



FORSVARSAKADEMIET

Brief

JUNI 2017

Supervision af nyudnævnte officerer

Et aktionsforskningsprojekt med supervision af nyudnævnte premierløjtnanter og deres møde med praksis gennem det første år

Af Master i organisationspsykologi, kaptajn Lennart Schou Jeppesen og master i organisationspsykologi, kaptajn René Okholm ved Institut for ledelse, Forsvarsakademiet

© Forsvarsakademiet

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne publikation eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med aftaler mellem Forsvaret og Copy-Dan.

Enhver anden udnyttelse uden Forsvarsakademiets skriftlige samtykke er forbudt i følge gældende lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser

København juni 2017

Forsvarsakademiet

Svanemøllens Kaserne

Ryvangs Allé 1

2100 København Ø

Tlf.: +45 728 17000

Ansvarshavende redaktør: Per H. Mikkelsen, Chef for Institut for Ledelse og Organisation

Layout: FAK

ISBN: 978-87-7147-194-6

Indholdsfortegnelse

Forord	4
1. Indledning	5
2. Metode	5
2.1. Beskrivelse af forløbet	5
2.2. Metodiske valg	6
2.3. Beskrivelse af samtalerne	6
2.4. Tiden mellem samtalerne.....	8
2.5. Samlet behandling af materialet.....	8
2.6. Fremlæggelser for regimenterne.....	9
3. Baggrunde og overvejelser for metodevalg	9
3.1. Indledning	9
3.2. Supervision	9
3.3. Individet og gruppen i supervisionen.....	11
3.4. Metoder og øvelser.....	11
3.5. Etik	13
3.5.1. Den psykologiske kontrakt og tavshedspligt	13
3.5.2. Spilleregler	14
3.5.3. Sikkerhedsnettet	14
3.5.4. Gruppesammenhold	14
3.5.5. Afslutning og afrunding.....	14
4. Resultatet af undersøgelsen	15
4.1. Personabeskrivelserne.....	15
Første samtale (1.-2. måned).....	15
Anden samtale (3.-4. måned).....	17
Tredje samtale (5.-6. måned)	19
Fjerde samtale (6.-8. måned).....	20
4.2. Spørgeskemaer	22
5. Konklusion	23
5.1. Premierløjtnant Bennikes møde med praksis.....	23
5.2. Evaluering af metoden.....	23
Premierløjtnant Bennikes evaluering af projektet.....	24
6. Litteraturhenvisning	25

Forord

Forskningsprojektet blev skabt i et forsøg på at stille sig nysgerrig over for egen praksis for herigennem at kunne levere den bedst mulige uddannelse. Projektet skal også ses som en del af de akkrediterede uddannelsers overholdelse af krav om udviklingsbaseret undervisning og som et læringsprojekt for instituttet, skoler, lærere og elever, der giver opdateret viden om premierløjtnantens praksis. Projektets effekt kan ikke beskrives fuldstændigt, men dette brief kan ses som et generelt ønske om i højere grad at danne bro mellem Forsvarets skoler og den praksis, vi uddanner til. Projektet har allerede afstedkommet følgende ændringer:

- Personabeskrivelsen er blevet brugt som undervisningsmateriale for hold Pløger på Hærens Officersskole med det formål at give kadetterne den mest opdaterede viden om deres kommende praksis og delingsførerrollen.
- Personabeskrivelsen er blevet brugt som empiri i ledelseksamen for hold Pløger i 2016.
- Ændret fokus i ledelses- og lederudviklingsundervisningen i retning af: 1) at øge refleksionsevnen hos kadetterne, 2) at styrke deres personaleledelseskompetencer og 3) at indføre Leadership Pipeline-tankegangen.
- Input til VUK, særligt i forhold til chefens rolle og opgave med at skabe gode forhold for nye medarbejdere (endnu ikke implementeret).

1. Indledning

Det er vores oplevelse, at der let opstår et skel mellem den operative struktur og Hærens Officersskole. Skelet opstår naturligt og kan ses som en konsekvens af, at de to systemer udvikler sig, omend ikke nødvendigvis i samme retning eller med samme hastighed. De lærere, der underviser på Hærens Officersskole, bruger naturligvis deres egne erfaringer som f.eks. delingsfører og kompagnichef, men fordi det operative system hele tiden udvikler sig, bliver denne viden hurtigt forældet.

Vi er i øjeblikket i gang med at designe og planlægge den nye grundlæggende officersuddannelse, der startede 2. maj 2016. Som professionsuddannelse stiller den nye grundlæggende officersuddannelse krav om professionsnær og udviklingsbaseret undervisning – hvilket vi er i gang med at opbygge.

Med udgangspunkt i de to ovenstående punkter oplever vi derfor et samlet behov for, at vi som undervisere stiller os nysgerrigt over for og bliver klogere på den praksis, vi er med til at uddanne til. Kun ved at sætte spørgsmålstejn ved og følge udviklingen i det operative system kan vi levere den bedst mulige uddannelse.

For at blive klogere på egen praksis og kunne hente empiri til vores uddannelse på Hærens Officersskole har vi lavet et projekt, "Premierløjtnantens møde med praksisfeltet", som undersøger den praksis, vi uddanner til på den grundlæggende officersuddannelse. Vi har derfor fulgt en række nyudnævnte premierløjtnanter i deres første år efter udnævnelsen fra Hærens Officersskole og her interesseret os for deres oplevelser, ledelsesudfordringer, følelser og tanker i forhold til at være ny premierløjtnant og arbejde i Hærens enheder.

Formålet med dette brief er på den ene side at dele den viden, vi har opnået i forskningsprojektet, for herved at gøre den til organisatorisk læring, og på den anden side at give andre indblik i en operationaliseret metode for, hvordan man kan indhente viden om et praksisfelt og samtidig understøtte lederens rolleindtagelse.

2. Metode

2.1. Beskrivelse af forløbet

Vi valgte Gardehusarregimentet og Den Kongelige Livgarde som vores undersøgelsesfelt, da den rolle, vi uddanner til på Hærens Officersskole, er infanteridelingsføreren. Det første, vi gjorde, var at få projektet autoriseret oppefra, dels gennem skriftlig godkendelse ved regimenterne og brigaden, dels gennem personlig kontakt med de enkelte bataljon- og underafdelingschefer, der havde det organisatoriske ansvar for premierløjtnanterne.

Herefter sendte vi en beskrivelse af og invitation til projektet til de nye premierløjtnanter fra hold Bennike (2011-2014). Hold Bennike havde på dette tidspunkt netop færdiggjort

uddannelsen på Hærens Officersskole og var i gang med et våbenkursus. De enkelte premierløjtnanter kunne frit vælge, om de ønskede at deltage i projektet eller ej.

Vi afholdt fire gruppesamtaler ved hvert af de to regimenter over en periode på otte måneder med 12 forskellige deltagere.

Afslutningsvist afholdt vi et dialogmøde, hvor vi inviterede de deltagende kompagnier, bataljoner og brigaden. På dette møde præsenterede vi vores resultater og diskuterede, hvordan den fremkomne data kan bruges til at forbedre modtagelsen af nye premierløjtnanter.

Størstedelen af de premierløjtnanter, der deltog i projektet, var delingsførere i Hærens basisuddannelse, men der var også premierløjtnanter, der har været delingsførere ved stående styrke eller sad i en bataljonsstab.

2.2. Metodiske valg

Vi ønskede at anvende en metode, der muliggjorde så fri en dialog som muligt, og som kunne give os indblik i så mange forskellige aspekter af en premierløjtnants praksis som muligt. Samtidig havde vi også et ønske om at hjælpe premierløjtnanterne i deres rolleindtagelse.

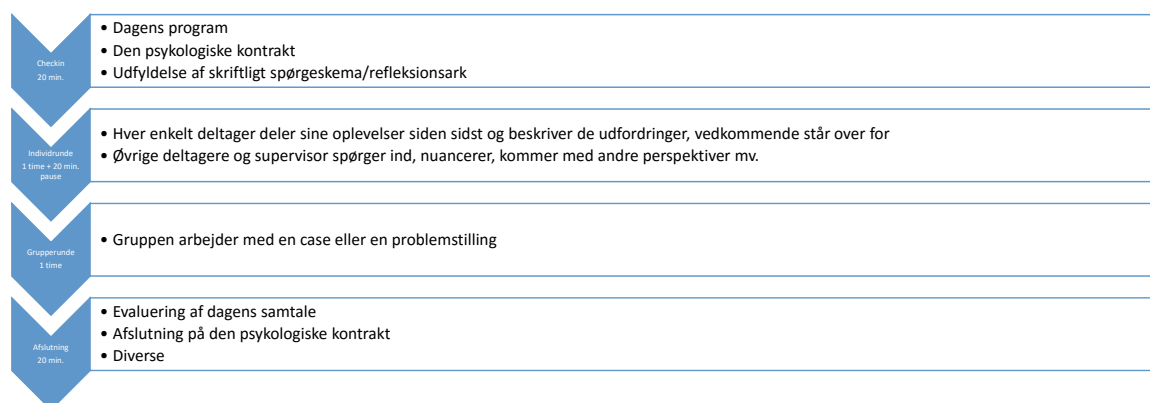
Det var ud fra denne tankegang, at vi valgte en gruppesamtale, hvor vi var inspireret af både supervisions- og aktionsforskningstankegangen (Duus et al., 2014: 84-94). Hollway og Jefferson (2013) har udviklet en interviewmetode kaldet "The free association narrative interview method" eller blot FANI, der i højere grad end det traditionelle semistrukturerede interview muliggør kontakt med individets ubevidste sider. Det var vigtigt for os at skabe en samtalestruktur, hvor premierløjtnanterne kunne dele deres oplevelser, tanker og udfordringer, og hvor de selv kunne være med til at bestemme, i hvilken retning samtalerne skulle udvikle sig. I praksis betød det, at vi ofte lod dem bestemme, hvad vi arbejdede med i samtalerne. På baggrund af supervisionstankegangen konfronterede vi premierløjtnanterne med vores synspunkter eller temaer, som vi bad dem forholde sig til (se afsnit 4).

Vores rolle i samtalerne var af mere faciliterende karakter. Vi skabte et rum, der gav deltagerne lyst til at dele, vi opstillede en fast struktur for supervisionen, vi varierede øvelserne og temaerne, og vi inddrog deltagerens ønsker og behov (Alrø et al., 2013: 83-103; Holm, 2012: 226-230).

2.3. Beskrivelse af samtalerne

Vi gennemførte fire samtaler med ca. to måneders mellemrum mellem samtalerne. Det betød, at vi dækkede en periode på op til et år. Intervallet bevirkede endvidere, at deltagerne trods ferie, spidsbelastningsperioder og afspadsring altid havde oplevet noget, de ønskede at dele eller få sparring på.

Varigheden af samtalerne satte vi til tre timer, således at der både var mulighed for at udfolde den enkeltes oplevelser (individrunde) og for, at gruppen kunne arbejde sammen (grupperunde). Den typiske samtalestruktur så således ud:



Figur 1. Oversigt over indholdet i supervisionen

Den første samtale handlede primært om at give deltagerne en nuanceret forståelse af projektet samt at diskutere de etiske spilleregler for samtalerne og vores rolle heri. Dette fyldte væsentligt mindre i de efterfølgende samtaler. I den sidste samtale var vi optaget af at evaluere forløbet, undersøge premierløjtnanternes oplevelse af at have deltaget i projektet og få dem til at forholde sig til de fund, vi havde analyseret os frem til i løbet af projektperioden.

Hver samtale startede med, at premierløjtnanterne udfyldte et spørgeskema, der var det samme gennem hele forløbet. Herved fik vi en række kvantitative data, som vi håbede, kunne pege på nogle generelle tendenser eller udviklingsspor gennem perioden.

Herefter begyndte den individuelle del af samtalen, hvor den enkelte premierløjtnant fortalte om sin enhed, rolle, opgaver og modtagelse ved henholdsvis regiment, bataljon og kompagni. Afslutningsvist beskrev deltageren en eller flere ledelsesmæssige udfordringer, som han eller hun oplevede i sin praksis. De andre i gruppen kunne i denne fase stille opklarende og forståelsesmæssige spørgsmål. Tanken var at give os mulighed for at forstå, hvad en nyuddannet premierløjtnant oplever, udfører af opgaver og ser som sine primære udfordringer (Gabriel, 1998: 136).

Efter individrunden fulgte gruppedelen af samtalen, hvor gruppen som en samlet enhed valgte og undersøgte en eller flere af de præsenterede ledelsesmæssige problemstillinger fra forskellige vinkler for herigennem at blive klogere på nuancerne heri (Bonnerup og Hasselager, 2008: 16).

Hvis tiden tillod det, bad vi derefter gruppen gennemføre en eller flere øvelser, som vi havde forberedt på forhånd. Det kunne være konkrete cases, de skulle forholde sig til, tegneøvelser eller lignende.

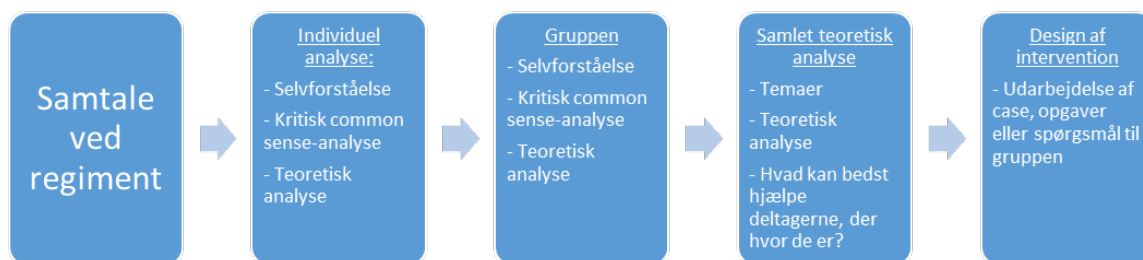
Afslutningsvist gennemførte vi en kort evaluering af den enkelte samtale og undersøgte, hvad de enkelte tog med sig fra samtalen.

2.4. Tiden mellem samtalerne

Vi optog de enkelte samtaler med diktafon for at kunne være til stede i samtalen og ikke skulle skrive noter undervejs. Tiden mellem samtalerne brugte vi på at genhøre den forrige samtale. I nogle tilfælde genhørte vi samtalen sammen, mens det i andre tilfælde kun var den person, som ikke havde faciliteret samtalen, som nu hørte den for første gang.

Dette arbejde ledte til en analyse af både individerne og gruppen. I den individuelle analyse nedskrev vi den enkelte deltagers selvforståelse i kondenseret form. Vi gennemførte en kritisk common sense-analyse (Kvale og Brinkmann, 2008: 233-236) heraf efterfulgt af en kort teoretisk analyse, der skulle være med til at give input til den næste samtale. Det blev gjort for hver enkelt deltager. Den samme struktur blev brugt på gruppen.

Vi mødtes herefter og gennemgik analysen for at sikre, at vi begge kunne nikke genkendende hertil. Herefter lavede vi en samlet teoretisk analyse (Kvale og Brinkmann, 2008: 233-236), hvor vi først reflekterede over, hvilke temaer der var fremkommet i samtalen, og hvordan vores teoretiske forståelse kunne være med til at nuancere disse og give mulige input til næste supervisionsinterviewguide. Herefter diskuterede vi, hvordan vi bedst muligt kunne hjælpe gruppen videre, set fra vores perspektiv. Det kunne enten være ud fra en antagelse om, hvad gruppen var meget optaget af, eller hvad vi mente at kunne tilbyde nye vinkler på, men det kunne også være på basis af noget, som gruppen ikke behandlede.



Figur 2. Oversigt over analysearbejdet mellem samtalerne

Det var denne diskussion af den teoretiske analyse og gruppens oplevede behov, der i sidste ende udmøntede sig i konkrete øvelser, spørgsmål eller temaer, som vi ønskede, at gruppen forholdt sig til i den efterfølgende samtale.

2.5. Samlet behandling af materialet

Da projektet var færdigt, sad vi tilbage med otte gruppeinterviews a tre timers varighed, som vi løbende havde behandlet og analyseret. Vi genbesøgte herefter de enkelte samtaler og analyser og ledte i et tidsmæssigt perspektiv efter generelle temaer, der gik igen ved begge regimenter. Vi behandlede altså samtalerne en efter en på tværs af

regimenterne for herved at få et tidsmæssigt kronologisk perspektiv på generelle temaer, ledelsesudfordringer og tanker.

Vi valgte at præsentere disse fund i en narrativt inspireret præsentationsmåde kaldet personaform, der åbner op for en beskrivelse af en persons tanker, følelser og oplevelser (Nielsen, 2011: 44). Personabeskrivelsen er en fiktiv person, som repræsenterer de generelle tendenser, premierløjtnanterne ved de to regimenter beskrev. Personabeskrivelsen er præsenteret i færdig form i afsnit 4.1.

Foruden personabeskrivelsen, der repræsenterer projektets kvalitative data, fik vi også en mængde kvantitativ data fra vores spørgeskemaundersøgelse, som ligeledes er præsenteret i slutningen af afsnit 4.1.

2.6. Fremlæggelser for regimenterne

Som afslutning på vores samlede empiriindsamling inviterede vi de deltagende kompagnier, bataljoner og brigaden til et dialogmøde. Formålet med dialogmødet var på den ene side at tilbagelevere vores fund til de enheder, hvor premierløjtnanterne har deres daglige gang, og som kunne have gavn af vores fund. På den anden side var mødet tænkt som en mulighed for at blive klogere på den praksis, som premierløjtnanterne befinder sig i.

Mødet udgjorde en sjælden mulighed for på tværs af niveauerne i Hæren at diskutere, hvordan vi fra vores forskellige positioner kan støtte premierløjtnanternes rolleindtagelse i praksis.

3. Baggrunde og overvejelser for metodevalg

3.1. Indledning

I dette kapitel ønsker vi at synliggøre udvalgte overvejelser og begrundelser for vores valg af metode med henblik på at dele erfaringer om særligt design og etik.

Kapitlet er opbygget således, at det indledningsvist beskriver centrale begreber og de overvejelser, der lå til grund for dem, hvorefter de etiske overvejelser og den forberedelse, vi foretog i forhold til etiske aspekter, gennemgås.

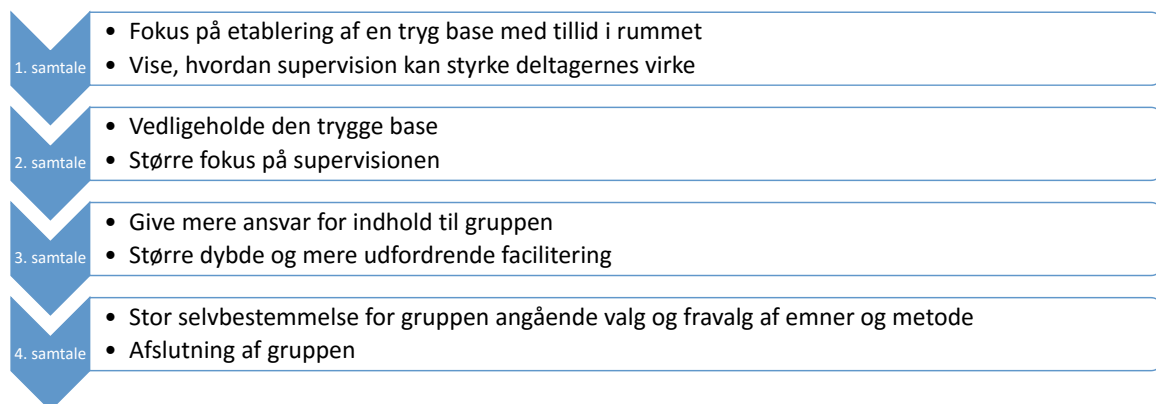
3.2. Supervision

Ordet supervision kommer fra latin og kan oversættes med overblik, hvilket stemmer overens med vores grundidé i projektet, nemlig at få et opdateret overblik over den nye premierløjtnants virke. Ved at arbejde med premierløjtnanternes overblik over egen praksis er det altså lykkedes os at få indblik i deres virke. Det, der ligger i ordet og vores brug af det, er, at det er et struktureret, tidsbestemt refleksionsrum, hvori der opstår nye erkendelser, ny viden og indsigt. Lad os se lidt nærmere på de tre mulige bevægelser (se eksempelvis Holm 2012: 230-240 og Beck, 2009: 25-35).

1. **Indsigt** forstås som det at gå på opdagelse i sig selv, i andres fortællinger og i den situation, fortællingen foregår i. Det kan også beskrives med at 'gå i meta' eller bevidstgøre. Målet med denne indsigt er at lade premierløjtnanten se sin adfærd på nye måder og dermed blive bedre til at tænke over sin egen adfærd fremadrettet. Vi valgte at arbejde med indsigt, da vi havde en antagelse om, at den "nye medarbejder" er så overvældet af den nye situation, at han eller hun sjældent har mulighed for at reflektere over egne handlinger.
2. **Nye erkendelser** handler om, at premierløjtnanten revurderer hidtidige opfattelser og justerer disse. Eksempelvis havde deltagerne tidligere fungeret som gruppeførere eller lignende, og de skulle nu bevæge sig op på et nyt ledelsestrin som leder af ledere i rollen som f.eks. delingsfører.
3. **Ny viden** kan både handle om erkendelse og indsigt, men kan også komme fra andres fortælling eller oplevelser, der dermed bliver en del af personens nye handleberedskab. Da deltagerne indtog mange forskellige funktioner ved regimenterne, oplevede de mange forskellige ting, og ved at dele deres oplevelser kunne de også dele erfaringer.

I supervisionstraditionen ligger endvidere, at man inviterer en udefrakommende ind til at belyse og udvikle. Vores opgave undervejs var derfor at medfacilitere denne bevægelse. Der er naturligvis både fordele og ulemper ved at være den udefrakommende supervisor. Nogle af vores overvejelser om, hvordan vi skulle udfylde den rolle, var: Hvad ville gradsforskellen betyde? Hvad ville den gamle relation lærer-elev betyde her? I hvilket omfang kunne vi bruge egne erfaringer i forhold til der, hvor Hæren er nu? Hvor meget kunne vi som udefrakommende udvikle, og hvordan ville en kompagnichef opleve vores udvikling af hans eller hendes medarbejdere?

Bevægelsen og de overordnede procestemaer for de fire samtaler kan ses i skemaet nedenfor. I skemaet fremgår endvidere, hvilke særlige tiltag vi som supervisorer havde fokus på.



Figur 3. Oversigt over temaer i de fire samtaler

3.3. Individet og gruppen i supervisionen

Idéen med at udføre projektet som en gruppeaktivitet var, at deltagerne, der jo var fra samme årgang på officersskolen, kunne dele deres erfaringer og blive klogere på hinandens oplevelser, dilemmaer og erfaringer. Grupperne var størrelsesmæssigt begrænset af geografiske årsager ved de to regimenter og bestod af henholdsvis fire og otte deltagere.

Designet gjorde det muligt både at have fokus på den enkelte deltager, at gruppen kunne forholde sig til den enkelte, samt at gruppen kunne arbejde sammen om et emne. Formålet med individrunden var at stille skarpt på den enkeltes oplevelser, følelser og forestillinger og herigennem at finde fælles interesser, som gruppen kunne arbejde videre med i grupperunden. Individrunden viste, at der var mange ligheder deltagerne imellem, men også at der var mange forskellige fortællinger og udfordringer. I takt med at gruppen blev mere moden, begyndte deltagerne at udspørge hinanden og undersøge/udfordre hinandens fremstillinger. Det kan både ses som et ønske om at hjælpe hinanden, men også som et ønske om at skabe egne erfaringer ud fra andres fortællinger.

Gruppen kunne både ses som en gruppe og som en samling individer (Bonnerup & Hasselager, 2008: 16). Fælles for deltagerne var deres fælles historie, og at de var "de nye" ved regimentet, men i hverdagen havde de ikke nødvendigvis noget sammenhold eller samarbejde. Det, der bandt dem sammen i supervisionsforløbet, var ønsket om at blive klogere på egen praksis ved brug af ligestillede og ved at hjælpe andre.

Vi lagde op til, at gruppen i højere og højere grad selv skulle tage ansvar for indholdet i processen. Det gjorde vi ved at styre mindre, spørge mindre og i højere grad spørge til gruppens ønsker. Det var et bevidst valg for at myndiggøre den enkelte til at tage ansvar for egen udvikling og dermed blive mindre afhængig af supervisionen og gruppen, da forløbet jo havde en udløbsdato. Vi oplevede, at begge grupper tog ansvar, men på forskellig vis og i forskelligt omfang, hvorfor grupperne udviklede forskellige kulturer, som vi som supervisorer søgte at tage højde for.

3.4. Metoder og øvelser

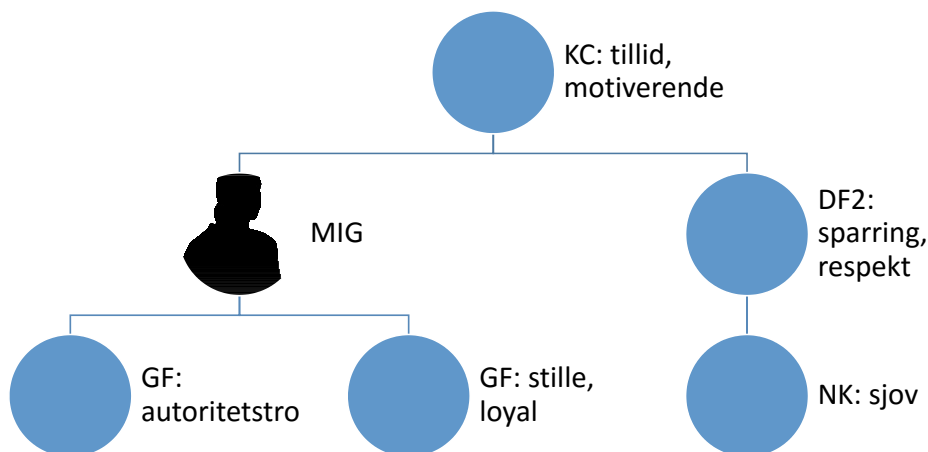
Vi brugte forskellige metoder og øvelser til at udvikle den enkelte og gruppen. Her er blot et udpluk:

Metafor: Det at beskrive oplevelser og forløb ved hjælp af metaforer giver anledning til, at den enkelte med et billede eller et ord navngiver og bevidstgør en tilstand. Endvidere har det at navngive en eksternaliserende virkning, således at emnet bliver adskilt fra personen. Brugen af metaforer muliggjorde en hurtigere forståelse af deltagerens fortællinger og situationer. Til tider skulle deltagerne hjælpes lidt på vej – de måtte begynde at fortælle om deres situation, før de kunne komme i tanke om en metafor (Bonnerup & Hasselager, 2008: 83).

Case: På baggrund af en case og dermed et fælles grundlag blev gruppen bedt om at arbejde sig frem til en løsning. Vores arbejde var at skabe refleksion over og under casearbejdet med henblik på at tydeliggøre og konkretisere læringen i forhold til deres virkelighed. Casetilgangen blev brugt i tilfælde, hvor emnet var lidt vanskeligt for gruppen at arbejde med i forhold til deres virkelighed. Vi oplevede, at det at arbejde med en case var givtigt, men at erkendelserne efterfølgende skulle oversættes til den enkeltes praksis.

Selvalgt emne: Den modne gruppe fik ansvaret for at finde et emne til grupperunden, som gruppen havde brug for at diskutere netop den dag. Indledningsvist blev deltagerne hver især bedt om at finde tre mulige emner, der kunne berøres. Særligt diskussionen om, hvilke emner der skulle diskuteres, var brugbar, da det "tvang" deltagerne til at vægte deres udfordringer.

Følelsesmæssigt organisationsdiagram: Den enkelte blev bedt om at tegne sit eget organisationsdiagram og de følelsesmæssige bånd, personen havde til det persongalleri, der fremkom af organisationsdiagrammet. Målet var at bevidstgøre de relationelle mønstre, deltagerne var en del af og skabte. Metoden viste sig at være særlig god til at give den enkelte indsigt i sit eget relationelle mønster, men der viste sig også at være meget generelle tendenser i gruppen (Armstrong, 2004: 27).



Figur 4. Opfundet eksempel på et følelsesmæssigt organisationsdiagram

Spørgeskema: Som indledning til hver supervision blev deltagerne enkeltvis sat til at udarbejde et skriftligt spørgeskema. Det var en individuel øvelse, hvor den enkelte dels kunne reflektere over egen situation, men også blev "tvunget" til at forholde sig til perioden siden sidste supervision. Det "tunede" den enkelte deltager ind på supervisionen og det, der skulle til at ske. Særligt det at vurdere sin situation ud fra afgrænsede valgmuligheder gjorde det nemt for deltagerne at vurdere egen situation, og for os som forskere var disse mere kvantitative data vigtige for at kunne vurdere deltagerens situation.

Vi havde mange forskellige grunde til at variere metoderne. Særligt i analysefasen mellem interviewene diskuterede vi, hvilken metode vi skulle anvende næste gang. Det gjorde vi ud fra en forestilling om, hvad der bedst muligt kunne støtte op om en positiv bevægelse for deltagerne. Enkelte gange lod vi gruppen selv vælge, hvilken metode/øvelse de ville arbejde med, således at bevægelsen ramte "mest plet".

3.5. Etik

En stor del af vores overvejelser både før, under og efter forløbet har centreret sig om etiske spørgsmål. Supervision giver anledning til at dele egne tanker, følelser, forestillinger og fantasier om andre med andre. Det betyder, at rummet i sig selv gør det legitimt at dele emner, som medarbejderne på en arbejdsplads normalt ikke deler med hinanden. Det kan være angstprovokerende for den nye medarbejder, i dette tilfælde officeren, at stå over for sin nye opgave. Det at have supervisionen som mulighed for at drøfte erfaringer, indsigter og skabe nye erkendelser bevirkede, jf. deltagerne, at de følte sig mere trygge ved at løse de nye opgaver.

På den baggrund har det været afgørende for os at skabe nogle rammer, hvor deltagerne trygt har kunnet dele deres tanker eller afstå herfra. For at skabe dette trygge rum blev en stor del af tiden brugt på at etablere og genforhandle miljøet. Afsnittet her tager fat i nogle af de væsentligste overvejelser og handlinger.

3.5.1. Den psykologiske kontrakt og tavshedspligt

"Den psykologiske kontrakt" er en metafor for et løfte om at arbejde på en særlig måde. I vores arbejde betød det, at individerne mundtligt udarbejdede retningslinjerne for et forpligtende og rettighedspræget samarbejde. Disse retningslinjer, der havde til formål at beskytte den enkelte og os som forskere, skabte endvidere en forudsætning for erfaringsdeling. Både vi og deltagerne refererede flere gange i processen til dette løfte. Eksempelvis påpegede en deltager, efter at have delt nogle personfølsomme data om sig selv, at det naturligvis var fortroligt, og i tilfældet her cementerede vi udsagnet ved at bakke det op og minde om vores kontrakt (Holm, 2012: 203-208).

Formålet med tavshedspligten var, at alle skulle kunne dele deres udfordringer og bekymringer frit. For at det kunne lade sig gøre fremlagde vi under den første samtale vores idékoncept for tavshedspligten, der skulle dække de fire samtaler, og lagde det frem til forhandling. Vores kontrakt lød således: "Der er tavshedspligt på alt, hvad der foregår i rummet, undtaget herfor er egne fortællinger." Den enkelte skulle selvfølgelig have lov til at fortsætte sin udvikling med eget materiale. Hver enkelt deltager blev så bedt om at forholde sig til disse regler, således at alle havde kommenteret og accepteret oplægget om tavshedspligt.

Vi havde som forskere brug for at lave nogle tilføjelser til det generelt vedtagne, da vi efterfølgende skulle udarbejde materiale. Disse tilføjelser handlede om, at vi ville publicere

generaliserede tendenser blandt premierløjtnanterne fra de to regimenter, uden at det var muligt at spore indholdet tilbage til enkeltpersoner eller enheder.

Tavshedspligten blev løbende taget op, når nye deltagere kom til, samt afslutningsvist.

3.5.2. Spilleregler

Idéen med spillereglerne var at skabe en tillidsfuld kommunikation, der fordrede, at deltagerne ønskede at dele oplevelser og bekymringer. Der blev taget udgangspunkt i kendte spilleregler fra officersuddannelsen, men deltagerne forhandlede sig selv frem til en model, der i princippet handlede om at blive på egen "banehalvdel". Det vil sige, at man tager udgangspunkt i egne iagttagelser og ikke er fordømmende/dømmende over for andres fortællinger. Et par sproglige eksempler kunne være: "Jeg hører, at du siger ..." eller: "Det virker på mig, som om du ..."

Idéen er her at holde den anden person og problemstillingen adskilt rent sprogligt og tydeliggøre, hvor man har sine antagelser og forslag fra. Det sikrer den mest nænsomme form for feedback. Vi valgte endvidere og tydeliggjorde, at vi som supervisor ville gribe ind, såfremt feedbacken ikke var i tråd med spillereglerne, men lagde også op til, at deltagerne kunne gøre det samme. Få gange var det nødvendigt for os at gribe ind, og i de tilfælde repeterede vi spillereglerne sammen med deltagerne.

3.5.3. Sikkerhedsnettet

Da vi ikke på forhånd kunne vide, hvilke typer af problemstillinger der ville blive rejst, var det nødvendigt for deltagerne med et sikkerhedsnet. Det var vigtigt, at alle deltagerne havde et klart mål med supervisionen – altså de emner, vi talte om. Det spørgsmål, vi stillede os selv i forbindelse med supervisionen, var, om det, deltagerne sagde, stemte overens med formålet med projektet. Hvis emnet gik fra det mere personlige til det mere private, tog vi en dialog om, hvorvidt det var formålstjenesteligt at dele. Enkelte gange orienterede vi deltagerne om, at vi kunne træffes på telefon efterfølgende, hvis deltageren havde behov for dette.

3.5.4. Gruppesammenhold

Vi valgte at bruge meget energi og tid på at skabe et godt sammenhold og dermed en tryk base at arbejde ud fra, således at deltagerne kunne se det frugtbare i at dele og bruge gruppen som udviklingsplatform. Det gjorde, at vi gennem den tillidsopbyggende kontrakt tydeliggøre den enkeltes læring og udvikling for andre i gruppen og bad gruppen forholde sig til sig selv og processen. Det betød også, at vi de gange, hvor nye medlemmer kom til, brugte tid på at introducere dem for gruppen, formålet og den psykologiske kontrakt, således at alle følte sig som en del af gruppen.

3.5.5. Afslutning og afrunding

En stor del af det etiske arbejde bestod i at runde emnerne godt af, inden deltagerne gik videre. Det handlede om at sætte ord på den proces, de havde gennemgået, og på

deres oplevelse af supervisionen. Her følger et par eksempler på nogle af de spørgsmål, vi typisk afsluttede supervisionen med:

- Nu er dagens seance ved at være slut. Hvordan har dagen været?
- Hvad betyder det for dig, at du har delt dine udfordringer og oplevelser?
- Er der nogen, der har brug for at sige noget, inden vi slutter af?

Idéen med disse spørgsmål var at rumme og minimere det potentielle ubehag, den enkelte kunne føle efterfølgende – med andre ord, at bede den enkelte forberede sig på afslutningen.

4. Resultatet af undersøgelsen

4.1. Personabeskrivelserne

Indledning

Nedenstående beskriver, hvordan premierløjtnanterne skildrer deres møde med praksis, deres ledelsesmæssige udfordringer, tanker og forestillinger. Det præsenteres her i en samlet personaform. Personaformen beskriver kun det repræsentative for begge regimenter og er opdelt i de fire sessioner, som vi har haft med hver gruppe. Formen er valgt, da den giver mulighed for at gengive premierløjtnanternes fortællinger, dvs. deres handlinger, refleksioner, tanker og følelser, i en samlet tredjepersonsfremstilling.

Premierløjtnanternes fortællinger handlede i særlig grad om deres udfordringer, tvivl og usikkerhed – de brugte i højere grad gruppen til at realitetsteste deres bekymringer end til at fejre deres succeser. Derfor kan personabeskrivelsen umiddelbart synes at skildre de negative aspekter af premierløjtnanternes oplevelser, men skal måske snarere betragtes som et billede på deres indre verden, som projektet har givet adgang til. Den kvantitative data, som præsenteres til sidst, giver et noget anderledes billede og er vigtig at medtage for at få det samlede billede.

Første samtale (1.-2. måned)

Modtagelse ved regiment, bataljon og kompagni

Premierløjtnant Bennikes møde med regimentet er generelt positivt. Regimentet besøger ham og hans kollegaer på våbenkursus. Han oplever at blive en del af løjtnantforeningen, komme rundt og se de andre bataljoner og være på blå kursus og ridekursus. På det blå kursus og ridekurset oparbejder officererne de færdigheder, der kræves for at gå vagt og ride eskorte for kongehuset. Samlet giver disse oplevelser premierløjtnant Bennike en følelse af at være en del af et korps og en *rigtig* officer.

Premierløjtnant Bennikes møde med bataljonen er af mere formel karakter. Der bliver sagt goddag og velkommen til, men ellers er mødet med bataljonen ikke noget, der efterlader et indtryk hos premierløjtnant Bennike.

Premierløjtnant Bennike oplever generelt mødet med kompagniet som rodet, hektisk og præget af, at der ikke er meget tid til forberedelse. Det overrasker premierløjtnant Bennike, at det meste faktisk er vanskeligt i mødet med praksis – hvordan kommer han på fiin, og hvem kan han tillade sig at spørge til råds? Kompagnichefens generelle ledelsesstil over for premierløjtnant Bennike er meget delegerende, og han føler, at det er op til ham selv at bestemme og definere mange ting. Premierløjtnant Bennike synes, at perioden har været rigtig hård, og at den har krævet meget af ham. Han er glad for, at befalingsmændene er dygtige og har styr på tingene i delingen. Han har en følelse af, at alle beslutninger er blevet truffet på en mavefornemmelse, da der ikke har været tid til at analysere.

Premierløjtnant Bennikes modtagelse ved kompagniet kan yderligere opdeles på to måder: 1) det nye kompagni, hvor de fleste stillinger er skiftet ud, og 2) det gamle kompagni, hvor kun få stillinger er skiftet ud.

1) Premierløjtnant Bennike er kommet til et kompagni, hvor der har været stor personaleudskiftning. Der er meget kort tid til rådighed, inden de værnepligtige møder, så det er en løbende start, og da alle er nye, opstår der mange "hovsasituationer". Premierløjtnant Bennike føler derfor, at han starter fra bagkant. Kompagnichefen har været meget delegerende, og det er op til premierløjtnant Bennike at definere sin egen rolle og prioritere sine arbejdsopgaver.

2) Premierløjtnant Bennike oplever at være kommet til et kompagni med en tydelig kultur og en klar selvforståelse. Sætningen "vi gør, som vi plejer" går igen i samtaler med kompagnichefen, kollegaer og sergenterne i delingen, der siger, at han ikke må ændre for meget på tingene. Premierløjtnant Bennike føler sig usikker på traditionerne i kompagniet og føler derfor, at han skal spørge meget – her bruger han primært næstkommanderende i delingen og kommandobefalingsmanden.

Relationen til kompagnichefen

Premierløjtnant Bennike tænker over, hvordan han kan beskrive sin relation til kompagnichefen. Han undrer sig over, at han ikke har haft sin tiltrædelsessamtale endnu (stor forskel fra enhed til enhed). Kompagnichefen har sagt, at der er en åben dør-politik, men premierløjtnant Bennike har ikke oplevet, at han selv eller andre har benyttet sig af den. Kompagnichefen har været meget delegerende i sin ledelsesstil over for ham: "Bare du når dine deadlines" og: "Det er op til dig." Den delegerende ledelsesstil har skabt en ambivalent følelse hos premierløjtnant Bennike – det er rart ikke altid at blive kigget over skulderen, men nogle gange mangler det. Premierløjtnant Bennike føler sig dog ikke i tvivl om, at han kan spørge kompagnichefen om, hvad det skulle være, men

han gør det sjældent. Måske savner han faktisk noget sparring med kompagnichefen, tænker premierløjtnant Bennike.

Ledelsesudfordringerne

Premierløjtnant Bennike oplever generelt, at det er let at håndtere delingen og få tingene til at ske i det daglige. Han føler, at han har styr på den grønne tjeneste (hvor soldaterne træner taktiske færdigheder) og uddannelsesplanlægningen. Omvendt undrer han sig over, at så mange ting faktisk udfordrer ham. Hvordan skal han aflæse kulturen, traditionerne og alt det implicite, der ligger heri? Desuden er der en masse forvaltningsmæssige forhold, der udfordrer ham: udfyldelse af diverse skemaer, forvaltning af arbejdstid, 11 timers-regler osv. Samtidig forventer sergenterne, at han har en holdning til en masse ting, han ikke ved noget om. Egentlig ville premierløjtnant Bennike gerne bruge mere tid ude ved sin deling, men der er bare ikke tid til det – de forvaltningsmæssige forpligtelser binder ham til kontoret.

En tanke, der dukker op igen og igen, er, hvor vanskeligt det er at få tidligere erfaringer til at passe ind i den nye kontekst. Han ville ønske, at nogen havde givet ham råd som: Gør dig flere tanker om, hvordan du vil gøre de forskellige ting, hvordan du vil sætte dit eget præg, hvordan du vil behandle dine befalingsmænd, hvordan du vil opfattes osv. Han ville ønske, at han havde tænkt nogle mere lavpraktiske og konkrete tanker, inden han startede.

Premierløjtnantens følelser – at leve op til sit indre billede

Premierløjtnant Bennike føler sig tit som en kransekagefigur – han er nødt til at spørge mange til råds, og hans næstkommanderende i delingen kunne løse opgaven bedre, føler han. Han føler sig som Bambi på glatis og er begyndt at holde sin uvidenhed for sig selv. Selvom han har disse tanker, er han stadig topmotiveret, arbejder meget og forsøger herigennem at kompensere for disse tanker.

Premierløjtnant Bennike føler dog, at han har svært ved at leve op til sit indre billede af, hvordan en rigtig delingsfører bør være. Han føler, at han sidder for meget på kontoret, og har dårlig samvittighed over for delingen. Tiden synes aldrig at gå op, og han uddelegerer mange opgaver til sine gruppeførere. Det betyder ikke så meget for mig, hvordan vi når målet, bare vi når det, tænker han. Han tænker tit, at hans forestillinger om delingsføreren som den taktiske fører, der er ved delingen og bruger tid på at udvikle sine soldater, ikke matcher det, han selv udlever. Måske mangler han kant? Og hvad mon gruppeførerne tænker om ham? Han spekulerer tit over dette – ikke kun på arbejdet, men også i bilen på vej hjem og i privaten.

Anden samtale (3.-4. måned)

Hvad har ændret sig?

Premierløjtnant Bennike er nu kommet igennem de første måneder af sin tid som

premierløjtnant. Han tænker, at forskellen fra den første tid ved regimentet og nu er, at han generelt oplever at have større overblik og en vis forudseenhed. Han har udviklet holdninger til, hvordan tingene bør være, og er ikke længere bange for at sige det. Som konsekvens heraf bruger han ikke længere sin næstkommanderende i delingen så meget. Han føler, at han hviler mere i rollen. Endelig har hans fokus og opmærksomhed flyttet sig fra de værnepligtige til sine sergenter.

Relationen til regimentet, bataljonen og kompagniet

Premierløjtnant Bennike er fortsat glad for regimentsaktiviteterne, der giver mulighed for at socialisere og tale om tjeneste med kollegaer fra regimentet. Han oplever stadig bataljonen som usynlig og som noget, der kun melder sig på banen, når der er noget galt. Det er ikke premierløjtnant Bennikes oplevelse, at bataljonen ved, hvem de nye premierløjtnanter er.

Premierløjtnant Bennike tænker, at hans relation til kompagnichefen har udviklet sig en smule over de sidste måneder og nu er fornuftig. Kompagnichefens ledelsesstil er fortsat meget delegerende. Der er meget frie rammer for premierløjtnant Bennikes ledelsesudøvelse, og kompagnichefen stiller kun få konkrete krav. Måske er det de meget frie rammer, der gør, at han tit kommer til at træde ved siden af, og at han nogle gange bliver usikker på sin relation til kompagnichefen, tænker premierløjtnant Bennike.

Premierløjtnant Bennike tænker over, at hans deling også har ændret sig meget fra den første tid. Hans dygtige gruppeførere er overgået til Hærens Reaktionsstyrkeuddannelse og andre enheder. Han oplever sine nye befalingsmænd som unge og uerfarne. Af de to "gamle" befalingsmænd er den ene dygtig, oplever han, mens den anden mangler motivation.

Ledelsesudfordringerne – udvikling og bedømmelse af sergenterne

Premierløjtnant Bennike har efterhånden stået over for en række ledelsesudfordringer, som han stadig tænker på. Først og fremmest synes han, det er en udfordring at udvikle sine befalingsmænd. Han oplever, at der er stort behov for udvikling af befalingsmændene. Hvordan får jeg banket noget sund fornuft ind i dem? tænker han tit. Premierløjtnant Bennike oplever, at han har et mere helhedsorienteret syn på de værnepligtige, mens sergenterne ofte blot ønsker at skille sig af med dem. Premierløjtnant Bennike føler ikke rigtig, at han ved, hvordan han skal udvikle sine sergenter, og han forsøger derfor at være mere kontrollerende og styrende over for dem. Men den manglende tid til at komme ud og se sergenterne udfordrer ham, da han er tynget af planlægningsopgaver.

Han tænker tit på, om han etisk set ville kunne vælge, hvem der skulle tilbydes en kontrakt, hvis han blev sat i den situation. Ville han kunne forklare de andre befalingsmænd, hvorfor de ikke fik en kontrakt? Han har jo stort set ikke set dem, og de har jo krav på en ordentlig evaluering. Premierløjtnant Bennike synes, at han er nødt til at fokusere på og udvikle dette område i fremtiden. Han vil mere ud og se til sine sergenter.

Premierløjtnantens følelser – usikkerhed om egen ledelsesstil

Premierløjtnant Bennikes bekymringer går mest i retning af hans sergenter og egen ledelsesstil. Hvor styrende eller delegerende kan jeg tillade mig at være over for dem? Generelt føler han, at han nok er nødt til at være mere ude blandt dem og mere tydelig over for dem. Det er, som om der ses ned på hans tiltro og tillid til mennesker, og han føler sig tit presset af sergenternes holdninger. Det er måske derfor, han nogle gange føler sig alene i rollen? Eller måske er det, fordi han fortsat er usikker på, hvad kompagnichefen egentlig forventer af ham?

En anden tanke, der er begyndt at presse sig på, er, hvornår tjenesteplanerne. For han skal vel ikke være i denne stilling i mere end et år?

Tredje samtale (5.-6. måned)

En metafor

Når premierløjtnant Bennike skal beskrive sig selv ved hjælp af metaforer, er billederne ofte karakteriseret ved høj fart, ringe mulighed for at styre og masser af faremomenter, såsom en raket i en meteorregn, en rutsjebanetur, faldskærmsudspring fra et fly og lignende. Alternativt er billederne karakteriseret ved lav hastighed, men stort besvær – som en muldvarp under jorden eller en, der lægger puslespil. Billedet viser, at virkeligheden hiver og flår i premierløjtnanten og styrer hans hverdag, og at der er mange steder, hvor man kan begå fejl.

Følelsen af at være officer – blå og grøn tjeneste

Premierløjtnanten er stadig meget begejstret for den blå tjeneste. Nu har han større erfaring og prøvet nogle ting, der gør, at han føler sig som en officer. Det er med stolthed i stemmen, at premierløjtnanten taler om sine oplevelser og ikke mindst det sammenhold, han oplever. Den grønne tjeneste giver ham næsten samme følelse, ikke i forhold til fællesskabet, men qua at han kan løse pålagte opgaver godt, næsten hver gang. Det svageste led her er materiellet, idet der ikke er nok, særligt køretøjer.

Premierløjtnantens rolleindtagelse

Premierløjtnant Bennike kan mærke, hvordan rutinen begynder at melde sig. Nu er alt ikke nyt længere, og han kan bruge den erfaring, han har opbygget, ligesom der er kommet mere hold på hverdagen. Men hverdagen ændrer sig. Premierløjtnanten oplever konstant fornyelse i sit virke, både i forhold til skiftende chefer, nye befalingsmænd, skiftende fokus eller prioritering. Det stabile, gentagelserne og det monotone fylder kun lidt i premierløjtnantens bevidsthed.

Premierløjtnant Bennike begynder at blive mere "fast i kødet" som officer. Han kan se, at han har bevæget sig fra at være en meget overbærende og accepterende leder til en mere håndfast leder. Han er dog ikke sikker på, at han kan lide sin nye stil, som måske

mest af alt er tegn på, at han gør, hvad folk forventer af ham. Premierløjtnanten prøver at følge kulturens stemme, men kan ikke altid se logikken i den og den etik, der følger med.

Motivationen er ikke lige så høj som i starten, men premierløjtnanten bruger masser af tid på arbejdet, også ud over de 37 timer. Det er bare ikke nyt og spændende alt sammen mere. Flere og flere opgaver løser han med lethed, herunder uddannelsesplanlægning og de gentagne administrative opgaver. Men premierløjtnanten glemmer lidt at være stolt over alt det, han har lært.

Ledelsesudfordringerne – fastholdelse og udvikling af personellet

Det, der for alvor presser premierløjtnant Bennike, er personellet, og det kan være emner som fastholdelse, udvikling og disciplinering. Premierløjtnant Bennike fokuserer i stadig højere grad på sine befalingsmænd frem for de menige. Han har svært ved at se, hvad han kan gøre for at fastholde sit personel, og hvad der er hans ansvar. Når folk forlader delingen, er det ikke noget han som delingsfører kan gøre så meget ved. De rejser på grund af arbejdspresset, uddannelse eller et ønske om noget helt andet. I forhold til udvikling af sine befalingsmænd oplever han at have et par sergenter, hvor det ikke rigtig kører. Han har måske ikke taget den dybe snak med sine sergenter, for hvad nu hvis det demotiverer dem? Så premierløjtnanten tænker over, hvordan han får sin vilje igennem hos andre – med et godt resultat for alle.

Fremtiden – tjenesteplaner

Premierløjtnant Bennike er nu begyndt at tænke over sin fremtid. Han begynder at blive interesseret i HR-systemet, og hvordan det fungerer. Hvad betyder anciennitet? Bliver man låst i Hærens basisuddannelse? Hvem vil de have til udsendelse? Der er en masse snak og rygter blandt kollegaerne om, hvordan man skal navigere i det nye system, og han lytter aktivt. Særligt i forhold til sin egen karriere er premierløjtnanten begyndt at undersøge mulighederne for at skifte stilling. Det er særligt mødet med kollegaer, der frembringer behovet ved at spørge: Nå, hvad skal du så lave om et år? eller når andre fra samme årgang får en ny stilling. Tanker om stillingsvalgs betydning for egen karriere fylder. Premierløjtnant Bennike synes generelt også, at mange har forladt Forsvaret.

Fjerde samtale (6.-8. måned)

En metafor

Hvis premierløjtnant Bennike skal beskrive sig selv med et billede, vil han vælge et dyr, der er blevet hæmmet på en eller anden facon, eller noget med hastighed og konstante problemer. Det er billeder som en blæksprutte med bind for øjnene, en blindt famlende muldvarp, et feltforhindringsbaneløb eller det at køre mod kørselsretningen. Det, premierløjtnant Bennike prøver at beskrive, er en tilstand, hvor der er mange opgaver, og han er i stand til at handle ved at undvige og håndtere udfordringer, men problemerne dukker hele tiden op og nogen gange med stor kraft.

Blå tjeneste

Premierløjtnant Bennike nyder stadig den blå tjeneste. Det begrundes han stadig med sammenholdet og følelsen af at være officer. Premierløjtnanten er nok også blevet mere selvsikker og har fået mere energi.

Officersflugten, fremtiden og behovet for en mentor

Stemningen blandt premierløjtnant Bennikes kollegaer er dårlig, mange snakker om at søge væk. Fastholdelse er et stort tema for premierløjtnanten. Det påvirker ham. Skal jeg ende med at lukke og slukke? Premierløjtnanten tror ikke, at "firmaets mand" findes længere. LinkedIn er opdateret. Men det er ikke, fordi premierløjtnant Bennike er på vej ud. Langtfra. Men muligheden holdes åben. Han har prøvet at søge en enkelt stilling internt i Forsvaret, men er også i kraft af den oplevelse blevet i tvivl om, hvornår man er kvalificeret til en stilling, hvor meget man skal vide, hvor meget erfaring man skal have, og hvad anciennitet betyder. Premierløjtnanten er nok bare blevet mere egoistisk og tænker mere over sin egen karriere og fremtid. Tanken om, at man kan "sidde fast" enten i Hærens basisuddannelse eller den stående styrke, fylder, men tanken om tjeneste i Jylland fylder i hvert fald ikke. Måske er den stående styrke heller ikke attraktiv mere, presset er for stort derovre, øvelserne for lange, folk rejser for et godt ord, og materiellet er for dårligt, men alligevel lyder det fedt, når øvelserne er i gang.

Premierløjtnanten savner en mentor eller en anden end kompagnichefen til at hjælpe ham med karrieren, en HR-officer, som de har i Varde, der har fokus på medarbejderen og støtter aktivt. Der går rygter, også håndfaste rygter, om, at bataljonen igen overtager ansvaret for de unge premierløjtnanter. Gælder det også premierløjtnant Bennike? Men de hører ikke rigtig noget om, hvordan det skal ske; det er lidt et lukket land. Premierløjtnanten oplever, at nogle stillinger bliver slået op, mens andre ikke gør, og det giver ham en fornemmelse af nepotisme. Det er rodet og svært at finde ud af, mener han.

Rutine og motivation

Premierløjtnanten er motiveret, men ikke mere end det, tjenesten kræver. Han har indfundet sig med arbejdsvilkårene, og at det er o.k. at levere 80 %. Når stilling kræver overarbejde, gør premierløjtnanten det, men kun, hvor det kræves. Igennem det sidste lange stykke tid har presset været stort, og familien og venner har ikke set meget til premierløjtnanten. For det er jo ikke bare i arbejdstiden, det er også, når premierløjtnant Bennike har fri, at arbejdet fylder. Han tænker over oplevelserne og udfordringerne på arbejdspladsen.

Ledelsesmæssige udfordringer – personellet

Det, der stadig udfordrer premierløjtnant Bennike i hans virke, er personaleledelse. Typisk er der to sergenter, der er svære at få hold på. Det kan være, de har søgt væk og bare venter, eller at de er demotiverede eller bare har svært ved at gøre deres arbejde godt. Premierløjtnanten deler ikke rigtig sine bekymringer med andre, men de fylder meget. Hvor hård en leder kan jeg være? Hvor hårdt skal tingene siges? Hvad sker der, hvis jeg

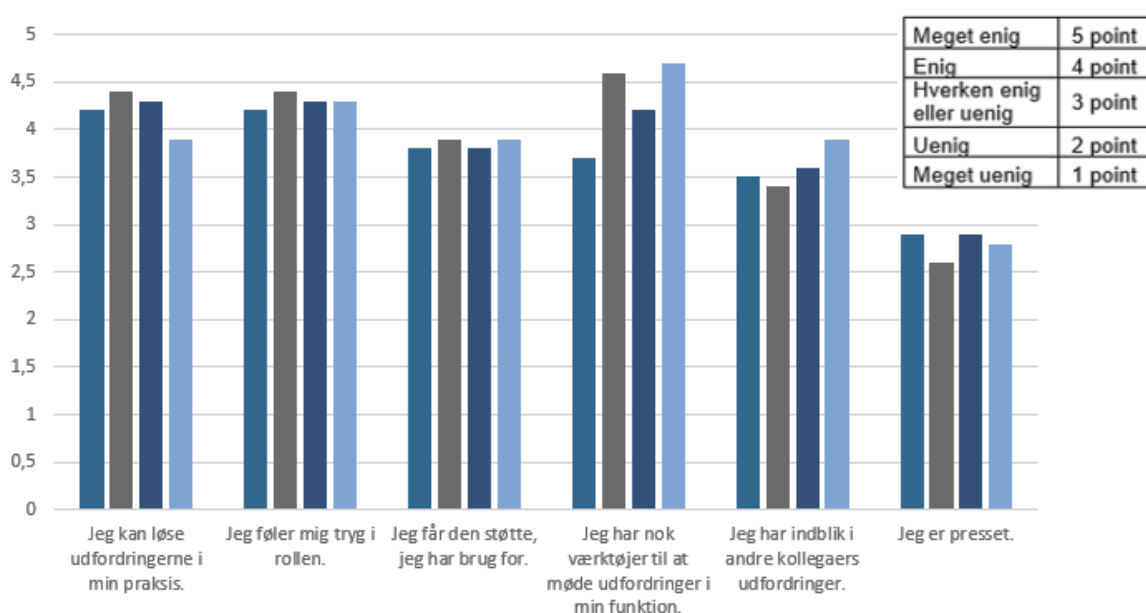
presser på? For premierløjtnanten er det svært at tage samtalen med medarbejderen, og mange gange prøver han helt at undgå det.

Forskellen på delingsførerrollen i Hærens basisuddannelse og stående reaktionsstyrke

Premierløjtnant Bennike oplever, at der er stor forskel på, om man valgte at blive delingsfører i stående styrke eller i Hærens basisuddannelse. Delingsføreren i Hærens basisuddannelse er nu meget rutineret. Han har kørt to-tre hold, han har forstået dagligdagen og de forventninger, undergivne, opgaven og chefen har til ham. Mange opgaver løser han nemt, herunder de administrative samt uddannelsesplanlægning. Delingsføreren i den stående reaktionsstyrke løser derimod mangeartede og ofte komplekse opgaver. Et vilkår er fast: Der er kort tid til at løse problemerne. Delingsføreren bruger meget tid og energi på fastholdelse og motivation, men det synes at være en ulige kamp. Bataljonen sætter høje mål og fastholder presset, selvom konsekvenserne heraf er tydelige. Der er sjældent biler nok, da de enten er på kursus eller i stykker. Der trænes sjældent i organisatorisk rene enheder, da medarbejderne enten har sagt op eller er under funktionsuddannelse osv. Det skaber af og til en stresset hverdag, hvor alle løber stærkt, inklusive kompagnichefen. Så vilkårene for sparring og refleksion er sjældent til stede, og det er svært at afsætte tid til et supervisionsforløb, selvom det også er vigtigt.

4.2. Spørgeskemaer

Som indledning til hver supervision udfyldte premierløjtnanterne et individuelt spørgeskema, som er gengivet nedenfor i et søjlediagram. Spørgeskemaet giver et mere nuanceret billede af premierløjtnantens møde med Hærens enheder.



Figur 5. Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen

Det kan synes besynderligt, at der er stor forskel på de kvalitative og kvantitative data. Vi mener, at forskellen er et resultat af de to forskellige metoder, der er anvendt til frembringelse heraf. Supervisionen lægger i højere grad op til og er her blevet brugt til at dele udfordringer. Premierløjtnanterne er også blevet bedt om at dele konkrete ledelsesmæssige udfordringer og ikke deres største succeser. I den forstand er det ikke det ene eller andet sæt data, der er korrekt – begge er lige gældende, men de afspejler efter vores opfattelse forskellige niveauer af premierløjtnanternes oplevelser.

5. Konklusion

Vi vil i det nedenstående konkludere på de i indledningen rejste formål med briefet – at dele premierløjtnanternes oplevelse af tjenesten det første år – samt vores metode til at indhente viden om et praksisfelt.

5.1. Premierløjtnant Bennikes møde med praksis

Personabeskrivelsen, der blev præsenteret i afsnit 5, repræsenterer sammen med de kvantitative data en generel beskrivelse af en premierløjtnants oplevelser med tjenesten i det første år ved Hærens enheder. Personabeskrivelsen peger på en række udfordringer, som vi ikke går yderligere i dybden med her, da dette ligger ud over briefets formål, som var at gøre den opnåede viden organisatorisk.

5.2. Evaluering af metoden

Egen evaluering af metoden

Projektet har givet os, som undervisere, stor indsigt i premierløjtnanternes praksis og, vigtigst af alt, de ledelsesudfordringer, de oplever som nye i strukturen. Det er vores oplevelse, at projektet har givet os vigtig og opdateret viden, som allerede nu har været med til at klæde de nuværende elever på Hærens Officersskole bedre på til deres kommende ledervirke. Det er således vores oplevelse, at projektet har været med til at knytte os som undervisere, institut og skole tættere på praksis.

Projektet har i vores optik været med til at pege på et organisatorisk behov for på den ene side at stille sig nysgerrigt over for egen praksis samt for på den anden side at skabe refleksionsrum i en presset og hektisk hverdag, hvor der måske sjældent er tid og rum til at diskutere ledelsesudfordringer.

Det er vores oplevelse, at metoden med inspiration fra både supervisions- og aktionsforskningstankemgangen har formået at skabe et fortroligt rum, hvor det har været legitimt for premierløjtnanterne at dele deres ledelsesudfordringer, tanker og bekymringer i forbindelse med deres tjeneste. Metoden har dermed knyttet os tættere på praksisfeltets virkelighed, samtidig med at de premierløjtnanter, der har deltaget i projektet, har

oplevet at blive styrket i deres ledervirke. Vi vil således afslutte briefet med et udpluk af premierløjtnanternes udtalelser i forbindelse med projektevalueringen.

Premierløjtnant Bennikes evaluering af projektet

Der var udbredt konsensus om, at forløbet havde været godt og styrket deltagernes lederskab og evne til at løse pålagte opgaver. Deltagerne oplevede generelt, at samtalerne gav dem mulighed for at drøfte ledelsesudfordringer, som de ellers ikke delte med andre. Her følger nogle af deltagernes udsagn om projektet:

- "Stærk ledelsesuddannelse, som burde være fast del."
- "Jeg kunne godt tænke mig, at dette var noget, man fortsatte med hele sit liv."
- "Det er noget helt andet end at sidde i officersmessen – det her er langt mere personligt."
- "Støtte, sparring og ventil."
- "Det er svært at se tingene, mens man er i vandet (praksis) – samtalerne er ligesom at komme op på kanten."

6. Litteraturhenvisning

Alrø, H., Dahl, P. N. & Kloster, P. (2013). "Dialogisk gruppecoaching". Aalborg Universitetsforlag.

Armstrong, D. (2004). "Emotions in Organizations; Disturbance or Intelligence". I: Clare Huffinton, David Armstrong, William Halton, Linda Hoyle & Jane Pooley (red.), *Working Below the Surface*. Karnac.

Beck, U. C. (2009). *Psykodynamisk coaching – Fokus og dybde*. København: Hans Reitzels Forlag.

Bonnerup, B. & Hasselager, A. (2008). *Gruppen på arbejde – organisationspsykologi i praksis*. København: Hans Reitzels Forlag.

Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Laursen, E. & Tofteng, D. (red.) (2014). *Aktionsforskning en grundbog*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Gabriel, Y. (1998). "The use of stories". I: Gillian, S. & Cassel, C. (red.), *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research. A Practical Guide*. London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage Publications.

Hollway, W. & Jefferson, T. (2013). *Doing qualitative Research Differently. A Psychosocial Approach*. London/Thousand Oaks/New Delhi/Singapore/Washington DC: Sage Publications.

Holm, I. S. (2012). *Ledergruppen – Dynamiske læreprocesser*. København: Hans Reitzels Forlag.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2008). *Interview – Introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.

Nielsen, L. (2011). *Persona – Brugerfokuseret design*. Aarhus Universitetsforlag.