

FPT

Fastholdelse og rekruttering

Hovedrapport

Indhold

1. Executive summary	3
2. Indledning.....	7
3. Motivationsfaktorer i Forsvaret	9
4. Fastholdelse.....	11
4.1. De daglige arbejdsforhold	13
<i>Personelmanglen er blevet selvforstærkende.....</i>	13
<i>Materielsituationen fører til øget afgang</i>	14
<i>Smidige og fleksible arbejdsgange</i>	15
<i>Manglende planlægning af det daglige arbejde</i>	16
<i>Manglende planlægning af udsendelse</i>	18
<i>Udstikkerfunktionen</i>	19
<i>Udstikkerens belastning.....</i>	19
4.2. Personlig udvikling	20
<i>Udstikkernes rolle i den personlige udvikling.....</i>	20
<i>Karrieremuligheder</i>	21
<i>Fraværet af en karrierevej som specialist.....</i>	21
<i>Væk fra familien/udsendelse</i>	22
<i>Fokus på ledelse.....</i>	24
4.3. Individuelle goder	26
<i>Langsigtet karriereplan</i>	26
<i>Løn</i>	27
<i>Familietiltag.....</i>	28

5. Intern rekruttering	30
<i>Arbejdsforhold</i>	31
<i>Udstikkerordningens betydning for en langsigtet karriereplan</i>	31
<i>Løn</i>	31
<i>Information om karrieremuligheder</i>	32
<i>Den nærmeste leder som rekruttør</i>	33
<i>Officerens image</i>	34
6. Værnepligtige	36
<i>Generelt om at lade sig rekruttere til Forsvaret</i>	36
<i>Information om karrieremuligheder i Forsvaret</i>	38
7. Ekstern rekruttering	39
<i>Forsvarets eksterne målgrupper</i>	39
<i>Afgræns målgruppen med udgangspunkt i rekrutterbarhed</i>	39
<i>Forsvarets image</i>	41
<i>Forøg kendskabet til Forsvarets som virksomhed</i>	42
<i>Giv merit for kompetencer</i>	43
<i>Løn</i>	44
<i>Omklassificering af stillinger</i>	45
8. Metodik	46
<i>Den kvalitative tilgang</i>	46
<i>Fokusgrupper – en platform til idéudvikling og belysning af flere perspektiver</i>	46
<i>Personlige dybdeinterview – en dialogbaseret tilgang til belysning af følsomme emner</i>	47
<i>Spørgeguide og projektive teknikker</i>	48
<i>Praktik – selve undersøgelsesaktiviteterne</i>	48
<i>Validering af undersøgelsens resultater</i>	53
<i>Kvalitetssikring af data</i>	53

1. Executive summary

Undersøgelsens vigtigste resultater er:

- **Personelsituationen har nået et kritisk niveau.** Det vil sige et niveau, hvor manglen på personel i sig selv fører til øget afgang. Det skyldes, at de tilbageværende er udsat for et så stort arbejdspress at det er uholdbart på længere sigt, ligesom fremadrettede tiltag, udvikling og lignende ofte må vige for at fylde huller. Det er derfor afgørende at få stoppet den negative personalespiral, blandt andet ved at tilpasse opgavernes omfang til de reelt eksisterende personaleressourcer.
- **Materielsituationen fører til øget afgang.** Materielsituationen betyder, at dagligdagen bliver forværret for medarbejderne. Mange medarbejdere oplever således, at de mangler helt basalt materiel der er nødvendigt for at de kan løse deres opgaver. Manglen på materiel retter sig både mod specifikt militært materiel og mod ting, der anvendes og kan købes civilt. Hertil kommer, at mange medarbejdere oplever at bestilling af materielt er kompliceret. Resultatet er en markant frustration hos medarbejderne, der giver sig direkte udslag i overvejelser om at forlade Forsvaret. Hvis afgang skal bremses er det derfor nødvendigt at inddrage materielsituationen; såvel i forhold til mængden af materiel som i forhold til bestillingsprocedurerne.
- **Medarbejderne oplever, at nogle arbejdsgange er unødigt komplicerede.** Der peges blandt andet på, at nogle administrative procedurer og arbejdsgange i DeMars tager uforholdsmæssigt meget tid fra kerneopgaverne. Forstærket af, at der i forvejen er knaphed på personaleressourcer skaber dette frustration blandt medarbejderne, og vi anbefaler derfor at der sker en overvejelse af de administrative procedurer, ligesom det bør overvejes at lade andre medarbejdergrupper stå for flere af de administrative procedurer.

- **Medarbejderne opfatter Forsvaret som præget af manglende struktur og manglende planlægning.** Dette giver sig udslag i, at medarbejderne ofte først kender deres opgaver og vagtskema med kort varsel, ligesom det i stor grad giver sig udslag i at planerne bliver ændret gentagne gange. Dette frustrerer i forhold til de daglige opgaver og kan i sig selv føre til afgang, hvis det sker i forhold til udsendelsesplaner. Vi anbefaler derfor, at planfastholdelse kommer i fokus, hvilket oplagt kan ske i forlængelse af at der gøres noget ved personel- og materielsituationen, som bærer en stor del af skylden for den manglende planfastholdelse.
- **Udstikkerfunktionen er undernormeret.** Der er grundlæggende tilfredshed med udstikkernes måde at fungere på, men medarbejderne oplever at det er overordentligt vanskeligt at komme i kontakt med udstikkeren via telefon, mail eller ansigt til ansigt. Vanskelighederne tilskrives udstikkerens travlhed, hvor hver udstikker har ansvaret for op mod 500 medarbejdere. Ikke desto mindre har den manglende kontakt til udstikkeren betydning for afgang, fordi det langsigtede perspektiv for medarbejderne afløses af huller i bemanningen, der skal lukkes. Den manglende kontakt til udstikkeren er samtidig en stor del af grunden til, at medarbejderne ikke føler at de kender mulighederne i Forsvaret. Manglen på kontakt med udstikkeren betyder endelig, at den interne rekruttering vanskeliggøres, fordi det er udstikkeren og ikke nærmeste leder der har det bredeste kendskab til mulighederne i Forsvaret og er (læs: bør være) dialogpartner ved udarbejdelsen af en flerårig karriereplan. Vi anbefaler derfor, at der sker en markant opnormering af udstikkerfunktionen.
- **Væk fra familien og udsendelse anerkendes som et grundvilkår ved at være ansat i Forsvaret.** Der er dog samtidig medarbejdere der peger på forhold ved udsendelsen, der kunne overvejes. Eksempelvis udsendelseslængden i Hæren, der i alle tilfælde er 6 måneder. Her peger nogle på, at der for nogle medarbejdergruppers vedkommende kan opereres med andre udsendelseslængder. Tilsvarende ønskes der af nogle medarbejdere større fleksibilitet i forhold til, hvornår udsendelsesperioden placeres. Og endelig argumenteres der for, at leave ikke altid fungerer optimalt. Vi er klar over at der er tale om et følsomt emne og anbefaler, at udsendelsesperioden i Hæren i første omgang overvejes.
- **Der mangler plads til ledelse.** Lederne i Forsvaret bruger en stor del af deres tid på at finde løsninger på akutte materiel- og personelproblemer. Det betyder, at fokus i højere grad angives til at være styring frem for ledelse. Samtidig betyder forfremmelsessystemet angiveligt, at det ikke altid er den bedste mand/kvinde der udnævnes; eksempelvis fordi det ikke respekteres at der er forskel på at være en god administrativ og en god operativ leder. Endelig mangler der et system (fx 360-gradersmålinger), der kan identificere de gode og dårlige ledere. Vi anbefaler derfor, at disse tiltag sættes i værk, startende med at identificere de gode og dårlige ledere.

- **Mange medarbejdere oplever, at lønnen i Forsvaret er lavere end i det civile.** Det er især de yngre officerer og sergenterne der oplever, at lønnen i Forsvaret er lavere end i det civile. Det er dog meget sjældent lønnen, der i sig selv fører til afgang; når lønnen spiller en rolle er det i forbindelse med andre kilder til utilfredshed og frustration. Medarbejderne sammenligner i vidt omfang deres grundløn med lønnen i det civile, idet tillæggene for mange er svære at overskue og pensionen undervurderes af de fleste. Den mest konkrete utilfredshed med lønnen drejer sig om faretillæg ved udsendelse. Her er der mulighed for direkte at sammenligne Forsvarets løn- og skatteforhold med de tilsvarende forhold for ansatte i Udenrigsministeriet (med videre). Vi anbefaler derfor, at der laves en revision af lønsystemet der gør tillæggene mere gennemskuelige, viser den reelle pension, giver sammenlignelig løn (inkl. tillæg og efter skat) ved udsendelse og som fokuserer lønstigninger til yngre officerer og sergenter.
- **Familietiltagene bedømmes positivt.** Det er ikke alle medarbejdere der har overblik over, hvilke familietiltag der findes. Uanset graden af kendskab bifalder medarbejderne dog familietiltagene; enten ud fra konkret viden eller som en principiel opbakning. Tilsvarende er der generel opbakning til nye tiltag der fokuserer på de praktiske aspekter (håndværkerhjælp med videre), selv om der ikke tegner sig et entydigt behov for konkrete ydelser.
- **De faktorer, der fører til øget afgang, er i vidt omfang også dem der fører til manglende lyst til at blive officer.** For det første fordi, intern rekruttering i sig selv forudsætter en lyst til at blive i Forsvaret på længere sigt. Og for det andet fordi, såvel konstabler som sergenter i vidt omfang ikke finder det attraktivt at være officerer og dermed ansvarlige for en hverdag, de ikke synes hænger sammen. Dette understreger nødvendigheden af at fokusere på afgangsfaktorerne.
- **Medarbejderne mangler konkret information om mulighederne for at gøre karriere i Forsvaret.** Mest iøjnefaldende er denne mangel på information hos de af konstablerne, der ikke har adgang til FIIN. De er henvist til mund til øre-information og anvendelse af de kanaler, der er rettet til de eksterne ansøgere (fx *Hvad kan du blive i Forsvaret?*). Hertil skal som nævnt lægges den manglende dialog med udstikkeren og det forhold, at mange medarbejdere ikke opfatter at de har en flerårig plan for deres fremtid i Forsvaret. Resultatet er, at medarbejdernes forventninger til mulighederne i Forsvaret i høj grad er begrænset af den virkelighed, de aktuelt befinder sig i. Ønsker de et skifte, fx på grund af at de stifter familie, søger de mulighederne uden for Forsvaret. Vi anbefaler derfor, at der etableres kommunikationskanaler til den interne rekruttering i tråd med dem, der allerede findes til den eksterne rekruttering.

- **Den eksterne rekruttering vanskeliggøres af Forsvarets image.** De unge har en opfattelse af, at man som medarbejder i Forsvaret er underkastet et stift, hierarkisk og begrænsende system, hvor det er vanskeligt at udfolde sig. Dette er især tilfældet hos de unge på videregående uddannelser (merkantile, humanistiske og samfundsvidenskabelige). Det er dog bemærkelsesværdigt, at de unge bedømmer Forsvaret som arbejdsplads ganske positivt, hvis det sker som civil medarbejder. Vi anbefaler derfor, der sker en fortsat kommunikation af Forsvarets rigdom af muligheder; at rekrutteringen fokuserer på dem der er reelt rekrutterbare og at det overvejes at omklassificere visse stillinger fra militære til civile.

2. Indledning

Capacent Epinion sammenfatter i denne rapport resultaterne fra den analyse, der er foretaget om fastholdelse og rekruttering i Forsvaret. Analysen er baseret på en kvalitativ undersøgelse gennemført af Capacent Epinion fra september 2008 til januar 2009.

Analysens formål er at give FPT viden om, hvilke drivkræfter (motivationsfaktorer) og barrierer der er de vigtigste i forhold til at sikre, at Forsvaret kan løfte sin personalemæssige udfordring frem mod 2014.

Med fokus på dette formål har undersøgelsen været bygget op omkring to spor; fastholdelse og rekruttering. Rekrutteringssporet har endvidere været opdelt i henholdsvis intern rekruttering af eksisterende medarbejdere til officersuddannelsen og ekstern rekruttering af nye medarbejdere til Forsvaret.

I forhold til den interne fastholdelse og rekruttering har undersøgelsen haft til formål at favne personalegrupperne; yngre officerer, oversergenter, faglærte specialister og ufaglærte specialister. For de tre sidstnævnte personalegrupper har undersøgelsen fokuseret på både fastholdelse og intern rekruttering til officersuddannelse, hvorimod fokuset hos de yngre officerer har været fastholdelsesperspektivet. Derudover er der som et 'sidespor' til undersøgelsen indsamlet viden om intern rekruttering af værnepligtige.

I forhold til den eksterne rekruttering af medarbejdere til Forsvaret har den overordnede målgruppe været unge mennesker, som i dag ikke arbejder i Forsvaret. Denne målgruppe er repræsenteret af; gymnasieelever, humaniorastuderende, merkantilstuderende, ingeniørstuderende, faglærte og ufaglærte.

Denne rapport er bygget op omkring strukturen, som også gør sig gældende for undersøgelsen. Der vil indledningsvist i kapitel 3 være fokus på motivationsfaktorer til at fortsat at arbejde i Forsvaret. Kapitel 4 har til formål at give viden om, hvad der skal til for at fastholde eksisterende medarbejdere i Forsvaret. Kapitel 5 beskæftiger sig specifikt med medarbejdergruppen værnepligtige. Dernæst vil der i kapitel 6 blive fokuseret på intern rekruttering, og i kapitel 7 fokuseres der på ekstern

rekruttering. Afslutningsvist i kapitel 8 præsenteres de metodiske overvejelser, som ligger til grund for undersøgelsen.

Ud over denne rapport er der udarbejdet en rapport, der ser resultaterne i forhold til værn samt en rapport, der holder resultaterne sammen med medarbejdergrupperne. For en detaljeret gennemgang i forhold til værn og medarbejdergruppe henviser vi derfor til disse rapporter.

3. Motivationsfaktorer i Forsvaret

Denne rapport beskæftiger sig med de ting, der fører til øget afgang i Forsvaret samt de forhold, der gør det svært for Forsvaret at rekruttere; internt såvel som eksternt. Som følge heraf er det en gennemgang, der fremhæver en række udfordringer for Forsvaret og som alt i alt har fokus på det negative.

Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at det negative ikke er det fulde billede. Forsvaret er nemlig også en organisation, hvor mange medarbejdere har en særdeles høj motivation.

Figur 1: Motivationsfaktorer i Forsvaret



Figur 1 viser de vigtigste motivationsfaktorer i Forsvaret. Som det ses er overskrifterne identitet, jobsikkerhed, fleksible arbejdsvilkår og mulighed for udvikling.

For mange er Forsvaret nemlig mere end en arbejdsplads. Det er et socialt fællesskab og en kilde til identitet. Ens kolleger i Forsvaret er mere end "blot" kolleger, de er i mange tilfælde også venner. Ligesom identiteten som ansat i Forsvaret stikker dybt; for manges vedkommende langt dybere end man ser på arbejdspladser i det civile.

Det spiller samtidig ind, at man i Forsvaret løser en særlig type opgaver, og at man gør det i tæt samspil med sine kolleger. Til tider farefulde (fx på missionerne), som regel afvekslende og ofte af en karakter, der ikke kender sin lige andre steder. Nogle medarbejdere har for eksempel formuleret, at "det vi laver her i Forsvaret betaler man jo for at få lov til andre steder i samfundet".

For manges vedkommende stammer motivationen, engagementet og det dybe tilhørsforhold til Forsvaret fra de særlige opgaver, Forsvaret løser. Mange medarbejdere oplever, at de arbejder i en større sags tjeneste end det er tilfældet i private virksomheder, der i sidste ende er fokuseret på at tjene penge.

Forsvaret er også et sted, hvor man har mulighed for at påvirke sin arbejdsdag. Som det vil blive beskrevet nedenfor er det en mulighed, der begrænses af personel- og materielmanglen, men som kultur og som en grundlæggende opfattelse af Forsvaret hos medarbejderne er det en arbejdsplads præget af frihed under ansvar; i forhold til arbejdsopgavernes udførelse og i forhold til selv at definere hvornår man har behov for en afspadseringsdag.

Mange medarbejdere har da også fortalt om, at det der oprindeligt fik dem ind i Forsvaret var muligheden for at leve en "drengerøvsvdrøm" ud.

Endelig er Forsvaret et sted, hvor der er gode muligheder for uddannelse, gode karrieremuligheder (hvis man vil) og en god tryghed i ansættelsen. I Forsvaret er man ikke påvirket af konjunkturudsving på samme måde som i det private erhvervsliv, og der er derfor i princippet mulighed for at have et mere langsigtet perspektiv på medarbejdernes udvikling. I princippet, fordi den aktuelle personel- og materielmangel også her sætter sig igenem og gør virkeligheden anderledes end det billede, medarbejderne grundlæggende har af Forsvaret.

Det er vigtigt at have sig for øje, at motivationen hos medarbejderne er det brændstof, der får Forsvaret til at fungere. De faktorer vi vil beskrive i resten af rapporten er barrierer for engagementets udfoldelse, og skal som sådan ryddes af vejen.

Men fraværet af barrierer giver ikke i sig selv engagement, og vi har derfor i vores anbefalinger til tiltag haft os for øje ikke at røre ved det, der er sjælen i Forsvaret. Det samme bør selvsagt være tilfældet for Forsvarets videre arbejde med rapportens resultater og anbefalinger.

4. Fastholdelse

Der er som beskrevet en række faktorer, der fastholder og motiverer medarbejderne i Forsvaret. De er beskrevet i det foregående kapitel, og det er vigtigt at holde sig dem in mente, når den følgende del af rapporten læses. Her vil vi nemlig beskrive de faktorer, der fører til afgang samt de faktorer, der gør det vanskeligere at rekruttere.

Beskrivelsen om fastholdelse vil være struktureret i forhold til den fastholdelsespyramide, der er vist nedenfor. Fastholdelsespyramiden, der er inspireret af Maslows behovspyramide, illustrerer at der findes et behovshierarki for medlemmernes trivsel:

- Det nederste lag udgør basis for, om medarbejderne er motiverede og har lyst til fortsat at være ansat i Forsvaret. Hvis ikke disse faktorer er opfyldt fravælges Forsvaret af medarbejderne, og man kan derfor sige at det nederste lag udgør hygiejnefaktorerne.
- Det mellemste lag udgøres af den personlige udvikling. Der er her tale om vigtige faktorer for medarbejdernes trivsel, men også faktorer der er betinget af at fundamentet – det nederste lag – fungerer tilfredsstillende.
- Det øverste lag i fastholdelsespyramiden indeholder de individuelle goder. Det er især på disse områder at Forsvaret kan udmærke sig i medarbejderens øjne, men der er også tale om faktorer hvor en nok så stor indsats ikke kan kompensere for de lavere niveauer.

Fastholdelsespyramiden er opbygget med udgangspunkt i organisationsteorien, men er tilpasset forholdene i Forsvaret som de er beskrevet i fokusgrupperne. Eksempelvis er udstikkerfunktionen (HR) placeret i alle tre lag, selv om man normalt ikke møder HR-tiltag blandt hygiejnefaktorerne. Når udstikkerfunktionen alligevel findes her er det en konsekvens af, at dens funktion giver så store problemer for

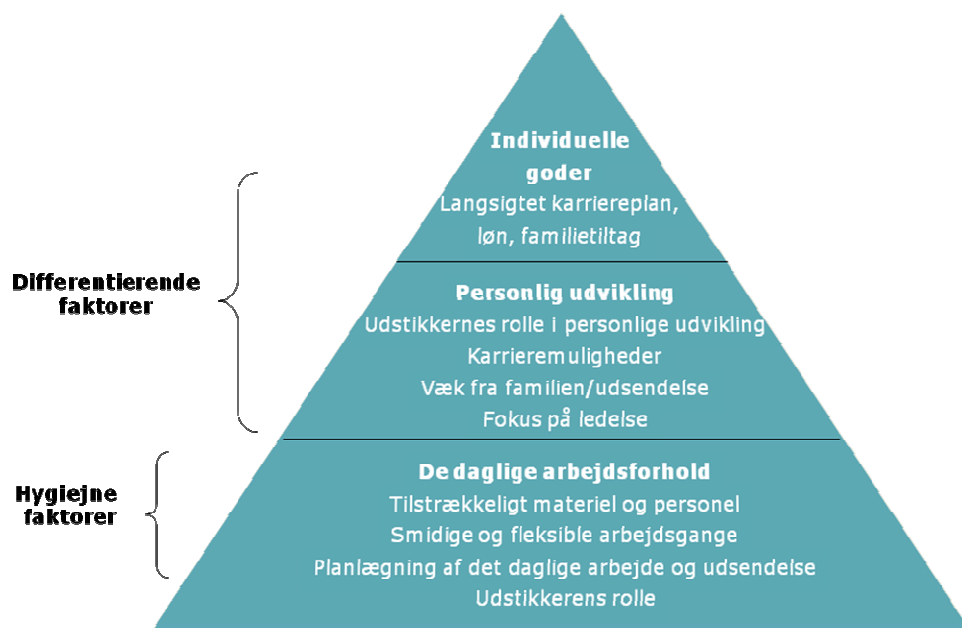
medarbejderne, at der er tale om en kritisk faktor der skal løses, før de øvrige tiltag i det mellemste og øverste lag iværksættes.

Som det ses af beskrivelsen supplerer lagene hinanden nedefra og op, men kan ikke erstatte hinanden: Forsvaret kan ikke "veksle" en god indsats på de individuelle goder til en bedre bedømmelse på de daglige arbejdsforhold.

Fastholdelsespyramiden illustrerer samtidig, at Forsvaret som organisation kun kan udmærke sig nedefra og op: Uanset hvor godt de daglige arbejdsforhold fungerer er det ikke nok til at begejstre; det kan kun faktorerne i det øverste og til dels det mellemste lag i pyramiden.

Som det vil blive beskrevet i kapitlet, er en stor del af medarbejderens kritik netop rettet mod de daglige arbejdsforhold, herunder materielsituationen og personelmanglen. Hvis afgang fra Forsvaret skal bremses er det derfor afgørende, at der sættes ind på disse og de øvrige områder, der vedrører de daglige arbejdsforhold.

Figur 2: Fastholdelsespyramiden



4.1. De daglige arbejdsforhold

De daglige arbejdsforhold udgør som nævnt det nederste lag i pyramiden. Hvis daglige arbejdsforhold – fundamentet – ikke er på plads, er det vanskeligt at trænge igennem med positive tiltag.

Man kan derfor kalde de daglige arbejdsforhold for hygiejnefaktorer: Det er vanskeligt for en organisation at udmærke sig på disse områder, for forventningen er at de fungerer. Og er det ikke tilfældet, er konsekvensen hos medarbejderne hård; enten i form af utilfredshed eller i form af afgang.



Som det bliver beskrevet i det følgende opfatter mange medarbejdere de daglige arbejdsforhold som så dårlige, at de vælger den mest drastiske konsekvens: At søge væk, uanset hvor godt de ellers synes om Forsvaret, Forsvarets særlige identitet og vigtigheden af Forsvarets opgaver.

Hvis personaleomsætningen i Forsvaret skal nedbringes – herunder hos de yngre officerer – er det derfor afgørende, at de daglige arbejdsforhold forbedres på de punkter, der her beskrives.

Personelmanglen er blevet selvforstærkende

Det første kritikpunkt blandt medarbejderne er, at der er for få ansatte til at løse Forsvarets opgaver.

Personelmanglen har for mange medarbejdergrupper vedkommende nået et kritisk niveau. Det vil sige et niveau, hvor personelmanglen i sig selv fører til øget afgang. Det skyldes, at manglen på personale ressourcer – *hullerne* – betyder, at hverdagen bliver umuliggjort af, at der skal løses flere opgaver end den aktuelle bemanning berettiger til.

Mange officerer oplever således, at de skal udfylde 2-3 stillinger, ligesom der er eksempler på medarbejdere blandt de ufaglærte specialister, hvor 4 personer skal udføre en opgave, der er normeret til 12 medarbejdere.

Personalemanglen betyder samtidig, at det bliver vanskeligt for medarbejderne at have et langsigtet karrierespæktiv. De akutte personalebehov fylder så meget, at langsigtede planer, ønsker og et nuanceret blik på, hvordan kompetencer og ønsker hos medarbejderne passer med Forsvarets behov, må vige for det kortsigtede behov for at få udfyldt en funktion.

Det er derfor vores vurdering, at det er afgørende at bremse personelmanglen. Den accelererende udvikling i afgang skal standses øjeblikkeligt.

Som en del af løsningen opfordrer vi til, at opgaveløsningen tilpasses til de faktiske personelressourcer. Hvis Forsvarets ambitioner i det lange løb er højere end personelressourcerne berettiger til, vil de øvrige tiltag der måtte blive iværksat ikke være nok til at bremse afgang.

Materielsituationen fører til øget afgang

Manglen på materiel forøger afgang, fordi de daglige arbejdsopgaver besværliggøres, hvis ikke direkte umuliggøres når det nødvendige materiel ikke findes. Manglen på materiel forøger samtidig afgang, fordi den er en hæmsko for at medarbejderne kan udnytte, vedligeholde og udvikle deres faglighed.

At manglen på materiel besværliggør eller ligefrem umuliggør de daglige arbejdsopgaver kan illustreres af, at der på visse fartøjer i Søværnet ikke forefindes den nødvendige mængde redningsmateriel. Når et fartøj skal ud at sejle er det derfor nødvendigt at overflytte redningsmateriellet fra et andet fartøj, hvilket dels tager tid og dels er frustrerende for medarbejderne.

Vi har hørt en mængde beretninger om, hvordan manglen på materiel til tider har umuliggjort og stort set konstant besværliggør opgaveløsningen.

Samtidig betyder materielmanglen, at medarbejderen får sværere ved at udnytte, vedligeholde og udvikle deres faglighed. For når der ikke findes det nødvendige materiel, kan man ikke opretholde en rutine i at anvende det, og når det nyeste materiel ikke indkøbes, opfatter mange medarbejdere at deres faglighed sættes bagud i forhold til situationen i det civile.

Vi har i vores undersøgelse identificeret to grundlæggende årsager til den vanskelige materielsituation. Den første årsag er, at der simpelthen mangler materiel. De internationale missioner har givet et øget materielforbrug, ligesom det materiel, der findes først og fremmest gives til missionerne. Det skal betones, at samtlige medarbejdere, vi har talt med bifalder, at de internationale missioner prioriteres først, når der skal fordeles materiel.

Omvendt betyder medarbejdernes forståelse af, at det til rådighed værende materiel gives til missionerne ikke, at deres egne frustrationer forsvinder.

Det bidrager ligeledes til frustrationen, at en del af det manglende materiel ikke er specifikt militært. Medarbejderne undrer sig over, hvorfor der er mangel på ting, der kan købes i almindelig handel, og i nogle tilfælde i en almindelig isenkræmmer eller boghandel.

Den anden årsag til problemerne på materielfronten er, at Forsvarets struktur til materielrekruttering endnu opleves at have nogle svage punkter. Eksempelvis i form af, at bestillingen af nogle varer opleves uforholdsmæssigt besværlig.

Strukturen opleves også som uhensigtsmæssig, hvis materiel der befinder sig i umiddelbar nærhed (for eksempel i nabobygningen) har en leveringstid på 1, 2 eller 3 uger, fordi den skal bestilles via det centrale system. Der er tegn på, at der opbygges parallelle materielsystemer; det vil sige systemer hvor personlig kontakt og uformelle kanaler anvendes, snarere end at anvende det officielle system.

Materielsituationen har fyldt meget i denne undersøgelse, fordi eksistensen af materiel er så central for medarbejdernes opgaveløsning. Det vil dog kræve en nærmere undersøgelse præcist at diagnosticere årsagerne til manglen på materiel.

Vi kan til gengæld med betydelig sikkerhed konstatere, at materielsituationen har stor indflydelse på medarbejdernes tilbøjelighed til at søge væk fra Forsvaret. Dette er konkret formuleret af et markant antal af dem, der har deltaget i fokusgrupperne.

Det er således afgørende for Forsvarets evne til at fastholde sine medarbejdere, at der sker en forbedring af materielsituationen; såvel i forhold til mængden af materiel som i forhold til den oplevede byrde ved at anvende det etablerede materielsystem.

Hvorvidt dette skal ske ved - som foreslået af medarbejderne - at lave en mere fleksibel struktur, hvor eksempelvis gængse varer af lav værdi bliver holdt uden for det centrale bestillingssystem; dvs. der bliver givet mulighed for dispensation hvis den bestilte (ikke-militære) vare ikke kan leveres inden for fx 3 dage; eller lignende tiltag ligger uden for denne rapport's fokus.

Smidige og fleksible arbejdsgange

Det er ikke kun i forbindelse med at fremskaffe materiel, at arbejdsgangene i Forsvaret til tider opleves unødigt besværlige af medarbejderne. Der er tale om en frustration, der - efter mange medarbejders mening - betyder, at en stor del af arbejdstiden skal tilbringes foran computeren.

Tiden foran computeren går selvsagt fra den øvrige opgaveløsning, og mange medarbejdere - ikke mindst de yngre officerer - oplever derfor, at der bruges for meget tid på administrative opgaver og for lidt tid på de "rigtige" opgaver.

Arbejdsgangene kan derfor være med til at forstærke den frustration hos medarbejderne, manglen på personel medfører. For når der er mangel på medarbejdere og mangel på tid, vil alt det, der opleves at tage unødigt tid fra løsningen af kerneopgaverne, virke frustrerende.

Ud over bestillingen af materiel er der i fokusgrupperne blevet peget på DeMars, hvor procedurene opleves indviklede. Og hvor der er stillet spørgsmålstejn ved, om det altid er yngre officerer der skal udføre en given administrativ opgave frem for HK-ansatte eller andre, der har det administrative som kernekompetence.

Fordi frustrationen ofte knytter sig til den frustration, der i forvejen findes i forhold til personel- og materielsituationen, kan den være den udløsende faktor bag beslutningen om at søge væk fra Forsvaret.

Det er vores opfattelse, at Forsvaret bør overveje arbejdsdelingen mellem de militære og civile medarbejdere. Afgangen fra Forsvaret vil blive formindsket, jo flere administrative opgaver der kan overflyttes til civile medarbejdere. Hertil kommer selvsagt en generel simplificering af de administrative rutiner, hvilket vi antager allerede er i fokus i Forsvarets ledelse.

Manglende planlægning af det daglige arbejde

Mange af de medarbejdere, vi har talt med i fokusgrupperne, har oplevet at den manglende planlægning er noget af det, der virker demotiverende og kan føre til overvejelser om at forlade Forsvaret.

Den manglende planlægning indebærer, at medarbejderne oplever deres arbejdsdag som uoverskuelig og til tider kaotisk. Mange medarbejdere har samtidig angivet, at det ofte sker, at de først kender vagtplanen, og dermed deres fridage med familien, med få dages varsel. Andre har angivet, at uddannelsesplaner ofte bliver ændret, at sejlplaner i Søværnet som regel laves om, og så videre. Eksemplerne er legio.

Et endnu større problem end den *manglende* planlægning er, når planerne bliver *ændret*. Medarbejderne angiver, at det oftere er undtagelsen end reglen at planerne holder, og mange har fremhævet at Forsvaret er kendt for god planlægning, men reelt er langt dårligere end civile organisationer til at lave planer, der holder.

Vi har undersøgt, om den manglende planfastholdelse er koncentreret på bestemte områder, i bestemte værn eller blandt bestemte medarbejdergrupper. Og kan konstatere, at de yngre officerer er særligt hårdt ramt af de negative konsekvenser, fordi de både påvirkes når planerne ændres for dem selv og som regel påvirkes, når planerne ændres for de øvrige medarbejdergrupper.

At de yngre officerer mærker konsekvenserne af den manglende planfastholdelse i særligt stor grad ændrer dog ikke på, at problemet ser ud til at eksistere i hele Forsvaret.

Det er de færreste medarbejdere der forventer eller ønsker, at hverdagen er planlagt i detaljer. Mange medarbejdere fremhæver netop afvekslingen i arbejdsdagene som noget motiverende og som noget, der er unikt ved Forsvaret. Men balancen er tippet så det, der i princippet virker motiverende nu virker demotiverende.

Til disse ting skal lægges, at planlægningen frustrerer fordi medarbejderne yder en særligt stor indsats, som beskrevet ovenfor. Derfor er det deres opfattelse, at Forsvaret skal "holde sin del af aftalen", hvilket vil sige planer der holder og vagtskemaer der ikke bliver ændret. Når det ikke sker opfatter mange medarbejdere det som arrogance og ligegyldighed fra Forsvarets side.

Det er derfor vores anbefaling, at Forsvaret bør fokusere på en øget planfastholdelse. Mængden af planer der ændres bør reduceres kraftigt, og der bør

ske en varsling og/eller involvering af de medarbejdere, hvis planer bliver ændret, på et tidligt tidspunkt.

Manglende planlægning af udsendelse

Den manglende planlægning, og de mange ændrede planer, rammer medarbejderne særligt hårdt når det drejer sig om udsendelser.

I princippet burde alle medarbejdere kende deres næste udsendelse 1-2 år i forvejen. I praksis forholder det sig dog for mange medarbejdere anderledes. Ændringen kan skyldes afbud, afgang eller andre forhold, der nødvendiggør, at der indkaldes med kort varsel. Ændringen kan også skyldes, at der er opstået et behov for særlige kompetencer i de internationale operationer. Og endelig kan ændringen være i form af en aflyst eller udsat udsendelse, fordi behovet har ændret sig, missionen er blevet ændret eller der har meldt sig flere til udsendelse fra basisuddannelserne.

Det er langt fra alle medarbejdere der har oplevet at få ændret deres planlagte udsendelse, men til gengæld kan konsekvenserne være betydelige. Både for den enkelte medarbejders privatliv og for såvel medarbejderens som kollegernes syn på Forsvaret.

Medarbejderne accepterer, at der kan ske ændringer i planerne for udsendelser men angiver, at det nuværende niveau af ændringer i planerne er alt for højt. For den enkelte medarbejder kan én ændret udsendelse *måske* accepteres, men sker der yderligere ændringer kan det føre til afgang fordi belastningen i forhold til familien bliver for høj.

Det er derfor vores klare opfattelse, at antallet af ændringer i planerne om udsendelse skal begrænses i forhold til det nuværende niveau, om end vi – på linie med medarbejderne – anerkender at ændringer ikke kan undgås.

Der er i fokusgrupperne blevet peget på, at mængden af ændringer i forhold til udsendelser kan begrænses, hvis der fra starten udpeges reserver til de hold, der skal udsendes. Den udpegede reserve ved så, at der er en risiko for at blive udsendt og kan forberede såvel familien som sig selv på muligheden. Dette foretrækkes i høj grad frem for at blive indkaldt til udsendelse med kort varsel.

Herudover er der i fokusgrupperne kun fremkommet forslag om, at planlægningshorisonten for udsendelse i Hæren skal være 12 måneder. Kan dette ikke overholdes skal der fremkomme en kompensation.

Endelig har medarbejderne peget på, at forberedelsestiden før udsendelse kan minimeres; fx til 1 måned for de medarbejdere, der har prøvet udsendelse før.

Udstikkerfunktionen

Udstikkerne spiller en særdeles vigtig rolle i forhold til medarbejdernes engagement og motivation for at forblive i Forsvaret.

Det er således udstikkerne, der er/bør være sparringspartnere for medarbejderen når det gælder den langvarige karriereplan, hvor ønsker, forventninger og kompetencer matches med Forsvarets behov. Det er i medarbejdernes øjne ligeledes udstikkerne, der er ansvarlige for at udsendelsesønskerne bliver opfyldt. Og endelig har udstikkerne en vigtig symbolsk rolle, fordi de signalerer at Forsvaret tager sine ansattes ve og vel alvorligt.

På grund af, at udstikkerne spiller en så vigtig rolle i forhold til at fastholde og motivere medarbejderne, og fordi der er noget der tyder på at udstikkerne i praksis ikke har mulighed for at løfte opgaven i tilstrækkelig grad, vil vi behandle udstikkerfunktionen i forhold til medarbejderne forholdsvis grundigt.

Udstikkerens belastning

Medarbejdernes opfattelse af udstikkerne er langt fra positiv. Men det er vigtigt at bemærke, at den kritiske bedømmelse ikke tilskrives udstikkerne selv men tværtimod den situation, de er sat i. Dels skal der fyldes huller (beskrevet nedenfor); dels har hver udstikker ansvar for så mange medarbejdere at det – i medarbejdernes egen optik – i praksis er umuligt at give den enkelte medarbejderne en god behandling.

Mange medarbejdere oplever således, at de ikke kan ringe deres udstikker op, at ubesvarede opkald ikke bliver returneret, at mails ikke bliver besvaret, og at udstikkeren for sjældent er på tjenestestedet .

De negative oplevelser frustrerer medarbejderne. De tilskriver dem udstikkernes travlhed, men det er klart at de negative konsekvenser af ikke at kunne få fat på sin udstikker er de samme.

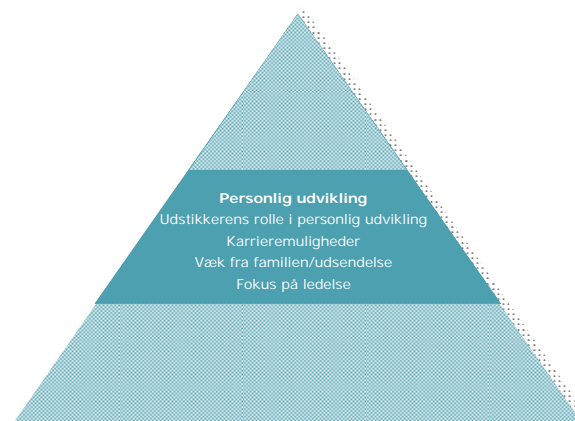
Det er derfor vores anbefaling, at udstikkerfunktionen opnormeres betragteligt. Hvor hver udstikker i dag kan have ansvaret for op til 500 medarbejdere, anbefaler vi, at der sker en betydelig reduktion (fx 100 medarbejdere) for de mest ressourcekrævende medarbejdergrupper. Herunder ikke mindst de nyansatte, der har brug for et særligt fokus for fra starten at få italesat de muligheder, Forsvaret tilbyder.

For andre medarbejdergrupper kan der være tale om en højere normering.

4.2. Personlig udvikling

Den personlige udvikling udgør det mellemste lag i fastholdelsespyramiden. Disse temaer er principielt ikke lige så vigtige som temaerne i det nederste lag.

Når vi skriver principielt skyldes det, at udstikkernes rolle i den personlige udvikling fylder så meget i forhold til medarbejdernes motivation, at der reelt er tale om en lige så vigtig faktor som dem i pyramidens fundament.



Udstikkernes rolle i den personlige udvikling

Udstikkernes funktion er at matche Forsvarets medarbejdere med ledige stillinger i Forsvaret. Udstikkerne skal således kunne vejlede den enkelte medarbejder om, hvad der er af muligheder, samtidig med at de skal have overblik over, hvad Forsvarets behov er.

Opfattelsen hos mange medarbejdere er, at udstikkerne befinder sig i en situation, hvor manglen på personel (hullerne) har nået et omfang så stort, at udstikkerne udelukkende er nødt til at fokusere på de kortsigtede behov. Hvis en deling mangler en medarbejder med en bestemt profil for at kunne fungere, bliver medarbejderen selvsagt overflyttet, uanset hvad de langsigtede planer og ønsker for den pågældende medarbejder i øvrigt måtte være.

Det betyder, at der er skabt et oplevet modsætningsforhold mellem Forsvarets behov og medarbejderens ønsker og behov. Og videre, at udstikkerne i dette modsætningsforhold konsekvent vægter Forsvarets behov over medarbejdernes.

Mange medarbejdere anser det derfor ikke for realistisk at komme igennem med ønsker om at blive flyttet et andet sted hen eller i en anden stilling. Særligt svært er det, hvis man sidder i en stilling, der er svær at besætte. Her vil udstikkeren af hensyn til enheden modsætte sig, at man flytter derfra – medmindre man selv kan finde en afløser til sin stilling. Dette anser mange medarbejdere selvsagt for umuligt, og i en situation, hvor de føler sig fastlåst i en stilling, som de ikke længere føler er attraktiv, er der en stor risiko for, at de kigger efter andre stillinger uden for Forsvaret.

Desuden virker udstikkernes praksis med hensyn til stillingsrokeringer for tilfældig på flere. Udstikkerne er ikke stringente i deres måde at behandle individuelle karriereforløb på. Mange giver udtryk for, at hvis man selv er proaktiv, så retter

udstikkerne sig indimellem efter ens ønsker. Ligeledes er chancerne for at få sit ønske opfyldt efter nogle medarbejderes mening større, hvis man kender udstikkeren personligt.

I samme retning trækker, at der langt fra altid er overensstemmelse mellem den nærmeste leders og udstikkerens udmelding. Nogle medarbejder udnytter dette til egen fordel, men for andre er det en kilde til frustration og usikkerhed ikke at vide, hvad de kan forvente.

I diskussionen af, om der i Forsvaret er og bør være et ansøgnings- eller beordringssystem kan man således tilføje et *mingeleringssystem*, som mange medarbejdere har fundet ud af at benytte.

Dette er selvsagt uheldigt og bør principielt afskaffes. Da der er tale om en bivirkning opstået som følge af andre problemer (manglende kontakt til udstikkeren, huller der skal fyldes osv.) vurderer vi dog, at mingeleringssystemet bedst imødegås ved at rette op de øvrige forhold, der beskrives i dette afsnit.

Karrieremuligheder

Udstikkeren anvendes af få som en kilde til information. De fleste hører om ledige stillinger ad anden vej. Informationerne om ledige stillinger, andre jobfunktioner og uddannelsesmuligheder kommer eksempelvis fra ens kollegaer eller nærmeste leder. Mange har ikke oplevelsen af, at udstikkeren har det overblik, som er nødvendigt for at kunne give den information. Andre er i tvivl om, hvorvidt den information de får fra udstikkeren er den sande. Så længe udstikkeren er Forsvarets mand, vil han måske være tilbøjelig til i højere grad at informere selektivt – så det vil gøre det nemmere for ham at få kabalen til at gå op.

Flere udtrykker ønske om en funktion, hvor de sammen med en person kan sætte sig ned sammen med og få overblik over deres karrieremuligheder. En som kan informere om hvordan man kommer fra det ene trin til det andet, og som har overblikket over både ens kompetencer og ens muligheder. De fleste anser det som helt usandsynligt, at udstikkeren skulle have tid og overblik til at udfylde denne funktion. Det hænger igen sammen med, at udstikkeren anses som Forsvarets mand, som i højere grad har fokus på at fylde huller end at tænke på de enkelte medarbejderes karriereforløb.

Fraværet af en karrierevej som specialist

Mange medarbejdere har udtrykt, at man enten har en karriere i Forsvaret eller er specialist i Forsvaret: Kombinationen, en karriere som specialist, findes i praksis ikke.

Det frustrerer mange medarbejdere, fordi de gerne vil specialisere sig inden for et givet felt og samtidig føler, at de stadig kan udvikle sig.

At man i medarbejdernes opfattelse ikke kan have en karriere som specialist giver sig udslag i, at man generelt ikke anerkendes på linie med dem, der har valgt det vertikale karrierespor. Vi har således hørt det beskrevet, at dem der har valgt at specialisere sig kan blive opfattet som nogle, der er gået i stå eller nogle, der ikke kunne "klare sig" i det vertikale karrierespor.

Den manglende karrierevej som specialist giver sig samtidig udslag i, at medarbejdere (herunder officerer), der har valgt at specialisere sig, kun kan se frem til mindre lønstigninger i en årrække fremover.

Endelig er det medarbejdernes opfattelse, at dem der har valgt at specialisere sig ikke udfordres i samme grad som dem der har valgt det vertikale karrierespor. En specialist kan angiveligt få lov at "passe sig selv" i en årrække og får angiveligt ikke samme opmærksomhed fra Forsvaret i forhold til efteruddannelse, udfordringsmuligheder og udfordringer.

Fraværet af en karrierevej som specialist betyder, at nogle medarbejdere har svært ved at se en fremtid i Forsvaret, hvorfor de overvejer eller vælger en fremtid uden for Forsvaret.

Det er derfor vores anbefaling, at Forsvaret tilvejebringer en karrierevej som specialist. Denne karrierevej skal som minimum indeholde anerkendelse, løn og udviklingsmuligheder på linie med dem, samme medarbejder ville have fået hvis han i stedet havde valgt den vertikale karrierevej.

Væk fra familien/udsendelse

Nogle er ansat i Forsvaret for at blive udsendt – andre er ansat i Forsvaret på trods af at man bliver udsendt. Det er meget afhængigt af hvilket værn og enhed man er i, og hvilken funktion man har, hvor præsent risikoen eller muligheden for at blive udsendt er. Alle er dog meget bevidste om, at det er et grundvilkår, når man er ansat i Forsvaret.

Mens det ikke står til diskussion blandt medarbejderne at man skal udsendes, er vilkårene for udsendelse til gengæld noget af det, der er blevet drøftet intenst i fokusgrupperne. Dette afsnit beskriver derfor de vigtigste konklusioner i forbindelse med udsendelse.

Medbestemmelse

Medarbejderne vil gerne have indflydelse på, hvornår og hvorhen man skal udsendes. De fleste er dog bevidste om, at det er et større puslespil der skal gå op, og at de derfor ikke kan få det præcis som de vil.

Der efterspørges dog en større grad af fleksibilitet fra Forsvarets side. Det er af afgørende betydning at medarbejderne har så høj grad af medindflydelse på både udsendelsessted og –tidspunkt som muligt.

Det er desuden vigtigt, at Forsvaret holder, hvad de lover med hensyn til tidspunkter for udsendelse og pauser mellem udsendelserne. Flexibilitet efterspørges også i forhold til, at der kan være perioder af ens liv, hvor det passer bedre at blive udsendt end andre, eller hvor en bestemt type udsendelse passer bedre ind i karriereforløbet end andre.

Det er endelig vigtigt, at de aftaler der laves med udstikkeren om udsendelse overholdes. Vi har hørt eksempler på, at medarbejdere er blevet udsendt præcis i den periode, de havde aftalt med deres udstikker at de *ikke* skulle udsendes (på grund af private forhold). Dette er selvsagt ødelæggende for tilliden og bør undgås.

Udsendelseslængden

Udsendelsesperioderne er forskellige de tre værn imellem. I Søværnet er sejladsene sjældent mere end 3 måneder; i Flyvevåbnet er udsendelseslængderne variable men sjældent de 6 måneder, der er den ubestridte norm i Hæren.

Fordi Hæren har de længste udsendelsesperioder, og fordi belastningen i forhold til familien er markant større ved en udsendelseslængde på 6 måneder end ved en udsendelse på 3 måneder, vil beskrivelsen i dette afsnit fokusere på Hærens forhold.

Der er delte meninger om, hvorvidt det er ønskeligt med kortere udsendelsesperioder i Hæren end 6 måneder. Nogle giver klart udtryk for, at det ville være ønskeligt og gøre tingene nemmere i forhold til livet i Danmark, hvis udsendelsesperioderne kunne kortes ned til eksempelvis 3 måneder.

Der er dog mange medarbejdere der angiver, at det ikke er hensigtsmæssigt at korte udsendelserne ned til mindre end 6 måneder. Det kræver tid at finde sig til rette og akklimatiseres på et nyt sted. En udsendelse på 3 måneder ville derfor være uhensigtsmæssigt, da en stor andel af tiden i så fald ville blive brugt til at komme ind i operationen.

Særligt officererne i Hæren giver udtryk for nødvendigheden af tilvænnings tid og at udsendelserne derfor ikke må være for korte. Derimod har dem, der arbejder med det tekniske – på alle niveauer - mindre behov for dette, da hverdagen og arbejdet i internationale operationer ikke adskiller sig så markant for dem, som det gør for medarbejderne i aktiv kamp.

Leave

Vi har i fokusgrupperne diskuteret fordelene og ulemperne ved leave under udsendelsen. Mange medarbejdere har her givet udtryk for, at leave fungerer dårligt. Især når udsendelsen er kortere end 6 måneder er leave en faktor, der kritiseres.

For det første på grund af, at den tid der går med leave hellere måtte tages fra udsendelseslængden, det vil sige med tidligere hjemsendelse. Eller tilsvarende, at færre behøvede at blive udsendt.

For det andet på grund af, at leave i sig selv kan være vanskelig. Medarbejderen på leave kan med egne øjne se belastningen for familien. Eller, med ordene fra en medarbejder: "Man kan se alt det, der ikke fungerer derhjemme".

Endelig er der en følelsesmæssig belastning forbundet med at skulle sige farvel til familien igen. De fleste har forberedt sig på afrejsen når udsendelsen starter, men færre er følelsesmæssigt parate til afskeden når leave er forbi.

Omvendt er den åbenlyse fordel ved leave at tiden, man skal undvære at se sin familie (og fx at se børnene vokse op) halveres. For de medarbejdere, der er udsendt 6 måneder og som ser dette som den eneste mulige udsendelsesperiode, vejer dette argument tungt.

De fleste medarbejdere vi har talt med har dog vurderet, at ulemperne ved leave er større end fordelene. Derfor anbefaler vi, at leave overvejes nøje. Den bedste løsning ville formentlig være at gøre leave valgfri: Medarbejderen kunne vælge at tage leave og være afsted i 6 måneder eller at undvære leave, hvorefter udsendelsesperioden var kortere.

Vi er dog opmærksomme på, at valgfri leave i praksis ikke er mulig. I denne situation er det – på baggrund af resultaterne fra fokusgrupperne – vores holdning, at leave bør afskaffes til fordel for en kortere udsendelsesperiode eller færre udsendte.

Fokus på ledelse

Materiel- og personelmanglen gør det svært at fokusere på personaleledelse. Lederne bruger det meste af deres tid på at finde løsninger på mangelproblemerne, og der er derfor sjældent tid til at kigge på medarbejderne og give dem et anerkendende klap på skulderen.

Desuden er der en oplevelse af, at lederen konstant befinder sig i krydspres. De er dels under et pres fra topledelsen, hvilket vanskeliggør personaleledelse og dels under pres fra deres personale, som de skal give anerkendelse og vinde tillid og respekt fra. Lederen skal være både Forsvarets og medarbejdernes mand.

Disse ting betyder, at der kun i lille grad er plads til ledelse i Forsvaret. Og er formentlig årsagen til, at mange medarbejdere har svært ved at systematisere, hvad en god leder skal kunne. Frem for at nævne bestemte egenskaber (empati, at virke motiverende, at kommunikere og så videre) nævner medarbejderne – fra ufaglærte specialister til yngre officerer – bestemte personer, som har fungeret godt eller mindre godt som ledere. I en organisation, der formentlig har Danmarks bedste lederuddannelse, finder vi det bemærkelsesværdigt, at der er så meget fokus på *personen* og så lidt fokus på *egenskaberne* ved en god leder.

Samtidig betyder forfremmelsessystemet, at det ikke altid er bedste mand der udnævnes til den konkrete post. Rotationssystemet betyder for eksempel, at ledere med flair for det operative sættes til administrative opgaver, ligesom flere har nævnt at der ikke gøres nok for at fjerne de dårlige ledere, der i stedet blot bliver forflyttet til et andet sted hvor deres evner – angiveligt – heller ikke slår til

Det hører med til billedet, at ledelseskulturen er under forandring. Men den gamle ledelseskultur skaber stadig frustration. Medarbejderne beskriver den gamle ledelseskultur som "mere styring end ledelse", hvilket blandt andet betyder at lederne i den gamle ledelseskultur anvender dialog i langt mindre omfang end medarbejderne – på alle de niveauer, vi har haft i tale – ønsker det.

Vi anbefaler, at Forsvaret giver bedre plads til at være en god leder ved at forbedre personel- og materielsituationen. Her er anbefalingen helt den samme som den, der allerede er beskrevet ovenfor.

Vi anbefaler samtidig, at der gøres en større indsats for at identificere de dårlige ledere. Kun ved at udpege de dårlige ledere kan de gives de værktøjer, der skal til for at de fungerer godt i lederrollen. En gruppe af ledere kan måske ikke opnå det nødvendige niveau i god ledelse, og her skal Forsvaret selvsagt træffe beslutning om hvad konsekvensen for de dårlige ledere skal være. Vi anbefaler blot, at der ikke tyes til den nemme løsning i form af overflytning til en anden enhed.

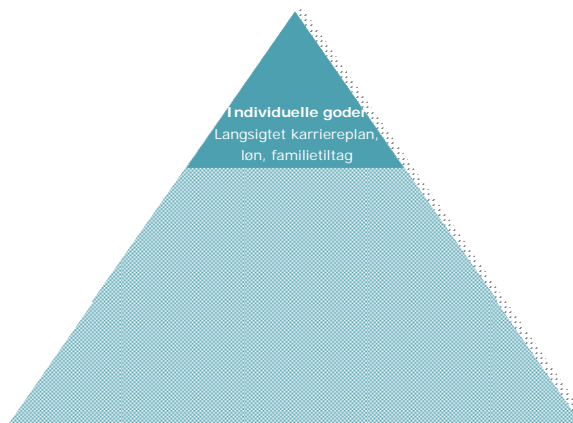
Dette vil kræve, at der laves en systematisk måling af ledelsesindsatsen ud over den, der er indeholdt i Fokus. Der kan være tale om en 360-graders måling, eller en lignende målemetode. Vi vurderer, at det er nødvendigt at iværksætte et sådant tiltag, og at iværksættelsen i sig selv vil have en positiv effekt hos medarbejderne.

Vi foreslår endelig, at der sker en revurdering af turnussystemets fordele og ulemper. Systemet er en bærende del af Forsvarets karrieresystem og indebærer ubetinget fordele; blandt andet i kraft af det brede kendskab de højerestående officerer har til Forsvaret. Vi har dog i undersøgelsen også identificeret ulemper i form af ledere på forkerte poster der gør, at systemet bør overvejes.

4.3. Individuelle goder

Øverst i fastholdelsespyramiden findes de individuelle goder. Det er de individuelle goder, der kan motivere medarbejderne ud over det normale, og det er på de individuelle goder at en organisation kan udmærke sig i forhold til sine medarbejdere.

Omvendt er det ikke de individuelle goder, der først bør være i fokus i organisationen. Hvis ikke fundamentet og det midterste lag i behovspyramiden er på plads vil alle de ressourcer, der bruges på de individuelle goder, være spildt.



Langsigtet karriereplan

Det langsigtede karriereperspektiv indebærer, at medarbejderne via dialog og inddragelse har en flerårig karriereplan. Karriereplanen sammenholder medarbejderens ønsker, forventninger og kompetencer med Forsvarets behov. Planen fokuseres i en række konkrete tiltag og aftale om tiltag i fremtiden, fx optagelse på VUT.

Planen bør udarbejdes sammen med udstikkeren, men som beskrevet ovenfor, betyder den manglende kontakt til udstikkeren at selv planlægningen på kort og mellemlang sigt besværliggøres eller helt er fraværende. Enten som en manglende planlægning eller som en planlægningen, der stort set aldrig holder.

Derfor er den mere langvarige planlægning også fraværende. I praksis opfatter ingen medarbejdere, at de har en karriereplan der er gældende for 6 år.

Nogle få medarbejdere ved, at der ligger en plan et sted på FIIN, men de opfatter det ikke som deres plan: Fordi de ikke har været aktivt involveret i den, fordi de regner det som sikkert at det, der måtte stå i den, bliver ændret og fordi den angiver tjenestesteder og ikke en stilling. Således opfatter heller ikke de medarbejdere, der ved at der ligger en karriereplan på FIIN det som om, de *i praksis* har en flerårig karriereplan.

Vi anbefaler derfor, at der udarbejdes en flerårig karriereplan for Forsvarets ansatte. Karriereplanen skal være konkret i forhold til stillinger, men skal også indeholde en overordnet retning for medarbejderens udvikling i Forsvaret.

Karriereplanen skal være fremkommet ved dialog, det vil sige en afvejning af medarbejderens ønsker, holdning og kompetencer med Forsvarets behov. Den skal udarbejdes af medarbejderen og udstikkeren i fællesskab og skal drøftes ved de årlige udstickersamtaler.

Løn

Der er mange ansatte i Forsvaret der oplever, at de får en lavere løn end de ville få hvis de skiftede til det civile jobmarked. Omvendt har vi i vores interview af de mange ansatte kun oplevet en håndfuld medarbejdere, for hvem lønnen i sig selv er nok til at overveje at forlade Forsvaret.

Det oplevede lønefterslæb er i stedet en faktor, der forstærker utilfredsheden med de faktorer, der udgør pyramidens nederste lag (personelmangel, materielmangel, planlægning af det daglige arbejde samt udsendelser, mv).

Samtidig er det oplevede lønefterslæb meget forskelligt fra medarbejdergruppe til medarbejdergruppe. Størst er det hos de yngre officerer, der angiveligt ligger betydeligt under lønnen i det civile. Mindst utilfredshed med lønnen er der hos de faglærte og ufaglærte specialister. Her vurderer mange medarbejdere, at de alt i alt får en løn der svarer til lønnen i det civile, eller i nogle tilfælde en smule over. Der er dog også faglærte og ufaglærte specialister, der har peget på, at lønnen bør være højere.

Vi har ikke grund til at betvivle medarbejdernes opfattelse af deres løn i forhold til lønnen i det civile. Omvendt hæfter vi os ved, at mange medarbejdere har sammenlignet grundlønnen med lønnen i det civile; ikke den samlede faste løn. Og ingen af medarbejderne har medregnet den konkrete værdi af pensionen i Forsvaret i sammenligningen. Indgår pensionen i lønsammenligningen er det som et "frynsegode"; der ikke beløbssættes.

At pensionen ikke beløbssættes kan skyldes, at den reelle pension efter det oplyste ikke fremgår af lønsedlen. Det beløb, der er angivet på lønsedlen, er således lavere end den reelle værdi af pensionen.

En konkret kilde til utilfredshed med lønnen er, at medarbejderne ikke føler at de bliver belønnet tilstrækkeligt for en ekstra indsats. Mange har tilkendegivet, at engangsvederlagene ikke virker motiverende, fordi tildelingskriterierne i bedste fald er uklare og i værste fald – ifølge nogle medarbejdere – tilgodeser dem, der sidder tættest på ledelsen.

På samme måde fungerer tillæggene ikke som en del af lønnen. Mange medarbejdere kan ikke overskue hvilke tillæg de kan regne som en fast del af lønnen og hvilke tillæg, der er variable. Derfor har tillæggene kun en lille fastholdelseeffekt; væsentligt mindre end det ville være tilfældet hvis andelen af tillæg, den garanterede faste løn og kriterierne for tillæg var bedre kendt af medarbejderne.

Det tredje konkrete aspekt af medarbejdernes utilfredshed med deres løn er, at de ikke oppebærer samme tillæg efter skat for udsendelse som de medarbejdere, der

er udsendt for fx Udenrigsministeriet, gør. Fordi risikoen for død og lemlæstelse ved udsendelse er mindst lige så stor for Forsvarets medarbejdere mener de også, at de skal have mindst det samme tillæg.

Lønnen er som nævnt ikke det, der i sig selv får medarbejderne til at forlade Forsvaret. Men fordi lønnen virker demotiverende når den kobles med andre faktorer anbefaler vi, at lønstrukturen indrettes, så den virker motiverende. Dette vil i noget omfang kunne ske inden for den eksisterende lønramme, idet en del af initiativet handler om at synliggøre lønnen snarere end blot at hæve den.

Vi foreslår, at den faste løn bør fremgå som sådan. Det betyder, at faste tillæg skal indregnes i den faste løn. Sammensætningen af den faste løn (grundløn og eventuelle tillæg) kan med fordel fremgå på bagsiden af lønsedlen, på et separat bilag eller lignende.

Vi foreslår samtidig, at den reelle pension skal tydeliggøres over for medarbejderne. Det indebærer blandt andet, at det reelle pensionsbeløb skal fremgå af lønsedlen.

Vi foreslår endvidere, at der gives samme tillæg ved udsendelse (efter skat) som det er tilfældet for medarbejdere i andre ministerier. Det betyder, at tillægget enten skal hæves eller gøres skattefrit.

Endelig bør det overvejes at indføre et klart og gennemskeligt tillægssystem, der omfatter alle medarbejdere. I den forbindelse bør engangsvederlaget enten gives til dem, der også i kollegernes øjne har ydet en særlig indsats, eller afskaffes.

Familietiltag

Familietiltagene retter sig mod de medarbejdere, der er udsendt på missioner.

Der findes allerede tiltag som pårørendenetværk, en pårørendelinie og lignende. Der findes samtidig lokale tiltag, der retter sig mod praktiske gøremål; eksempelvis håndværkerhjælp.

Vi har undersøgt behovet for yderligere familietiltag. Svarene viser, at behovet er der, men også at det er diffust og at det kun vil give begrænset afkast (i form af øget motivation), hvis Forsvaret investerer markant flere ressourcer i pårørende-tiltagene.

Modtagelsen af de eksisterende tiltag er generelt god. Ikke alle medarbejdere kender til dem, men de medarbejdere der har stiftet familie kender dem som regel. Og har medarbejderen stiftet familie og været udsendt er pårørende-tiltagene med sikkerhed kendt.

De medarbejdere, der kender til pårørendetiltagene, beskriver dem positivt. Uanset om de har benyttet sig af dem eller ej opfatter de det positivt, at Forsvaret tilbyder denne type støtte til de pårørende, ligesom dem der har benyttet sig af dem har oplevet dem positivt. De forslag til forbedringer, der har været, har således været få og sporadiske.

Den største anke mod arrangementerne for medarbejderne med familier er, at det kan være vanskeligt at afse tid til at deltage i dem. Deltagelsen sker typisk i fritiden med familien, og i en situation hvor mange medarbejdere i forvejen føler at deres arbejdsplads blokerer for samvær med familien, og hvor medarbejderen skal være væk fra familien i længere tid, bliver arrangementerne ofte valgt fra. Vi har konstateret en større tilbøjelighed til at melde fra til pårørende-arrangementerne hos de medarbejdere, der allerede har været udsendt.

Blandt de praktiske tiltag, der blev nævnt, var håndværkerhjælp ved udsendelse (fx hvis et vandrør springer eller vaskemaskinen går i stykker); hjælp til småreparationer på bilen; rengøringshjælp; hjælp til hentning af børn.

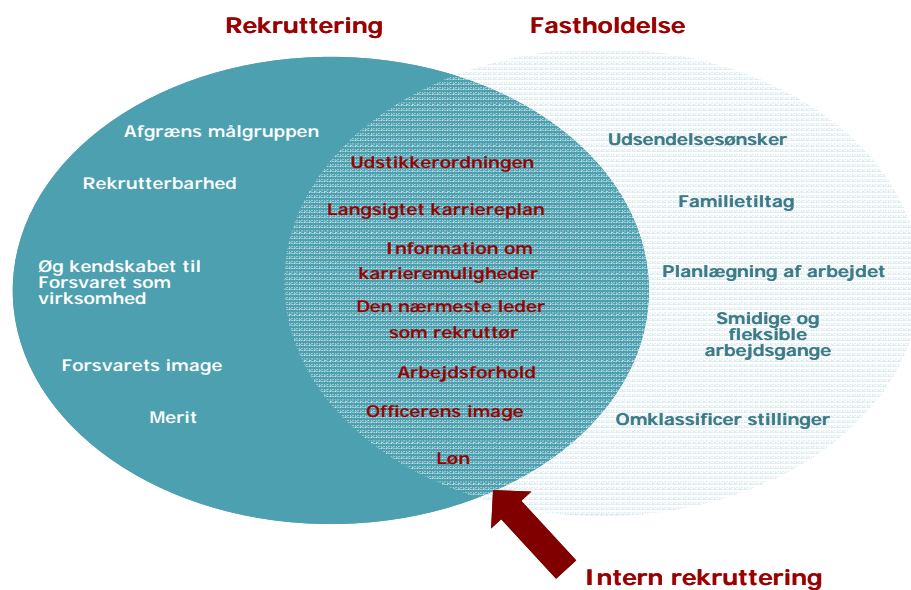
De to sidste forslag udspringer af, at ægtefællerne til de udsendte skal klare alle familiens gøremål under udsendelsen; herunder både bringning og hentning af børn.

Det er blevet foreslået, at de ansatte (eller, i en begrænset form: de udsendte) skal have et klippekort, der giver ret til et vist antal ydelser pr. år eller pr. udsendelse. Anvendes klippekortet ikke kan beløbet udbetales ved hjemkomsten fra udsendelsen.

5. Intern rekruttering

De forhold, der betyder mest for Forsvarets evne til at fastholde sine medarbejdere er også dem, der betyder mest for medarbejdernes motivation til at søge forfremmelse. Dette er illustreret i nedenstående figurs fællesmængde.

Figur 3: Forholdet mellem rekruttering og fastholdelse



Vi vil i den følgende gennemgang af, hvordan Forsvaret bedst tilvejebringer intern rekruttering, ikke gentage de pointer der allerede er nævnt i kapitlet om fastholdelse. Vores fokus vil i stedet være den vinkel, emnerne har i forhold til den interne rekruttering.

Arbejdsforhold

Som beskrevet på side 13 og frem er arbejdsforholdene i dagligdagen en stor del af årsagen til afgang fra Forsvaret. Materielforholdene og personelmanglen spiller her en særligt stor rolle, idet manglen på materiel og personel betyder at medarbejderne har vanskeligt ved at løse deres opgaver.

Materielforholdene forstærker samtidig den manglende lyst til at blive officer, fordi officererne – i sergenterne og konstablernes øjne – bliver sat på en umulig opgave: De får ansvaret for at løse en opgave, der i praksis er tæt på umulig. For når der ikke er det materiel og de medarbejdere til rådighed, der er nødvendige, vil selv en nok så god officer ikke kunne få tingene til at hænge sammen.

Derfor er det afgørende, at personelsituationen forbedres, hvis sergenterne og konstablerne skal finde tilbuddet om at blive officer attraktivt.

Udstikkerordningens betydning for en langsigtet karriereplan

Udstikkerordningens problemer virker dobbelt i forhold til den interne rekruttering. For det første betyder den manglende kontakt, og dermed det manglende fokus på den enkelte medarbejder fra Forsvaret, at tilbøjeligheden til at forestille sig en fremtid uden for Forsvaret vokser. Her svarer beskrivelsen til den, der blev givet om fastholdelse på side 11 og frem.

Samtidig betyder den manglende kontakt til udstikkeren, at medarbejderne får lov at "gro fast" i deres nuværende stilling. Hvis ikke medarbejderen selv tager initiativ til det, sker der ikke noget for at frembringe et karriereforløb i Forsvaret. Derfor vil de ambitiøse og dygtige medarbejdere tænke i en fremtid uden for Forsvaret, når de lægger planer for fremtiden.

De medarbejdere, der ikke af sig selv lægger karriereplaner, risikerer omvendt at få en så stærk tilknytning til deres nuværende stilling, at det er svært for dem at forestille sig noget andet. Fordi italesættelsen af alle Forsvarets muligheder mangler, bliver det nuværende job og de nuværende opgaver i Forsvaret til det eneste, medarbejderen kan forestille sig. Så kan et job som officer, hvor en større del af tiden bruges på administration, virke uoverskueligt og uattraktivt.

Det er derfor afgørende for den interne rekruttering, at der på et tidligt tidspunkt sker en italesættelse af karrieremulighederne i Forsvaret. Vores resultater viser, at det bør ske allerede inden for det første år i ansættelsen.

Dette understreger betydningen af, at udstikkerordningen forbedres og opgraderes, jævnfør beskrivelsen i forbindelse med fastholdelse.

Løn

Som beskrevet er det sjældent lønnen, der i sig selv får medarbejdere til at forlade Forsvaret. Omvendt er der nogle konkrete faktorer (fx løn under udsendelse samt

løn for en ekstra indsats) der gør, at lønnen kan være en faktor der fører til afgang, når den kombineres med andre faktorer.

Disse ting gør sig også gældende i forhold til at søge intern rekruttering: Når lønnen i det civile opleves som højere end i Forsvaret vil mange af de medarbejdere, der lægger planer for den videre karriere, kigge ud af Forsvaret i stedet for at kigge opad i Forsvaret.

Hertil kommer, at lønforskellene mellem niveauerne i Forsvaret opleves som alt for lave. Lønforskellen mellem en overkonstabel og en sergent er under 1000 kroner, og de konstabler vi har talt med oplever denne lønforskel som alt for lille i forhold til det større ansvar, der følger med at være sergent.

Lønforskellen fra sergent til officer er større, men i mange konstabler/overkonstablers og sergents øjne stadig for lille til at virke motiverende. Yderligere demotiverende i forhold til lønnen er, at mange medarbejdere har en opfattelse af, at et eventuelt fagtillæg mistes ved overgangen til at blive officer. Mange med fagtillæg har derfor en opfattelse af, at de vil gå ned i løn hvis de bliver officer.

Ud over de anbefalinger, der blev beskrevet på side 27-28, anbefaler vi derfor at der informeres om, hvad den reelle løn som officer er. Det skal i den forbindelse gøres klart, at fagtillægget ikke mistes ved overgangen til officer.

Det bør overvejes at gøre lønforskellene mellem medarbejdergrupperne større. Dels i forhold til overkonstabler og sergenter; dels mellem sergenter og officerer. Det er vores opfattelse, at lønforskellen mellem sergenter og officerer skal ligge i størrelsesordenen 4000-5000 kr.

Information om karrieremuligheder

Mange medarbejdere har en begrænset viden om karrieremulighederne i Forsvaret. Der er tale om et meget konkret problem som for eksempel betyder, at mange konstabler ikke har mulighed for at søge oplysninger om karrieremulighederne. De er nemlig beskrevet på FIIN-nettet, som der er en stor gruppe konstabler, der ikke har adgang til, fordi deres arbejde ikke foregår foran en pc.

Disse konstabler søger derfor information via mund til øre-metoden. Når de hører om en interessant mulighed for efteruddannelse (mv.) spørger de en kollega ved en pc om lov til at bruge FIIN, hvorefter de sætter sig ind i hvilke kompetencer uddannelsen giver, hvad det kræver, de praktiske forhold og så videre. Den samlede informationssøgning tager typisk så lang tid som det tager indehaveren af pc'en at drikke en kop kaffe.

Denne metode egner sig bedst til konkrete og afgrænsede tilbud om efteruddannelsen, hvor medarbejderen hører om en god uddannelse fra en kollega og herefter lader sig inspirere til at tage den samme efteruddannelse. Mund til øre-

metoden fungerer til gengæld dårligt når det gælder den langsigtede karriereplanlægning.

De medarbejdere, der har adgang til FIIN, har bedre viden om karrieremulighederne i Forsvaret. Fokusgrupperne har dog vist en udbredt tendens til, at medarbejderne har svært ved at finde de informationer de efterspørger, ligesom der er usikkerhed om hvorvidt det er alle karrieremuligheder, der er beskrevet på FIIN.

Samtidig er det klart, at informationerne kun bliver fundet og anvendt af de medarbejdere, der allerede er i gang med at lave en karriereplan. Der er i udpræget grad tale om pull-kommunikation, der ikke ansporer eller inspirerer de medarbejdere der skal have et lille skub for at forestille sig, hvad deres karrieremuligheder er i Forsvaret er.

Mange medarbejdere supplerer derfor FIIN med bogen *Hvad kandu blive i Forsvaret*, som er rettet mod eksterne modtagere. Selv om Forsvarets medarbejdere generelt roser bogen er det klart, at den hverken passer til deres behov eller forudsætninger.

Vi anbefaler derfor, at Forsvaret udarbejder en kommunikationsstrategi for den interne rekruttering. Kommunikationsstrategien bør efter vores opfattelse som minimum omfatte en udbygget udgave af den information, der findes på FIIN. Informationen skal løbende opdateres, så medarbejderne har tillid til, at den er korrekt og fyldestgørende.

Der bør samtidig udarbejdes en web-løsning, der er tilgængelig uden for FIIN. Stilen kan være som den, der bruges på forsvarsrekruttering.dk.

Endelig bør der udarbejdes en intern version af *Hvad kan du blive i Forsvaret*. Det kan overvejes at uddele bogen til samtlige ikke-ledere i Forsvaret, alternativt kan bogen bestilles via internetsiden eller uddeles af udstikkerne (eventuelt pr. brev forud for udstickersamtalen)

Den nærmeste leder som rekruttør

Den nærmeste leder har en overordentlig vigtig rolle i forhold til at sikre, at der sker en stadig rekruttering af medarbejdere til officersuddannelserne. Det er den nærmeste leder, der bedst kan spotte talenterne, og det er nærmeste leder, der med størst effekt kan give et anerkendende klap på skulderen, med en anbefaling om at søge forfremmelse.

Problemet er, at nærmeste leder ikke har noget incentive til at sørge for, at talenterne kommer videre. Fordi forfremmelse i dag er lig forflyttelse vil den nærmeste leder stå tilbage med et hul, der skal fyldes (efter en dygtig medarbejder), hvis medarbejderen søger forfremmelse.

Samtidig er det som ovenfor beskrevet et problem, at nærmeste leder og udstikkeren ikke er gode nok til at koordinere. Derfor sker der langt fra altid en klar udpegning af, hvem talenterne er over for udstikkeren, og derfor møder den dygtige og ambitiøse medarbejder ikke et koordineret budskab om at tænke i forfremmelse.

Endelig har nærmeste leder langt fra altid det fulde overblik over mulighederne i Forsvaret; især ikke hvis medarbejderen, som et led i sin karriere, ønsker at skifte værn. Det betyder, at den rigdom af karrieremuligheder, der findes i Forsvaret, ikke bliver præsenteret, hvilket igen medfører at medarbejderen enten bliver stående på samme niveau eller søger væk fra Forsvaret for at få opfyldt sine ønsker.

Vi anbefaler derfor, at der sker et øget samspil mellem udstikkeren og den nærmeste leder (suppleret af de kommunikationskanaler, der lige er blevet nævnt). Den nærmeste leder er uvurderlig til udpegning, motivation og karriereplanlægning på kort sigt, og udstikkeren skal supplere med sin viden om mulighederne i Forsvaret samt være sparringspartner for medarbejderen om den længerevarende karriereplanlægning.

Officerens image

En væsentlig barriere i den interne rekruttering er det image officerens som funktion har. Officererne forbindes med egenskaber eller værdier, som er afkoblet fra "det rigtige Forsvar". Når man bliver officer bliver man en del af de administrative og dermed ikke det Forsvar, som medarbejderne kender og anser for det rigtige Forsvar. Man kommer i stedet til at sidde bag et skrivebord og arbejde med papirer dagen lang.

Officeren er for langt væk fra virkeligheden til for alvor at forstå opgaverne. Han sidder på sit kontor dagen lang og er ikke regelmæssig kontakt med folk der sidder med den konkrete opgaveudførelse. Der er en udbredt opfattelse af, at officererne har manglende realitetssans, fordi det enten er for lang tid siden, de har været i kontakt med den konkrete opgaveudførelse, eller at de aldrig har arbejdet som stampersonel og derfor ikke har den nødvendige forståelse for arbejdsvilkårene.

I det hele taget er officersvejen lig med en bevægelse væk fra sin faglighed. Opfattelsen af, at man som officer sidder bag et skrivebord udelukker i manges bevidsthed muligheden at få lov til at arbejde med sit speciale. Derfor er mange af de faglærte specialister forbeholdne over for officersvejen, da de dermed ikke kan arbejde med det, de synes er interessant. Man finder et langt mere positivt billede af officererne i de enheder, hvor officererne arbejder med deres specialistråde som fx inden for kontrol og varsling i Flyvevåbnet. Her ser medarbejderne i højere grad officeren som både mentor og rollemodel.

Samtidig giver både konstabler og sergenter udtryk for, at de anser prisen for at satse på en karriere som officer for at være for høj. Der er en udbredt opfattelse af, at man ikke både kan have en karriere og bevare det kammeratskab, som er en af de ting, der er højt værdsat ved arbejdet i Forsvaret. Funktionen som officer levner ikke plads til kammeratlig omgang med sine medarbejdere/underordnede. Opfattelsen er, at kolleger der går officersvejen begynder at opføre sig anderledes og mere distanceret, når de kommer tilbage fra officersskolen. Mange er bange for at denne "forvandling" vil ske for dem, hvis de går officersvejen.

Vi anbefaler derfor at karrierebegrebet i Forsvaret udvides, så man både kan være en god kammerat, dyrke sit faglige speciale og have en karriere. Mange af opfattelserne beskrevet ovenfor bunder i en manglende viden om, hvad officerernes

arbejde egentlig består. Derfor kan en italesættelse af nuancerne i officersjobbet, med succes kunne udfordre det stereotype billede. Der bør arbejdes med positive rollemodeller, så det ikke kun er de bøjede søm eller den overlegne stræber, der tænkes på, når den typiske officer beskrives. Derudover skal der gives plads til, at specialister leder specialister, da dette i sig selv skaber positive rollemodeller.

Muligheden for at blive officer bør italesættes tidligt – gerne fra år ét af medarbejdernes ansættelse, så tanken plantes allerede der.

6. Værnepligtige

Dette afsnit behandler de værnepligtiges forhold til og syn på rekruttering til Forsvaret. De værnepligtige behandles som en særskilt gruppe, idet de har et særegent forhold til Forsvaret. De er en "mellemgruppe", som har kendskab til hverdagen i Forsvaret uden dog at have indgående kendskab til hvilke privilegier og udfordringer, man har som ansat i Forsvaret.

Generelt om at lade sig rekruttere til Forsvaret

De værnepligtige er overordnet positive i forhold til at fortsætte i Forsvaret efter endt værnepligt på kortere eller længere sigt. Dette begrundes primært ud fra en opfattelse af, at der overordnet set er gode muligheder i Forsvaret. Udover jobsikkerhed omhandler mulighederne bl.a. videreuddannelse, lederuddannelse, muligheder for at få en udfordrende hverdag samt muligheder for at få ansvar og indflydelse i Forsvaret.

Der er en udbredt opfattelse af, at hverdagen for en ansat i Forsvaret er spændende og alsidig, og det betragtes som en gevinst, at der er meget fysisk udfoldelse involveret i arbejdet. Det er det operative Forsvar, der først og fremmest omtales af de værnepligtige. Og det er det, størstedelen bekender sig til som arbejdsplads, hvis de ønsker fastansættelse i Forsvaret. Det er med andre ord kun et meget lille mindretal, der går med planer om at blive officer. Hertil nævner flere, at en ansættelse i Forsvaret er livsfasebestemt inden man stifter familie.

Uddannelsesmuligheder

Det er det operative Forsvar, der er tiltrækkende for de fleste, der satser på at fortsætte. Dermed anses officersuddannelsen ofte som mindre attraktiv, da opfattelsen er, at jobbet indebærer meget planlægnings- og skrivebordsarbejde. De faglærte er især skeptiske herfor, men ser til gengæld gode muligheder i at arbejde som specialister i Forsvaret.

De faglærte har en opfattelse af, at der er gode muligheder for at fungere som og udvikle sig som faglært i Forsvaret. Fx er det positivt, at man som automekaniker kan videreuddanne sig til flymekaniker og yderligere opnå lederegenskaber i form af at søge sergentvejen. Tilsvarende opleves Forsvaret som et godt sted at kombinere sin faglighed med interessen for fx at sejle og for at arbejde under andre forhold og vilkår, end de ellers har mulighed for som faglærte. Der er tilsvarende en opfattelse af, at det er muligt at skifte spor, hvis der skulle opstå en interesse inden for et andet område. De oplever, med andre ord, generelt gode uddannelsesmuligheder i Forsvaret.

Sergentvejen opleves af mange som attraktiv og mulighedsgivende – både inden for og uden for Forsvaret. Sergentuuddannelsen er en god mellemlideruddannelse, hvor der er mulighed for selvudvikling og ledererfaring i et aktivt miljø.

Et par af de interviewede værnepligtige har planer om en lang videregående uddannelse i det civile efter endt værnepligt. De finder den eventuelle meritofficersordning meget interessant, da Forsvaret opleves som en god og spændende arbejdsplads, med gode videreuddannelsesmuligheder. Flere påpeger, at en god meritordning vil have direkte effekt på deres nuværende uddannelsesplaner, hvis den bliver sat i værk inden for nærmeste fremtid.

Ledelse

Der er gode muligheder for at få lederegenskaber og lederansvar i Forsvaret. Sergenterne fungerer ofte som inspirationskilder til at erhverve sig lederegenskaber. Tilsvarende er en sergent- eller officersrang god at have stående på sit cv, hvis man vil ud i det civile på længere sigt. Flere anser det som en mulighed for at få mere indflydelse og ansvar på ikke kun sin egen men også på andres arbejdsdag. Dog beskrives Forsvaret også som en stor, usmidig organisation, der kan være vanskelig at manøvrere i – specielt når man får en højere rang og der er mange interesser i spil. Flere har en opfattelse af, at der er mange kommunikationsproblemer mellem sergenter og officerer.

Udsendelse

Udsendelser er for nogle en direkte drivkraft til at forblive i Forsvaret, mens de for andre er en direkte barriere i forhold til at fortsætte i Forsvaret efter endt værnepligt. Det, som de positivt indstillede omtaler som motiverende for at blive udsendt – spændingen, faren, uforudsigeligheden og risikoen – nævnes også af de negativt indstillede, om end formuleret som barrierer. Det er en generel opfattelse, at det er svært at kombinere familielivet med en ansættelse i Forsvaret – både pga. de arbejdstider de kan blive udsat for i det daglige, men specielt i forbindelse med udsendelser.

Løn

De fleste anser det som positivt, at der er løn under uddannelse. For nogle er dette ligefrem en af de vigtigste grunde til at fortsætte i Forsvaret efter endt værnepligt.

De gode uddannelsesmuligheder sammenholdt hermed medvirker til en umiddelbar positiv indstilling til at tage en uddannelse i Forsvaret.

Lønnen efter endt uddannelse er dog et negativt element, idet der er en forventning om, at man kan tjene langt mere i det civile på alle niveauer, end man kan i Forsvaret.

Information om karrieremuligheder i Forsvaret

De værnepligtige angiver, at der er mange – også for mange – overlappende foredrag, der informerer om forskellige jobmuligheder og uddannelse i Forsvaret. Den samme information bliver givet flere gange, og meget hænger ikke ved fordi det i de værnepligtiges øjne ikke bliver leveret på en fængende måde.

De værnepligtige har samtidig en opfattelse af, at der er alt for meget der skal nås på de fire måneder, hvilket gør, at mange informationer bliver hastet igennem.

Information om deres muligheder i Forsvaret fås i praksis ved at snakke med relevante folk i delingen, eller via andre uformelle kanaler .

De værnepligtige kom med en række forslag til, hvordan man bedre kan imødekomme denne efterspørgsel efter mere direkte og formel information om de muligheder, Forsvaret tilbyder. Et af disse forslag er en studievejleder med en fast åbningstid, de værnepligtige både frivilligt og tvungent kan/skal besøge. En samtale to og to er pr. definition mere nærværende og intim, end et foredrag.

Samtalen med studievejlederen kunne eventuelt organiseres, så der blev indlagt en obligatorisk samtale midt i forløbet, hvor vejlederen lytter til den værnepligtiges planer og derudfra bidrager med input og idéer. Tre uger inde i forløbet er for tidligt at stille de værnepligtige overfor beslutningen om, hvorvidt de vil på sergentskole eller ej

7. Ekstern rekruttering

Forsvarets eksterne målgrupper

Vi har i undersøgelsen talt med unge, der kan siges at være i kernemålgruppen til at lade sig rekruttere til Forsvaret samt unge, vi på forhånd forventede ville være sværere at rekruttere og dermed en mere perifer målgruppe.

De mere perifere målgrupper blev netop medtaget i undersøgelsen for at teste potentialet for den eksterne rekruttering. Det er derfor vigtigt, at de lidt negative resultater her ikke læses som en afvisning af den måde, Forsvarets kommunikation med de potentielle ansøgere fungerer på: Resultaterne viser, at kommunikationen fungerer godt til de potentielle ansøgere.

Som beskrevet i næste afsnit er pointen i stedet, at målgruppen skal afgrænses til dem, der i praksis er rekrutterbare til Forsvaret.

Afgræns målgruppen med udgangspunkt i rekrutterbarhed

Der er som nævnt stor forskel på lysten til at søge ind i Forsvaret. Resultaterne er ens, når der spørges uhjulpet og når spørgsmålene er en del af en samtale om mulighederne i Forsvaret. Tendensen er således, at man er mindre rekrutterbar jo længere man er i sit samlede uddannelsesforløb.

Årsagen skal primært findes i graden af afklaring omkring ens fremtidige livssituation. Jo mere afklaret man er omkring ens fremtidige livssituation, herunder studievalg og karriere, og jo længere henne man er i dette forløb, jo mindre åben er man overfor alternative veje og muligheder for en uddannelse/ karriere – og således også overfor de uddannelses- og karrieremuligheder, som Forsvaret tilbyder.

Har man allerede gjort sig faste forestillinger om og/eller lagt planer for uddannelse og fremtidigt job i det civile fremstår et tilvalg af Forsvaret således som et skridt tilbage i denne planlægning. Dette hænger i høj grad også sammen med frygten for at 'spilde' tid eller allerede opnåede kompetencer ved at gå ind i Forsvaret.

Således gælder det om for Forsvarets at fange de unge, inden de har lagt sig endeligt fast på en fremtidig uddannelse og karriere.

Blandt de målgrupper, som vi har interviewet er det således gymnasieeleverne, der tilkendegiver den største interesse for en uddannelse og fremtidig karriere i Forsvaret.

Gymnasieeleverne hæfter sig særligt ved overkommeligheden af uddannelseslængderne, som de oplever matcher godt med deres mere begrænsede tidshorisont for planlægningen af deres fremtidige livssituation. Samtidig forestiller de sig at selve ledelsesdimensionen i uddannelserne kan være brugbare i forhold til et fremtidigt arbejdsliv, og således fungere som en investering i deres fremtidige karriere.

Selvom det primært er gymnasieeleverne, som viser interesse for en fremtid i Forsvaret, er der blandt de studerende på de videregående studieretninger også her nogle grupper, som kan karakteriseres som rekrutterbare. Således oplever de ingeniørstuderende, at det kan være oplagt at overføre deres faglighed til en uddannelse/stilling i Forsvaret.

De ingeniørstuderende ser fx stillingen som teknisk officer, hvor den tekniske specialisering prioriteres, som et godt match til deres faglige profil. De ingeniørstuderende oplever ligeledes, ligesom gymnasieeleverne, at ledelsesdimensionen i uddannelserne kan være brugbar i et fremtidigt arbejdsliv og fungere som et springbræt for deres karriere.

For de humaniora-, samfundsvidenskabelige og CBS-studerende, er lysten til at søge ind i Forsvaret til gengæld meget begrænset af de grunde, som er nævnt ovenfor. Denne målgruppe kan således karakteriseres som mindst rekrutterbar for Forsvaret.

Målgrupperne de faglærte og de ufaglærte unge placerer sig i forhold til rekrutterbarhed et sted mellem gymnasieeleverne og de ingeniørstuderende. Tættest på gymnasieeleverne (og således næstmest rekrutterbare) er de ufaglærte. Denne gruppe er meget åbne omkring deres fremtid og er således modtagelige overfor uddannelses- og karrieremulighederne i Forsvaret.

Men også de faglærte, som allerede har valgt en faglig uddannelsesretning, og således er længere henne i planlægningen af deres livssituation, hvad angår fag, ser ligesom de ingeniørstuderende en mulighed i at kunne bruge deres faglighed i Forsvaret. De faglærte ytrer i den forbindelse en stor interesse over for muligheden for at kunne færdiggøre deres faglige uddannelse inden for Forsvaret, for så efterfølgende at supplere denne med en officersuddannelse. For begge grupper gælder det dog, at motivationen for at skulle tage en studentereksamen (hvilket officersuddannelsen kræver) er ganske begrænset.

Det er derfor vores anbefaling, at Forsvaret i sin kommunikation med eksterne målgrupper fokuserer på dem, der i praksis er rekrutterbare. De øvrige grupper, herunder studerende ved videregående uddannelser, bør ikke ofres stor opmærksomhed.

Forsvarets image

I forhold til den eksterne rekruttering til Forsvaret er Forsvarets image den dominerende barriere. Derfor vil vi i denne rapport ofre beskrivelsen af Forsvaret blandt målgrupperne en del opmærksomhed.

Forsvarets image er præget af, at Forsvaret som institution opfattes som et levn fra fortiden. Opfattelsen er, at Forsvarets opbygning overvejende ikke stemmer overens med nutidens faktiske struktur og kultur. Derudover opfattes Forsvaret som en gammeldags virksomhed.

Billedet af Forsvaret er meget snævert på tværs af alle målgrupperne og fokuserer sig omkring Forsvaret som et meget forældet, stift og tungt system.

Forsvaret opleves som en hierarkisk organisation, hvor der ikke er plads til individualitet, nytænkning og fleksibilitet. Oplevelsen er, at Forsvaret er bygget op omkring værdier som ensretning, disciplin og 'kæft, trit og retning'.

Dette billede af Forsvaret virker generelt ikke appellerende på den eksterne målgruppe, idet Forsvaret opfattes som afskåret fra den omkringliggende moderne verden.

Forsvaret opleves altså som en platform i samfundet, hvor udviklingen har stået stille, og som derfor udgør en separat verden i sig selv – et samfund i samfundet. Denne oplevelse er dog mindre udpræget blandt målgrupperne: gymnasieelever, ufaglærte og faglærte, som i højere grad tiltrækkes af tanken om struktur og klare rammer og ligefrem ser det som en mulighed for at få den fornødne disciplin.

Forsvarets image forbindes i høj grad også med 'krigerrollen'. Det vil sige, at Forsvaret hovedsageligt opfattes i kraft af sin rolle som forsvarer af landet, samt i kraft af deltagelse og indsats i aktive krigsområder. Men også i forhold til det daglige arbejde findes der et stærkt billede af den typiske medarbejder i Forsvaret som en stereotyp af den stærke krigertype, som bruger arbejdsdagen på at træne til kamp. En hverdag, som virker afskrækkende på især målgruppen med studerende fra videregående uddannelsesinstitutioner.

Foruden dette associeres Forsvarets "krigerrolle" med en lang række alvorlige og triste konsekvenser såsom død, ødelæggelse, kamp og afsavn. Forsvarets image belastes i høj grad af mediernes fokus på historier om danske soldaters dødsfald i fx. Afghanistan, billeder fra hårde kampe og historier om afsavn i forbindelse med udsendelser. Disse associationer til Forsvaret betyder, at der ingen fokus overhovedet er på andre og mere positivt ladede sider ved Forsvarets arbejde.

Alt i alt kan det siges, at Forsvarets image lider under en lav grad af identifikation i forhold til den moderne unge dansker. Det gælder både i forhold til de interviewede målgruppers værdier og ønsker for en fremtidig arbejdsplads, men også i forhold til deres selvopfattelse. Den typiske ansatte i Forsvarets opleves som en meget struktureret, disciplineret og stærk person, hvorimod den typiske unge dansker generelt oplever sig selv som afslappet, livsnyder og social. Denne kløft mellem opfattelsen af en ansat i Forsvaret og eget selv billede virker som en stærk barriere for overhovedet at forestille sig en karriere i Forsvaret.

I forlængelse heraf, opleves Forsvaret desuden ikke som rummelig i forhold til forskellige typer af personligheder. Samtidig opleves Forsvaret som et mandsdomineret univers uden plads til kvinder. Forsvaret opleves således ikke som et sted, hvor der er plads til alle, og hvor der er højt til loftet.

For at øge interessen for at søge uddannelse i Forsvaret er det afgørende, at opfattelsen af Forsvaret ændres hos målgrupperne. Vi vurderer, at det arbejde der allerede er i gang i Forsvarets Rekruttering, og som associerer Forsvaret med rummelighed og alsidighed, peger i den rigtige retning.

Det samme er tilfældet i forhold til de eksisterende biograf- og TV-kampagner. Disse er med til at forme et billede af Forsvaret som en arbejdsplads, som rummer hele spektret fra 'kriger til kontor'. De nuværende TV-kampagner roses og genkendes således i stor grad på tværs af alle de interviewede målgrupper.

Det er således vores anbefaling, at den nuværende kommunikationsindsats fortsættes ad samme spor. Forsvarets omdømme som arbejdsgiver er svært at ændre, men resultaterne viser at den nuværende indsats har det rette udgangspunkt for at gøre det.

Forøg kendskabet til Forsvarets som virksomhed

Den meget unuancerede billede af Forsvaret hos de interviewede målgrupper hænger tæt sammen med, at der generelt findes et meget lavt kendskab til Forsvaret som virksomhed og arbejdsplads.

Målgruppens kendskab til mulighederne inden for uddannelse, arbejdsområder, karriere o.lign. er nærmest ikke eksisterende og baserer sig, i den lille grad, det overhovedet findes, hovedsageligt på myter, gisninger etc.

Det gælder i særlig grad de studerende fra de videregående uddannelsesinstitutioner (universitet- eller handelshøjskole), som direkte tager afstand fra soldaterrollen. Den manglende identifikation bliver for disse målgrupper forstærket af, at de ligeledes oplever et meget stærkt link mellem deres uddannelses- og karrierevalg og deres identitet. Tanken om at have en arbejdsplads, som man ikke til fulde kan identificere sig med, er i praksis ikke en mulighed for universitets- og handelshøjskolestuderende.

I samme retning trækker, at de universitets- og handelshøjskolestuderende har en opfattelse af, at ansatte i Forsvaret ikke er blandt de fagligt dygtigste. Denne opfattelse virker selvsagt som en barriere for at rekruttere denne målgruppe.

Endelig opleves Forsvaret som en arbejdsplads, der er mindre professionel, mere stiv og mindre villig til at lytte til sine medarbejdere end tilsvarende virksomheder i det civile. Den personlige og faglige udvikling bliver derfor offer for Forsvarets opfattede faste strukturer og stive traditioner, hvilket i meget høj grad virker afskrækkende på de studerende ved de videregående uddannelsesinstitutioner.

Vores samlede vurdering er derfor, at det er en forudsætning for at kunne rekruttere til Forsvaret at der skabes en vedvarende kontakt med uddannelsesinstitutioner på lige fod med den kontakt, mange andre virksomheder har i dag. Det kan fx være i form af praktik- eller mentorordninger, hvor gymnasieeleverne, de ufaglærte, de faglærte og de studerende fra de videregående uddannelsesinstitutioner kan få en opfattelse af, hvordan en arbejdsdag i Forsvaret ser ud, samt en opfattelse af, at en arbejdsdag i Forsvaret kan se ud på mange forskellige måder.

Vi anbefaler derfor, at det nuværende arbejde på uddannelsesinstitutioner fortsættes og udbygges.

Giv merit for kompetencer

De ingeniørstuderende er som nævnt de studerende ved videregående uddannelsesinstitutioner, der er i størst omfang overvejer Forsvaret som arbejdsplads. Disse – og for så vidt også de øvrige studerende ved videregående uddannelsesinstitutioner - oplever det som afgørende, at deres erhvervede kompetencer på studiet skal kunne overføres direkte til Forsvaret.

Oplevelsen er, at det skal kunne betale sig at supplere sin eksisterende uddannelse med en officersuddannelse, og dette er kun tilfældet, så længe at de erhvervede kompetencer på studiet kan meriteres, således at de ikke går til spilde.

Det er samtidig vigtigt, at der udvikles et gennemsigtigt meritssystem med helt klare retningslinjer, som anerkender og ikke mindst viser forståelse for de studerendes erhvervede kompetencer. Det skyldes, at de studerende allerede tidligt i deres studie ønsker at kunne tilegne sig den fornødne viden om, hvilke kompetencer som er meritgivende, så de kan planlægge deres uddannelse derefter.

Vi anbefaler derfor, at der gøres en forstærket indsats for at give klare regler for merit, og at disse regler kommunikeres til de studerende, primært de ingeniørstuderende der vil være lettest at rekruttere.

Løn

Opfattelsen af lønniveauet henholdsvis under selve officersuddannelsen og i en efterfølgende fast officersstilling varierer blandt de interviewede målgrupper. I forhold til vurderingen af lønnen er det også graden af afklaring omkring ens livssituation, som har betydning for, hvordan man forholder sig.

Jo mere afklaret man er omkring ens fremtidige livssituation, herunder studievalg og karriere, og jo længere hende man er i dette forløb, jo mere kritisk forholder man sig til lønniveauet i Forsvaret.

For størstedelen af de studerende på de videregående uddannelsesinstitutioner, gælder det, at de allerede har gjort sig faste forestillinger om og/eller lagt planer for uddannelse og fremtidigt job i det civile – derfor har de også allerede gjort sig forventninger om, hvilken løn de regner med at få på det civile arbejdsmarked efter endt uddannelse.

Fælles for de studerende på de videregående uddannelsesinstitutioner er oplevelsen af, at lønniveauet i Forsvaret er for lavt i forhold til startlønnen for en nyuddannet kandidat. Det er her vigtigt at påpege, at der udelukkende er tale om en forventning til et fremtidigt lønniveau fra de studerendes side – hvorvidt de studerende i praksis vil kunne få den løn de forventer i deres første job er en anden sag. Ikke desto mindre er det den oplevelse, som de studerende agerer ud fra, når de skal forholde sig til muligheden for en uddannelse og karriere i Forsvaret.

Blandt både gymnasieeleverne, de ufaglærte og de faglærte er vurderingen af lønniveauet meget mere positiv. Disse målgrupper har ikke gjort sig de store overvejelser omkring et forventet lønniveau efter endt uddannelse, idet dette synes at ligge for langt ud i fremtiden for dem, og de tilkendegiver samtidig, at løn i sig selv ikke er nok til at afgøre retningen for deres uddannelses- og karrierevalg.

Som noget positivt ved Forsvaret hæfter de sig ved, at der gives løn under uddannelse - og vurderingen er, at lønnen der gives under uddannelse er meget attraktiv sammenlignet med øvrig aflønning (jf. læreplads, SU mv.). Over for disse målgrupper er det således især løn under uddannelse, som med fordel kan bruges som synligt 'trækplaster' i en fremtidig rekrutteringsindsats.

I forhold til de studerende på de videregående uddannelsesinstitutioner, herunder de ingeniørstuderende, viser vores undersøgelse, at det gælder om i stedet at tydeliggøre den reelle løn og ikke kun grundlønnen. Her kan det være væsentligt at fremhæve pension samt evt. tillæg, fx for udsendelse, således at lønpakken synliggøres som mere attraktiv for personer uden for Forsvaret.

I kommunikationen til samtlige af målgrupperne kan det i tillæg til lønpakken være en god idé at fremhæve øvrige goder i Forsvaret, som også har værdi. For eksempel fleksibilitet i jobbet og det interne udbud af job og uddannelses tilbud.

Omklassificering af stillinger

Som bekendt har der i undersøgelsen vist sig at være nogle af de interviewede målgrupper, som er mere rekrutterbare end andre. Ikke desto mindre er der inden for samtlige af målgrupperne personer, som slet ikke ønsker at blive/arbejde som officerer.

Mange af disse studerende betragter dog ikke Forsvaret som arbejdsplads som fuldstændig udelukket – tværtimod tilkendegiver flere, at de sagtens kan finde det oplagt at søge et civilt job i Forsvaret. Denne tendens er særligt fremtrædende blandt de studerende på de videregående uddannelsesinstitutioner.

Det er selvfølgelig en balancegang at sikre nok officerer til udsendelsesfunktioner mv., hvorfor der ikke skal være tale om en omklassificering af en betydelig andel af officersstillingerne til civile stillinger.

Dog viser tilkendegivelserne fra målgrupperne, at der kan ligge et rekrutteringspotentiale i at foretage en omklassificering af udvalgte officersstillinger. Der kan således være tale om overdragelse af særlige arbejdsområder/-opgaver, fx administrative opgaver, som lige så oplagt vil kunne løses af civile. Dette vil kunne aflaste de fungerende officerer, og således være med til at afhjælpe manglen på denne medarbejdergruppe.

8. Metodik

Dette afsnit præsenterer undersøgelsens metode, og bidrager med en gennemgang af henholdsvis elementerne i den anvendte kvalitative tilgang, den praktiske gennemførelse af fokusgruppeinterviewene og enkeltinterviewene (selve undersøgelsesaktiviteterne) samt en samlet vurdering af resultaternes validitet.

Den kvalitative tilgang

I dataindsamlingen og analysen omkring fastholdelse og rekruttering af ansatte i Forsvaret er den kvalitative metode blevet anvendt. Idet der er tale om at frembringe ny viden er den *eksplorative* tilgang langt at foretrække frem for den *efterprøvende* kvantitative metode. Den kvalitative metode har åbnet for en dybtgående forståelse for og kendskab til målgruppernes bagvedliggende motiver for deres meninger, holdninger og handlinger. Dermed er det blevet muligt at levere en fyldestgørende analyse af problematikkerne vedrørende fastholdelse og rekruttering.

Den kvalitative metode bidrager til at fremhæve nuancerne og giver et detaljeret indblik i, ikke blot *hvordan*, men *hvorfor* målgrupperne forholder sig til de specifikke problemstillinger, som de gør. Forståelsen af *hvorfor* giver indsigt i, hvilke konstruktive tiltag Forsvaret bør satse på i en fremtidig bemandingsstrategi.

Fokusgrupper – en platform til idéudvikling og belysning af flere perspektiver

I denne undersøgelse har fokusgruppeinterviewet været den absolut vægtigste fremgangsmåde til indsamling af målgruppernes forståelse af de forhold, hvortil de er blevet spurgt. I fokusgruppeinterviewene er der, gennem den rette moderation, opstået en spiral af viden, hvorved gruppen som helhed har fremsat en række gode idéer, forbedringsmuligheder og kritiske overvejelser inden for fastholdelses- og rekrutteringsproblematikken.

Fokusgruppeinterviewet er særdeles velegnet til at opnå indgående indsigt i, hvilke normer, værdier og holdninger målgrupperne lægger vægt på og anser som betydningsfulde drivers og barrierer i forhold til fastholdelse og rekruttering af medarbejdere i Forsvaret. Som undersøgelsens konklusioner og fremadrettede tiltag viser, har fokusgruppeinterviewene bidraget med en anelig mængde værdifulde oplysninger om, hvad der bevæger sig hos målgrupperne i relation til undersøgelsens primære fokusområder.

Der har været forskellige syn på og opfattelser af de temaer, der er blevet spurgt ind til i relation til undersøgelsens fokus. Dette er fokusgruppens absolutte styrke, da hver en stemme er blevet hørt, men i et dynamisk forum af ligesindede, der kan identificere sig med udgangspunktet for diskussionen. Det har konkret betydet, at én holdning genererer en reaktion, som videre skaber ytringer af meninger om undersøgelsens fokus. Ofte er der blevet skabt en interessant dynamik i gruppen, som har gjort det muligt at få et dybt indblik i problematikkerne fra flere forskellige perspektiver.

Tilsvarende er der ofte opstået konsensus om, hvilke overordnede problematikker, der er de mest fremherskende at tage hånd om fra Forsvarets side. Overordnet kan det derfor fastslås, at gruppeeffekten i fokusgruppeinterviewet fremdriver pålidelige informationer gennem diskussion og kritisk vurdering.

Personlige dybdeinterview – en dialogbaseret tilgang til belysning af følsomme emner

I denne type undersøgelse – kendetegnet ved komplekse problemstillinger fordelt på forskellige målgrupper – er det hensigtsmæssigt at benytte flere metoder for at nå ind til dybereliggende lag og for at komme helt rundt om de specifikke temaer. I nærværende undersøgelse har den mest hensigtsmæssige udbygning af det kvalitative fokus bestået i at inddrage det personlige dybdeinterview.

Dybdeinterviewet genererer viden på enkeltpersonsniveau og har til formål at indhente meninger og beskrivelser fra den interviewedes verden og livssituation. Der er derfor opnået indgående indsigt i enkelte personers historier og beretninger, holdninger, forståelser, erfaringer og oplevelser i forhold til fastholdelse og rekruttering inden for hver målgruppe.

Dybdeinterviewet er blevet anvendt til at anskueliggøre og uddybe mange af de samme temaer som i fokusgrupperne. Men hvor fokusgruppeinterviewet belyser sociale sammenhænge og udnytter den førømtalte gruppedynamik, er der gennem dybdeinterviewet opnået en dybere tilgang til emneområdet i kraft af den større intimitet, der opstår i dialogen mellem to personer. Tilsvarende opnås den større dybde gennem fokus på netop den enkelte persons holdninger, erfaringer og perspektiver.

I foreliggende undersøgelse er det personlige dybdeinterview blevet anvendt til dels at supplere og uddybe i processen opståede tematikker dels at belyse i forvejen udvalgte problemstillinger gennem den personlige beretning. Dette har vist sig som en god disponering, da den mere intime indgang til dialogen har bidraget med en

tilsvarende nærværende og fortrolig fortælling, som til det store billede har skabt en dybere forståelse for undersøgelsens emneområde vedrørende fastholdelse og rekruttering.

Spørgeguide og projektive teknikker

De anvendte spørgeguides er blevet tematisk og dynamisk opbygget. Dette har gjort Capacent Epinion i stand til at få belyst væsentlige emner og samtidig lade det, der fylder hos deltagerne, komme til udtryk.

Der er blevet anvendt en tragtmødel i forhold til udformningen af spørgeguiderne. Tragtmødelen er et udtryk for, at interviewstrukturen er både løs og stram. Konkret betyder det, at der først i interviewet stilles forholdsvist åbne spørgsmål, hvor deltagerne kan komme med deres umiddelbare overvejelser. Dernæst bliver spørgsmålene mere fokuseret på lige præcis fastholdelse og/eller rekruttering. Tragtmødelen har sikret, at både definerede og ikke definerede interesser bliver belyst undervejs i det pågældende fokusgruppeinterview og personlige dybdeinterview..

I forbindelse med afholdelsen af fokusgruppeinterviewene og de personlige dybdeinterview er der blevet anvendt projektive teknikker. Disse bestod af collager og photoboards. Disse fremgangsmåder har haft til formål at afdække deltagernes associationer og fantasier og appellerer som metode til respondenternes mere fantasifulde og kreative forestillinger.

Spørgeteknikken har været særligt velegnet til at få nye værdifulde input, indsigter og perspektiver på gældende problemstilling for Forsvaret. Nedenfor uddybes de anvendte teknikker:

- **Collager:** Denne associationsøvelse er blevet brugt på de eksterne grupper, hvor deltagerne skulle udtrykke/associere gennem det at lave en collage. De blev bedt om at designe en collage som skulle udtrykke deres opfattelser af Forsvaret ved hjælp af udklip fra et udpluk af magasiner og ugeblade. Efterfølgende skulle grupperne fremlægge hvilke tanker og idéer, der lå bag deres valg af billeder og tekst..
- **Photoboard:** I denne associationsøvelse udleveredes et photoboard, som afbilder forskellige typer af mennesker. I de interne grupper blev respondenterne bedt om at udpege en typisk ansat i Forsvaret på samme niveau og rang som dem selv. Efterfølgende skulle deltagerne udpege en typisk sergent eller officer og slutteligt sammenholde forskelle og ligheder. For de eksterne grupper blev deltagerne bedt om, først at udpege en som dem selv og derefter en typisk ansat i Forsvaret for til sidst at sammenholde forskelle og ligheder.

Praktik – selve undersøgelsesaktiviteterne

Projektforløbet blev opstartet i september 2008 og afsluttes med en præsentation primo februar 2009. Heri er der løbende leveret en række præsentationer til

Forsvaret (FPT), og der leveres i alt 3 skrevne rapporter. En hovedrapport, en rapport opdelt på værn og en rapport opdelt på medarbejdergrupper.

Det tematiske udgangspunkt for projektet er den analyse af Forsvaret som arbejdsplads, McKinsey & Company afrapporterede 29. august 2008 samt de afgangundersøgelser, FPT har gennemført de seneste år.

Der blev herefter, i september 2008, lavet et pilotprojekt blandt 120 officersaspiranter på den værnsmæssige del af VUT I/L, som blev gennemført på Flyvevåbnets Officersskole (FLOS). Pilotprojektet bestod af en række workshops (i alt 28) omhandlende forskellige aspekter ved det at være ansat i Forsvaret. Resultaterne herfra blev samlet, analyseret og fremlagt deltagerne i plenum til åben diskussion og kritik.

Dermed blev der sikret en konsistent cirkulering af resultaternes kilder, som har været grundlæggende for det efterfølgende forløb.

Det var afgørende for det videre projektforløb, at deltagerne på FLOS kunne bekræfte de tolkninger, som Capacent Epinion fremlagde. Denne kvalitetssikring var afgørende for de temaer, der udgjorde omdrejningspunkterne for projektets fremadrettede tilrettelæggelse og udførelse.

Fokusgruppemetoden har været den fremherskende i undersøgelsen. Der er i alt blevet gennemført 34 fokusgrupper fordelt på fastholdelses- eller rekrutteringsperspektiv, målgruppe og værn (yderligere 3 fokusgrupper vil blive gennemført med afgående officerer i løbet af januar 2009). Der er desuden suppleret med tre minigrupper for at præcisere nogle af problemstillingerne og der er gennemført 6 enkeltinterview som erstatning for en gruppe, der var fejlbehæftet grundet et leder- underordnet forhold i gruppen, hvilket påvirkede deltagerens svar. Tilsvarende er der foretaget 10 enkeltinterview med interne medarbejdere i Forsvaret for at validere og udbygge resultaterne fra fokusgrupperne samt for at teste i processen nyopståede hypoteser og spørgsmål. Tre af disse er foregået pr. telefon. Endelig er der lavet 10 enkeltinterview med eksterne studerende fra henholdsvis Næstved Gymnasium og HF og Rosborg Gymnasium og HF samt fra Syddansk Universitet og Handels- og Ingeniørhøjskolen i Herning.

I punktform ser fordelingen af henholdsvis fokusgruppesamtalerne, minigrupperne og enkeltinterviewene ud som følger:

- Fastholdelsesperspektiv -

- Vi har afholdt 20 fokusgruppeinterview med et fastholdelsesperspektiv:
 - Syv af disse er foretaget i Hæren og fordeler sig på: yngre officerer (to stk.), oversergenter (et stk.), faglærte specialister (to stk.) og ufaglærte specialister (to stk.)
 - Seks er gennemført i flyvevåbnet og fordeler sig på: yngre officerer (to stk.), oversergenter (et stk.), faglærte specialister (et stk.) og ufaglærte specialister (to stk.)

- o Syv er gennemført i Søværnet og fordeler sig på: yngre officerer (to stk.), oversergenter (et stk.), faglærte specialister (to stk.) og ufaglærte specialister (to stk.).

- Rekrutteringsperspektiv (internt) -

- Vi har gennemført 8 interne fokusgruppeinterview med konstabler og sergenter i forbindelse med rekrutteringsperspektivet:
 - o To grupper er foretaget med ansatte i Hæren
 - o To grupper er gennemført med ansatte i Flyvevåbnet
 - o To grupper er foretaget med ansatte i Søværnet
 - o Yderligere er der gennemført to fokusgrupper med værnepligtige fra de tre værn, hvoraf deltagerne i den ene gruppe var faglærte fra det civile
- Desuden opstod der i processen et behov for at teste en fremkommen hypotese: At jo længere tid medarbejderne på konstabelniveau havde været i Forsvaret, desto mere modstand ville der være imod at lade sig rekruttere til sergent eller officer. Til afprøvning heraf gennemførtes 10 enkeltinterview med en til formålet tilpasset spørgeramme. Deltagerne hertil havde følgende fordeling¹:
 - o Tre enkeltinterview med ansatte i Flyvevåbnet, der alle har været fastansat i Forsvaret i *mindre* end to år
 - o Fire enkeltinterview med ansatte i Hæren (et interview foregik pr. telefon), hvoraf alle har været fastansat i Forsvaret i *mere* end to år
 - o Tre enkeltinterview med ansatte i Søværnet (heraf to over telefon), hvoraf to har været ansat i Forsvaret i *mindre* end to år

¹ Den angivne ansættelseslængde svarer ikke til de oplysninger Forsvaret har kunnet levere til Capacent Epinion, grundet det forhold, at Forsvaret tager udgangspunkt i den seneste kontrakt, den ansatte har indgået med Forsvaret. Således var udgangspunktet, for at sikre en nogenlunde lige fordeling mellem ansættelseslængde og værn, at henholdsvis to fra Hæren, to fra Søværnet og to fra Flyvevåbnet skulle have været ansat i Forsvaret i *mindre* end to år og to fra Hæren og én fra henholdsvis Flyvevåbnet og Søværnet skulle have været ansat i *mere* end to år. Det er den reelle ansættelseslængde, der angives i teksten.

Vi har i alt talt med 400-500 medarbejdere i Forsvaret, hvilket er overordentligt meget for et kvalitativt projekt. Undersøgelsens resultater har derfor en høj soliditet.

- Rekrutteringsperspektiv (eksternt) -

- Vi har gennemført 6 fokusgruppeinterview med eksterne unge på ungdomsuddannelsesuddannelser, videregående uddannelsesinstitutioner samt unge med et svendebrev. Disse er blevet suppleret og uddybet med enkeltinterview og en minigruppe. Desuden er der blevet afholdt to minigrupper med eksterne, ufaglærte unge, der har indsendt deres ansøgning til Forsvaret. Fordelingen er som følger:
 - o Gymnasielever: to fokusgrupper i henholdsvis Næstved og Vejle og fire supplerende enkeltinterview (to hvert sted)
 - o Humaniora-studerende: én gruppe med studerende på humaniora på SDU og to supplerende enkeltinterview
 - o Merkantilstuderende: én gruppe med studerende på SDU, et supplerende enkeltinterview samt en minigruppe med studerende på CBS
 - o Ingeniørstuderende: én fokusgruppe med studerende på ingeniørhøjskolen i Herning samt tre supplerende enkeltinterview
 - o Faglærte: én gruppe med unge, der enten har opnået et svendebrev eller er ved at færdiggøre deres lærlingetid
 - o Ufaglærte: to minigrupper med unge, der har indsendt deres ansøgning til Forsvaret

Et af de væsentligste kriterier for rekrutteringen af deltagerne på uddannelsesinstitutionerne var, at de kunne svare positivt til et af de første fire udsagn om at gøre karriere/søge ind i Forsvaret:

- 1) Det har jeg allerede overvejet, og det vil jeg gerne
- 2) Det lyder meget interessant, men jeg har ikke undersøgt det nærmere
- 3) Det lyder interessant nok, men det er ikke noget, jeg har tænkt over
- 4) Det har jeg slet ikke tænkt på, men jeg er ikke fuldstændig afvisende over for det
- 5) Det kunne jeg aldrig drømme om at overveje

Forsvaret stod for rekrutteringen af deltagere til de interne grupper og stillede ligeledes lokaler mv. til rådighed. Capacent Epinion rekrutterede til de interne enkeltinterview.

Yderligere rekrutterede Capacent Epinion de eksterne deltagere og stod for den praktiske afholdelse. Der er blevet lagt vægt på en geografisk spredning, da tidligere undersøgelser har vist, at der er forskellige holdninger til Forsvaret øst og vest for Storebælt.

Rekrutteringen af de unge på uddannelsesinstitutionerne foregik ved, at Capacent Epinion tog ud på uddannelsesstederne og mødte de potentielle deltagere, som vi indgik aftaler med om at møde op til fokusgruppeinterview inden for den fortløbende uge i et konferencelokale nær uddannelsesinstitutionen. Hver deltager fik et gavekort på 300 kr. som tak for deltagelsen.

Rekrutteringen af målgruppen med de eksternt faglærte havde to spor. Dels blev deltagerne udvalgt fra forskellige tilfældigt udvalgte arbejdspladser og dels blev de mødt ude på tekniske skoler i Københavnsområdet. Gruppen bestod af syv deltagere, hvoraf tre var udlærte, og resten ville blive faglærte inden for de næste par år.

Rekrutteringen af den eksterne ufaglærte målgruppe foregik gennem FPT, der udtrak listen med navne på ansøgere til Forsvaret. Dog viste det sig at flere var blevet afvist til optagelsesprøven, og meldte derfor fra til at deltage i undersøgelsen. Den ene minigruppe endte derfor med at bestå af kun to deltagere. Det var ikke muligt at rekruttere flere, da populationen var udtømt. Det er derfor endt med kun at være 6 personers udtalelser, der er grundlaget for denne del af analysen, hvorfor man må tillægge den tilsvarende vægt. Hver deltager fik et gavekort på 500 kr. som tak for deltagelsen.

Alle interview og fokusgrupper er foretaget af to personer. Moderatoren førte ordet, og assistenten tog udførligt referat undervejs. Der var i nogle få grupper tilknyttet en ekstra moderator, som superviserede undervejs for at sikre konsistens i forløbet.

Alle grupperne og enkelte enkeltinterview er blevet optaget på video, mens de resterende enkeltinterview er blevet optaget på diktafon. Referaterne er efterfølgende blevet komprimeret, hvilket betyder, at al unødigt indhold i forhold til undersøgelsens fokuspunkter er blevet frasorteret, således at der har været koncentreret arbejds papirer til løbende brug i analyseprocessen.

Validering af undersøgelsens resultater

I bedømmelsen af resultaternes gyldighed skal det frem for alt være muligt at spore det grundlag, ud fra hvilket de aktuelle konklusioner er blevet draget. Heri ligger nødvendigheden af, at der er gennemsigtighed i processen. Vi kan sikre valide resultater, når der er garanti for at enhver tilfældighed i frembringelsen af konklusionerne, undervejs er blevet eroderet. Yderligere er det nødvendigt at kvalitetssikre data, så undersøgelsens målgrupper kan stå inde for det, analyseprocessen og tolkningen frembringer. Nærværende afsnit vil netop klarlægge, hvorfor resultaterne i nærværende rapport er valide og hvorfor vi kan kvalitetssikre data.

Kvalitetssikring af data

Som nævnt indledningsvis i beskrivelsen af undersøgelsens praktiske forløb blev projektet opstartet gennem en workshop med VUT 1-elever. Dette havde til formål at sikre, at vi fremefter ville være i stand til at lægge den rette tolkning på målgruppernes udtalelser gennem en grundig forståelse for problematikernes

realitet. Workshoppens afsluttende præsentation blev grundigt diskuteret, og dermed blev blikket skærpet på undersøgelsens objektiver ud fra målgruppens egen kritik. Dette førte til, at vi opnåede den rette forståelse og indsigt til at kunne tage de efterfølgende skridt i undersøgelsens proces.

En af de udfordringer, undersøgelsen har stillet Capacent Epinion overfor, var sikringen af konsistens gennem hele processen. I kraft af undersøgelsens omfang har der været en overhængende fare for uensartethed i moderationen. Denne risiko er aktivt kommet til livs:

- Gennem en grundig instruktion/diskussion af hver spørgerammes væsentligste formål
- Gennem supervision af en ekstra moderator gennem forløbet
- Gennem en indgående forståelse af undersøgelsens væsentligste formål og perspektiver, som løbende i plenum er blevet gjort til genstand for analyse og tolkning
- Gennem løbende udarbejdelse af præsentationer til FPT, der grundigt er blevet diskuteret og kritiseret.

Tilsammen har disse indsatser sikret konsistens og gensidig forståelse for undersøgelsens fokus.

I forbindelse med sikringen af transparente trin mellem hvert delement i processen anføres nedenfor, hvorledes konklusionerne er frembragt.

- **Trin 1:** Fokusgruppen/det personlige dybdeinterview gennemføres ud fra den til målgruppen rettet spørgeramme med harmoniseret moderation af erfarne moderatører. Hertil er lavet udførlige referater.
- **Trin 2:** Referatet komprimeres, så al til formålet overflødige udtalelser og tanker udelades, så der derved tilbagestår et fokuseret arbejdspapir. Disse komprimeringer er foretaget ud fra gennemgående retningslinjer og tilpassede skabeloner.
- **Trin 3:** Løbende analyseproces, hvor alle moderatører og gennemgående deltagere på projektet erfarings- og videndeler og sammen diskuterer spirende resultater og tolkningsmodeller
- **Trin 4:** Der nås frem til enighed om de tendenser, materialet viser, og det struktureres i løbende PowerPoint præsentationer til FPT.
- **Trin 5:** Den samlede rapport forfattes i plenum på baggrund af de resultater der er frembragt i tidligere præsentationer til FPT.

Der har med andre ord været stramme retningslinjer for hver delements udførelse i processen. Det er af stor vigtighed at pointere, at ingen del har vægtet mere end

andre, da et solidt resultat kræver et solidt forarbejde. Denne proces fra trin 1-4 er gentaget flere gange og simultant i undersøgelsesforløbet. Der har været en løbende vekselvirkning mellem dataindsamling og tolkning. Dette er sket i takt med en stadigt dybere forståelse for undersøgelsens objekt. Gennem denne strukturering er der sikret gennemsigtighed, idet det er muligt til hver en tid at finde tilbage og se, ud fra hvilken baggrund de specifikke konklusioner er blevet draget. Tilsvarende bidrager denne proces – gennem de løbende diskussioner – til erodering af tilfældigheder og genererer en rodfæstet systematik. Samlet set bidrager det til sikring af stor gyldighed af resultaterne.

Fordi der er inddraget så mange folk, der på tværs af værn, rang og funktioner samlet set frembringer enslydende meninger og holdninger, bidrager dette tilsvarende til et billede af, at der har været konsistens i hvert procestrin.