder, hvorfor valgte teorier, der med udgangspunkt og data fra civile virksomheder også bliver valide for denne opgave.

2.2.2 Tidsmæssig afgrænsning

Opgaven afgrænses til at undersøge nuværende kommunikation og motivation i 1CISKMP/TGR. Det aktuelle billede, giver mere konkret output til mit kommende virke som delingsfører ved Telegrafregimentet. Derfor vil mit kommende virke og opgaven fokusere på nuværende problemstillinger, frem for at se på historiske udfordringer i specialistenheden.

2.2.3 Stedmæssig afgrænsning

Denne opgave afgrænses til at omhandle kommunikation og motivation i Telegrafregimentet, og retter derfor fokus imod Telegrafregimentet alene. Den fokuserer på delingsførere, befalingsmænd, samt specialisternes opfattelse og forståelse af motivation og kommunikation i 1CISKMP/TGR. Empirien er afgrænset til delingsførere, befalingsmænd, samt konstabler fra dette kompagni, da disse kan dække problemfeltet i denne opgave. Grundet afgrænsningen til 1CISKMP/TGR, vil konklusionerne være tilknyttet svarende, som er givet af personel fra kompagniet. Det betyder nødvendigvis ikke, at andre specialistenheder i Forsvaret eller det civile, ikke kan anvende fundene fra denne opgave.

2.3 Opgavens opbygning

I dette afsnit vil en præsentation af opgavens struktur blive beskrevet, for at give læseren et overblik over opgaven som helhed.

I metodeafsnittet forklares det videnskabsteoretiske ståsted som opgaven har, og hvordan dataindsamlingen benyttes i analysen. Afsnittet skaber fundamentet for opgavens fokus, og har til formål at styre tilgangen til den indhente empiri i analysen, med et bestemt perspektiv.

Teoriafsnittet anvendes til at forklare hvorledes *TURPAS-modellen*, *Den hypermedierede mentale værdikæde*, og *den interne kommunikations fire funktioner*, anvendes, får værdi og har sin relevans i denne opgave.

Analyseafsnittet benyttes til, med de valgte teorier, at fremhæve og analysere relevante udtalelser fra dataindsamlingen, som kan bidrage til forklaring samt besvarelse af undersøgelsesspørgsmålet. Med *TURPAS-modellen* analyseres og undersøges, hvilke karakteristiske motivationsfaktorer der er kendetegnende for specialisterne i 1CISKMP/TGR. Ydermere anvendes modellen til at undersøge om specialisternes nærmeste førere (befalingsmænd), er bevidste om disse behov, og slutteligt om specialisternes behov ændres, når der er både befalingsmænd og officerer tilstede i fokusgruppeinterviewet. *Den hypermedierede mentale værdikæde* anvendes til at analysere, hvordan kommunikationsstrukturen præger organisationsstrukturen og om kommunikationens struktur kommer til udtryk i enhedens udførsel af opgaver. Med *Den interne kommunikations fire funktioner* undersøges det, hvorledes en delingsfører i 1CISKMP/TGR bør fokusere sin interne kommunikation, for at udvikle og optimere arbejdsprocesser og de resultater som enheden leverer.

I konklusionsafsnittet besvares undersøgelsesspørgsmålet og det konkluderes hvorledes delingsføreren i 1CISKMP/TGR kan motivere specialister gennem intern kommunikation.

Diskussionsafsnittet anvendes til at diskutere validiteten i den metodiske tilgang og om den kan have påvirket resultaterne.

I perspektiveringsafsnittet fremhæves det hvorledes andre målgrupper kunne være interessante at analysere, med henblik på at udvide denne opgaves interessefelt. Et bud på hvordan fundene i opgaven skal implementeres og anvendes af den nyuddannede delingsfører kommer ligeledes til udtryk i dette afsnit.

3. EGEN MOTIVATION OG FREMGANGSMÅDE

Min motivation for netop at undersøge den konkrete problemformulering, ligger i mit kommende virke som delingsfører i en enhed ved Telegrafregimentet. Min militære karriere har hidtil, primært været i uddannelsesbataljoner ved Jyske Dragonregiment og ved Den

Kongelige Livgarde, både som værnepligtig, sergent og oversergent. Da jeg skulle prioritere mit kommende regiment, valgte jeg at se indad og mærke efter hvad mine interesser var. Jeg har efter ni års tjeneste i Hæren, uddannet mange soldater, i en funktion som instruktør eller faglærer. Lysten til at prøve noget helt nyt, og stå på mere usikker grund, gjorde at jeg min første prioritet blev Telegrafregimentet. Telegrafregimentet kan tilbyde delingsførerstillinger i enheder med medarbejdere, der har langt større viden indenfor deres specifikke felt, end jeg nogensinde vil kunne opnå. En udfordring som jeg finder meget tiltrækkende og spændende, da jeg i mine tidligere funktioner, altid har været én af de personer der skulle vide mest om et emne, og derfor var det ofte mig der skulle rådgive og vejlede ud fra mine kompetencer og færdigheder.

Ved Telegrafregimentets specialistenheder, kommer jeg højst sandsynligt ikke til at være den som folk henvender sig til, hvis der er et problem med et elektronisk apparat som jeg endnu ikke kender til. Men det vil i højere grad være mig, som sætter rammerne for medarbejderne og hvis jeg er i tvivl, skal jeg anvende mine specialister som sparringspartnere. Det betyder for mig, som er opvokset i en meget hierarkisk kultur ved Den Kongelige Livgarde, at jeg skal give afkald på mange af de erfaringer jeg har med delingsføreren som den vidende.

Da Telegrafregimentet er et regiment jeg ikke kender særligt meget til, har jeg i projektets indledende faser gjort mig nogle overvejelser, i forhold til hvordan jeg rent praktisk skulle gribe opgaven an. Opgaven så jeg indledningsvist grebet an på to måder; induktivt eller deduktivt. Jeg havde en forestilling om, at jeg selv kunne frembringe nogle problemer som kunne være interessante at undersøge. Men efter nærmere omtanke, ville jeg ikke stå i en situation hvor jeg efter mange timers arbejde kunne konstatere, at det jeg så som et problem, ikke var et reelt problem. Det ville stadig kunne lade sig gøre at skrive en opgave ud fra en hypotese, men jeg ville miste koncentrationen og lysten til at skrive opgaven, da jeg gerne vil have et konkret værktøj/produkt som kan benyttes i min kommende stilling. Derfor har jeg valgt en induktiv tilgang til opgaven og har iværksat empiriindhentning hurtigt i forløbet, så jeg efterfølgende kunne finde et mere konkret og aktuelt problem, der kan relatere sig til mit kommende arbejde.

4. TEORI

Til at svare på problemformuleringen, vil jeg anvende teorier, der kan medvirke til en forståelse af den empiriske undersøgelse. Teoriene; TURPAS-modellen, Den hypermedierede mentale værdikæde og Den interne kommunikations fire funktioner, vil herefter blive fremstillet.

4.1 TURPAS-modellen

TURPAS-modellen anvendes på baggrund af en erkendelse af at respondenternes besvarelser, fra empiriindhentningen var svære at bruge i én motivationsteori, da deres basale behov stort set alle var opfyldte og derved forsvandt gyldigheden for anvendelse af mange modeller. TURPAS-modellen kan derimod give en forståelse for, hvilke behov den enkelte specialist har, da det ikke nødvendigvis kan findes i én motivationsteori alene. Selvom teorien synes enkel, kan den favne bredt, hvilket er naturligt og vigtigt for værdien i undersøgelsen af specialisters motivation. Ydermere kan modellen give delingsføreren input til hvordan specialisternes behov kan tilvejebringes ledelsesmæssigt, da der dagligt vil være ledelsesmæssige situationer som skal overvejes for, så den enkelte specialist motiveres til arbejdet.

Peter Holdt Christensens model anvendes, fordi den kan forklare, de særlige behov som en specialist har (Folkmann 2015) og grundet de særlige og komplekse behov som specialisten har, skal delingsføreren navigere i sin ledelse, således at denne formår at opfylde specialistens behov.

I Peter Holdt Christensens bog, *Motivation i videnarbejde*, bruger han begrebet *videnarbejder*, som i denne opgave karakteriseres som *specialist* (Christensen 2007).

Herunder præciseres det, hvordan de seks motivationsfaktorer skal forstås i denne opgave.

Tilhørsforhold:

Specialisten føler at han/hun er en del af et fællesskab.

Udfordrende opgaver:

Specialisten bliver udfordret af de arbejdsopgaver, som denne bliver stillet.

Rimelighed:

Indre og ydre belønninger, er rimelige i forhold til den indsats som specialisten yder.

Derudover er det en rimelighed i forhold til hvad andre specialister modtager.

Præstation:

Specialisten skal kunne se, at han/hun bidrager med noget, der gavner enheden eller den arbejdsgruppe som specialisten er en del af.

Autonomi og selvbestemmelse:

Inden for de organisatoriske rammer, bestemmer specialisten selv, hvordan han/hun udfører arbejdsopgaven.

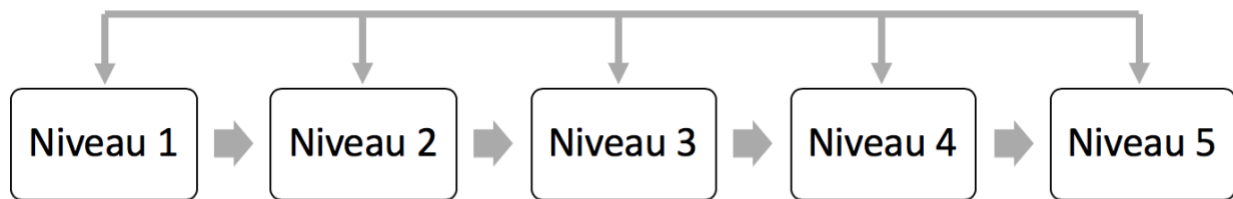
Selvrealisering:

Specialisten har et ønske om at udvikle sig gennem sit arbejde.

4.2 Den hypermedierede mentale værdikæde

I takt med at telegrafien blev opfundet i 1800 tallet udvikledes kommunikationsmetoder og internettet blev udviklet i 1960'erne og er i dag en uundværlig kilde, til informationsindhentning og kommunikation blandt mennesker. Særligt internettet har gjort det muligt for stort set alle, at indhente information og egen viden, og på baggrund af dette udøves ledelsens magt ikke på samme måde i dag, som tidligere (Thorborg 2014, 268). I og med at 1CISKMP/TGR er en specialiseret enhed, som foranstalter internet, informationssystemer og satellitkommunikation på kamppladsen, er der et stort behov for, at specialisten arbejder nøjagtigt efter delingsførerens formål og hensigt. Ligeledes er der et behov for, at specialisten kan kontakte delingsføreren direkte, med informationer som er relevante og udslagsgivne for enhedens opgaveløsning. Modellen – *Den hypermedierede mentale værdikæde* får sin værdi i denne opgave, ved at tage hånd om de forskellige niveauer, der er i en organisation. Niveauer, som i Forsvaret kan oversættes til rang og hierarki. Internettets udvikling og muligheden for at indhente information, har betydet at moderne ledelse er gået fra vertikal til mere horisontal kommunikationsstruktur.

Nedenfor illustrerer pilene i *Den hypermedierede mentale værdikæde*, hvorledes kommunikation foregår på tværs af rang og niveau i en organisation, fra niveau 1 (ledelsen) til niveau 5 (medarbejderen).



Figur 1: Den hypermedierede mentale værdikæde (kilde: (Thorborg 2014, 268))

I opgaven anvendes modellen til at analysere, hvorledes 1CISKMP/TGR's kommunikationsstruktur er, og om dette kan ses i organisationens udførelse af opgaver. Modellen kan forstærke brugen af teorien *Den interne kommunikations fire funktioner*, hvis *Den hypermedierede mentale værdikæde* kommer til syne i enheden, da den fokuserer på at kommunikationen er mere løs og flydende.

4.3 Den interne kommunikations fire funktioner

Organisationens interne kommunikation hænger, ifølge Steen Thorborg (2014), sammen med den måde som organisationen er opbygget på. Klassisk hierarkisk struktur, som er kendt i mange af Forsvarets enheder, præger kommunikationen til at følge en bestemt kommandovej, i nogle faste rammer. Internettet er med til at informere og oplyse den interesserede, hvilket kan bidrage, den enkelte, med viden, der ligger udenfor dennes arbejdsfelt. På baggrund af udviklingen, er moderne virksomheder begyndt at løsne op for den ensporede kommunikation, hvilket også har haft indflydelse på magtbalancen i virksomhederne. Affødt heraf er organisationers strukturer blevet mere flade (Thorborg 2014, 286-287).

En flad kommunikativ organisationsstruktur, skal forstås på den måde, at der kommunikationsmæssigt i organisationen, ikke er langt mellem lederen og medarbejderen. Mellemledere anvendes som budbringere, informanter og kontrollanter. En funktion, som grundet strukturen, er overflødig i nogle kommunikationsmæssige sammenhænge.

Steen Thorborg skriver i sin bog *Kommunikation – teori og praksis*:

”Kommunikation er ikke noget, organisationen eller virksomheden kan vælge fra eller til. Kommunikation er selve det, der konstituerer organisationen eller virksomheden” (Thorborg 2014, 287-288)

Det betyder for denne opgave, at den måde som der kommunikeres på i 1CISKMP/TGR, er med til at skabe organisationen.

Alle i 1CISKMP/TGR er medvirkende til at skabe den "virkelighed" der strukturerer organisationen. Rang er med til at opdele personalet i organisationen og med rangen tilhører der nogle arbejdsopgaver. Eksempelvis er det delingsføreren som sætter rammer og hensigter for sine befalingsmænd og specialister. Rammer og hensigter skal gøres tydelige for medarbejderne, og det er derfor vigtigt at delingsføreren inddrager dem, med henblik på at udvikle de arbejdsprocesser og resultater som enheden leverer.

Den interne kommunikation i en organisation opdeles i fire funktioner som skal tilgodeses:

En social funktion	Den interne kommunikation kan skabe en følelse af fællesskab og sammenhørighed, og den kan skabe motivation og stolthed.
En ekspressiv funktion	Den interne kommunikation kan skabe identitet og selvbekræftelse.
En informationsfunktion	Den interne kommunikation kan overføre eller frembringe information, ligesom den kan give svar på spørgsmål og reducere usikkerhed.
En kontrolfunktion	Den interne kommunikation kan igangsætte, styre og påvirke de processer, som organisationen omfatter. Den kan skabe handling og angive retning

Figur 2: Den interne kommunikations fire funktioner (Kilde: (Thorborg 2014, 288))

Teorien anvendes, i opgaven, til at analysere hvorledes delingsføreren skal fokusere sin interne kommunikation overfor specialisterne.

4.4 Kritik af teorier

De valgte teorier til opgaven, er alle præget af deres oprindelser fra det civile arbejdsmarked. Dermed ikke sagt, at teoriernes anskuelsesvinkel ikke kan anvendes i Forsvaret. Teoriene begrænser undersøgelsesernes omdrejningspunkter og resultater, da de alle fokuserer på bestemte emner som undersøgelse tager udgangspunkt i. Eksempelvis tager undersøgelsen af specialisternes motivation, udgangspunkt i TURPAS-modellen og dens seks overskrifter, hvorfor andre mulige og eventuelt afgørende motivationsfaktorer ikke vil blive berørt og begrænser derfor resultaterne og analysens omfang. Teoriene skelner ikke

mellem måden som hierarkiet og organisationsstrukturer anvendes i Forsvaret og i civile virksomheder, hvilket kan få betydning for analysens resultater, idet der trods alt er forskelle i opbygningen, med rang og autoriteter.

Den hypermedierede mentale værdikæde henvender sig primært til markedskommunikation og den teknologiske udvikling der har været gennem de seneste årtier, i form af internettet og smartphones. Teorien henvender sig særligt til organisationer, hvori information og oplysninger er til rådighed for alle medarbejdere på internettet, som præger den måde, ledelsen har ændret karakter de seneste årtier. Ydermere indeholder teorien elementer, der koncentrerer sig om eksterne kilder, udenfor organisationen, såsom konkurrenter, hvilke ikke er mulige at behandle, da Telegrafregimentet er unik i dets funktion som føringsstøtteregiment. Teorien er derfor ikke direkte og fuldt ud overførbart til 1CISKMP/TGR, hvilket gør dele af teorien overflødig.

5. METODE

5.1. Kvalitativ metode

Til empiriindsamling er der anvendt kvalitative interviews. Valget af kvalitative interviews gør det muligt at undersøge mere i dybden end i bredden. Det kvalitative interview er også valgt, da undersøgelsen omhandler en enhed der er relativt lille og højt specialiseret, hvilket er et argument for at gå i dybden frem for bredden. Ved at interviewene er semistrukturerede, er det muligt at lade respondenterne diskutere sig frem til svar, som muligvis giver anledning til spørgsmål, der ligger uden for interviewguiden.

Til opgaven er der afholdt fire kvalitative interviews, hvoraf tre af de fire kvalitative interviews er afviklet som *fokusgruppeinterviews*. Fokusgruppeinterviewets fremgangsmåde er at samle et antal personer, der sættes til at diskutere og forholde sig til nogle temaer. Interviewet styres af interviewerens forberedte temaer er omdrejningspunkt for selve interviewet (Justesen og Mik-Meyer 2010). Det fjerde interview er afholdt som et *individuel interview*. Det individuelle interview gør det muligt, i et samarbejde mellem interviewerens og respondenterne, at besvare og uddybe spørgsmålene der stilles undervejs. Derudover kan interviewerens og respondenterne lade sig inspirere undervejs, og i fællesskab skabe en række temaer der er uddybet. Interviewguiden udfærdiges efter princippet om forsknings- og interviewspørgsmål. Ved at udfærdige

forskningsspørgsmål og tematisere spørgsmålene, fokuserer tilgangen til mere varierede spørgsmål og gør det muligt at komme bedre omkring emnet (Justesen og Mik-Meyer 2010).

Tilmed tager opgave en induktiv tilgang, hvor empirien er med til at styre valget af teori, som skal danne rammerne for analysen af kommunikation og motivation i en specialistenhed. Med den induktive tilgang er det muligt at undersøge virkeligheden i 1CISKMP/TGR, en virkelighed der er med til at danne grundlag for valg af teorier til opgaven. Ved gennemførelse af fokusgruppeinterviews med specialister i 1CISKMP/TGR, skabes der forening mellem empirien og det videnskabsteoretiske perspektiv, ved at undersøge den verden som specialisterne i enheden har konstrueret i fællesskab (Møller og Hvid 2017).

5.2. Videnskabsteoretisk perspektiv

Videnskabsteoretisk tager opgaven et socialkonstruktivistisk perspektiv, og derved sandes det at virkeligheden er socialt konstrueret mellem mennesker. Dette kommer til udtryk i opgavens problemformulering, da der stilles et spørgsmål, som bedst kan besvares af specialister og førere i Telegrafregimentet.

Virkeligheden skabes af mennesker og mennesker imellem (Holm 2011). Som leder i det danske forsvar, skal man træffe mange beslutninger. I felten og i taktiske scenarier, skal der f.eks. overvejes for, om man skal venstre eller højre om bakken. Om man vælger den ene eller den anden vej, så er der i den givne situation nogle faktorer, der påvirker udfaldet for det endelige valg. Det sociale bånd mellem lederne i Forsvaret, eller enheden, bestemmer hvad de ser og dermed også, hvad der anerkendes som "rigtig taktik". Taktik er altså en social konstruktion.

Den østrigsk-engelske filosof Ludwig Wittgenstein formulerede sit synspunkt;

*"ord og sætninger får deres mening fra den måde, vi bruger dem på, ikke fra deres (sande eller falske) reference til "virkeligheden".
(Holm 2011, 122)*

Han forklarer hvordan det, vi siger, får mening, ved at bruge begrebet *sprogspil*. Hvilket betyder at man anvender sproget forskelligt i forskellige situationer, og til disse uendelige situationer er der regler.

En af Ludwig Wittgensteins regler er spilmetaforen. Hvis man taler med sin arbejdsgiver om lørdagens landsholdskamp i fodbold, bruger man sproget på en måde, og hvis man taler med sin bedstemor om årets jordbærhøst bruger man en anden. Ifølge Ludwig Wittgenstein er det disse "spil", der giver mening til det, vi siger, og ikke ordene i sig selv (Holm 2011). Grundet ovenstående er det nærliggende, at se på de "spil" og personsammensætninger som fokusgruppeinterviewene har.

Som Kenneth J. Gergen beskriver socialkonstruktivismen, skabes den fælles forståelse og "verdensbilledet" i fællesskab, sammen med andre mennesker, og aldrig individuelt eller hver for sig (Holm 2011). Eksempelvis giver vi i fællesskab et bibliotek mening, ved hjælp af vores fælles forståelse, ellers ville det blot være en bygning med en masse papirer.

For at forstå hvilke antagelser og synspunkter, specialisterne i 1CISKMP/TGR har, er dette perspektiv valgt. Ydermere giver det mulighed for at få en bedre forståelse af det "verdensbillede" som hersker blandt specialisterne i enheden. En "verden" som jeg vil undersøge og forstå. Ved at analysere socialkonstruktivistisk er det muligt for mig at justere mit undersøgelsesdesign, interviewguide mv. aktivt i hele undersøgelsen, således at beskrivelser og analyser bliver relevante og inspirerende for aftagerne af undersøgelsen (Justesen og Mik-Meyer 2010).

5.3. Empiri

Forinden afholdelsen af empiriindhentning udfærdigedes en interviewguide¹. Efter vejledning blev jeg bevidst om, at kvaliteten i mine interviews kunne blive svækket, da der samtidigt var en anden studerende, som var i gang med samme kontaktperson i Telegrafregimentet og med samme intention. Derfor blev vi enige om at sammenkæde vores interviews og udfærdigede en interviewguide, der rummede begges forskningsspørgsmål².

Al empiri er indhentet ved 1CISKMP/TGR og er arrangeret gennem eget netværk, fordi netværket kan hjælpe med at afgrænse til de kriterier som jeg har til respondenterne i fokusgruppeinterviewene. Det er gjort klart for kontaktpersonen, at det ikke må være respondenter der kender mig på forhånd. Ved at respondenterne ikke kender mig, gør det

¹ Se bilag 1

² Se bilag 2

interviewet mere validt, og muligheden for at spørge undrende og uddybende virker mere gyldig og naturlig.

I alt bliver atten personer interviewet, hvoraf delingsføreren er den eneste der deltager i to interviews. Dette er med til at højne kvaliteten af de besvarelser der gives, da jeg ud fra egne erfaringer som respondent, mener at det kan påvirke en respondent at skulle deltage i flere interviews den samme dag, med samme omdrejningspunkt. For at være til mindst gene for respondenterne, afholdes interviewene i et mødelokale i 1CISKMP/TGR's administrationsbygning på Ryes Kaserne i Fredericia. For at fremstå så neutrale som muligt, har et aktivt valg været, at have civilt tøj på under interviewene, da dette kan mindske en negativ effekt på respondenternes besvarelser. Respondenterne oplyses at de med deres besvarelser er anonyme og deres præsentationer i starten af hvert interview, kun er med til at gøre analysearbejdet mere overskueligt.

Interviewene afholdes i samarbejde med en anden kadet, og medstuderende som undersøger; motivation og ledelse af specialister i Telegrafregimentet. Det vurderes at samarbejdet ikke har indflydelse på kvaliteten eller validiteten af interviewene, da begge interesseområder blandt andet omhandler motivation.

5.3.1. Interviewpersoner

Respondenterne er rekrutteret gennem en kontaktperson i 1CISKMP/TGR, med kriterierne: *ingen relation mellem respondent og interviewer, varierende rang, varierende tjenestetid og varierende erfaring fra 1CISKMP/TGR.* Valget af kriterierne gør det lettere at generalisere besvarelserne, samt at respondenternes opfattelse kan variere mere, hvis ikke de har samme baggrund. Interviewpersonerne har givet mundtligt samtykke til, at de optagede interviews anvendes i denne opgave og læses eller høres af vejleder og censor. Af hensyn til persondataforordningen holdes respondenterne anonyme i opgaven.

5.4. Metodekritik

Antallet af de kvalitative interviews, i form af fokusgruppeinterviews, kunne med fordel være flere. Flere interviews kunne resultere i andre besvarelser, om ledelse af specialister i 1CISKMP/TGR, og derved kunne nuancering eller flere bekræftende udtalelser, styrke

opgavens resultater. De afholdte interviews kan dog give en indikation af, hvordan ledelse af specialister foregår og er i kompagniet.

Respondenternes svar, kan være påvirket af mig, min personlighed, min blotte tilstedeværelse etc., da jeg er en del af det sociale rum under interviewet, uanset om jeg taler eller ej. For at opretholde kvaliteten i interviewene, må dette anses som et kompromis for den indhentede data til opgaven.

De semistrukturerede interviews, kan have sat begrænsninger for respondenternes svar, da interviewene struktureres efter en interviewguide, med emner og temaer, som jeg styrer. Derfor kan det muligvis kritiseres at interviewene ikke har ladet respondenterne tale frit, om de problemer de ser i ledelse af specialister. Af praktiske årsager er det kun muligt at interviewe én delingsfører. Delingsføreren er tilmed min kontaktperson, som har arrangeret de fire interviews på dagen, derfor gås der på kompromis med kriteriet, *ingen relation mellem respondent og interviewer*. Resultater og interviewet generelt, kan påvirkes af den relation, som delingsfører og jeg har på forhånd.

De opsatte kriterier for respondenterne, kan have indflydelse på besvarelsene, da der kan være konformitet indblandet hos respondenterne, hvilket betyder at de mindre erfarne måske lytter mere og "løber med" når en modsætning siger noget.

Socialkonstruktivismen anvendes til at skabe den "virkelighed", som opfattes af de interviewede i 1CISKMP/TGR. En undersøgelse af alle kompagniets ansatte, kunne resultere i mere nuancerede besvarelser og en anden opfattelse af "virkeligheden" kunne være blevet konstrueret.

For at tilvejebringe ønsket om at se på "sprogspillene" der foregår i kontekster og gruppesammenhænge, ville brugen af samme respondenter i flere fokusgruppeinterviews have givet et bedre udgangspunkt. Men da der dataindsamlingen anvendes nye respondenter i alle interviewene, er dette ikke muligt. Derfor er generalisering af udsagnene vigtig, for at kunne undersøge dette, men betyder også at der ikke foretages en dybdegående analyse af hvert enkelt udsagn fra interviewene, med henblik på at udrede disse "spil".

6. ANALYSE

Afsnittene anvendes til at analysere den indhente empiri med de valgte teorier. Med Peter Holdt Christensens TURPAS-model analyseres, hvilke behov der er kendetegnende for specialisterne i 1CISKMP/TGR, om specialisternes nærmeste førere (befalingsmænd) er bevidste om specialisternes behov, samt om specialisternes behov ændres, når der i fokusgruppeinterviewet er andre autoriteter, i form af førere fra enheden.

Den hypermedierede mentale værdikæde anvendes til at analysere, hvordan kommunikationsstrukturen præger organisationsstrukturen og om kommunikationens struktur kommer til udtryk i enhedens udførsel af opgaver.

Efterfølgende undersøges det med *Den interne kommunikations fire funktioner*, hvorledes en delingsfører i 1CISKMP/TGR bør fokusere sin interne kommunikation, for at udvikle og optimere arbejdsprocesser og de resultater som enheden leverer.

Hvert analyseafsnit bliver opsummeret med en delkonklusion der skal bidrage, til en forståelse af analyseafsnittets fund, der bidrager til opgavens helhed.

Citater og udtalelser fra interviewene vil blive fremstillet direkte i analysen, for at tydeliggøre og understøtte argumenter for analysen.

6.1 Analyse TURPAS-modellen – specialister

Besvarelser fra interviewet, som henvender sig til TURPAS-modellens motivationsfaktorer, med tilhørende analyse, vil i dette afsnit blive fremlagt, adskilt af motivationsfaktorenes overskrifter. Under hver overskrift vil der være en kort forklaring af essensen i motivationsfaktoren, for at hjælpe til forståelse af de udvalgte citater.

I interviewet deltog seks specialister, med varierende alder, erfaring og uddannelsesbaggrund, som er tilegnet ved Telegrafregimentet, i Forsvaret generelt, eller i det civile. De seks respondenter har hver fået et alias fra SP1-SP6.

6.1.1 Tilhørsforhold

Specialisten føler at han/hun er en del af et fællesskab. Fællesskabet knyttes til de relationer, der er for specialisterne i 1CISKMP/TGR. Et, for specialisten, tilhørsforhold til fællesskabet på arbejdspladsen eller tilhørsforhold der relaterer sig til arbejdspladsen. Det

vil sige, at det ikke nødvendigvis er i arbejdspladsens fysiske rammer der skal findes et tilhørsforhold, men det kan lige såvel være nogle bestemte kollegaer i, eller uden for enheden, der skal inddrages i arbejdet (Folkmann 2015).

Spørgsmål: Hvilken rolle spiller kollegaer?

SP6: "Næsten 90% af arbejdsdagen." (Lydfil_1: [00:11:58])

SP1: "Altså det her KMP [...] det er kollegaer der er den store faktor i, at folk bliver her så lang tid som de gør. [...] det er ligegyldigt om det er officerer, om det er befalingsmænd eller konstabler, at man snakker til hinanden, man snakker ikke ned, man snakker ikke op. [...] Jeg kunne godt leve med, at det var ude i felten hele tiden eller sådan noget, så længe at kollegaerne var de samme." (Lydfil_1: [00:12:01])

Spørgsmål: Lad os sige, at I havde en arbejdsopgave som kunne løses hjemmefra. Ville I så gøre det, eller ville kollegaer og stedet betyde for meget?

SP5: "Jeg ville også helt klart tage herop, selvom jeg kører fra Århus. [...] jeg synes bare, der er bare så meget socialt her[...] Der er også mange på kryds og tværs man taler med, som man lige er ovre at få en kop kaffe med, hvis der er tid til det. Så jeg ville klart foretrække heroppe, pga. at stemningen er så god generelt i hele TGR." (Lydfil_1: [00:27:32])

Udsagn: Jeg har overvejet at forlade forsvaret til fordel for .. fordi jeg...

BM6: "Jeg er tryghedsnarkoman. Jeg skal ikke ud i et eller andet firma og lige pludselig skal arbejde med IT og ikke vide hvad jeg kommer ud i og ikke vide hvad min hverdag er." (Lydfil_1: [00:41:22])

Disse besvarelser gør det klart at kollegaer og fællesskaber, har stor betydning for specialisternes motivation i arbejdet. Udtalelser som "man snakker til hinanden", "taler med" og "stemningen er så god" er med til at understøtte specialisternes behov for denne motivationsfaktor. Det, at der tales med hinanden, vidner om at der foregår interaktion mellem alle i enheden, uafhængigt af rang og er med til styrke den enkelte specialists behov for at dele erfaringer, oplevelser eller udfordringer. Det er op til specialisten, at tale med den kollega som kan gavne i situationen, og dette sker i et trygt miljø, så specialisten kan tale med den mest relevante kollega, uagtet stilling eller rang. Der er stor enighed blandt respondenterne om at kollegaerne er den vigtigste faktor i selve motivationen og fastholdelsen i arbejdet. Trygheden kan nemmere få specialisten til, at føle sig som en del af fællesskabet. De fysiske rammer, i form af lokaler og afgrænsede områder til enheden,

er ikke afgørende for motivationen. Dette ses i udtalelsen, der omhandler at respondenterne sagtens kunne arbejde under andre forhold, der muligvis var mere trange "... så længe at kollegaerne var de samme".

6.1.2 Udfordrende opgaver

Specialisten bliver udfordret af de arbejdsopgaver, som denne bliver stillet. Det kan i nogle tilfælde betyde, at opgaverne ikke er enkle for specialisten at udføre, hvilket kan føre til specialistens faglige selvrealisering. Derfor skal delingsføreren forsøge at gøre den "enkle" opgave motiverende for specialisten (Folkmann 2015).

Spørgsmål: Normalt siger DF hvad I skal lave, og I ved hvordan det skal laves. Men oplever I at blive motiverede af, at I bestemmer hvad der skal laves?

SP2: " Ja, det synes jeg. Jeg har engang imellem haft idrætten, f.eks. Så har han (delingsføreren red.) bare sagt, find på et eller andet, og så har jeg gjort som jeg vil. Det synes jeg, er ekstremt dejligt at han ikke skal sætte rammerne for hvordan jeg styrer det." (Lydfil_1: [00:29:19])

SP3: "Når vi så er ude til undervisning, med andre kollegaer, og vi kan se at der noget der mangler [...] man så smider den op af til [...] så falder den som regel ned i ens hånd igen, og så må man så stå for undervisningen selv. Og det er jo et eller andet sted fedt, fordi man selv ser problemet og ved godt hvordan man selv vil have, at de andre folk ved det og hvad de skal kunne og hvordan opgaverne skal løses fremadrettet." (Lydfil_1: [00:31:47])

Hvornår får I kvalitet i en arbejdsdag?

SP6: "Hvis du ikke har sagt hvad du gerne vil, og sagt at det er den her vej jeg gerne vil, sagt det radio her, det er bare spændende, jeg vil bare være super god til radio. Hvis du ikke kommer med den melding, så får du ikke lov til at dykke ned i det." (Lydfil_1: [00:37:48])

Med besvarelserne, ses det at delingsførerne mangler et grundlag for at vide hvad der er vigtigt, for at den enkelte specialist bliver udfordret i sit arbejde. Denne uvidenhed kan ligge i delingsføreren manglende kompetencer indenfor specialerne. Den første besvarelse, bliver imødeset af delingsføreren, fordi han er lært med, blandt andet fra hans grunduddannelse på Hærens Officersskole, at idræt er vigtigt for soldaten. SP3's besvarelse vidner om at delingsføreren tager et valg og giver den enkelte specialist, som har observeret et problem, i dette tilfælde i forbindelse med undervisning, mulighed for selv at komme

udfordringen til livs. Der lægges altså fra delingsføreren op til, at hvis man kan se et reelt problem, og man ytrer sig herom, så er man også selv i stand til at løse det. Det kan fremprovokere en enhed der ikke tør at ytre sig om eventuelle udfordringer, men det trygge miljø og den flade struktur i enheden fordrer, at specialisterne er opsøgende.

I SP6's besvarelse bemærkes det at, hvis delingsføreren mangler en forståelse for de behov som specialisten har fagligt, så er det vigtigt at han får specialisten i tale, og derigennem bliver bevidst om den faglige selvrealisering som specialisten drømmer om at udvikle og udfordre.

6.1.3 Rimelighed

Indre og ydre belønninger, er rimelige i forhold til den indsats som specialisten yder. Derudover er det en rimelighed i forhold til hvad andre specialister modtager. Specialisten vil i denne faktor se meget på sig selv, og selv føle hvad der er rimeligt eller urimeligt (Folkmann 2015).

Udsagn: Jeg har overvejet at forlade forsvaret til fordel for .. fordi jeg...

fortsættelse af SP3's kommentar: "Grunden til at jeg blev, det var pga. jer (kollegaerne red.)!" og efterfølgende SP4: "Og på grund af den frihed vi har herinde også, måske".

*SP6: "Ja, for det er netop den frihed man har. Jeg er tryghedsnarkoman."
(Lydfil_1: [00:41:18])*

Udsagn: Færdiggør sætningen: Hvis jeg var DF ville jeg..

SP6: "Prioriterer mine folk over opgaven." (Lydfil_1: [00:45:40])

SP1: "... sørg for, at personalet, som man skal have til at udføre opgaven, er glade, ikke stressede og egentligt har forstået hvad der skal ske. Fordi så får du løst opgaven, og så må du føre kontrollen, hvis det viser sig at behovet er der..." (Lydfil_1: [00:46:58])

Spørgsmål: Har lønnen ikke nogen betydning?

SP6: " Jo, selvfølgelig har lønnen en betydning. Men det her frihed er noget jeg vægter højere" (Lydfil_1: [00:48:30])

Respondenterne giver ikke udtryk for at en ydre belønning, i form af løn, er med til at motivere specialisterne til at blive i deres stillinger ved 1CISKMP/TGR. Men den ydre værdi og belønning der gives i form af frihed, nævnes flere gange som grunden til at specialisterne

bliver i enheden. Friheden og fleksibiliteten i enheden, der gør at specialisten kan arbejde mere med sit speciale, hvis han/hun ser et behov der betyder at han/hun ikke kan deltage i en anden aktivitet. Derved får SP6's besvarelse om, hvis han var delingsfører så ville han prioritere sine folk over opgaven, betydning. Specialisterne vil gerne opgaverne, men det må ikke være opgaverne der styrer specialisterne, men derimod specialisterne der styrer opgaverne.

6.1.4 Præstation

Specialisten skal kunne se, at han/hun bidrager med noget, der gavner enheden eller den arbejdsgruppe som specialisten er en del af. Det vil sige at der skal, for specialisten, være mening med det arbejde der præsteres. Tillige skal specialisten have feedback for sin indsats (Folkmann 2015).

Spørgsmål: Føler i, at I bliver inddraget? Bruger DF Jer, på de rigtige måder?

SP5: "F.eks. hvis vi skal have nye køretøjer, så bliver der sendt et hold op af de rigtige erfarne CIS, IT og andet specialer, [...] i forhold til hvordan skal vores nye KØTJ se ud." (Lydfil_1: [00:16:31])

SP6: "I hvert fald bliver de spurgt ind til, hvad ville være smart her, hvordan skal det her bygges op? At det så ikke bliver sådan når det kommer ud i fabrikken derude, men det bliver skrevet ned og sendt og vi kan se at det bliver sendt videre, at sådan her ser vi at det fungerer. Så nede på det her niveau, der bliver der i hvert fald lyttet til os og vi bliver inddraget rigtig meget." (Lydfil_1: [00:16:49])

Spørgsmål: Hvornår får i kvalitet i en arbejdsdag, føler I? Hvornår går i hjem og tænker "nu har jeg fået noget ud af min arbejdsdag"?

SP6: "Det kan være både, at du har fået lov til at udføre en uddannelse, hvor du kan mærke at nu har du ophøjet dine kollegaers viden, de kan pludselig noget som de ikke kunne før. Det kan også være noget der ikke har virket i lang tid, og lige pludseligt har du fundet ud af, nu har du fået det til at virke." (Lydfil_1: [00:35:10])

De erfaringer og idéer, som specialisterne bidrager med, anvendes af delingsførerne og videresendes. Specialisterne kan se at det bliver sendt videre, hvilket vidner om en hvis form for gennemsigtighed i delingsførerens medinddragelse af specialisterne. Specialisterne udviser en grad af kendskab til arbejdsgangene på højere niveauer, i forbindelse med implementering af eksempelvis nye køretøjer. Besvarelsen: "... der bliver i

hvert fald lyttet til os og vi bliver inddraget rigtig meget” styrker ovenstående analyse og bidrager til, at specialisterne motiveres da de har indflydelse på deres eget arbejde og deres materiel.

6.1.5 Autonomi og selvbestemmelse

Inden for de organisatoriske rammer, bestemmer specialisten selv, hvordan han/hun udfører arbejdsopgaven, og i nogle tilfælde kan tidspunktet for udførelsen, også afgøres af specialisten. I forbindelse med beslutningsprocesser, involveres specialisten og får indflydelse (Folkmann 2015).

Spørgsmål: Hvad med de rammer, som DF sætter for jer? Og med rammer, der mener jeg, hvad der står på øvelseslisten, om man skal på kursus, og hvilke kurser man skal på?

SP6: ”Det er også meget op til en selv. De fleste kurser, det er fordi man selv søger det. Man kommer og siger, at det her kunne jeg godt tænke mig.” Lydfil_1: [00:17:35]

Spørgsmål: Har I en fornemmelse, at det er vores nu og nu løser vi det. Eller er han der hele tiden for at kontrollere?

SP4: ”Nej. Vi har ikke helt frie rammer.” (Lydfil_1: [00:22:40])

SP6: ”Jeg mener overhovedet ikke, at de har kontrol, i hvert fald ikke i vores deling. Han(delingsføreren red.) kontrollerer resultatet når vi kommer og afleverer det” [...] ”Jeg synes at det er fint, fordi så ved jeg, at de stoler på, at hvis de siger noget, så gør vi det. Det er selvfølgelig også noget man har fortjent.” [...] ”... man ved også, at hvis jeg gør det her godt, så får jeg lov til at gøre det som jeg gerne vil have det, og så får man sine egne arbejdsvilkår” (Lydfil_1: [00:24:10])

Udsagn: Min delingsfører behandler mig som specialist...

SP6: ”... Jo flere år du har haft i faget, jo mere bliver du lyttet til, og jo mere viden du har [...] Man kan tydelig se, at dem(delingsførere red.) der kommer ind og siger, at nu skal jeg styre det hele, der sker bare ikke de samme ting så.” (Lydfil_1: [00:05:20])

Autonomi og selvbestemmelse kommer til udtryk gennem specialistens selvindsigt, hvilke uddannelser eller kurser gør at jeg kan udvikle mig inden for mit speciale?

Der er en tydelig forskellighed i de nuværende delingsføreres tilgang til tillid og kontrol. Nogle respondenter har erfaret kontinuerlig kontrol og andre oplever kun slutkontrol. Det er

værd at bemærke SP6's svar: "Det er selvfølgelig også noget man har fortjent." Dette betyder at specialisten er opmærksom på den forventning der er til ham og at det produkt han er blevet tildelt udføres med samme kvalitet som tidligere, men vejen dertil bestemmer han selv, fordi han tidligere har bevist at slutproduktet bliver som delingsføreren ønsker. SP6's delingsfører har erfaret, at han uden kontrol af processen kan stole på SP6 og det produkt han leverer. Ydermere er SP6 bevidst om, hvis han ikke leverer den ønskede kvalitet i produktet, vil nogle af hans friheder blive inddraget i processen.

Ud fra den sidste besvarelse ovenfor, konstateres det at der er en modstand mod delingsførere, som forsøger at udstede snævre rammer for specialisterne. Hvormed det kan konkluderes at specialisterne mener at de leverer bedst, ved selv at styre processerne.

6.1.6 Selvrealisering

Specialisten har et ønske om at udvikle sig gennem sit arbejde. Dette er et mere egoistisk mål for specialisten. Ønsket om udvikling kan ske gennem arbejdsopgaver, der giver specialisten mulighed for fordybelse, ingen forstyrrelser og høj koncentration (Folkmann 2015).

Udsagn: Jeg er tilfreds med mit arbejde og mine arbejdsopgaver...

SP5: "Jeg synes faktisk, som vi lige talte om i gangen, at der er rig mulighed for, i det her regiment, at hvis du vil noget, og fortæller det og også viser det, så skal du nok opnå det." (Lydfil_1: [00:10:23])

SP6: "Men hvis du viser at du vil noget, og udmelder hvad du gerne vil, så kan du få lov til at gøre næsten hvad du vil. Så det ligger meget på en selv." (Lydfil_1: [00:11:44])

Spørgsmål: Lad os sige, at I havde en arbejdsopgave som kunne løses hjemmefra. Ville I så gøre det, eller ville kollegaer og stedet betyde for meget?

SP4: "Jeg kan se en fordel i at arbejde hjemme hvis du skal fordybe dig i tingene, og du bliver ikke forstyrret hele tiden ved at der kommer kollegaer ind og spørger, så jeg kan godt se en fordel i at arbejde hjemme, man bliver ikke forstyrret nær så meget, alt efter hvad man skal lave." (Lydfil_1: [00:28:53])

SP1: "...så også meget af det her med at du kan spare med nogle af dine kollegaer i forhold til, hvordan løser jeg den her opgave bedst. Det har også meget at sige..." (Lydfil_1: [00:28:09])

Respondenterne i interviewet giver udtryk for at der er god mulighed for at dygtiggøre sig. I og med at enheden lever af sine specialisters færdigheder og kompetencer, tilgodeses dette tydeligt i besvarelsen: "... så kan du få lov til at gøre næsten hvad du vil." Mange af specialisterne har stor interesse i deres speciale, og derfor vil de også gerne udfordre og dygtiggøre sig indenfor deres felt. Endnu en gang kan delingsførerens uvidenhed, komme specialisterne til gode, da delingsføreren ikke nødvendigvis har kendskab til en specifik kompetence som specialisten ønsker at udvikle, men derimod har en forståelse for at dette ønske imødekommes.

Specialisterne kan se en fordel i at arbejde hjemme eller isoleret, i forhold til beskrivelsen af overskriften til denne motivationsfaktor, der definerer at specialisten skal have mulighed for at fordybe sig uforstyrret. En fordel, som ikke kan opveje den værdi kollegaerne har, i forbindelse med sparring eller hjælp til løsning af en opgave.

6.1.7 Delkonklusion

Et samarbejde mellem delingsføreren og specialisten, vil gøre det nemmere for delingsføreren at forstå, hvilket udviklingsniveau den pågældende specialist er på. Med samarbejdet kan delingsføreren søge at tilgodese og udfordre de behov specialisten har, ud fra et bredere og mere fagligt grundlag. Dette er med til at fremhæve behovet for det åbne og trygge arbejdsmiljø, samt friheden der giver specialisten rum til at fordybe sig i et opstået problem. Relationer og flad organisationsstruktur motiverer specialisterne i deres daglige arbejde, og muligheden for at sparre og udveksle erfaringer på kryds og tværs af hierarkiets niveauer, er med til at opretholde specialisternes lyst i arbejdet. Det er ikke et kvalifikationstillæg eller et enkelt vederlag der får specialisten til at arbejde mere, det er friheden til at fordybe sig, og undersøge eller udrede et problem.

Som delingsfører er det vigtigt, at lytte aktivt til specialisterne og medinddrage dem i beslutningsprocesser, da det først og fremmest er dem der sidder med den faglige viden. Specialisterne opdager problemer eller udfordringer inden for deres speciale, som føreren ikke selv har mulighed for at observere. Derfor skal samarbejdet føre til, at der i stor grad lægges vægt på at enheden styrer problemerne, og ikke at problemerne styrer enheden og arbejdsgangene.

Ledelsesstile der indebærer meget styring og kontrol fra delingsføreren, vil ikke bestå i specialistenheden 1CISKMP/TGR, da specialisternes arbejdsgange er meget individuelle og for mange forstyrrelser i processerne, kan resultere i ineffektivitet. Før specialisterne kan tildeles autonomi og selvbestemmelse i deres arbejdsprocesser, skal de gøre sig fortjente til det. Det betyder ikke at den ny tilgåede delingsfører skal lade sig påvirke af tidligere arbejdsgange, men derimod skal han/hun arbejde med et udgangspunkt i kontrolvirksomhed, for derefter at overgå til med tillidsbaseret ledelsesstil, når han/hun er parat til dette. Det er vigtigt at dette er en ledelsesmæssig udvikling, da for meget og vedvarende kontrolvirksomhed, kan føre til at specialisterne mister deres motivation i arbejdet.

6.2 Analyse TURPAS-modellen – befalingsmænd

Formålet med dette afsnit er at undersøge hvordan befalingsmændene i 1CISKMP/TGR faciliterer specialistens motivationsbehov og om deres opfattelser af disse, stemmer overens med den virkelighed som specialisterne oplever.

I interviewet deltager seks befalingsmænd, med varierende alder, erfaring og uddannelsesbaggrund, fra Telegrafregimentet, Forsvaret generelt og det civile. De seks respondenter har fået et alias fra BM1-BM6.

Som i den tidligere analyse, vil spørgsmål og udsagn som henvender sig til TURPAS-modellens motivationsfaktorer samt tilhørende besvarelser og analyse, blive fremlagt og ligeledes vil fremgangsmåden være opdelt af motivationsfaktorenes overskrifter.

6.2.1 Tilhørsforhold

BM5: "[...]at se det sammenhold der er og det samarbejde der er i alle sektioner, alle grupper, og også i hele DEL." (Lydfil_2: [00:16:34])

BM5: "[...] der er ikke det store skel mellem DF, NK, GF og yngste mand." (Lydfil_2: [00:22:54])

BM2: "[...] fordi vi har så gode relationer med så mange af dem." (Lydfil_2: [00:31:49])

BM5: "Hver gang jeg har mødt ham (tidligere kollega, der er gået civil red.), så savner han øvelserne, han savner sammenholdet, han savner sine kollegaer, han savner det her miljø. Men han får bedre løn, og han får flere penge." (Lydfil_2: [00:52:37])

Befalingsmændene er bevidste om at tilhørsforhold, og relationer er en vigtig faktor for alle medarbejdere i Telegrafregimentet. BM5 giver også udtryk for at sammenholdet er med til at styrke effektiviteten og kvaliteten i arbejdet, da hans kommentar til spørgsmålet, om hvornår befalingsmændene oplever kvalitet i deres arbejdsdag svarer, at det er når man kan se sammenholdet og samarbejdet fungere, på alle niveauer, på trods af eventuel omstilling og udfordringer med befalinger.

"... der er ikke det store skel..." denne besvarelse understøtter specialisternes virkelighed omkring den flade struktur, der er styrende for samarbejdet i enheden. Dog er der i besvarelsen, stadig et skel mellem graderne, hvilket er naturligt for den hierarkiske organisations opbygning. Et skel som befalingsmændene fremhæver for ikke at miste autoritet og ret til at arbejde. Befalingsmændene er bevidste om at de er ledere af specialister og betragter ikke sig selv som specialister, derfor er det vigtigt, for dem, stadig at have et ledelsesmæssigt skel, der retfærdiggøre deres hverv som befalingsmænd og derved ikke bliver overflødige.

BM5 inddrager også en erfaring han har med en tidligere kollega, der efter at være gået civilt, giver udtryk for at savne kollegerne og sammenholdet i 1CISKMP/TGR.

6.2.2 Udfordrende opgaver

BM4: "Men også at når du står med 6 opgaver, så ved du hvor du lægger hvilke opgaver, for at de rent faktisk bliver løst. For de opgaver som én person kan løse, kan en anden ikke nødvendigvis, selvom de burde være lige gode." (Lydfil_2: [00:39:49])

BM6: "Du kan have nogen specialister, der ikke magter at få mere end... lad os tage (X), hvis du giver ham to opgaver, at skulle hente en server og lave en eller anden, jeg ved ikke hvad fanden de leger med, en eller anden maskinting. Hvis du siger det til ham, begge ting, så får du ikke løst opgaven. Siger du det til (Y), så kan du godt få løst opgaven." (Lydfil_2: [00:38:55])

I interviewet diskuteres facilitering af udfordrende opgaver for specialisterne ikke synderligt. Men det er værd at bemærke, den måde som befalingsmændene uddelegerer arbejdsopgaver til specialisterne. Ovenstående besvarelse giver indblik i, at der nøje overvejes for, hvilken specialist der får de udfordrende opgaver, og hvem der modtager de mindre vanskelige. Overvejelser, der er med til at effektivisere arbejdsprocesserne i

1CISKMP/TGR og med et "befalingsmandsfilter" iværksættes en mere målrettet udførelse, ud fra de rammer som er givet fra delingsføreren.

BM6 har forventninger til specialisterne, også selvom BM6 ikke ved hvad specialisterne arbejder med, så har han en forventning om at det bliver løst efter hans hensigt. Derfor uddeler han også mere komplekse opgaver til bestemte specialister, som tidligere har ydet efter hans ønske.

6.2.3 Rimelighed

BM5: "Men nu kan jeg også give (X) en helt ny kontorstol, og den vil han være pisse glad for og tilfreds med, de første 14 dage. Så har han kraftedeme glemt at han har fået en ny stol. Og så er den tilfredshed ligesom blæst ud igen og sådan er det fandeme også med vores løn" (Lydfil_2: [00:46:45])

BM4: " hvis man også godt kunne tænke sig at tage familien på ferie eller noget, så skal man nok ud at hente nogle penge et andet sted, fordi med familie, hus og bil, ligesom de fleste gerne vil have, jamen så rækker lønnen bare heller ikke så meget længere." (Lydfil_2: [00:49:18])

Befalingsmændene har begrænsede midler som de kan belønne specialisterne med og BM5 tilkendegiver også at han kan give materielle goder, i dette tilfælde en ny kontorstol, som hurtigt vil blive glemt, ifølge ham. Det at han aktivt giver en specialist en ny kontorstol, kan være en god og nem måde at anerkende specialistens arbejde på. At belønne med et fysisk middel, som er synlig for andre specialister, kan både have en negativ og en positiv effekt på resten af enhedens specialister. Nogle specialister vil føle sig urimeligt behandlet og deres aktivitetsniveau vil dale i arbejdet, da de ikke får noget for den indsats de yder. Andre vil blive motiveret til at arbejde mere og stile efter at få lignende belønning.

6.2.4 Præstation

BM5: "Alle har noget at byde ind med – alle kan noget." (Lydfil_2: [00:31:25])

Til spørgsmålet om hvorvidt befalingsmændene bliver inddraget i beslutningsprocesser, svarer respondenterne at det ikke kun er dem der bliver inddraget – alle bliver inddraget. Der bliver altså ikke anlagt mundkurv på specialisterne i beslutningsprocesser. Tværtimod, anses specialisterne som en betydelig ressource, der skal udnyttes og anvendes aktivt for

at levere et produkt med kvalitet. På den måde lænses enheden også for idéer og mulige opgaveløsninger.

6.2.5 Autonomi og selvbestemmelse

Udsagn: "Det motiverer mig at..."

BM4: "[...] frihed under ansvar. Man har lov til at agere selv. Man får en opgave, og så vil de bare se et resultat. Man bliver ikke målt og vejet på, hvor mange papirer man har udfyldt eller om man har brugt det rigtige term hist og pist. Det slutproduktet du kommer med, det skal være i orden, og så længe man leverer det, så har du faktisk fri råderet over din egen tid." (Lydfil_2: [00:12:39])

BM6: "hvordan de kommer hen til det slutprodukt der, det er lige meget, for som du siger, slutproduktet." (Lydfil_2: [00:14:30])

BM3: "Ja, de tager initiativ, hvis der nu kommer en opgave og der ikke lige er en fører tilstede..." (Lydfil_2: [00:17:17])

Det er generelt i enheden, at der er mulighed for at agere på egen hånd og styre arbejdsgangen, hvilket til fulde, lever op til motivationsfaktorens beskrivelse.

Resultatorienterede delingsførere fremtræder positivt, ud fra de besvarelser der gives, da det er målet og ikke vejen dertil som er vigtigt, dette kan understøtte tidligere analyse af specialisternes oplevelse af delingsførere som anvender styrende ledelsesstil igennem processer, som værende negativt.

Kvalitet i befalingsmændenes arbejdsdag opstår når de påvirker specialisterne, til at kunne handle selvstændigt. Befalingsmændene udviser vilje og lyst til at neddrole kontrolvirksomhed af specialister, og derimod give specialisterne mere råderum og selvbestemmelse i tildelte arbejdsopgaver. Dermed er det befalingsmændenes intention at kunne uddelegere opgaver til specialisterne med overordnet formål og hensigt, der skal danne rammerne for de processer som specialisterne selvstændigt styrer og er nødvendige for at komme til det ønskede slutprodukt.

6.2.6 Selvrealisering

Motivationsfaktoren om specialisternes selvrealisering bliver ikke behandlet i denne analyse, da det er specialistens individuelle behov der skal stilles, hvilke er umulige at tyde igennem befalingsmændenes udtalelser.

6.2.7 Delkonklusion

Befalingsmændene i 1CISKMP/TGR har fokus på, at fremme specialisternes tilhørsforhold til enheden og de gode relationer mellem officerer, befalingsmænd og konstabler har stor indvirkning på dette forhold. For ikke at negligere sig selv, lægger befalingsmændene stadig vægt på at der er et skel mellem dem og specialisterne, men at dette skel ligger i det ledelsesmæssige, da de ikke betegner sig selv som specialister og ved, at de ikke kan udføre specialisternes arbejde. En respondents udtalelse om en tidligere kollegas savn til enheden, legitimerer arbejdet i 1CISKMP/TGR endnu mere. Hvorfor forlade 1CISKMP/TGR, hvis man kommer til at savne det?

Uddelegering af opgaver overvejer befalingsmændene for, således at de søger de mest kompetente specialister til udførelse af specifikke opgave. Dette sætter krav til, at befalingsmændene har et godt kendskab til specialisternes individuelle faglighed og kompetencer. For at få dette kendskab spiller tilhørsforholdet, og de gode relationer en stor rolle.

Midler til fysiske belønninger, råder befalingsmændene i mindre grad over. Ydre belønning som frihed er derimod noget som bør tildeles mere betydning, da resultaterne fra tidligere analyse beviser dette som værende motiverende for specialisten. En indre belønning for specialisten kan eksempelvis være inddragelse og accept som en ressource, der skal udnyttes positivt i beslutningsprocesser, noget som allerede ligger højt på dagsordenen i 1CISKMP/TGR.

Den resultatorienterede delingsfører fremtræder i befalingsmændenes opfattelse af en god leder. Den resultatorienterede delingsfører har afsmittende effekt på befalingsmændene, som kan lede ud fra tidligere erfaringer der afleder en effekt på specialisten og det produkt, som i sidste ende bliver leveret.

6.3 Analyse TURPAS-modellen – specialister/befalingsmænd/delingsførere

I dette afsnits underøges det, om specialisternes "virkelighed" er en anden, når rang og autoriteter indblandes i fokusgruppen.

I interviewet deltager to delingsførere (én seniorsergent som er fungerende delingsfører grundet personelmangel og én premierløjtnant), én befalingsmand foruden seniorsergenten og tre specialister. Fokusgruppens deltagere har varierende alder, erfaring og uddannelsesbaggrund, fra Telegrafregimentet, Forsvaret generelt og det civile. De tre specialister har fået alias SP7-SP9, befalingsmand har alias BM7, delingsførere har alias DF1-DF2.

Som i det tidligere afsnit vil spørgsmål og udsagn som henvender sig til TURPAS-modellens motivationsfaktorer samt tilhørende besvarelser og analyse blive fremlagt, og ligeledes vil fremgangsmåden være opdelt af motivationsfaktorernes overskrifter. Dog er motivationsfaktoren *præstation* udeladt, da besvarelserne ikke lægger op til at gå i dybden med denne.

6.3.1 Tilhørsforhold

Spørgsmål: Mine kollegaer betyder meget for min tilfredshed med arbejdet?

SP8: "Det er mere kammeratskabet end det er lønnen, for at sige det meget pænt." (Lydfil_3: [00:04:36])

SP7: "De mest nederen opgaver, de kan blive sjove, hvis man arbejder sammen med nogen man godt kan lide at arbejde sammen med." (Lydfil_3: [00:04:40])

Spørgsmål: Er det noget delingsføreren skal sammensætte teams efter?

SP9: "Jeg ved fra mig selv, at hvis jeg er på site med én jeg overhovedet ikke kan sammen med, så er min morale lig nul. Altså jeg skal nok gøre mit arbejde, men jeg gør det måske 50% langsommere end hvis det var en jeg kunne arbejde sammen med. (Lydfil_3: [00:06:42])

Tilhørsforholdet er uundgåelig ikke at nævne endnu en gang som en af de styrende motivationsfaktorer. Selvom fokusgruppens deltagere har rang fra konstabel til premierløjtnant, lægges der ikke skjul på at kammerater og kollegaer er styrende for specialistens motivation og lyst til arbejdet. Sammensætningen af specialister til udførsel af opgaver kommer ind i billedet, som noget der også kan være demotiverende. Tilhørsforholdet bliver fortolket af respondenterne, og der er ikke kun gode oplevelser med tilhørsforhold. De tilstedeværende delingsførere og befalingsmænd kan have en effekt på specialisterne som besvarer spørgsmålene. Specialisterne ser interviewet som et rum hvori de kan tale frit, uden at skulle bøde for deres udtalelser efterfølgende, men samtidigt

forsøger specialisterne at påvirke førerne og få dem til at overveje for gruppesammensætninger i fremtiden, særligt SP7's og SP9's besvarelser som er citeret ovenfor kan understøtte dette argument.

6.3.2 Udfordrende opgaver

Udsagn: Der opstår kvalitet i min arbejdsdag, når...

DF2: "Når jeg får nogle opgaver hvor jeg skal bruge min egen hjerne, og de ikke er blevet gennemtygget inden." (Lydfil_3: [00:11:51])

DF1: "I min verden er det når folk løser den opgave man har udstukket til dem. Jeg elsker at have givet nogle rammer, [...] og de så bliver løst efter hensigten." (Lydfil_3: [00:14:12])

Opfølgende spørgsmål: Gælder det også dem du er DF for?

SP8: "hvis du får nogle rammer og noget [...] at rive i og selv kan få lov fra bunden af, så er det også lidt mere spændende." (Lydfil_3: [00:13:55])

Delingsførerens (DF2) besvarelse er inddraget i analysen, da den med til at danne grundlag for SP8's besvarelse. SP8 vil i hans besvarelse gerne have rammer og noget "at rive i", hvilket betyder på at der for specialisten ligger et behov om selvrealisering ved hjælp af *udfordrende opgaver*. Der skal være udfordringer der er afpasset specialistens niveau, før der opstår kvalitet i dennes arbejdsdag. SP8's besvarelse læner sig meget op ad, og anerkender både DF2 og DF1's holdninger i deres besvarelse til spørgsmålet, hvilket normativ konformitet³ kan være medvirkende til at forklare.

6.3.3 Rimelighed

Spørgsmål: Kan en fører komme det her (laizes-fair holdning red.) til livs, uden at skulle inddrage den frihed?

SP8: "Skal jeg være flabet? SG skal gå foran som det gode eksempel." (Lydfil_3: [00:33:19])

BM7 "Ja."

³Betegnelsen for et mere eller mindre skjult gruppepres, der får det enkelte medlem til at tilpasse sig gruppens normer og holdninger. (Jørgensen u.d.)

SP7: "... vi savner noget feedback på nogle af de opgaver vi laver. At hvis du ikke får en feedback på opgaven, men bare får at vide "fint", jamen så næste gang, så bruger du måske en time mindre, du får samme svar den her gang, "fint", jamen hvorfor så yde en ekstra indsats, hvis du kan gøre det dårligere og stadig sidde med din telefon?" (Lydfil_3: [00:33:43])

SP8 mener selv, at han er flabet i sin besvarelse, dette svar ville ikke være indledt på samme måde, hvis der ikke havde været befalingsmænd eller delingsførere tilstede, under fokusgruppeinterviewet. Dog bakker befalingsmand (BM7) op om dette, da BM7 i interviewet udviser sin utilfredshed med andre befalingsmænd og deres måde at håndtere laizes-fair ledelse på. Ydermere gøres SP8's besvarelse mere værdifuld qua BM7's rang og BM7's accept berettiger SP8's udtalelse.

På baggrund af BM7's opbakning til SP8, melder SP7 sig også ind i debatten, og uddyber sin holdning til den ledelse, der for ham, er bemærkelsesværdig. Hvilket betyder at, SP7 kommer med et mere direkte argument til besvarelse af spørgsmålet, der udspringer fra en diskussion om hvorledes befalingsmænd skal lede med eksemplets magt, og derfor ikke sidde med mobiltelefonen fremme, til fællesmøder på delingskontoret. Der skal altså for SP7 være de samme rammer og regler for både befalingsmænd og specialister, hvilket vidner om et stærkt behov for rimelighed i arbejdet, på tværs af hierarkiet.

6.3.4 Autonomi og selvbestemmelse

Spørgsmål: Er der også frihed til hvad man har lyst til at fordybe sig i?

BM7: " Det kommer an på hvor travlt vi har." (Lydfil_3: [00:28:53])

SP8: "... hvis der er nok hænder til 1-4 (køretøjseftersyn red.), jamen så de her fagspecialister, SATCOM-folkene [...] eller IT-supporterne laver på deres udstyr. [...] Det er der hvor der er fleksibiliteten til at gå ind og kigge på sit speciale og sige "jamen det er fint nok, nu har vi tiden til det". (Lydfil_3: [00:29:01])

SP8 indleder med at svare på spørgsmålet, udefinerende og uklart. Da BM7 sætter nogle rammer for SP8, ved at svare "Det kommer an på hvor travlt vi har", får SP8 lettere ved at svare. Besvarelsen har samme udgangspunkt som det generelle billede, der blev præsenteret af specialisterne under det første fokusgruppeinterview. Dog bliver besvarelsen afgrænset, i tid, af befalingsmandens indledningsvise kommentar.

6.3.5 Selvrealisering

Spørgsmål: Hvad er det der driver dem (specialisterne red.) og motiverer dem mest?

BM7: "Jeg tror, at det der motiverer det er, at de får lov til at lave og dygtiggøre sig i det de nu er gode til." (Lydfil_3: [00:23:37])

SP8: "Nørde sig ned" (Lydfil_3: [00:24:01])

BM7: "... man kan godt sende tyve konstabler ud i hver deres retning og sige at nu skal i specialisere jer. Der vil være, hvis ikke halvdelen, der ikke laver noget som helst, og der er ikke nok SG til at gå rundt og være på. Det kan være farligt." (Lydfil_3: [00:31:52])

BM7 kommer med sin opfattelse af, hvad BM7 tror specialisterne motiveres mest af. En udtalelse som SP8 kvitterer for og bakker op, hvilket betyder at specialisterne i dette fokusgruppeinterview deler befalingsmandens opfattelse og netop har muligheden for at dygtiggøre sig inden for deres felt.

6.3.6. Delkonklusion

Overordnet er der ikke meget forskel på specialisternes besvarelser, i dette interview kontra i fokusgruppeinterviewet, hvori der kun deltog specialister. Specialisternes behov for tilhørsforhold ændres ikke ved gruppesammensætningen, men måden det bliver omtalt på er anderledes. I størstedelen af specialisternes besvarelser, søger specialisterne nemlig opbakning eller accept fra foranstående i lokalet. Specialisternes behov for rimelighed kommer til udtryk, ikke kun horisontalt blandt ligestillede specialister, men også vertikalt i enheden. Autonomi og selvbestemmelse ændrer sig fra at være generelt muligt i næsten ethvert tilfælde hvor specialisten ser et behov, til kun at være når førerne ser det muligt. Der er gode muligheder for at udvikle sig, hvilket ikke stemmer helt overens med den "virkelighed" der beskrives under *autonomi og selvbestemmelse*, da der netop er blevet konstrueret en fælles forståelse, blandt respondenterne om at muligheden for autonomi og selvbestemmelse, er afgrænset til særlige tidspunkter, som styres af førerne.

6.4 ANALYSE - Den hypermedierede mentale værdikæde

Med udgangspunkt i fokusgruppeinterview – specialister/befalingsmænd/delingsførere, vil dette afsnit blive brugt til at analysere, hvordan kommunikationsstrukturen præger

organisationsstrukturen og om kommunikationens struktur kommer til udtryk i enhedens udførelse af opgaver. De resterende interviews vil blive inddraget, såfremt disse giver værdi til analysen. Citater fra interviews som er med til at skabe forklaring i analysen vil blive inddraget.

Det er meget tydeligt, i interviewet, at strukturen er flad, og at der er gode og trygge relationer blandt alle respondenterne. Der er ikke langt imellem de spydige og småprovokerende kommentarer, med humoristiske islæt. Specialisterne svarer hurtigt delingsførerne igen, hvis der er noget, specialisten ikke er helt enig i. Det samme gør sig gældende modsat, hvilket vidner om en større udligning af autoriteter i 1CISKMP/TGR. Dog skal det bemærkes at der i interviewet stadig er tegn på autoriteter og magtbalancer mellem respondenterne. Samtidigt supplerer respondenterne hinandens besvarelser godt, på kryds og tværs af hierarkiet, hvilket også bakker op om den flade struktur og det tidligere nævnte tilhørsforhold til enheden.

DF2: "Det er det første spørgsmål oftest de kommer med, konstablerne, "hvem er også i delingen, hvem af befalingsmændene får vi med?". For at høre, er det rent faktisk nogen jeg kan med eller kan jeg ikke med?".
(Lydfil_3: [00:05:12])

DF1: "Hvem er delingsfører?" F.eks. 1. deling, der nu står uden delingsfører" (Lydfil_3: [00:05:21])

DF2: " Det er i hvert fald ikke nogen kendt delingsfører. Det der sker i 1. deling der er sådan "bliver det nu sjovt i 1. deling, for hvem fanden bliver delingsfører? Ah, ham der og ham der er der, så skal det nok gå".
(Lydfil_3: [00:05:30])

De inddragede citater fra delingsførerne ovenfor, beretter om at der i forbindelse med det nye forlig er et kendt ønske, fra alle, om at de nye sammensætninger i 1CISKMP/TGR, skal leve op til nogle kommunikationsmæssige krav. "Hvem er også i delingen, hvem af befalingsmændene får vi med?" et spørgsmål, som peger på at relationer i de nye sammensætninger får en betydning for motivationen, særligt for specialisterne som stiller disse spørgsmål. Spørgsmålet er ikke kun rettet mod andre specialister, men også mod specialisternes kommende førere (befalingsmænd og delingsførere). Hvis svaret kan gives til specialisten, er det op til specialisten selv at svare på det underliggende spørgsmål: "er det rent faktisk nogen jeg kan med, eller ikke kan med?". Interessen for den information som

muligvis er ukendt, vidner om et kommunikativt ønske til at vide alt, om alting og alle (Thorborg 2014, 268).

DF1: " Det kan også være farligt at sætte en rigtig stærk konstabel eller OKS-1 (overkonstabel af 1. grad red.) sammen med en svag sergent, hvor han bliver undermineret på den måde, med autoritet. [...] der vil være en fare for, at sergenten bare får lov til at lave det hele, og konstablen bare siger "næh, det ordner du bare, kan du fatte det?" Og det er jo heller ikke særlig godt i længden." (Lydfil_3: [00:07:42])

DF1's kommentar til et spørgsmål om sammensætning af teams, forstærker den flade organisationsstruktur i 1CISKMP/TGR. Der er en fare for at den erfarne specialist tager styringen, som reelt er sergentens arbejde. Men grundet strukturen og specialistens overhøjde og erfaring kan det faktisk ske, når der skal udføres en opgave. Derfor gør de nuværende delingsførere sig nogle overvejelser om, hvordan teams skal sammensættes når der skal udføres opgaver, så der er en ligevægt mellem delingsførerens forventninger til opgavens udførsel, og det som teamet efterfølgende gør i samarbejde. Ovenstående citat peger på at kommunikationen i enheden, er medvirkende til at autoriteter undermineres, hvilket stemmer overens med *Den hypermedierede mentale værdikædes* måde at tolke moderne organisationers kommunikation på.

SP8: " jeg får en ny ung (sergent red.) hver gang, og så kan jeg så starte forfra med at lære ham op. X (sergent red.) f.eks. på forrige øvelse, jeg var med på, det var også bare "(SP8 red.), du er den", "nej, vi er den! Jeg klæder dig på her nu, fordi du skal virke fremadrettet." (Lydfil_3: [00:08:20])

Specialisterne i 1CISKMP/TGR er i enheden i længere tid end deres førere, derfor kan ovenstående besvarelse give et indblik i den kommunikation, der forventes af specialisten. Sergenten har en tilgang til opgaven der er meget vertikal, altså "du er den" betyder at sergenten egentligt ser opgaven udført af specialisten og fravrister sig aktiviteter der er relateret til opgaven. Den erfarne specialist derimod ser opgaven løst i samarbejde og i det samarbejde, skal sergenten "klædes på". Specialistens tilgang er, kommunikativt, horisontalt rettet med et ønske om ikke at skulle sidde alene med opgaven, men også med et ønske om at sergenten, i fremtiden, kan leve op til de forventninger og erfaringer, som specialisten har i forbindelse med opgaveløsninger.

Spørgsmål: ... Så den fører der kommer ud til dig, som ikke er...

SP8: "Ikke er lydhør, det kan godt give nogle tilfredshedsproblemer[...] vedkommende ville ikke lytte efter, for vedkommende var jo SG" (Lydfil_3: [00:08:51])

Der er yderligere en forventning til at den uerfarne sergent er lydhør overfor specialisten, uagtet rang og autoritet. Opfattelsen af den kommunikative organisationsstruktur som sergenten og specialisten har, er i dette tilfælde ikke ens, hvilket gør mere skade end gavn, da "en organisation er kommunikation." (Thorborg 2014, 287)

SP1: "Men har du erfarne (specialister red.) med, så... de erfarne ved hvad der skal ske, så de råder og vejleder hvem der nu er fører på sitet om det så er officerer eller befalingsmænd. Det er sådan vi skal gøre det, for at kunne blive klar. Kommunikationen kommer ikke til at fejle af det, fordi vi er allesammen indforståede med, at vi ved mere, end dem der skal føre os, som udgangspunkt, fordi at der er større udskiftning i befalingsmænd" (Lydfil_1: [00:07:20])

Vertikal rådgivning og vejledning påvirker den kommunikative struktur der er i 1CISKMP/TGR, hvilket ifølge specialisten, SP1, har sin grobund i en større udskiftning blandt befalingsmænd, end der er blandt specialister. Dette antages at være grundet befalingsmandsuddannelsens brede anvendelighed i Forsvaret, hvorimod specialistens anvendelighed er meget snæver og indskrænket, til én eller få stillinger i Forsvaret. Hvorfor specialisterne søger udfordringer i den stilling de har og derigennem bliver de erfarne og vedholdende i enheden, mens befalingsmænd søger nye udfordringer i andre stillinger. Dette er med til at legitimerer og effektivisere de arbejdsprocesser, som eksisterer i 1CISKMP/TGR, og skal imødekommes ved hjælp af den kommunikative organisationsstruktur.

SP1: "Ja, der bliver lyttet rigtig meget (til specialisterne red.). Altså dem som vi har haft positive erfaringer med, der bliver lyttet rigtig meget." (Lydfil_1: [00:16:25])

Specialisternes gode erfaringer med delingsførere der lytter til dem og deres bidrag, til en eventuel opgaveløsning eller en udfordring der skal løses, lever op til de forventninger som specialisterne har kommunikationsmæssigt. Dette kommer til udtryk gennem "...dem som

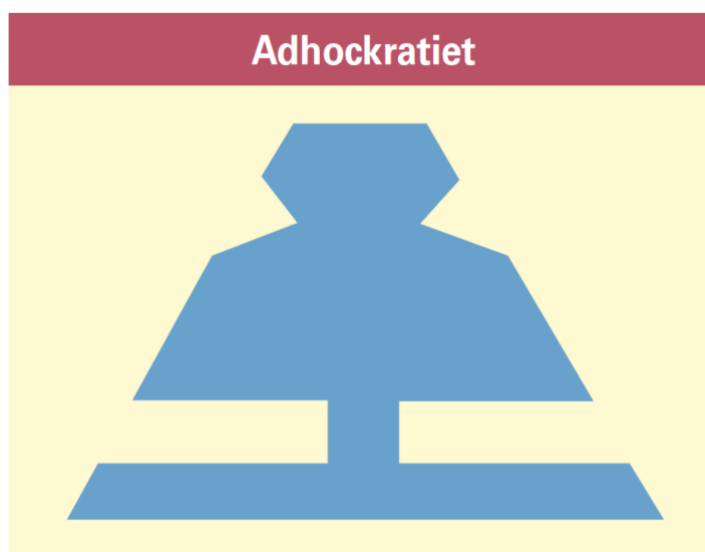
vi har haft positive erfaringer med...". For specialisterne er det positivt at blive inddraget vertikalt i organisationen i eksempelvis beslutningsprocesser.

BM4: " KMP er ikke interesseret i at micromanage og sige, der skal være "sådan her". Hvis de kan give en bred ramme for, hvordan vi løser den her bedst, så gør de gerne det." (Lydfil_2: [00:29:47])

Fra interviewet med befalingsmænd er denne besvarelse, med til at vise hvorledes befalingsmændene i 1CISKMP/TGR ser, at kommunikation er med til at forme organisationsstrukturen i enheden. Der er en viden om, at kompagniledelsen ikke ønsker at styre arbejdsgange og processer, men i stedet lade det være op til de udførende led i organisation, om hvordan opgaverne skal løses indenfor de givne rammer.

6.4.1 Adhokratiet

Organisationsstrukturen der kommer til udtryk i 1CISKMP/TGR kan delvist, sidestilles og visualiseres med den organiske struktur, også kaldet *adhokratiet*.



Figur 3: Adhokratiet (kilde: (Kjær, Skriver og Staunstrup 2008, 235))

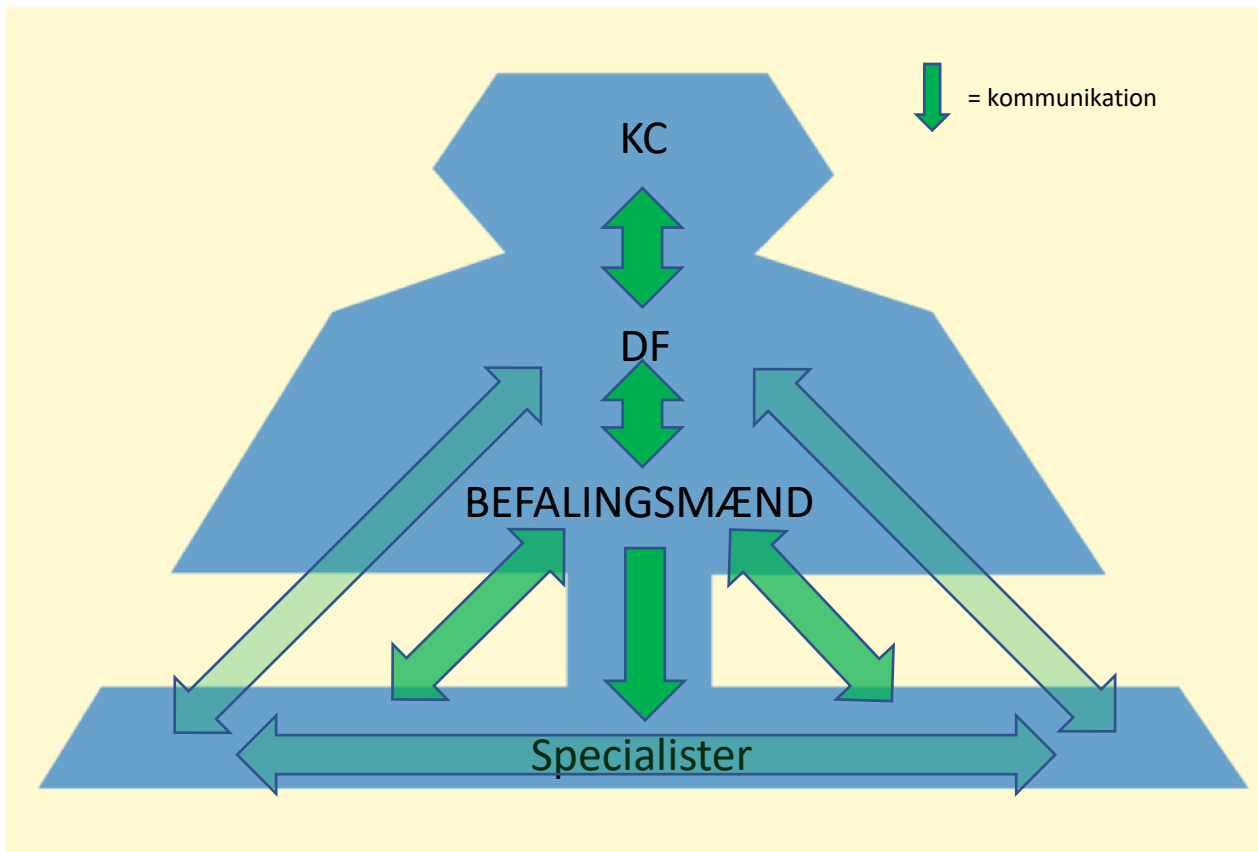
Det er karakteristisk for den adhokratiske organisationsform at komplekse og dynamiske arbejdsopgaver, hovedsageligt koordineres og håndteres af specialisterne (Kjær, Skriver og Staunstrup 2008, 235). Hvilket, i 1CISKMP/TGR kommer til udtryk, når enheden er operativt indsat på kamppladsen, gennem de arbejdsopgaver som specialisterne udfører, og den dertilhørende koordination. Hvis der skal koordineres med andre, i- eller uden for enheden,

gøres dette via befalingsmanden, som er tilstede ved teamet og forestår den fornødne koordination.

6.4.2 Delkonklusion

Der er i høj grad forventninger, både fra delingsførere, befalingsmænd og specialister, til at der arbejdes, tales, rådgives og vejledes på tværs af hierarkier og rang i enheden.

Sammensætningen af teams, til foranstående opgaver eller problemstillinger, bliver i 1CISKMP/TGR foranstaltet af delingsføreren, som overvejer hvorledes han/hun kan sammensætte de bedste teams, der kan yde effektivt og mest optimalt. Dette gøres med hensyntagen til at teamet skal kunne supplere hinanden og samarbejde, derfor er det vigtigt for delingsføreren at kende de relationer, erfaringer og kompetencer som medarbejderne besidder. Dette imødekommes blandt andet med den flade kommunikationsstruktur, der lader relationerne udvikle sig fra kun at være vertikale i organisationen, til også at være horisontale, og på tværs af hierarkiet. Det fastslås dog, at alle skal være klar over betydningen af deres rang, så der ikke hersker tvivl om, hvem der tager den endelige beslutning. Nedenstående illustration skal give en forståelse for den kommunikationsstruktur der kommer til udtryk i 1CISKMP/TGR.



Figur 4: Egen illustration af kommunikationsstrukturen i 1CISKMP/TGR - indeholder figur Adhokratiet (kilde: (Kjær, Skrivers og Staunstrup 2008, 235))

Som det kan ses ovenfor, i figur 4, er der ikke direkte sammenhæng mellem kommunikationsstruktur og organisationsstruktur. Kommunikationsstrukturen i 1CISKMP/TGR er kendetegnet ved at der, alt efter opgave og problemstilling, kan varieres over hvilken kommunikationsvej der anvendes. Når enheden er på øvelser eller operation, er det typisk samarbejde, koordinering, og vejledning til nærmeste fører, som præger kommunikationsstrukturen. I daglig tjeneste på garnisonen, hvor vedligeholdelse og uddannelse er nogle af hovedopgaverne, så er kommunikationsstrukturen fladere, og derved vil specialisterne også råde og vejlede andre end deres nærmeste fører eller sidestillede kollegaer.

6.5 ANALYSE - Den interne kommunikation i 1CISKMP/TGR

I det følgende afsnit undersøges det, hvorledes en delingsfører i 1CISKMP/TGR bør fokusere sin interne kommunikation, for at udvikle og optimere arbejdsprocesser og de resultater som enheden leverer.

6.5.1 Den sociale funktion

"Den interne kommunikation kan skabe en følelse af fællesskab og samhørighed, og den kan skabe motivation og stolthed." (Thorborg 2014, 288)

I de foretagne interviews fremhæves *fællesskab*, *kammeratskab* og det generelle *tilhørsforhold*, som noget der er meget vigtigt for specialisterne, der medvirker til fastholdelse af dem, i enheden. *Den sociale funktion* tilgodeses af delingsføreren ved at facilitere samarbejde og bidrage til det sociale tilhørsforhold som specialisterne har til enheden, ydermere skal specialisten opleve at han/hun bidrager med en værdsat arbejdsindsats (Thorborg 2014, 289).

DF1: "Men jeg ser meget på kompetencer på enkeltmand, fordi jeg har en mand(specialist red.) han sidder ofte i IT-supporter stillinger, han har ingenting, han har ikke engang en 10. klasse, han er bare autodidakt, hjernedød med computere. Så sætter jeg ham ud, fordi jeg ved at han kan." (Lydfil_4: [00:09:03])

DF1: "De vil gerne have medarbejderinddragelse, altså indflydelse [...] De vil gerne høres på, og det prøver jeg også. Jeg vil hellere end gerne høre input, for hold kæft mand, når jeg går ind og stiller et emne op for dem [...] så har jeg i hvert fald et M1 (mulighed 1 red.)[...] hvor jeg tænker, det her det er sådan jeg ser det. Så er det jo bare super fedt, at hvis de kører, skal vi sige 90% med det samme, så virker det som om at de har fået meget indflydelse på det, selvom jeg i princippet har truffet beslutningen"... "når jeg har lavet et M1... det er absolut ikke det bedste altid... langt fra. Så tager vi det bedste ud. Jeg vil rigtig rigtig gerne høre konstablerne, fordi de har meget [...] mange gode pointers." (Lydfil_4: [00:33:22])

Delingsføreren er opmærksom, på de kompetencer som specialisterne besidder og ser ikke på, hvilke karakterer eller eksamenspapirer den enkelte har. Delingsføreren værdsætter de kvaliteter, som specialisten har, og ved at sætte specialisten i skiftende og udfordrende stillinger kommer dette yderligere til udtryk. Ydermere inddrager delingsføreren sine specialister meget, og vil gerne lytte til deres inputs og erfaringer, så opgaven løses på den bedst mulige måde. Inddragelsen er også med til at lade delingsføreren revurdere sin hidtidige plan, og selvom den er ens med specialisternes plan, så nævner han det ikke for dem, men gør planen til en konstruktion, der er skabt i et fællesskab og samarbejde. På den

måde skaber delingsføreren en konstruktiv social verden som er med til at skabe en anerkendende virksomhedskultur (Thorborg 2014, 289).

6.5.2 Den ekspressive funktion

"Den interne kommunikation kan skabe identitet og selvbekræftelse." (Thorborg 2014, 288)

I denne funktion skal delingsføreren, blandt andet, tilgodese formidling af positiv feedback. I begrebsafklaring er det defineret at *en specialist har faglige og tekniske kompetencer og færdigheder, som overstiger deres leders, indenfor et eller flere specifikke felter*. Derfor er detaljeorienteret, relevant og positiv feedback, fra delingsføreren til den enkelte specialist med fokus på specialistens udførte arbejde uoverkommeligt.

DF1: "når de taler om GPO'er imellem computere, trust imellem domæner, så ved jeg hvad det er, jeg kan ikke lave noget af det og jeg kommer aldrig til, hverken fordi jeg har flair eller vilje eller noget som helst, men jeg har en idé om hvad de taler om. Og det er næsten det vigtigste som delingsfører." ... "Jeg har siddet til teknikker møder [...] hvor man bare har siddet... "hvad skete der her?"" (Lydfil_4: [00:35:14])

Ovenstående besvarelse vidner om, at delingsføreren ikke har de rette kompetencer eller lysten til at vide, hvad specialistens arbejde er i detaljer. Dette afstedkommer en barriere overfor den dybde delingsføreren feedback kunne have og er ikke med til at bekræfte specialisten i hans/hendes arbejde.

En besvarelse der er anvendt i tidligere analyseafsnit, viser at specialisterne savner feedback på deres arbejde, men også at de forventer at feedbacken kommer fra deres befalingsmænd og giver ikke udtryk for at den skal komme fra delingsføreren.

SP7: "... vi savner noget feedback på nogle af de opgaver vi laver."
(Lydfil_3: [00:33:43])

SP7: "Jeg tror mere, at det er fordi at de (befalingsmændene red.) har travlt med en masse ting, og de glemmer at give feedback på en opgave."
(Lydfil_3: [00:34:10])

For at denne funktion bliver tilgodeset, skal der iværksættes nogle alternative metoder, som kan fremme denne funktion, og som skal være medvirkende til at styrke den interne kommunikation.

6.5.3 Den informative funktion

"Den interne kommunikation kan overføre eller frembringe information, ligesom den kan give svar på spørgsmål og reducere usikkerhed." (Thorborg 2014, 288)

Alle medarbejdere i 1CISKMP/TGR har en FIIN-konto⁴ og har adgang til denne, hver dag. Ved at anvende et ressourcestyringsark, der løbende bliver opdateret af delingsføreren og dennes næstkommanderende i 2DEL/1CISKMP/TGR, kan alle befalingsmænd og specialister se enhedens kommende aktiviteter. Specialisten kan også se om han/hun er blevet sat til at løse en specifik opgave. Ugentligt, afholder delingsføreren en delingsførertime, med henblik på at informere eller udrede nogle opståede problemer som skal løses i fællesskab i delingen. Ved hjælp af e-mails, telefonopkald, eller én-til-én kommunikation og informationstavler, udsender delingsføreren varsler, beskeder, og informationer, som er vigtige at få formidlet hurtigt. Delingsføreren spørges ind til om han ville ønske at kommunikationsmetoden var anderledes, til det svarer han:

DF1: "Jeg ville gerne have samlet mine folk, det ville gøre det så meget lettere face-to-face, men det er bare ikke en option" (Lydfil_4: [00:12:31])

Delingsføreren har overvejet andre metoder der, efter hans mening, ville gavne kommunikationsprocessen, men rent fysisk har dette været umuligt at implementere.

BM4: "... jeg tror på at min DF og KC prøver at give mig så meget information så rettidigt som muligt, for at jeg har de bedste mulige forudsætninger for at løse min opgave" (Lydfil_2: [00:25:51])

Befalingsmændene mener at informationsfunktionen bliver tilgodeset af delingsføreren, men at det typisk er fra højere funktioner i hierarkiet at informations-flowet glipper. Befalingsmænd og specialister i 1CISKMP/TGR er vant til at retning og mål ændrer sig konstant i deres arbejdsprocesser, men begge grupper svarer at de ikke ser delingsføreren, som ansvarlig for disse omstillinger, men at det derimod er "kunden" der har bestilt deres arbejde.

⁴ Forsvarets interne net

6.5.4 Kontrolfunktionen

"Den interne kommunikation kan igangsætte, styre og påvirke de processer, som organisationen omfatter. Den kan skabe handling og angive retning." (Thorborg 2014, 288)

Før arbejdet kan udføres efter delingsførerens hensigt, skal han give nogle konkrete og klare retninger for specialisternes arbejde. I denne funktion er koordinering på tværs af organisationen en vigtig arbejdsproces for delingsføreren, der skal aktivere og igangsætte specialisternes handlinger.

DF1: "Det er bare vigtigt at vi har et system, et hierarkisk system, og der er en der bestemmer og tager en retning. [...] på kamppladsen, der skal det fungere." (Lydfil_3: [00:10:29])

Delingsføreren udtrykker i ovenstående citat, at man ikke skal afvise det hierarkiske system, og de kommandoveje der hører til. Hvis situationer spidser til, så skal alle være med på, at føreren på stedet træffer den beslutning, som skal efterleves. Delingsføreren er forholdsvis ny i funktionen ved 1CISKMP/TGR, men har erfaring som befalingsmand og sektions/gruppefører siden år 2007 ved en kamptropsenhed i Den Kongelige Livgarde, hvilket kan påvirke delingsførerens syn på hierarkiet i 1CISKMP/TGR. Det viser dog også at delingsføreren har en forståelse, og en plan for, hvordan koordineringen skal finde sted i enheden, hvis der skal træffes afgørende beslutninger. Denne koordinering påvirker måden som befalingsmænd og specialister udfører deres opgave på.

BM3: "Det som jeg efterhånden har vænnet mig til at gøre, det er, når jeg får en retning "her skal vi hen", men jeg måske har en lille mistanke om at den godt kan ændre sig i løbet af et par dage, jamen så holder jeg lige den mulighed åben også, så jeg har en 3-4 muligheder. Jeg er stadigvæk tro overfor opgaven, som den ser ud lige nu, men jeg har stadigvæk de 3 andre muligheder." (Lydfil_2: [00:28:10])

For at leve op til funktionens princip, skal retningen være konkret og præcis (Thorborg 2014, 289). I 1CISKMP/TGR behandler de erfarne befalingsmænd retningen, som gives af delingsføreren, meget bredt. Deres erfaringer siger dem, at der typisk kommer ændringer til deres opgaver, og derfor lader de flere muligheder stå åbne, så de hurtigere kan omstille og tilpasse sig den nye retning. Koordineringen er i dette tilfælde ikke præcis nok, til at der kun fokuseres i én retning. I samme interview kommer det til udtryk, at det sjældent er

delingsføreren som er skyld i omstillingerne. Befalingsmændene placerer i stedet skylden ved aftageren af deres udførte opgaver.

6.5.5 Delkonklusion

For at aktivere og styrke fællesskabet, inddrager delingsføreren sine specialister i beslutningsprocesser, da han har behov for deres input og vil gerne have deres ideer til mulige løsninger på en problemstilling. Delingsføreren fremhæver ikke sin egen plan, hvis den er i tråd med specialisternes, men lader planen være skabt i et konstruktivt fællesskab. Specialisten vil føle sig værdsat og som en del af den sociale verden som delingsføreren har skabt, hvilket er med til at styrke den interne kommunikation og arbejdsmoralen.

Grundet det faglige og tekniske kompetencegab, der er mellem specialister og delingsførere, skal der arbejdes med metoder der kan fordre en positiv feedback til specialisterne. En metode til positiv feedback, der skal overvejes for, er ved at lade befalingsmændene, som er mere tekniske og procesorienterede, foranstalte feedback og delingsføreren som facilitator. Viden om opgaver, og information skal deles, da dette er med til at skabe en kurs for den enkelte specialist i hans/hendes arbejde.

Delingsføreren skal samarbejde med sine førere og derfra koordinere med aftageren, til de produkter som enheden leverer. På den måde kan delingsføreren retning til befalingsmænd og specialister blive mere klar og målrettet.

7. KONKLUSION

På baggrund af undersøgelsesspørgsmålet og kvalitativ dataindsamling blandt atten medarbejdere fra 1CISKMP/TGR viser denne opgave at; en flad organisations- og kommunikationsstruktur motiverer specialisterne i deres arbejde. Kollegaer på alle niveauer, er med til at skabe et fællesskab, der styrker sammenholdet i enheden. Et sammenhold, der i sidste ende motiverer specialisterne til målrettede opgaveløsninger. Nedenfor vil det fremgå, at delingsføreren skal motivere sine specialister, ved at fordre en flad kommunikationsstruktur, samt via medinddragelse af specialister i beslutningsprocesser. Ydermere skal delingsføreren facilitere befalingsmændenes feedbackprocesser og lade tekniske emner være omdrejningspunkt, så der er en reel værdi i feedbacken.

Kompetencegabets mellem delingsfører og specialister skal imødekommes ved, at lade specialisterne koordinere og kommunikere på kryds og tværs i organisationen, således at specialisten har mulighed for at sparre med relevante kollegaer. Delingsføreren skal facilitere et trygt og åbent arbejdsmiljø, der tillader koordination og frihed til fordybelse. Ydermere er inddragelse af specialisterne i beslutningsprocesser meget relevant, da det er specialisterne der har den faglige viden i arbejdet, og samarbejdet kan føre til mere dybdegående problemstillinger, som kan være årsag til eventuelle udfordringer og derved opnås det, at 1CISKMP/TGR styrer problemerne, og minimerer muligheden for at problemerne styrer arbejdet i 1CISKMP/TGR.

Delingsførerens kontrolvirksomhed skal afpasses til den enkelte specialist, og delingsføreren skal forsøge at overgå til tillidsbaseret ledelse, så snart det tillades. En tillidsbaseret ledelsesstil får specialisten til at føle sig værdsat og motiveret i arbejdet. Dette understøtter befalingsmændene i 1CISKMP/TGR, ved at uddelegere opgaver til de mest kompetente specialister i den givne situation. Delingsførerens ledelse af befalingsmænd smitter af på specialisterne, da befalingsmændene spejler sig i og styres af delingsførerens ledelsesstil. Det fremgår i analysen af befalingsmænd, at en resultatorienteret delingsfører, oftest, fordrer befalingsmændene til at lede ud fra deres egne erfaringer, som har positive konsekvenser for den dybde, specialisterne udfører i deres arbejde, qua den viden og erfaring som både befalingsmænd og specialister besidder.

Kommunikationsstrukturen i 1CISKMP/TGR afspejler sig i organisationsstrukturen, som er omskiftelig. Når enheden er opdelt på kamppladsen i mindre teams med forskellige opgaver, kommer den adhokratiske organisationsstruktur til syne, da specialisten og befalingsmanden arbejder tæt sammen om opgaverne. Specialistens som det udførende led af arbejdsopgaven, der igennem sin befalingsmand, koordinerer på tværs af organisationen, både horisontalt og vertikalt i organisationen. Kommunikationsstrukturen er anderledes under daglig tjeneste på garnisonen i Fredericia, hvor en mere flad og fri struktur kommer til udtryk, hvori der er større mulighed for rådføring og vejledning på tværs af rang og hierarki.

Med den interne kommunikation skal delingsførerens fokus rettes imod inddragelse og accept af specialisternes rådføring eller vejledning. Ad hensyn til hierarkiet er det fordelagtigt

at befalingsmændene giver feedback til specialisternes arbejde. Dette er med til at legitimere befalingsmandens funktion og specialisten føler en større værdi, i den feedback der bliver givet, da befalingsmændene er mere tekniske og procesorienterede i deres arbejde end delingsføreren. Som delingsfører skal feedbackproceduren faciliteres og understøttes af dennes viden, om de opgaver der skal udføres og derigennem fastsætte en kurs for specialisternes arbejdsopgaver og rammerne for feedbacken.

Delingsføreren skal præcisere retninger og mål til befalingsmænd og specialister, dette gøres ved at koordinere med udstederen/aftageren til det produkt som enheden udfører, så muligheden for omstilling og ændringer i opgaven minimeres.

8. DISKUSSION

Formålet med denne opgave er, at undersøge hvorledes en delingsfører ved 1CISMP/TGR motiverer specialisterne i enheden, gennem intern kommunikation. I dette afsnit vil validiteten i den metodiske tilgang blive diskuteret og om den kan have påvirket resultaterne.

8.1 Metodediskussion

For at undersøge respondenternes virkelighed og verdensbillede, anvendtes den kvalitative metode, da denne er velegnet til at beskrive fænomener i deres kontekst og på den baggrund skabe en forståelse af fænomenet (Justesen og Mik-Meyer 2010, 17). Grundet manglende erfaring indenfor interviewmetoden, er det muligt at interviewenes kvalitet er svækket og større erfaring i metoden, kunne føre til dybere og mere relevante spørgsmål med efterfølgende svar fra respondenterne. Ved de afholdte interviews var vi, som tidligere beskrevet, to kadetter tilstede som moderatorer. Dette kan have ført til, at vigtige spørgsmål er blevet udeladt, da interviewene kan være ført i en retning, der har forbigået relevante, uddybende og opklarende spørgsmål i de semistrukturerede interviews, som kunne have ført til en anden forståelse af undersøgelsesspørgsmålet.

TURPAS-modellens overskrift *tilhørsforhold* og spørgsmål der er relateret til dette, såsom; "hvilken rolle spiller kollegaer?" kan have styret respondenternes svar, da de kan være påvirket af de medlemmer og kollegaer der sidder i samme fokusgruppe. Og af frygt for at tale negativt om dem, har spørgsmålet muligvis ledt til, udelukkende, positive svar.

Ud fra de afholdte interviews og med det socialkonstruktivistiske perspektiv, er det respondenternes svar, der har skabt den virkelighed som findes i 1CISKMP/TGR. Datamætning i form af interviews med samtlige medarbejdere i enheden, ville være med til at skabe den fuldstændige virkelighed og opgavens konklusioner ville være mere valide for kommende delingsførere ved 1CISKMP/TGR.

8.2 Resultatdiskussion

Det kan diskuteres om tilhørsforholdet er den, af TURPAS-modellens motivationsfaktorer, som har den største betydning for specialister i 1CISKMP/TGR. I interviewene er motivationsfaktoren *udfordrende opgaver* også en væsentlig faktor, som har en stor effekt på specialisternes motivation. Dette henleder til en diskussion om, hvad der reelt motiverer den enkelte specialist. En undersøgelse af den enkelte specialist og dennes motivation i arbejdet kunne give et mere dybdegående og nuanceret billede, end den socialt konstruerede virkelighed som anvendes i opgaven.

Det kan ligeledes diskuteres hvor valid opgavens konklusion er, da det er et afgrænset antal af respondenter der er anvendt, til at skabe "verdensbilledet" af virkeligheden i 1CISKMP/TGR. Derfor kan det diskuteres hvorvidt opgaven er relevant for andre førere af specialister i Forsvaret. Som det nævnes i afgrænsningen er denne opgave henledt til delingsføreren i en specialistenhed i Telegrafregimentet, hvorfor delingsførere i andre dele af Forsvaret bør stille sig kritiske overfor de fund som præsenteres i opgaven.

9. PERSPEKTIVERING

Opgaven viser at tilhørsforhold og kollegaer er vigtige motivationsfaktorer for specialister i 1CISKMP/TGR. Telegrafregimentet består ikke udelukkende af specialistenheder, men uddanner også værnepligtige i Hærens Basis Uddannelse (HBU) og konstabelelever i Hærens Reaktionsstyrke Uddannelse (HRU). En analyse af disse enheder kunne udvide undersøgelsens målgruppe og de nye resultater i opgaven, kunne benyttes af flere kommende delingsførere ved Telegrafregimentet. En analyse af HRU enheder i Telegrafregimentet med samme undersøgelsesspørgsmål, kunne medføre en anden opfattelse af "virkeligheden" og et andet resultat, der ser bort fra specialisters kompetencer og erfaringer. I analysen kunne det være interessant at undersøge hvilke behov, der er kendetegnende for uerfarne specialister. Ved en stor difference fra fundene i denne opgave,

kunne det henlede analysen til at undersøge, hvornår og hvad der påvirker specialistens motivation over tid i enhederne, for derved at danne en viden, der kan påvirke og optimere delingsførerens planlægning.

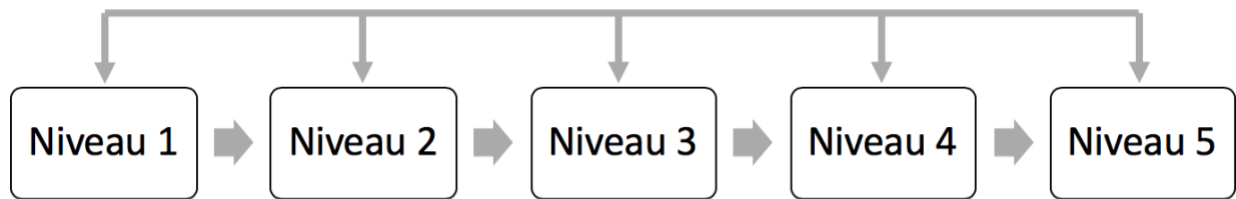
En trivselsmåling i 1CISKMP/TGR ville give en større datamætning, og et mere nuanceret billede af medarbejdernes "virkelighed" i enheden. Trivselsmålingen kunne kvantitativt belyse et bredere billede, af den "virkelighed" som konstrueres af atten respondenter i dataindsamlingen til denne opgave.

Nyuddannede delingsførere der skal indtræde i en stilling ved 1CISKMP/TGR, skal være særligt opmærksomme på deres fremtræden og valg af ledelsesstil. Både befalingsmænd og i særdeleshed specialister i enheden er meget erfarne, og for at den ny tilgåede og uerfarne delingsfører kan blive en del af det stærke fællesskab, som er grobund for det effektive arbejde i enheden, bør en empatisk og ydmyg tilgang til medarbejderne overvejes. Med denne tilgang føler specialisterne både at der udvises en interesse for deres arbejde fra delingsføreren, og samtidigt kan denne tilgang skabe en relation, hvori medarbejderne føler deres arbejde værdsat. Jeg mener ikke, at man er færdiguddannet som delingsfører, når man afslutter uddannelsen på Hærens Officersskole på Frederiksberg Slot, og derfor skal man efterfølgende, i større grad, selv stå for sin egen udvikling. Udviklingen sker hurtigere ved at inddrage de kompetencer og erfaringer, der allerede eksisterer i den enhed som man skal forrette tjeneste ved.

10. LITTERATURLISTE

- Christensen, Peter Holdt. 2007. *Motivation i videnarbejde*. København: Hans Rietzels Forlag.
- Fenger-Grøndahl, Malene. 2015. »Faktalink - bibliotek og undervisning.« *Faktalink*. Februar. Senest hentet eller vist den 20. August 2018. <https://faktalink.dk/titelliste/kommunikation>.
- Folkmann, Bo. 2015. »Vidensdeling.« *Net2change*. 2. December. Senest hentet eller vist den 28. september 2018. <https://net2change.dk/vidensdeling/>.
- Hein, Helle Hedegaard. 2013. *Primadonnaledelse - Når arbejdet er et kald*. København: Gyldendal A/S.
- Hermansen, Mads, Ole Løw, og Vibeke Petersen. 2013. *Kommunikation og samarbejde*. København: Akademisk Forlag.
- Holm, Andreas Beck. 2011. *Videnskab i virkeligheden*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Jørgensen, Per Schultz. u.d. *konformitet i Den Store Danske, Gyldendal*. Senest hentet eller vist den 18. oktober 2018. <http://denstoredanske.dk/index.php?sideId=108974>.
- Justesen, Lise, og Nanna Mik-Meyer. 2010. *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: forfatterne og Hans Reitzels Forlag.
- Kjær, Henrik, Hans Jørgen Skriver, og Erik Staunstrup. 2008. *Organisation*. Nykøbing F.: Trojka a/s.
- Kuschel, Rolf. 2017. *Den Store Danske*. 24. august. Senest hentet eller vist den 02. september 2018. http://denstoredanske.dk/Krop,_psyke_og_sundhed/Psykologi/Psykologiske_termer/kommunikation.
- Møller, Jørn Kjølseth, og Steen Hvid. 2017. *Den undersøgende leder*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Molly-Søhlholm, Thorkil, Jacob Storch, Andreas Juhl, Kristian Dahl, og Asbjørn Molly. 2013. *Ledelsesbaseret Coaching*. København: L&R Business.
2015. »Telegrafregimentet 2016.« *Issuu*. December. Senest hentet eller vist den 26. September 2018. https://issuu.com/telegrafnen/docs/telegrafregimentets_profilblad_3fb97c9515deed.
- Thorborg, Steen. 2014. *Kommunikation - teori og praksis*. Hans Reitzels Forlag.

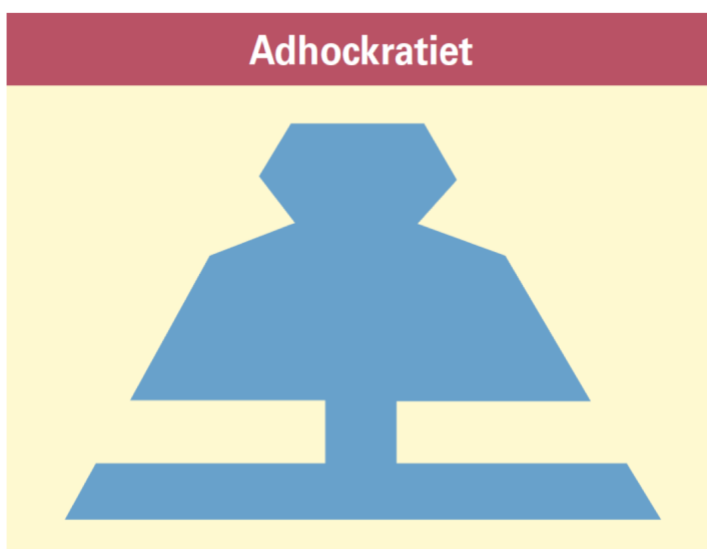
11. FIGURER



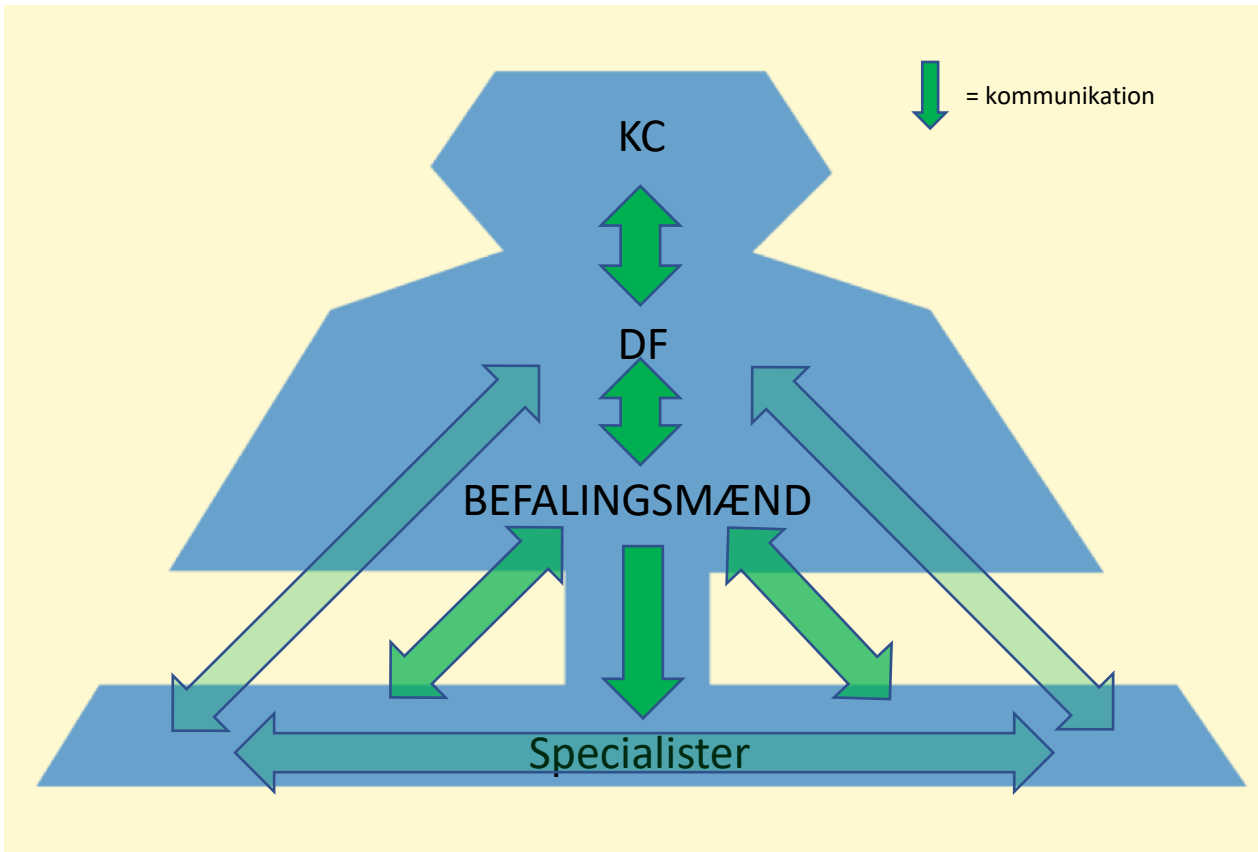
Figur 1: Den hypermedierede mentale værdikæde (kilde: (Thorborg 2014, 268))

En social funktion	Den interne kommunikation kan skabe en følelse af fællesskab og sammenhørighed, og den kan skabe motivation og stolthed.
En ekspressiv funktion	Den interne kommunikation kan skabe identitet og selvbekræftelse.
En informationsfunktion	Den interne kommunikation kan overføre eller frembringe information, ligesom den kan give svar på spørgsmål og reducere usikkerhed.
En kontrolfunktion	Den interne kommunikation kan igangsætte, styre og påvirke de processer, som organisationen omfatter. Den kan skabe handling og angive retning

Figur 2: Den interne kommunikations fire funktioner (Kilde: (Thorborg 2014, 288))



Figur 3: Adhokratiet (kilde: (Kjær, Skriver og Staunstrup 2008, 235))



Figur 4: Egen illustration af kommunikationstrukturen i 1CISKMP/TGR - indeholder figur Adhokratiet (kilde: (Kjær, Skriver og Staunstrup 2008, 235))

12. BILAG

Bilag 1: indledningsvis interviewguide

Konstabler/specialister

Interviewguide – semistruktureret interview

BRIEFING		
Overskrift	Indhold	Spørgsmål
Præsentation af interviewer og projektets formål	Hvem er jeg?	Jeg hedder Anders Rudbeck. Jeg er løjtnant på HO og er i gang med 7. og sidste modul.
	Formålet med interviewet	Formålet med interviewet er at høre, hvilken betydning kommunikation har i en specialistenhed. Det skal indgå som empiri til mit afgangprojekt på HO.
Rammerne for interviewet	Tidsramme	Jeg forventer at interviewet varer ca. 45 minutter.
	Gøre opmærksom på, at interviewet optages på diktafon.	Jeg vil gøre jer opmærksomme på at jeg optager interviewet på diktafon, for at støtte min hukommelse efterfølgende. Optagelsen vil indgå i projektarbejdet og afleveres som bilag til det færdige produkt.
	Anonymisering	Udtalelser vil blive anonymiseret i opgaven, så disse ikke kan ledes tilbage til jer.
	Redegørelse	Er du i tvivl, så spørg endelig! – også imens interviewet er i gang.

		I kan altid trække jer hvis I ikke ønsker at deltage, eller undlade at svare på et spørgsmål. Timeout undervejs, for at sikre forståelse af svar (opsummering) – kan dette accepteres?
Præsentation af informanter	Informanterne præsenterer sig selv	Vil i præsentere jer selv? (Navn, alder, evt. uddannelse, arbejdsopgave og tjenestetid ved TGR) Kan du fortælle, hvorfor du valgte at gøre tjeneste ved TGR?
FORSKNINGSSPØRGSMÅL		INTERVIEWSPØRGSMÅL
Hvordan karakteriserer specialisten en DF?		- Hvad skal den dygtige DF ved TGR kunne? - Hvem taler den gode DF med i jeres enhed og hvornår?
Hvilke forventninger har specialisten til delingsførerens kommunikation?		- Hvilken information er - for jer - vigtig at få direkte fra DF? - Hvorfor er det vigtigt at DF formidler denne? - Hvordan formidles informationen bedst til jer? – gennem BM, skriftligt, mundtligt direkte? - Ville i ønske at det var anderledes? (blev gjort på en anden måde, evt. idéer?)
Hvordan oplever specialisten kommunikation?		- Hvilke kommunikationsmæssige udfordringer finder sted i Jeres enhed? / har fundet sted? - Hvorfor opstod de? - Hvem kan gøre noget for at komme dette til livs? / hvem gjorde noget? - Hvornår er kommunikationen god i enheden? - Hvad er det der er godt ved den? - Hvem faciliterer den positive kommunikation? - Føler I, at I, bliver "hørt" når i kommunikerer?

	- Hvorfor lykkes dette? (ikke?)
Hvordan skal kommunikationen være i fremtiden?	- Hvordan vurderer du/I at den ideelle kommunikation skal foregå i fremtiden? Herunder: - Intern kommunikation? - Ekstern kommunikation? - Hvad vil en evt. ændring have af betydning?

Mellemledere - befalingsmænd

Interviewguide – semistruktureret interview

BRIEFING		
Overskrift	Indhold	Spørgsmål
Præsentation af interviewer og projektets formål	Hvem er jeg?	Jeg hedder Anders Rudbeck. Jeg er løjtnant på HO og er i gang med 7. og sidste modul.
	Formålet med interviewet	Formålet med interviewet er at høre, hvilken betydning kommunikation har i en specialistenhed. Det skal indgå som empiri til mit afgangprojekt på HO.
Rammerne for interviewet	Tidsramme	Jeg forventer at interviewet varer ca. 45 minutter.
	Gøre opmærksom på, at interviewet optages på diktafon.	Jeg vil gøre jer opmærksomme på at jeg optager interviewet på diktafon, for at støtte min hukommelse efterfølgende. Optagelsen vil indgå i projektarbejdet og afleveres som bilag til det færdige produkt.
	Anonymisering	Udtalelser vil blive anonymiseret i opgaven, så disse ikke kan ledes tilbage til jer.
	Redegørelse	Er du i tvivl, så spørg endelig! – også imens interviewet er i gang. I kan altid trække jer hvis I ikke ønsker at deltage, eller undlade at svare på et spørgsmål.

		Timeout undervejs, for at sikre forståelse af svar (opsummering) – kan dette accepteres?
Præsentation af informanter	Informanterne præsenterer sig selv	Vil i præsentere jer selv? (Navn, alder, evt. uddannelse, arbejdsopgave og tjenestetid ved TGR) Kan du fortælle, hvorfor du valgte at gøre tjeneste ved TGR?
FORSKNINGSSPØRGSMÅL		INTERVIEWSPØRGSMÅL
Hvordan karakteriserer specialisten en DF?		- Hvad skal den dygtige DF ved TGR kunne? - Hvem taler den gode DF med i jeres enhed og hvornår?
Hvilke forventninger har befalingsmanden til delingsførerens kommunikation?		- Hvilken information er - for jer - vigtig at få direkte fra DF? - Hvorfor er det vigtigt at DF formidler denne? - Hvordan formidles informationen bedst til jer? – skriftligt, mundtligt direkte? - Ville i ønske at det var anderledes? (blev gjort på en anden måde, evt. idéer?)
Hvordan oplever befalingsmanden kommunikation?		- Hvilke kommunikationsmæssige udfordringer finder sted i Jeres enhed? / har fundet sted? - Hvorfor opstod de? - Hvem kan gøre noget for at komme dette til livs? / hvem gjorde noget? - Hvornår er kommunikationen god i enheden? - Hvad er det der er godt ved den? - Hvem faciliterer den positive kommunikation? - Føler I, at I, bliver "hørt" når I kommunikerer? - Hvorfor lykkes dette? (ikke?) - Ville i ønske at DF brugte jer mere til formidling af information til specialisterne?

<p>Hvordan skal kommunikationen være i fremtiden?</p>	<p>- Hvordan vurderer du/I at den ideelle kommunikation skal foregå i fremtiden?</p> <p>Herunder:</p> <ul style="list-style-type: none">- Intern kommunikation?- Ekstern kommunikation?- Hvad vil en evt. ændring have af betydning?
---	--

Leder - delingsfører

Interviewguide – semistruktureret interview

BRIEFING		
Overskrift	Indhold	Spørgsmål
Præsentation af interviewer og projektets formål	Hvem er jeg?	Jeg hedder Anders Rudbeck. Jeg er løjtnant på HO og er i gang med 7. og sidste modul.
	Formålet med interviewet	Formålet med interviewet er at høre, hvilken betydning kommunikation har i en specialistenhed. Det skal indgå som empiri til mit afgangprojekt på HO.
Rammerne for interviewet	Tidsramme	Jeg forventer at interviewet varer ca. 45 minutter.
	Gøre opmærksom på, at interviewet optages på diktafon.	Jeg vil gøre jer opmærksomme på at jeg optager interviewet på diktafon, for at støtte min hukommelse efterfølgende. Optagelsen vil indgå i projektarbejdet og afleveres som bilag til det færdige produkt.
	Anonymisering	Udtalelser vil blive anonymiseret i opgaven, så disse ikke kan ledes tilbage til jer.
	Redegørelse	Er du i tvivl, så spørg endelig! – også imens interviewet er i gang. Du kan altid trække dig hvis du ikke ønsker at deltage, eller undlade at svare på et spørgsmål.

		Timeout undervejs, for at sikre forståelse af svar (opsummering) – kan dette accepteres?
Præsentation af informanter	Informanterne præsenterer sig selv	Vil du præsentere dig selv? (Navn, alder, evt. uddannelse, arbejdsopgave og tjenestetid ved TGR) Kan du fortælle, hvorfor du valgte at gøre tjeneste ved TGR?
FORSKNINGSSPØRGSMÅL		INTERVIEWSPØRGSMÅL
Hvordan karakteriserer delingsføreren sig selv?		- Hvad skal den dygtige DF ved TGR kunne? - Hvem taler den gode DF med og hvornår?
		- Hvilken information er, for dig, vigtigst at give direkte – uden mellemlid – til dine medarbejdere? - Hvorfor er det vigtigt at denne formidles direkte? - Hvordan formidler du bedst din information – skriftligt, mundtligt, telefon, VTC? - Vil du ønske at det var anderledes? (blev gjort på en anden måde, evt. idéer?)
Hvordan oplever delingsføreren kommunikation?		- Hvilke kommunikationsmæssige udfordringer finder sted i din deling? / har fundet sted? - Hvorfor opstod de? - Hvad gør/gjorde du for at udbedre udfordringerne? - Hvem andre kan gøre noget for at komme dette til livs? / hvem gjorde noget? - Hvornår er kommunikationen god i enheden? - Hvad er det der er godt ved den? - Hvem faciliterer den positive kommunikation? - Føler du, at du lytter til dine medarbejdere, når i kommunikerer?

	<ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor lykkes dette? (ikke?) - Ville du ønske at du kunne anvende dine befalingsmænd mere til formidling af information?
Hvordan skal kommunikationen være i fremtiden?	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan vurderer du at den ideelle kommunikation skal foregå i fremtiden? <p>Herunder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intern kommunikation? - Ekstern kommunikation? - Hvad vil en evt. ændring have af betydning?

Tider for møder:

Fredag d. 7 september 2018

Klokken: 08-09 Befalingsmænd (6pax)

10-11 Delingsfører (1pax)

12-13 Konstabelgruppe (6pax)

13-14 BLANDET (6pax)

Bilag 2: Endelig interviewguide

Fokusgruppeinterview, befalingsmænd

Præsentation

Vi er Sami og Anders, og vi går på Hærens Officersskole. Vi er hver især i gang med at skrive et afgangspjækt om ledelse af specialister, og det er derfor vi er her i dag. Vi har valgt at interviewe jer, da vi ser jer som specialister, inden for Jeres felt. Vi ved, at I har en travl hverdag, og derfor har vi valgt at afholde dette fokusgruppeinterview sammen, i stedet for at bruge Jeres tid, to gange. Vi sætter stor pris på at I vil være med til dette fokusgruppeinterview.

Rammer for interviewet:

Tid: ca 60 minutter

Diktafon og anonymisering: Med jeres tilladelse, vil vi optage interviewet med vores telefoner. Jeres svar vil udelukkende blive brugt til at støtte vores hukommelse efterfølgende, til vores projekter, og I vil forblive anonyme. Kan I acceptere dette?

Redegørelse: Er Du/I i tvivl, så spørg endelig! – også imens interviewet er i gang.

I kan altid trække jer hvis I ikke ønsker at deltage, eller undlade at svare på et spørgsmål. Muligvis vil der blive kaldt en "timeout" undervejs, for at sikre forståelse af svar (opsummering) – kan dette accepteres?

Overordnet information

"Først vil vi gerne vide lidt om hvem I er. Så hvis I vil være så venlige at præsentere jer selv ganske kort."

- Lidt om jer selv:
 - Navn, alder, familieforhold, uddannelse, tidligere tjeneste osv.

Arbejde

"Tak for det. Nu kunne vi godt tænke os at høre lidt om hvorfor I arbejde ved FSR, og hvad I egentlig foretager jer her."

- Hvorfor arbejder jeg i Det Danske Forsvar?
- Hvorfor arbejder jeg ved FSR?
- Hvad er min primære arbejdsopgave?
- Hænger det sammen med, hvad jeg egentlig laver?

Motivation, tilfredshed og fastholdelse

"Tak for det. Nu kunne vi godt tænke os, at høre lidt mere om hvad der betyder noget for Jer i forbindelse med arbejdet. Vi har udarbejdet nogle udsagn. Vi vil gerne have, at I forholder jer til følgende udsagn. I skal ikke nødvendigvis være enige med budskaberne. Diskuter hvordan I har det med hvert udsagn, og forsøg at sætte det i perspektiv til jeres arbejde."

- Jeg ser mig selv som specialist.
- Jeg er tilfreds med mit arbejde og mine arbejdsopgaver.
- Mine kollegaer betyder meget for min tilfredshed med arbejdet.
- Min delingsfører har en indflydelse på min motivation og tilfredshed med arbejdet.
- Den kvalitative arbejdsdag opstår når...
- Det motiverer mig at...
- Jeg bliver mindre motiveret når jeg...
- Det motiverer mig, at jeg selv bestemmer mine arbejdsopgaver.

- Ledelsen stoler på, at jeg gør et godt stykke arbejde.
- Jeg kan stole på de udmeldinger og information der kommer fra ledelsen, og at de kommer rettidigt.
- Informationsformidlingen og kommunikationen er bedst når...
- Kommunikationsudfordringer sker særligt når...
- Lønnen betyder noget for min motivation.
- Jeg er tilfreds med arbejds mængden.
- Det motiverer mig, at blive udviklet og blive bedre til mit arbejde.
- Jeg føler, at min delingsfører gør hvad han kan, for at udvikle mig så meget som muligt.
- Mine nærmeste førere inddrager mig i beslutningstagning.
- Jeg inddrages særligt når...
- Jeg kan se formålet med mit arbejde.
- Hvis jeg var delingsfører, ville jeg...
- Jeg har overvejet at forlade forsvaret til fordel for ... fordi jeg ...
- Jeg vil være den bedste indenfor mit felt.
- Det bliver sat klare mål for hvad vi skal nå.
- Ved FSR føler jeg, at jeg får udviklet mine svage sider og styrket mine stærke sider yderligere.

Fokusgruppeinterview, Konstabler

Præsentation

Vi er Sami og Anders, og vi går på Hærens Officersskole. Vi er hver især i gang med at skrive et afgangspjækt om ledelse af specialister, og det er derfor vi er her i dag. Vi har valgt at interviewe jer, da vi ser Jer som specialister, inden for Jeres felt. Vi ved, at I har en travl hverdag, og derfor har vi valgt at afholde dette fokusgruppeinterview sammen, i stedet for at bruge Jeres tid, to gange. Vi sætter stor pris på at I vil være med til dette fokusgruppeinterview.

Rammer for interviewet:

Tid: ca 60 minutter

Diktafon og anonymisering: Med jeres tilladelse, vil vi optage interviewet med vores telefoner. Jeres svar vil udelukkende blive brugt til at støtte vores hukommelse efterfølgende, til vores projekter, og I vil forblive anonyme. Kan i acceptere dette?

Redegørelse: Er Du/I i tvivl, så spørg endelig! – også imens interviewet er i gang.

I kan altid trække jer hvis I ikke ønsker at deltage, eller undlade at svare på et spørgsmål. Muligvis vil der blive kaldt en "timeout" undervejs, for at sikre forståelse af svar (opsummering) – kan dette accepteres?

Overordnet information

"Først vil vi gerne vide lidt om hvem I er. Så hvis I vil være så venlige at præsentere jer selv ganske kort."

- Lidt om jer selv:
 - Navn, alder, familieforhold, uddannelse, tidligere tjeneste osv.

Arbejde

"Tak for det. Nu kunne vi godt tænke os at høre lidt om hvorfor I arbejde ved FSR, og hvad I egentlig foretager jer her."

- Hvorfor arbejder jeg i Det Danske Forsvar?
- Hvorfor arbejder jeg ved FSR?
- Hvad er min primære arbejdsopgave?
- Hænger det sammen med, hvad jeg egentlig laver?

Motivation, tilfredshed og fastholdelse

"Tak for det. Nu kunne vi godt tænke os, at høre lidt mere om hvad der betyder noget for Jer i forbindelse med arbejdet. Vi har udarbejdet nogle udsagn. Vi vil gerne have, at I forholder jer til følgende udsagn. I skal ikke nødvendigvis være enige med budskaberne. Diskuter hvordan I har det med hvert udsagn, og forsøg at sætte det i perspektiv til jeres arbejde."

- Jeg ser mig selv som specialist.
- Jeg er tilfreds med mit arbejde og mine arbejdsopgaver.
- Mine kollegaer betyder meget for min tilfredshed med arbejdet.
- Min delingsfører har en indflydelse på min motivation og tilfredshed med arbejdet.
- Den kvalitative arbejdsdag opstår når...
- Det motiverer mig at...
- Jeg bliver mindre motiveret når jeg...
- Det motiverer mig, at jeg selv bestemmer mine arbejdsopgaver.
- Ledelsen stoler på, at jeg gør et godt stykke arbejde.
- Jeg kan stole på de udmeldinger og information der kommer fra ledelsen, og at de kommer rettidigt.
- Informationsformidlingen og kommunikationen er bedst når...
- Kommunikationsudfordringer sker særligt når...
- Lønnen betyder noget for min motivation.
- Jeg er tilfreds med arbejdsmængden.
- Det motiverer mig, at blive udviklet og blive bedre til mit arbejde.
- Jeg føler, at min delingsfører gør hvad han kan, for at udvikle mig så meget som muligt.

- Mine nærmeste førere inddrager mig i beslutningstagning.
- Jeg inddrages særligt når...
- Jeg kan se formålet med mit arbejde.
- Hvis jeg var delingsfører, ville jeg...
- Jeg har overvejet at forlade forsvaret til fordel for ... fordi jeg ...
- Jeg vil være den bedste indenfor mit felt.
- Det bliver sat klare mål for hvad vi skal nå.
- Ved FSR føler jeg, at jeg får udviklet mine svage sider og styrket mine stærke sider yderligere.
- Jeg motiverer mig, at blive udviklet og blive bedre til mit arbejde.
- Jeg føler, at min sergent og delingsfører gør hvad de kan, for at udvikle mig så meget som muligt.
- Jeg kan se formålet med mit arbejde.
- Hvis jeg var delingsfører, ville jeg...
- Jeg har overvejet at forlade forsvaret til fordel for ... fordi jeg ...
- Jeg vil være den bedste indenfor mit felt.
- Det bliver sat klare mål for hvad vi skal nå.
- Ved FSR føler jeg, at jeg får udviklet mine svage sider og styrke mine stærke sider yderligere.

Fokusgruppeinterview, blandet KS/SG/DF

Præsentation

Vi er Sami og Anders, og vi går på Hærens Officersskole. Vi er hver især i gang med at skrive et afgangspjækt om ledelse af specialister, og det er derfor vi er her i dag. Vi har valgt at interviewe jer, da vi ser jer som specialister, inden for Jeres felt. Vi ved, at I har en travl hverdag, og derfor har vi valgt at afholde dette fokusgruppeinterview sammen, i stedet for at bruge Jeres tid, to gange. Vi sætter stor pris på at I vil være med til dette fokusgruppeinterview.

Rammer for interviewet:

Tid: ca 60 minutter

Diktafon og anonymisering: Med jeres tilladelse, vil vi optage interviewet med vores telefoner. Jeres svar vil udelukkende blive brugt til at støtte vores hukommelse efterfølgende, til vores projekter, og I vil forblive anonyme. Kan I acceptere dette?

Redegørelse: Er Du/I i tvivl, så spørg endelig! – også imens interviewet er i gang.

I kan altid trække jer hvis I ikke ønsker at deltage, eller undlade at svare på et spørgsmål. Muligvis vil der blive kaldt en "timeout" undervejs, for at sikre forståelse af svar (opsummering) – kan dette accepteres?

Overordnet information

"Først vil vi gerne vide lidt om hvem I er. Så hvis I vil være så venlige at præsentere jer selv ganske kort."

- Lidt om jer selv:
 - Navn, alder, familieforhold, uddannelse, tidligere tjeneste osv.

Arbejde

"Tak for det. Nu kunne vi godt tænke os at høre lidt om hvorfor I arbejde ved FSR, og hvad I egentlig foretager jer her."

- Hvorfor arbejder vi i Det Danske Forsvar?
- Hvorfor arbejder vi ved FSR?
- Hvad er min primære arbejdsopgave?

Motivation, tilfredshed og fastholdelse

"Tak for det. Nu kunne vi godt tænke os, at høre lidt mere om hvad der betyder noget for Jer i forbindelse med arbejdet. Vi har udarbejdet nogle udsagn. Vi vil gerne have, at I forholder jer til følgende udsagn. I skal ikke nødvendigvis være enige med budskaberne. Diskuter hvordan I har det med hvert udsagn, og forsøg at sætte det i perspektiv til jeres arbejde."

- Jeg er tilfreds med mit arbejde og mine arbejdsopgaver.
- Mine kollegaer betyder meget for min tilfredshed med arbejdet.
- Min nærmeste fører har en indflydelse på min motivation og tilfredshed med arbejdet.
- Den kvalitative arbejdsdag opstår når...
- Det motiverer mig at...
- Jeg bliver mindre motiveret når jeg...
- Det motiverer mig, at jeg selv bestemmer mine arbejdsopgaver.
- Ledelsen stoler på, at jeg gør et godt stykke arbejde.
- Jeg kan stole på de udmeldinger og information der kommer fra ledelsen, og at de kommer rettidigt.
- Informationsformidlingen og kommunikationen er bedst når...
- Kommunikationsudfordringer sker særligt når...
- Lønnen betyder noget for min motivation.
- Jeg er tilfreds med arbejdsomængden.
- Jeg motiverer mig, at blive udviklet og blive bedre til mit arbejde.
- Mine nærmeste førere inddrager mig i beslutningstagning.
- Jeg inddrages særligt når...

- Jeg kan se formålet med mit arbejde.
- Hvis jeg var delingsfører, ville jeg...
- Den ideelle arbejdsuge består af...
- Hvis jeg havde en dag om ugen, hvor jeg kunne gøre hvad der passede mig, så ville jeg.
- Jeg har overvejet at forlade forsvaret til fordel for ... fordi jeg ...
- Jeg vil være den bedste indenfor mit felt.
- Det bliver sat klare mål for hvad vi skal nå.
- Ved FSR føler jeg, at jeg får udviklet mine svage sider og styrke mine stærke sider yderligere.