

Mette Brødsgaard Larsen

Krigerkultur eller management- kultur

Fastholdelse i forsvaret - en undersøgelse af
stampersonellets arbejdsvilkår

Dansk Institut
for Militære Studier



April 2009

Abstract

Der eksisterer et modsætningsforhold mellem to sameksisterende kulturer i forsvaret: Det, man kan kalde en "krigerkultur", der findes på de lavere organisatoriske niveauer, og en managementkultur, der er fremherskende i de øvre ledelseslag. Respondenterne i denne undersøgelse af stampersonellets arbejdsvilkår har vist sig at være meget tilfredse med de vilkår, der udspringer af den operative diskurs, der findes i krigerkulturen. Derimod er de meget utilfredse med den generelle "virksomhedsgørelse" af soldaterhåndværket, som de oplever, at managementkulturen resulterer i.

I forhold til det ofte negative billede, der i den offentlige debat tegnes af forsvaret som arbejdsplads, er denne undersøgelses resultater dog en positiv overraskelse. De medarbejdere, der har deltaget i undersøgelsen, er overordnet set glade, tilfredse og stolte over at arbejde i forsvaret. De betoner i deres svar afveksling og alsidighed i arbejdet, fleksibilitet i

opgaveløsningen, mulighed for spændende oplevelser, personlig udvikling og psykiske og fysiske udfordringer som fordele ved arbejdet i forsvaret. Respondenterne værdsætter desuden i høj grad forsvarets unikke "miljø" og giver udtryk for, at de her får opgaver og udfordringer, som de ikke kan finde andre steder i erhvervslivet. Det står dog også klart, at forsvaret på visse områder står over for store udfordringer i forhold til en forbedring af medarbejdernes arbejdsvilkår. Der er blandt respondenterne især utilfredshed med den stærke centralisering af personaleadministrationen, men de ønsker derudover også ændringer i forhold til materiel- og personsituationen og i løn- og ledelsesmæssige forhold.

Dansk Institut for Militære Studier er en uafhængig forskningsinstitution, hvis formål er at kortlægge, analysere og debattere de valg, som dansk forsvar står overfor i en globaliseret verden.

Denne rapport er baseret på forfatterens egen forskning, og dens konklusioner er således udelukkende udtryk for forfatterens egne holdninger.

Copyright © Dansk Institut for Militære Studier og forfatteren, 2009.
Rapporten kan hentes på www.difms.dk

Anbefalinger

På baggrund af undersøgelsens resultater opstilles følgende anbefalinger med henblik på at fremme fastholdelsen af forsvarets medarbejdere på manuelt niveau og i mellemlidergruppen.

Styrk og vedligehold de arbejdsvilkår, der i forvejen er tilfredshed med.

- Forsvaret kan tilbyde en alsidig arbejdsplads med en unik organisationskultur, spændende og udfordrende opgaver samt fleksibilitet og frihed i forhold til planlægning og opgaveløsning. Det anbefales, at man vedligeholder og styrker disse forhold og i højere grad italesætter dem i forbindelse med fastholdelse og rekruttering.
- Det anbefales i den forbindelse, at forsvaret øger fokus på at identificere og afhjælpe vilkår og tendenser, der har en negativ effekt på medarbejdernes loyalitet og tilfredshed, og som risikerer at nedbryde de særlige forhold, der fremmer fastholdelse.
- Det anbefales yderligere, at ledelsesmæssig adfærd og ledelsesmæssige tiltag, der fremmer de forhold, der medvirker til fastholdelse, i højere grad belønnes end ledelsesmæssig adfærd, der ikke tilgodeser sådanne forhold.

Styrk sammenhæng og balance mellem operative og administrative hensyn.

- Det anbefales, at der i højere grad sættes fokus på individets ønsker og behov i forbindelse med personelplanlægning. Herunder en større opmærksomhed over for, hvad der fastholder den enkelte medarbejder, og et større kendskab til den enkelte medarbejder hos dennes udstikker.

- For at styrke sammenhæng og forståelse mellem de øvre og nedre organisatoriske niveauer, bør det overvejes at decentralisere dele af personaleadministrationen. Det anbefales, at man i personelplanlægningen i højere grad inddrager den leder/chef, der kender den enkelte medarbejders ønsker, behov og kompetencer.
- Det anbefales, at der sættes fokus på, at man på de forskellige ledelsesniveauer får oversat mellem kriger- managementkulturen på tilfredsstillende vis.
- Det anbefales i højere grad at give plads til og have forståelse for krigerkulturen, hvor den er fremmede for medarbejdertilfredshed og fastholdelse.

Skab større gennemsigtighed på lønområdet.

- Lønstrukturen for stampersonellet bør afdækkes med henblik på at skabe en større gennemsigtighed i forhold til de reelle lønvilkår. I den forbindelse bør det undersøges, om lønniveauet for stampersonellet afviger negativt fra lignende funktionsniveauer uden for forsvaret.
- Det anbefales, at procedurer for tildeling af tillæg og engangsvederlag i højere grad ensrettes på tværs af værn og funktioner. Begrundelser for tildeling af engangsvederlag kan desuden med fordel gøres tilgængelige for alle medarbejdere.

Indholdsfortegnelse

Abstract	2
01 Indledning	5
02 Metode	8
03 Faktorer med betydning for fastholdelse	12
04 Arbejdsvilkår i forsvaret	21
05 Konsekvenser for fastholdelse	41
06 Vejen frem: Konklusioner og anbefalinger	46
07 Bilag	50
08 Noter	54

01 Indledning

Denne undersøgelse har helt overordnet til hensigt at bidrage til fastholdelsesdebatten indenfor forsvaret. Rapporten vil redegøre for, hvordan medarbejdere i manuel- og mellemlidergruppen oplever de forhold og vilkår, de arbejder under. Desuden vil konsekvenserne af disse oplevelser for fastholdelse af medarbejderne blive diskuteret, og der gives anbefalinger i forhold til at fremme fastholdelse. Den fremkomne viden kan bidrage til at perspektivere eksisterende fastholdelsestiltag samt ligge til grund for nye fokusområder og innovative tiltag, der kan fremme fastholdelse.

Forsvaret har de seneste år oplevet en markant stigning i den såkaldte personaleomsætning. Der er sket en udvikling fra to til tre procent til op mod ti procent¹. Samlet set er der sket en mindre stigning i antallet af afgåede medarbejdere fra 1.445 i 2007 til 1.492 i 2008. I forhold til de forskellige funktionsniveauer er der fra 2007 til 2008 sket et generelt fald i afgangene blandt officerer, mens der til gengæld ses en stigning i afgangene blandt befalingsmænd og konstabler. I 2007 forlod 359 befalingsmænd og 921 konstabler således forsvaret, mens det i 2008 drejede sig om henholdsvis 382 befalingsmænd og 983 konstabler². Der er i øjeblikket i alt 7.897 konstabler og 4.589 sergenter ansat i forsvaret³.

Forsvarets arbejdsvilkår og stigningen i afgangene har været genstand for debat både i og uden for forsvaret. Der har især været opmærksomhed på stigningen i afgangene af medarbejdere, også i Forsvarets Personeltjeneste (FPT)⁴. Der er således udarbejdet en række undersøgelser, som giver et ganske godt indtryk af de udfordringer, som forsvaret som sådan står over for på personaleområdet. Imidlertid er forsvaret en stor virksomhed med omkring 25.000 ansatte, der hver især udfører en lang række funktioner. En debat om arbejdsvilkår i forsvaret, som føres i generelle termer, bliver derfor let for generisk og kommer til at skøjte hen over mange konkrete og reelle problemer eller, modsat, fokusere så meget på de generelle problemer, at den overser de steder, hvor det går godt. Tiden er således inde til at stille konkrete spørgsmål til konkrete medarbejdergrupper. Studiet af konkrete medarbejdergrupper kan også vise, hvordan disse opfatter deres arbejde i forsvaret, og hvilke kulturelle normer de er bærere af. På den baggrund bliver det muligt at undersøge, hvorvidt de forskellige ledelsesniveauer i en så stor og mangeartet organisation som

forsvaret er i stand til at oversætte krav og forventninger mellem de enkelte niveauer.

Organisationsstudier af væbnede styrker viser, at stampersonellets funktioner og velbefindende er centrale for en sammenhængende og effektiv militær organisation.⁵ Denne undersøgelse koncentrerer sig derfor om medlemmer af Centralforeningen for Stampersonel (CS), og er af den grund kun valid for denne gruppe. Imidlertid organiserer CS en central medarbejderkategori i forsvaret. Der er tale om en faglig organisation for specialister på manuelt niveau samt for mellemlidergruppen. CS har medlemmer fra alle tre værn: konstabler og befalingsmænd i flyvevåbnet, befalingsmænd i hæren samt konstabler, mekanikere og befalingsmænd i søværnet.

Gruppen af *mellemledere*, også kaldet "befalingsmænd" eller "stregbefalingsmænd", består af graderne sergent, oversergent, seniorsergent og chefsergent. Mellemlederne har alle modtaget en lederuddannelse og er hovedsageligt ansat i ledelsesfunktioner over for medarbejdere, som er specialister på manuelt niveau. Mellemlederne udgør med andre ord bindeleddet mellem forsvarets ledelsesniveau, altså officererne, og det manuelle niveau, altså specialisterne. I enkelte tilfælde, især i højere stabe, er de ansat i specialistfunktioner og administrative funktioner, der forudsætter et særligt ansvar eller uddannelse.

Det manuelle niveau, dvs. medarbejdere uden formelt ledelsesansvar, består af konstabler i specialistfunktioner, der har til opgave at udføre en lang række opgaver i praksis. Det faglige indhold i denne gruppe spænder meget vidt med hensyn til grad af specialisering. Gruppen omfatter for eksempel infanterister, der kæmper på jorden i Afghanistan, og personer, der betjener, vedligeholder og reparerer fly, kampvogne, kanoner, køretøjer, maskiner, radioer eller radarer. Gruppen indeholder også folk, der udfører almindeligt kontorarbejde eller er kokke, chauffører, hundeførere og kampinformationsgaster.

Som eksemplerne ovenfor viser, udgør stampersonellet en utrolig bred og varieret gruppe af medarbejdere, der varetager opgaver, der er grundlæggende og vigtige, for at forsvarets hjul kan køre rundt. Hvis stampersonellet ikke oplever deres arbejdsvilkår som tilfredsstillende, risikerer forsvaret at miste erfarne folk og ikke at kunne holde på nye. Resultatet bliver da, at vigtige opgaver herhjemme og i missionsområderne ikke kan løses. Hvordan denne gruppe medarbejdere oplever sine arbejdsforhold, er således centralt for forsvarets funktion. Imidlertid har der, måske særligt i den offentlige debat, været fokus på afgangene i officerskorpset. Dette er endnu en grund til at se nærmere på manuel- og mellemlidergruppen. CS dækker dog ikke hele populationen af stampersonel.

Konstabler i hæren er ikke organiseret i CS, men i Hærens Korporal- og Konstabelforening (HKKF). Denne medarbejdergruppe er således ikke inkluderet i denne undersøgelse. HKKF organiserer ca. 80 korporaler (menige), og ca. 4.500 konstabler⁶. Undersøgelsen dækker ligeledes hverken de ca. 600 medlemmer af Søværnets Konstabelforening (SK)⁷ eller de ca. 125 medlemmer⁸ af Flyvevåbnets Konstabel og Korporalforening (FKKF).

Det at konstabler i hæren ikke er organiseret i CS gør det ekstra interessant at undersøge CS's medlemmer. I den offentlige debat fylder udsagn fra de udsendte konstabler og korporaler i hæren meget, fordi de taler på baggrund af den voldsomme dagligdag i Helmand. Deres udsagn er vigtige, men det er ikke de eneste udsagn om, hvordan arbejdsforholdene er i forsvaret. Denne undersøgelse giver således et indblik i oplevelser og synspunkter hos CS's medlemmer i flyvevåbnet og i søværnet. Samtidig er det dog værd at bemærke, at undersøgelsen inkluderer 475 respondenter fra hæren.

02 Metode

Rapporten er udarbejdet på baggrund af en anonymiseret, internetbaseret spørgeskemaundersøgelse blandt de knap 6.000 medlemmer af CS. Undersøgelsen har henvendt sig til både udsendte i missionsområderne og medarbejdere i Danmark. Dataindsamlingen fandt sted i december 2008.

Undersøgelsen er finansieret af CS Fonde, og finansieringen blev tildelt Dansk Institut for Militære Studier med henblik på udarbejdelsen af en undersøgelse af arbejdsvilkårene for CS' medlemmer. Undersøgelsen er således foretaget i samarbejde med CS. Hverken CS Fonde eller CS har dog medvirket i eller haft indflydelse på undersøgelsens perspektiv, design, analyse eller resultater.

Forud for udarbejdelsen af spørgeskemaet afholdtes fokusgruppeinterviews på Institutet med i alt 14 medlemmer af CS. Der var både fagligt aktive og fagligt ikke-aktive medlemmer af CS i fokusgrupperne. Deltagerne repræsenterede de tre værn og forskellige funktioner. Disse interviews blev suppleret af information fra CS om, hvad foreningen mente optog medlemmerne. De indkomne data er benyttet både til at kvalificere spørgeskemaet og til at uddybe og perspektivere de kvantitative data, som blev indsamlet ved hjælp af spørgeskemaundersøgelsen. CS har desuden stået for at distribuere spørgeskemaerne til sine medlemmer pr. brev.

Spørgsmål fra "Forsvarets System til Arbejdsklimamåling og -udvikling" (AKM) samt fra de tidligere anvendte "Holdningsmålinger" har fungeret som inspiration for en række af denne undersøgelses spørgsmål. Desuden har FPT's afgangsrapporter⁹ givet inspiration til formuleringen af nogle af de fratrædelses- og fastholdelsesfaktorer, der opereres med i spørgeskemaet.

Det blev inden undersøgelsens start anslået, at besvarelsen af spørgeskemaet ville tage respondenterne ca. 15 minutter. Dette viste sig dog at være for lavt sat. På baggrund af tilbagemeldinger fra respondenterne må det antages, at hver enkelt besvarelse snarere har taget op imod 30 minutter. En del af forklaringen på den længere svartid kan tilskrives respondenternes mange fritekstkommentarer, der langt har oversteget den forventede mængde. Alle respondenter, der har påbegyndt besvarelsen, har, med undtagelse af en enkelt person, færdiggjort den.

Undersøgelsen anlægger et noget andet perspektiv end tidligere undersøgelser af arbejdsvilkår i forsvaret, idet undersøgelsen har fokus på, hvad der fastholder eller eventuelt vil kunne fastholde medarbejdere, frem for hvad der får dem til at forlade organisationen. Undersøgelsen har til hensigt både at redegøre for forhold, der hæmmer og fremmer fastholdelse, men rapportens anbefalinger vil fokusere på, hvad der får, eller kan få, medarbejdere til at blive i forsvaret på trods af forhold og vilkår, der får et hidtil uset antal medarbejdere til at forlade organisationen.

Undersøgelsen ser desuden på forholdene fra medarbejdernes perspektiv og tager således udgangspunkt i, hvordan medarbejderne *oplever* deres arbejdsvilkår, frem for at se på, om disse objektivt kan betegnes som "gode" eller "dårlige". Det har i princippet ingen betydning i denne sammenhæng, om der overhovedet kan gives en objektiv fortolkning af arbejdsvilkårene. Den opfattelse, en medarbejder har af sine arbejdsvilkår, er den opfattelse, vedkommende handler på baggrund af. Det, medarbejderen opfatter som den korrekte fortolkning af bestemte forhold, er i det givne tilfælde netop den korrekte fortolkning, fordi det er på baggrund af denne opfattelse, medarbejderen træffer sine afgørelser, bl.a. i forbindelse med overvejelser om afgang.

Spørgeskemaet inddrager fem dimensioner, der alle har relevans i forhold til soldaternes arbejdsvilkår. Dimensionerne er udvalgt på baggrund af den indledende research. Den første dimension dækker en række generelle forhold, der traditionelt anses for at have indflydelse på arbejdsvilkår og arbejdsklima. Den anden dimension dækker området forvaltning og administration. Spørgsmålene i denne kategori har til hensigt at afdække medarbejdernes oplevelse af personelplanlægning, personaleadministration og generel personalepolitik og -pleje. Den tredje dimension dækker forhold vedrørende ledelse. Her spørges om oplevelsen af både den daglige ledelse og ledelsen på myndighedsniveau. Den fjerde dimension dækker forhold i forbindelse med internationale missioner. Den femte dimension dækker overordnede afgang- og fastholdelsesfaktorer. Der er desuden spurgt om en række baggrundsvariable, så de indkomne svar kan analyseres i forhold til disse. Medlemmerne er også blevet spurgt om, hvilke forhold og arbejdsvilkår de mener, at CS bør have størst fokus på.

Spørgsmålene i spørgeskemaet er hovedsageligt lukkede holdnings- og evalueringsspørgsmål. Der er dog ved alle spørgsmålsgrupperne givet mulighed for, at respondenterne med sine egne ord kan kommentere de respektive emner yderligere. De kvalitative data var hovedsageligt tænkt som et redskab til at uddybe og perspektivere de kvantitative data, men er endt med at udgøre et fyldigt kildemateriale i sig selv, idet der er indkommet en stor mængde data af denne type.

Da der ikke i CS forelå fuldstændige og opdaterede mailinglister over foreningens medlemmer, blev et link til spørgeskemaet i stedet sendt til respondenterne pr. brev. Medlemmer, der på undersøgelsestidspunktet var udsendt, fik brevet sendt til deres hjemadresse. Ræsonnementet bag dette var, at man gennem deres

pårørende ville nå de udsendte hurtigere, end hvis brevet sendtes med feltpost.

Populationen

I det følgende gives en kort beskrivelse af undersøgelsens population.

Antallet af respondenter nåede op på 1.286, og undersøgelsens svarprocent er således godt 22. Den aktuelle svarprocent ligger under det forventede for undersøgelsen, og det ville naturligvis have øget undersøgelsens validitet og reliabilitet, hvis alle CS' medlemmer havde svaret. Man kan imidlertid næppe forvente, at en så stor gruppe mennesker, hvoraf en del er udsendt i internationale missioner, alle vil svare. Der har desuden af ressourcemæssige årsager ikke været mulighed for at udsende rykkere, hvilket kunne have haft en positiv indflydelse på svarprocenten.

Omvendt kan man betone, at der faktisk er kommet svar fra næsten en fjerdedel af CS' medlemmer, og undersøgelsen afdækker holdninger til og oplevelser af arbejdsvilkårene i forsvaret blandt knap 1.300 mennesker. De historier, der kommer frem i medierne, tager ofte udgangspunkt i enkelte medarbejders oplevelser. Denne undersøgelse tegner et langt mere nuanceret billede på baggrund af en stor gruppe medarbejders oplevelser og holdninger. Det skal samtidig understreges, at der, som nævnt ovenfor, er indkommet en omfattende mængde kvalitative data, der kan uddybe og perspektivere de kvantitative data.

Hvad angår respondenternes fordeling på de tre værn er der god overensstemmelse med fordelingen blandt alle CS' medlemmer. Som det ses i tabel 1, er der i undersøgelsen en lille overrepræsentation af respondenter fra flyvevåbnet og en svag underrepræsentation af respondenter fra søværnet, mens respondenter fra hæren svarer til andelen i den samlede CS-population. I hele tal er der 475 respondenter fra hæren, 564 fra flyvevåbnet og 231 fra søværnet. 16 personer har ikke anført tilhørsforhold til et værn.

Tabel 1. Procentvis fordeling af repræsentanter for de tre værn i henholdsvis den samlede CS-population og i undersøgelsens population.

VÆRN	Hæren	Flyvevåbnet	Søværnet
Hele CS' population	37 %	39 %	22 %
Undersøgelsens population	37 %	44 %	18 %

Fordelt på funktioner (se tabel A i bilag) står flyverspecialister fra flyvevåbnet for den største andel af besvarelser (18 procent), efterfulgt af seniorsergenter fra hæren (17 procent) og seniorsergenter fra flyvevåbnet (12 procent). Det gør sig gældende inden for alle tre værn, at seniorsergent-, oversergent- og specialistgrupperne er i "top 3" i forhold til andelen af besvarelser.

Hvad angår fordelingen på aldersgrupper er der for nogle aldersgrupper i undersøgelsespopulationen en mindre skævhed i forhold til den samlede gruppe af CS-medlemmer. Som det ses i tabel 2, er der i undersøgelsespopulationen en underrepræsentation i grupperne 21-30 år og 31-40 år samt en overrepræsentation i grupperne 41-50 år og 51 år og ældre. Der må således i undersøgelsens konklusioner tages forbehold for disse over- og underrepræsentationer.

Tabel 2. Procentvis fordeling af aldersgrupper i henholdsvis den samlede CS-population og i undersøgelsens population¹⁰.

ALDER	20 år og yngre	21-30 år	31-40 år	41-50 år	51 år og ældre
Hele CS' population	1 %	27 %	21 %	30 %	23 %
Undersøgelsens population	0,08 %	11 %	18 %	36 %	34 %

Som det ses i tabel B (i bilag), har 85 procent af de adspurgte været ansat i forsvaret i mere end ti år. Dette ligner umiddelbart en skævhed i undersøgelsespopulationen, men er en naturlig følge af, at mange ansættes i forsvaret som forholdsvist unge. Der vil således også i aldersgrupperne 21-30 år og 31-40 år være en stor andel, der har været ansat i ti år eller længere.

Hvad angår arbejdsvilkårene for udsendte medarbejdere er de indsamlede kvantitative data desværre ikke så fyldestgørende som ønsket. Det har vist sig, at respondenterne har besvaret spørgsmål om udsendelser på meget forskellige grundlag, hvilket vanskeliggør generelle konklusioner på baggrund af de kvantitative data om emnet. Desuden har kun 18 af de adspurgte tilkendegivet, at de er udsendt i øjeblikket. Arbejdsvilkår under internationale missioner behandles derfor ikke særskilt i denne rapport.

Rapportstruktur

Rapporten er delt op i tre hovedafsnit. Det første behandler faktorer med betydning for afgang og fastholdelse. Det andet afsnit behandler generelle arbejdsvilkår samt vilkår forbundet med personaleforvaltning og ledelse. I det tredje afsnit diskuteres og perspektiveres undersøgelsens resultater i forhold til deres konsekvenser for fastholdelse af stampersonellet. Afslutningsvist præsenteres konklusioner og anbefalinger.

03 Faktorer med betydning for fastholdelse

For at kunne identificere faktorer, der har indflydelse på fastholdelsen af medarbejdere i manuel- og mellemlidergruppen, er der i undersøgelsen spurgt om en række forhold angående fastholdelse og afgang. Der er stillet spørgsmål om, hvad der i sin tid fik respondenterne til at søge ind til forsvaret, hvad de mener der er godt ved at være ansat der, og hvad de mener eventuelt ville kunne forbedre forsvaret som arbejdsplads. Respondenterne er desuden blevet spurgt om, hvorvidt de aktuelt overvejer at forlade forsvaret, og hvis ja, hvorfor. Der er også blevet spurgt om, hvorvidt respondenterne på et tidspunkt har forladt en fast stilling i forsvaret, men senere har søgt ind igen, og hvis ja, hvorfor. Respondenterne har til alle spørgsmålene i denne kategori højst kunnet angive tre svar pr. spørgsmål. Hensigten med denne begrænsning har været at få respondenterne til i hvert tilfælde at prioritere deres tre vigtigste begrundelser. I det følgende redegøres for resultaterne.

Begrundelser for valg af forsvaret som arbejdsplads

Blandt de adspurgte har næsten halvdelen (48 procent) angivet muligheden for spændende oplevelser som én af årsagerne til, at de har valgt forsvaret som arbejdsplads. 42 procent er blevet tiltrukket af de specielle arbejdsopgaver, mens det for 37 procents vedkommende har været mere eller mindre tilfældigt, at de endte i forsvaret (se figur 1).

Kategorien "Andet" i figur 1 dækker over en række forskellige begrundelser. Nogle har søgt ind til forsvaret, fordi de gerne vil være med til at værne om og forsvare Danmark efter devisen "aldrig mere en 9. april". Lignende begrundelser går på, at de adspurgte tror på det, der kæmpes for i de internationale missioner, og gerne vil være med til at gøre en forskel. Andre er endt i forsvaret mere eller mindre tilfældigt, fordi forsvaret kunne tilbyde uddannelse, arbejde og jobsikkerhed, på et tidspunkt hvor det var svært at finde arbejde, eller fordi forsvaret gav løn under uddannelsen og en god pension. Dette kan forklare den relativt store andel, der har angivet, at de er endt i forsvaret ved en tilfældighed. Alder har en betydning i dette spørgsmål, da det hovedsageligt er respondenter i de to ældste aldersgrupper, der har givet denne begrundelse. Disse aldersgrupper er, som nævnt tidligere, en smule overrepræsenterede i

undersøgelsespopulationen. Det er derfor sandsynligt, at denne begrundelse vil optræde mindre hyppigt blandt CS' medlemmer generelt.

Figur 1. Procentvis fordeling af respondenternes begrundelser for valg af forsvaret som arbejdsplads. Respondenterne har kunnet sætte kryds ved op til tre begrundelser.¹¹



I kommentarerne begrundede mange af de adspurgte valget med forsvarets unikke karakter og "miljø". Forsvaret ses som en alsidig arbejdsplads, hvor man kan kombinere mange forskellige interesser som f.eks. idræt, ledelse og det at arbejde med mennesker. Det ses som et unikt arbejdsområde, hvor der er mulighed for opgaver, som man ikke kan finde i erhvervslivet. Der lægges vægt på afveksling og alsidighed i arbejdet, fleksibilitet i opgaveløsningen, mulighed for store oplevelser, personlig udvikling og fysiske og psykiske udfordringer. Der nævnes også en rummelighed, der giver plads til individet og til at "finde sin egen hylde". Ligeledes har forsvarets specielle kultur og korpsånd, og ikke mindst fællesskab og sammenhold, spillet en rolle for mange af respondenternes valg af forsvaret som arbejdsplads.

På baggrund af det ovenstående kan man altså konkludere, at det er vigtigt at opretholde og styrke de nævnte forhold, hvis man vil fremme fastholdelsen af medarbejderne. Disse egenskaber ved forsvaret som arbejdsplads kan man desuden med fordel fremhæve i forbindelse med ekstern rekruttering, da det er karakteristika, der formentlig også vil tiltale de yngre generationer.

Hvad er godt ved at arbejde i forsvaret

Der er stor overensstemmelse mellem de faktorer, der har fået respondenterne til at søge ind til forsvaret, og det, de værdsætter ved

at være ansat der (se figur 2). Muligheden for spændende oplevelser er således det forhold, flest (54 procent) har angivet som godt ved at arbejde i forsvaret. 50 procent værdsætter kammeratskab og sammenhold, 37 procent sætter pris på fleksibilitet og frihed i opgaveløsningen, mens 30 procent ser forsvarets særlige kultur som noget af det, der er godt ved at arbejde i forsvaret. Kun 5 procent af de adspurgte angiver, at de synes, at der er meget lidt eller intet godt ved at arbejde i forsvaret.

Kategorien "Andet" dækker her over forhold som tjenestemandspension, muligheden for at arbejde med og udvikle mennesker, frihed under ansvar samt alsidighed og fleksibilitet i forhold til opgavetyper og opgaveløsning.

Figur 2. De angivne procenttal viser, hvor mange af respondenterne der har angivet det pågældende forhold som et af de forhold, der er gode ved at arbejde i forsvaret. Respondenterne har kunnet angive op til tre forskellige begrundelser.



Resultaterne i figur 2 underbygger igen vigtigheden af at vedligeholde og styrke disse forhold, der tydeligvis har stor betydning for både fastholdelse og tilfredshed.

Tilbagevenden til forsvaret

Når vi ser på faktorer med betydning for fastholdelse, er det også interessant, om medarbejdere, der på et tidspunkt har forladt forsvaret, vender tilbage, og i så fald hvorfor. En tilbagevenden må nødvendigvis indikere, at forsvaret som arbejdsplads af den ene eller anden grund foretrækkes frem for andre virksomheder. Denne begrundelse kan have en relevans i forhold til debatten om fastholdelse. Der er således i undersøgelsen spurgt om, hvorvidt respondenterne på et tidspunkt har forladt en fast stilling i forsvaret, men senere har søgt ind igen, og hvis ja, hvorfor. Hele 16 procent af

de adspurgte angiver, at de på et tidspunkt er vendt tilbage til forsvaret (se tabel 3). Der er ingen statistisk sammenhæng mellem tilbagevenden til forsvaret og henholdsvis alder eller værn.

Tabel 3. Procentdel af de adspurgte der er vendt tilbage til forsvaret. "Har du på et tidspunkt forladt en fast stilling i forsvaret, men senere søgt ind igen?"

Kategori	Procent
Ja	16 %
Nej	84 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Respondenternes begrundelser for tilbagevenden er indsamlet som fritekst og kan derfor ikke kvantificeres. Der tegner sig dog alligevel et mønster i besvarelsene. En mindre del af de adspurgte begrundede deres tilbagevenden med ledighed på det civile arbejdsmarked eller med muligheden for at få et job i forsvaret, der før ikke var tilgængeligt. Hovedparten af dem, der er vendt tilbage til forsvaret, angiver som grund, at de savnede noget, som kun forsvaret kan tilbyde: den særlige kultur, (korps-)ånden og miljøet. Som en respondent bemærker: "Græsset er grønnere i forsvaret!" De adspurgte, som en overgang havde forladt forsvaret, angiver, at de savnede kollegerne, kammerat- og fællesskabet, og det at være en del af et team og løfte i flok foruden de spændende, alsidige og udfordrende opgaver. Også fleksibiliteten og indflydelsen på ens egen arbejdssituation og "frihed under ansvar" har trukket folk tilbage. For nogle har de faste rammer for arbejdet i forsvaret ligeledes haft betydning. Der sættes pris på struktur, disciplin, jobsikkerhed og trygheden ved at arbejde med noget, man kender og er god til. Bemærkninger som "Det er her, jeg hører til" og "Det civile er bare ikke det samme" giver et godt billede af holdningen blandt de respondenter, der er vendt tilbage efter en tur i det civile.

Afgangsovervejelser

35 procent af de adspurgte overvejer aktuelt at forlade forsvaret. Af disse har 51 procent overvejet afgang i over et år, og 24 procent i mellem seks måneder og et år (se tabel 4 a og 4 b). Den største andel af dem, der overvejer afgang, er mellem 20 år og 40 år (se tabel C i bilag). Hvad angår værn står respondenter fra hæren for den største andel af folk, der overvejer afgang (se tabel D i bilag).

Tabel 4 a. Overvejer du i øjeblikket at forlade forsvaret?

Kategori	Procent
Ja	35 %
Nej	65 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Tabel 4 b. Hvor længe har du overvejet at forlade forsvaret?

Antal måneder	Procent
1 - 3 måneder	10 %
Mellem 3 - 6 måneder	15 %
Mellem 6 måneder og 1 år	24 %
Over 1 år	51 %
Total	100 %

Sammenhængen mellem alder og afgang kan forklares med, at mange unge i de seneste år har fået job i forsvaret med den indstilling, at det ikke nødvendigvis er her, de skal arbejde hele livet. Det er desuden muligt, at stregbefalingsmands- og konstabelgruppen omfatter mange medarbejdere, der ikke har planlagt en længere karriere i forsvaret². Konstabler og stregbefalingsmænd ansættes normalt kun på en korttidskontrakt, K35, der udløber, når man bliver 35 år. Bliver man derimod efterfølgende ansat på langtidskontrakt, K60, eller på tjenestemandslignende vilkår, har man i højere grad valgt at gøre karriere i forsvaret. En del af forklaringen på at de yngre respondenter i højere grad end de ældre overvejer afgang, kan være, at mange unge søger ansættelse i forsvaret for at opleve en udsendelse med hæren til et af missionsområderne, men ikke planlægger en videre karriere i organisationen efter hjemkomsten. Disse forhold kan med fordel undersøges nærmere, da det vil være relevant i forhold til fastholdelsestiltag, om medarbejdere på forhånd planlægger en længere eller kortere karriere i forsvaret.

I figur 3 ser vi, at 59 procent af de respondenter, der overvejer at forlade forsvaret, begrundes deres afgangsovervejelser med utilfredshed med lønforholdene. 49 procent peger på ledelsesmæssige forhold, og 24 procent begrundes overvejelserne med materiel- og personelsituationen, mens 21 procent er utilfredse med personaleadministrationen. I forhold til ledelsesmæssige forhold skal man være opmærksom på, at kategorien kan dække over ledelse på forskellige niveauer. Der kan således være tale om utilfredshed både med den nærmeste foresatte og/eller med ledelsen længere oppe i organisationen. Kategorien kan ligeledes dække over en utilfredshed med beslutninger, der i realiteten kan tilskrives den centrale personaleadministration, men som medarbejderne oplever som kommende fra ledelsen.

Kategorien "Andet" dækker over, oplevelsen af at blive dårligt behandlet og en generel frustration over arbejdsvilkårene. Der er desuden en del kommentarer, der går på utilfredshed med ledelsesmæssige forhold, selvom dette eksisterer som en særskilt svarkategori. Nogle respondenter angiver ligeledes, at grunden til

deres afgangsovervejelser er, at pensionsalderen eller udløbet af en korttidskontrakt nærmer sig.

Figur 3. De angivne procenttal viser, hvor mange af respondenterne der har angivet det pågældende forhold som noget, der har indflydelse på, at de overvejer at forlade forsvaret. Respondenterne har kunnet angive op til tre forskellige forhold.¹³



Ser man på begrundelser for afgang blandt de konstabler og sergenter, der rent faktisk har forladt forsvaret, er kategorien "Andet" den hyppigste¹⁴. Kategorien dækker i disse tilfælde over personlige årsager som hensynet til familien og utilfredshed med centralisering. For både befalingsmænd og konstabler, der har forladt forsvaret, var udsendelser den næsthyppest årsag. Denne begrundelse er nede på en sjetteplads blandt denne undersøgelses respondenter. Der er ligeledes i Instituttets undersøgelse et lavere antal, der angiver hensynet til familien som en mulig afgangsårsag end i undersøgelser, som adspørger personer, der reelt har forladt forsvaret. Det kan her være en faktor, at denne undersøgelse ikke inkluderer konstabler fra hæren.

For både konstabler og befalingsmænd, der har forladt forsvaret, er henholdsvis løn og ledelse angivet som tredje- og fjerdehyppigste årsag. Disse begrundelser ligger også i toppen blandt undersøgelsens respondenter. Kun ni procent af de adspurgte i denne undersøgelse begrundede deres afgangsovervejelser med, at de har fået tilbudt et andet job. På baggrund af dette må man konkludere, at der ofte vil være tale om et decideret fravalg af forsvaret som arbejdsplads, snarere end at medarbejdere "lokkes" væk fra forsvaret med tilbud om et civil job. Denne begrundelse har ligeledes en lav svarprocent,

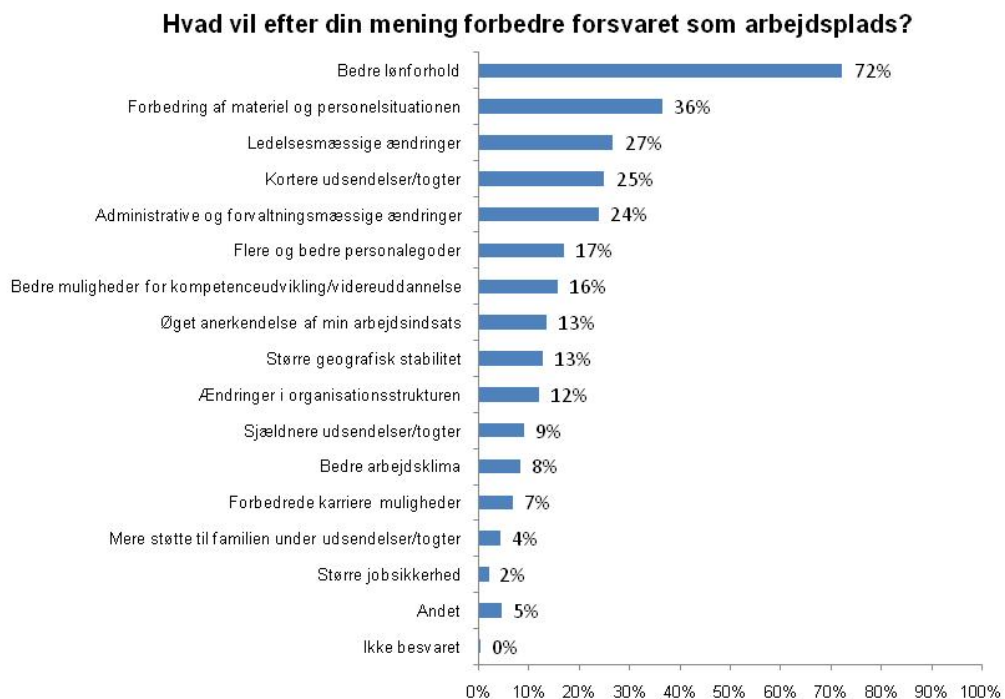
når man spørger de konstabler og befalingsmænd, der faktisk har forladt forsvaret.

Udviklingsområder

Ved at spørge, hvad respondenterne mener kan forbedre forsvaret som arbejdsplads, får man en indikation af både, hvad de føler der mangler her, og hvad der kan være med til at fastholde dem (se figur 4).

Knap tre fjerdedele af de adspurgte mener, at bedre lønforhold vil forbedre deres arbejdsvilkår. I "top 5" over svarmuligheder er desuden en forbedring af materiel- og personsituationen (36 procent), ledelsesmæssige ændringer (27 procent), ændringer i forhold til administration og forvaltning (24 procent) samt kortere udsendelseslængde (25 procent). Der er, ikke overraskende, god overensstemmelse mellem disse ønsker til forbedring, og de hyppigste begrundelser for overvejelser om afgang.

Figur 4. De angivne procenttal viser, hvor mange af respondenterne der har angivet det pågældende forhold som et af de forhold, der kan forbedre forsvaret som arbejdsplads. Respondenterne har kunnet angive op til tre forskellige forhold.



Kategorien "Andet" dækker for dette spørgsmåls vedkommende i høj grad over et ønske om at kunne sætte flere krydser end de tre tilladte. Ifølge de respondenter, som har valgt kategorien "Andet", kan stort set alle de i figur 4 nævnte forhold tåle til at blive forbedret. Der udtrykkes desuden utilfredshed med den høje grad af centralisering, og der påpeges i de uddybende kommentarer en række mulige udviklingsområder. Mange kommentarer udtrykker et ønske om mindre centralisering, ligesom der også udtrykkes ønsker om en større sammenhæng mellem mål og midler og om, at man fra centralt hold siger nej til opgaver og i stedet tilpasser opgavebyrden

til de forhåndenværende ressourcer indtil personel- og materielsituationen er forbedret. Der efterlyses også en tættere sammenhæng mellem organisationens top og bund. Der gives udtryk for, at både ledelsen og politikerne burde sætte sig bedre ind i, hvilke konsekvenser deres beslutninger har længere nede i organisationen. Respondenterne ønsker sig også mindre hyppige omstruktureringer og dermed mere organisatorisk stabilitet, dog ikke på bekostning af nytænkning. Hvad angår ledelsesstilen gives der udtryk for, at den ofte er for gammeldags og tung. Mange oplever desuden, at officerernes beslutnings- og handleevne hæmmes af bekymringer over mulige konsekvenser for deres videre karriere. Hvad angår de internationale missioner lægges der stor vægt på udsendelsens længde. Holdningen er gennemgående, at en periode på 3-4 måneder er langt mere ideel for både soldaten og de pårørende end de nuværende 6 måneder. Dette stemmer overens med resultaterne af forsvarrets undersøgelse af medarbejderes ønsker til udsendelseslængde.¹⁵ Der efterlyses også flere og bedre personalegoder, svarende til niveauet i det private erhvervsliv, og bedre muligheder for, at uddannelse taget i forsvarsregi kan give merit uden for forsvaret.

I forhold til hvad medlemmerne mener, at CS bør have størst fokus på, er lønmæssige forhold også et af de hyppigste svar sammen med ønsket om kortere udsendelseslængde. Kompetence- og karriereudvikling samt forhold omkring uddannelsesmerit bliver ligeledes nævnt af mange.

Forsvaret har på nuværende tidspunkt iværksat en række konkrete tiltag, benævnt Operation Bedre Hverdag, der skal fremme fastholdelse¹⁶. Tiltagene fordeler sig på seks hovedområder: Arbejdsvilkår og rammerne for at kunne udføre sit arbejde. Øget produktion af bl.a. befalingsmænd og specialister. Forbedring af sundheden blandt forsvarrets medarbejdere. Øge fleksibiliteten i relation til forvaltning af medarbejderne, herunder opnormering af ansatte i FPT. Reducere belastningen på medarbejderne ved bl.a. at ansætte vikarer til aflastning af administrative og logistiske medarbejdere. Løn, tillæg og personalegoder og en forbedring af tillægsstrukturen. Der er ligeledes i rammen af Operation Bedre Hverdag iværksat en række tiltag, der skal søge at skabe interesse for en tilbagevenden til forsvaret, samt tiltag der skal bidrage til en øget indflydelse hos medarbejderne på deres egen karriere- og kompetenceudvikling.

Opsamling

På baggrund af de ovenfor beskrevne data kan vi konkludere følgende i forhold til, hvad der har betydning for fastholdelse af stampersonellet.

Det, der har tiltrukket respondenterne ved et job i forsvaret, og det, de sætter mest pris på ved at arbejde her, er helt overordnet organisationens unikke karakter og miljø. Forsvaret tilbyder udfordringer, opgaver og arbejdsvilkår, som de ikke kan finde andre steder. Respondenterne fremhæver især forhold som muligheder for spændende oplevelser og opgaver, en stor rummelighed, frihed under ansvar og ikke mindst fællesskab og sammenhold mellem

kollegerne. Det er ligeledes disse forhold, der ligger til grund for, at medarbejdere vender tilbage til forsvaret efter en periode på det civile arbejdsmarked. Disse forhold er altså omdrejningspunktet for medarbejdernes tilfredshed med forsvaret som arbejdsplads, og der hersker i øjeblikket stor tilfredshed med tilstanden. I forhold til fastholdelse af medarbejdere er det således vigtigt at sørge for at vedligeholde og eventuelt styrke disse forhold yderligere.

Lidt over en tredjedel af de adspurgte overvejer aktuelt at forlade forsvaret. De fleste af disse respondenter begrundede deres afgangsovervejelser med utilfredshed med lønnen, som de ikke mener modsvarer risici og ansvar. I forhold til lønnen er respondenternes opfattelse desuden, at den ligger under det civile arbejdsmarkeds niveau. Der er også utilfredshed med ledelsesmæssige forhold. Ledelsesstilen opleves som gammeldags, og medarbejderne føler ofte, at officerernes beslutningskompetence hæmmes af hensynet til disses egen karriere. Der efterlyses generelt en bedre sammenhæng mellem organisationens top og bund. Den pressede materiel- og personelsituation samt stress angives ligeledes som en årsag til afgangsovervejelser hos respondenterne. Det samme gør den kraftige centralisering af især personaleadministrationen. De årsager, som de respondenter, der overvejer afgang, har angivet som begrundelse for overvejelserne, stemmer i høj grad overens med, hvad der reelt har fået sergenter og konstabler til at forlade forsvaret. I forhold til at fremme fastholdelse vil det således være relevant at afhjælpe de beskrevne problematikker.

04 Arbejdsvilkår i forsvaret

Forsvaret som arbejdsplads: Her går det godt!

For at få et billede af respondenternes umiddelbare grad af tilfredshed med forsvaret som arbejdsplads blev der som det første spurgt om dette i spørgeskemaet. Resultatet viser, at størstedelen af de adspurgte i denne undersøgelse generelt er tilfredse med forsvaret som arbejdsplads (se tabel 5a). På en svarskala fra 0-10, hvor 0 er "Meget utilfreds" og 10 er "Meget tilfreds", placerer den største andel (24 procent) sig på 8. En tredjedel af respondenterne placerer sig fra 5 og nedefter, mens to tredjedele placerer sig fra 6 og opad. Samlet set kan 66 procent således betegnes som tilfredse eller meget tilfredse, 19 procent kan betegnes som utilfredse eller meget utilfredse, og 14 procent placerer sig på skalaens midte. Undersøgelsen viser desuden, at 63 procent af de adspurgte er stolte af at være ansat i forsvaret. Her gør det sig gældende, at jo yngre respondenterne er, jo stoltere er de over at være en del af forsvaret (se tabel E og F i bilag). Der er dog statistisk set kun tale om en svag til moderat sammenhæng mellem alder og graden af stolthed over at arbejde i forsvaret.

Tabel 5a. Grad af tilfredshed med forsvaret som arbejdsplads, samlet i henholdsvis fem og tre tilfredsheds kategorier. Tallene i parentes angiver, hvilke positioner på svarskaalen fra 0-10 kategorierne dækker over.

Tilfredshedsgrad	Procent	
Meget utilfreds (0-1)	2 %	19 %
Utilfreds (2-4)	17 %	
Hverken eller (5)	14 %	14 %
Tilfreds (6-8)	54 %	66 %
Meget tilfreds (9-10)	12 %	
Ikke besvaret	0,23 %	0,23 %
Total	100 %	100 %

På baggrund af de indsamlede data kan der ikke påvises en statistisk sammenhæng mellem et tilhørsforhold til et bestemt værn og tilfredshedsgrad. Undersøgelsens resultater giver altså ikke belæg for at sige, at nogle værn har mere tilfredse medarbejdere end andre. Både den største andel af tilfredse og den mindste andel af utilfredse respondenter findes i aldersgruppen 20-30 år (se tabel 5b). Der kan dog ikke på baggrund af undersøgelsens data påvises en statistisk signifikant sammenhæng mellem alder og tilfredshedsgrad.

Tabel 5b. Grad af tilfredshed med forsvaret som arbejdsplads fordelt på aldersgrupper.

Tilfredshedsgrad/alder	20-30 år	31-40 år	41-50 år	51 år og ældre
Utilfreds	15 %	20 %	19 %	20 %
Hverken eller	10 %	17 %	14 %	16 %
Tilfreds	75 %	63 %	68 %	64 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Generelle arbejdsvilkår

I spørgeskemaet bliver respondenterne spurgt om en række generelle arbejdsvilkår. Det drejer sig om anerkendelse, arbejdspress, medindflydelse, meningsfuldhed i arbejdet, kompetenceudvikling, det sociale miljø og balancen mellem arbejds- og privatliv. På baggrund af de indsamlede data kan der overordnet set tegnes et noget mere positivt billede af arbejdsvilkårene end det, der oftest præsenteres i den offentlige debat. Der er dog ingen tvivl om, at disse vilkår og forhold varierer i de forskellige enheder, og at der på nogle områder ønskes forbedringer. I det følgende præsenteres en række resultater i forhold til generelle arbejdsvilkår.

Hvad angår *anerkendelse* fra foresatte angiver 96 procent af de adspurgte, at dette forhold har nogen eller stor betydning for fastholdelse. Af respondenternes kommentarer til spørgsmålene fremgår det, at løn er den vigtigste form for anerkendelse, men at anerkendelse også kan have form af ros, mere ansvar, større frirum, øget indflydelse og mere personalepleje både overordnet og i det daglige. 61 procent⁷ af de adspurgte angiver, at de oplever, at deres arbejde generelt bliver anerkendt af deres foresatte, mens 20 procent angiver, at de ikke oplever dette (tabel 6). 19 procent har svaret "Hverken eller", hvilket bl.a. kan dække over varierende oplevelser i forbindelse med forskellige foresatte og/eller forholdene ved forskellige tjenestesteder.

Tabel 6. Jeg oplever generelt, at mit arbejde anerkendes af mine foresatte.

Kategori	Procent
Meget uenig	5 %
Overvejende uenig	15 %
Hverken eller	19 %
Overvejende enig	47 %
Meget enig	14 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Tabel 7. Min løn matcher, hvad jeg ville kunne tjene på et lignende funktionsniveau uden for forsvaret.

Kategori	Procent
Meget uenig	35 %
Overvejende uenig	38 %
Hverken eller	13 %
Overvejende enig	12 %
Meget enig	2 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Af kommentarerne til spørgsmålene om anerkendelse fremgår det, at det, respondenterne er mest utilfredse med, er lønnen. Hovedparten udtrykker utilfredshed med, at deres anciennitet ikke kommer til udtryk i lønnen, at tillæg og engangsvederlag fordeles uretfærdigt, og at en ekstra indsats ikke honoreres. Der er her tale om lidt af et paradoks, idet respondenterne ønsker sig både anciennitetsløn og præstationsløn. Det er i højere grad forsvaret som sådan og den øverste ledelse snarere end den nærmeste foresatte, der kritiseres for at forsømme anerkendelse.

89 procent angiver, at et lønniveau, der matcher det, man finder uden for forsvaret har nogen eller stor betydning for fastholdelse. 73 procent angiver, at de mener, deres løn ligger under, hvad de ville kunne tjene i en lignende funktion uden for forsvaret (se tabel 7). Som beskrevet i forrige kapitel er lønforhold da også den hyppigste begrundelse til afgangsovervejelser blandt de adspurgte. Det er i denne sammenhæng interessant, at en del bemærker, at de er blevet i forsvaret, på trods af at de ville kunne tjene betydeligt mere udenfor. Som en respondent bemærker:

"Har prøvet civil job, der matchede mit nuværende job i forsvaret. Den civile løn var 20-25 procent højere end lønnen i forsvaret, men lønnen i det civile

skulle opveje nogle vilkår, der ikke var så gode som i forsvaret. Jeg valgte at søge tilbage til forsvaret – lavere løn, men bedre generelle vilkår.”

I forbindelse med respondenternes opfattelse af, at deres lønniveau generelt ligger under det, man finder uden for forsvaret, kan man stille spørgsmålstejn ved, om denne sammenligning foretages på et korrekt grundlag. Det er muligt, at medarbejderne ikke til fulde kan gennemskue, hvad deres løn er, når man medregner faktorer som diverse tillæg, pension, goder, skattefradrag o.l. Dette vil være relevant at undersøge nærmere.

Hvad angår *arbejdspres* har 96 procent af de adspurgte angivet, at en passende arbejdsbyrde har nogen eller stor betydning for fastholdelse. 48 procent af de adspurgte oplever, at deres arbejdsbyrde er passende, mens 35 procent oplever, at den ikke er (tabel 8). Dette resultat indikerer, at der er forskelle på oplevelsen af forholdene ved forskellige enheder. Med tanke på den alsidighed, der findes i stampersonellets opgavetyper, er dette ikke et overraskende resultat. Der vil være forskel på travlhed, arbejdsbyrde og arbejdsvilkår, alt efter hvilken funktion respondenterne har. Ser man på fordelingen inden for de tre værn, viser det sig da også, at respondenter fra hæren i højere grad end de andre værn oplever, at deres arbejdsbyrde er for stor (se tabel G i bilag). Samlet set angiver ca. 50 procent af de adspurgte, at de kan løse deres opgaver tilfredsstillende med den tid og de midler, der er til rådighed, mens ca. en tredjedel angiver, at dette ikke er muligt (se tabel H og I i bilag). Tallene understøtter således indtrykket af, at der er forskel på de vilkår, der opleves ved forskellige tjenestesteder inden for forsvaret.

Tabel 8. Min arbejdsbyrde er passende.

Kategori	Procent
Meget uenig	9 %
Overvejende uenig	26 %
Hverken eller	16 %
Overvejende enig	43 %
Meget enig	5 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Undersøgelsens resultater hvad angår respondenternes arbejdspress tegner samlet set et noget mere positivt billede end det, man ofte hører om i medierne. Der er dog ingen tvivl om, at mange føler, at de må løbe stærkt, og at det kan være svært at få enderne til at mødes hvad angår både mandskab og materiel. Respondenterne påpeger desuden i stort omfang i deres kommentarer, at mange arbejdsgange er langsomme og uhensigtsmæssige. De følgende eksempler udtrykker den gennemgående holdning hos den utilfredse del af respondenterne:

"Arbejdspresset er steget mærkbart siden 2004. Mål og midler hænger ikke sammen, og hverdagen hænger kun sammen, fordi dedikerede medarbejdere arbejder længe og hårdt, for at enderne nås. Igennem de sidste 1-2 år kan prisen for det høje arbejdspresses nu aflæses i, at der hyppigere tales om jobskifte, både internt i FSV [forsvaret] og søgen andre jobs uden for FSV."

"Der er fortsat ikke sammenhæng mellem mål og midler. Forsvarets ledelse og politikkerne vil det hele, men kvier sig ved at betale prisen. Samlet set er midlerne ikke rækkende til de visioner og opgaver, vi har for os."

Hvad angår soldaternes *medindflydelse* i det daglige tegner der sig et meget positivt billede. 78 procent af de adspurgte oplever, at der bliver trukket på deres kompetencer og erfaring i forbindelse med enhedens opgaveløsning, og 75 procent giver udtryk for, at der er mulighed for fleksibilitet i planlægningen af deres arbejdstid (se tabel 9a og 9b). I begge tilfælde mener 96 procent af respondenterne, at det nævnte forhold har nogen eller stor betydning for fastholdelse.

Tabel 9a. Jeg oplever, at der er mulighed for fleksibilitet i planlægningen af min arbejdstid.

Kategori	Procent
Meget uenig	5 %
Overvejende uenig	8 %
Hverken eller	12 %
Overvejende enig	42 %
Meget enig	33 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Tabel 9b. Jeg oplever, at der trækkes på mine og erfaring når det er relevant for opgaveløsningen i enheden.

Kategori	Procent
Meget uenig	4 %
Overvejende uenig	8 %
Hverken eller	10 %
Overvejende enig	47 %
Meget enig	31 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

97 procent af respondenterne tillægger det nogen eller stor betydning for fastholdelse, at det er muligt at ændre på u hensigtsmæssige arbejdsvilkår i enheden. 50 procent oplever, at dette er muligt, mens 30 procent oplever det modsatte. 20 procent har svaret "Hverken

eller" (se tabel 10). Tallene indikerer således, at der er forskel på forholdene ved forskellige enheder, og at det ikke er alle uhensigtsmæssige forhold, det er muligt at ændre på. Respondenternes kommentarer til spørgsmålene bekræfter, at der hersker forskellige vilkår ved forskellige tjenestesteder, hvad angår både grad af medindflydelse, udnyttelse af kompetencer og fleksibilitet. Disse forskelle kan med fordel undersøges nærmere med henblik på at målrette eventuelle afhjælpende tiltag ved de respektive enheder.

Tabel 10. Jeg oplever, at det er muligt at ændre på uhensigtsmæssige forhold i enheden.

Kategori	Procent
Meget uenig	10 %
Overvejende uenig	20 %
Hverken eller	20 %
Overvejende enig	41 %
Meget enig	9 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

86 procent af de adspurgte oplever, at deres *arbejdsopgaver er relevante og meningsfulde*, og 75 procent angiver, at deres arbejdsopgaver er spændende og udfordrende (se tabel 11a og 11 b). De to forhold tillægges nogen eller stor betydning for fastholdelsen af henholdsvis 98 procent og 97 procent af respondenterne.

Tabel 11. Jeg oplever, at mine arbejdsopgaver er relevante og meningsfulde.

Kategori	Procent
Meget uenig	2 %
Overvejende uenig	4 %
Hverken eller	8 %
Overvejende enig	54 %
Meget enig	32 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Tabel 11b. Jeg oplever, at mine arbejdsopgaver er spændende og udfordrende.

Kategori	Procent
Meget uenig	2 %
Overvejende uenig	5 %
Hverken eller	18 %
Overvejende enig	50 %
Meget enig	25 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Hvad angår *kompetenceudvikling* tegner der sig et ret blandet billede af tilstanden. Ca. 60 procent af de adspurgte angiver, at de har mulighed for henholdsvis faglig og personlig udvikling i forbindelse med deres arbejde. 45 procent oplever dog, at de ikke får tilstrækkelig information om de muligheder, der er for decideret kompetenceudvikling (se tabel 12a, b og c). Dette skyldes ifølge respondenternes kommentarer i høj grad centraliseringen, der har gjort mulighederne mere uigennemskuelige. Mange påpeger desuden, at en given kompetenceudvikling kun er sket, fordi de selv har taget initiativ til det, og at dette – at medarbejdere selv skal tage initiativ til kompetenceudvikling – favoriserer de ressourcestærke. En anden hindring for kompetenceudvikling er, ifølge respondenterne, at den enkelte medarbejder ikke kan få fri til at deltage i kurser o.l., da der i forvejen er underbemanding.

Tabel 12a Jeg har mulighed for personlig udvikling i forbindelse med mit arbejde.

Kategori	Procent
Meget uenig	6 %
Overvejende uenig	13 %
Hverken eller	22 %
Overvejende enig	47 %
Meget enig	12 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Tabel 12b Jeg har mulighed for at udvikle mine faglige færdigheder i mit arbejde.

Kategori	Procent
Meget uenig	4 %
Overvejende uenig	13 %
Hverken eller	21 %
Overvejende enig	47 %
Meget enig	14 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Tabel 12c Jeg får tilstrækkelig information om mulighederne for kompetenceudvikling.

Kategori	Procent
Meget uenig	18 %
Overvejende uenig	27 %
Hverken eller	27 %
Overvejende enig	23 %
Meget enig	4 %
Ikke besvaret	1 %
Total	100 %

Der er ligeledes problemer med opfølgningen på aftaler vedrørende den faglige og personlige udvikling (se tabel 13). 41 procent oplever, at deres nærmeste foresatte *ikke* følger op på aftaler, mens 29 procent oplever, at der følges op på aftaler. 29 procent har svaret "Hverken eller", hvilket i denne sammenhæng kan være udtryk for, at de ikke kan tage stilling til spørgsmålet, fordi der ikke er lavet kompetenceudviklingsaftaler for dem.

Tabel 13. Jeg oplever, at min nærmeste foresatte følger op på aftaler om min faglige og personlige udvikling.

Kategori	Procent
Meget uenig	19 %
Overvejende uenig	22 %
Hverken eller	29 %
Overvejende enig	23 %
Meget enig	6 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Hvad angår *det sociale miljø* er respondenterne meget positive. 83 procent oplever, at der er en god omgangstone mellem stampersonellet og officererne. 77 procent oplever et godt kammeratskab i enheden, og 70 procent mener, at der alt i alt er et godt socialt miljø på deres arbejdsplads (se tabel 14a, b og c). En del respondenter kommenterer dog, at det gode sociale miljø og kammeratskabet aktuelt udfordres af arbejdspress og manglende overskud til at deltage i sociale aktiviteter.

Tabel 14a Jeg oplever, at der er en god omgangstone mellem personel i manuel-/mellemlidergruppen og officererne.

Kategori	Procent
Meget uenig	2 %
Overvejende uenig	6 %
Hverken eller	8 %
Overvejende enig	48 %
Meget enig	35 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Tabel 14b Vi har et godt kammeratskab i enheden.

Kategori	Procent
Meget uenig	2 %
Overvejende uenig	5 %
Hverken eller	15 %
Overvejende enig	43 %
Meget enig	34 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Tabel 14c Jeg oplever, at der alt i alt er et godt socialt miljø på arbejdspladsen.

Kategori	Procent
Meget uenig	3 %
Overvejende uenig	9 %
Hverken eller	17 %
Overvejende enig	46 %
Meget enig	24 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Der tegner sig også et positivt billede i forhold til balancen mellem *arbejds- og privatlivet*. 68 procent oplever, at der i hverdagen er plads til både arbejds- og privatlivet (se tabel 15a). Respondenterne fra hæren oplever dog i mindre grad end de andre værn, at dette er tilfældet. Samtidig viser det sig, at jo ældre de adspurgte er, jo mere tilfredse er de med balancen mellem arbejde og fritid (se tabel J i bilag). 63 procent oplever, at de har mulighed for at afholde opsparret ferie og afspadsering, mens 25 procent oplever, at dette ikke er muligt. (Tabel 15 b). Respondenternes kommentarer i denne sammenhæng viser, at overarbejde og afspadsering ofte udbetales, fordi der er for travlt til at holde fri, hvilket er utilfredsstillende for mange.

Tabel 15a Jeg oplever, at der i hverdagen er mulighed for at få plads til både arbejdsliv og privatliv.

Kategori	Procent
Meget uenig	4 %
Overvejende uenig	13 %
Hverken eller	14 %
Overvejende enig	49 %
Meget enig	19 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Tabel 15b Jeg har mulighed for at afholde opsparret ferie og afspadsering.

Kategori	Procent
Meget uenig	9 %
Overvejende uenig	16 %
Hverken eller	11 %
Overvejende enig	36 %
Meget enig	27 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Hele 74 procent er tilfredse med graden af geografisk stabilitet i forhold til deres arbejde. (Tabel 15 c). Der har tidligere været stor utilfredshed med graden af geografisk stabilitet blandt medarbejdere i forsvaret. Denne undersøgelses resultatet kan indikere, at man nu har opnået at vende situationen. Resultatet kan dog også skyldes overrepræsentationen af respondenter over 40 år i undersøgelsen.

Det er i højere grad de ældre respondenter i undersøgelsen, der er tilfredse med graden af geografisk stabilitet.

Tabel 15c Jeg er tilfreds med graden af geografisk stabilitet i mit arbejde.

Kategori	Procent
Meget uenig	7 %
Overvejende uenig	6 %
Hverken eller	13 %
Overvejende enig	36 %
Meget enig	38 %
Ikke besvaret	1 %
Total	100 %

Forvaltning og administration: Her halter det!

Allerede under den indledende research blev det klart, at der blandt medarbejderne herskede stor utilfredshed med forvaltningsmæssige og administrative forhold i forsvaret. Dette gælder især den øgede centralisering. Denne utilfredshed bekræftes i undersøgelsen.

Hvad angår kontakten til medarbejdernes sagsbehandler på personaleområdet, den såkaldte udstikker, der er placeret i FPT, angiver 36 procent af respondenterne, at de har nemt ved at komme i kontakt med udstikkeren, mens 35 procent oplever udstikkeren som utilgængelig (se tabel 16a). En stor del af de adspurgte, 29 procent, har svaret "Hverken eller". Dette skyldes, ifølge kommentarerne, at den pågældende respondent af forskellige grunde aldrig eller i længere tid ikke har haft kontakt til udstikkeren, eller har oplevet kvalitetsforskelle i forbindelse med sagsbehandling hos forskellige udstikkere.

Tabel 16a Jeg oplever, at det er nemt at komme i kontakt med min udstikker.

Kategori	Procent
Meget uenig	15 %
Overvejende uenig	20 %
Hverken eller	29 %
Overvejende enig	27 %
Meget enig	9 %
Ikke besvaret	1 %
Total	100 %

De tilfredse respondenter oplever udstikkeren som engageret og fleksibel og som en, der gør en stor indsats på trods af arbejdspress og

svære vilkår. De utilfredse respondenter oplever typisk udstikkeren som modspiller frem for medspiller, som uengageret i forhold til den enkeltes ønsker og situation og generelt som meget overbebyrdet. Mange af respondenterne mener desuden, at udstikkeren både konkret og i overført betydning er for langt væk fra de folk, vedkommende skal administrere, og derfor ikke har en tilfredsstillende føling med den enkelte medarbejders specifikke situation og arbejdsvilkår.

Hele 58 procent af de adspurgte er alt i alt utilfredse med kvalitet og omfang af den personelplanlægning, der finder sted (se tabel 16b). Det er sandsynligt, at dette tal dækker over en bred palet af forhold. Det er dog stadig et højt tal, og det vil være relevant med yderligere undersøgelser på området for at identificere specifikke udviklingsområder. 56 procent oplever *ikke*, at der fra centralt hold bliver lagt en personelplan for dem, mens 17 procent oplever, at der gør. (Tabel 16 c). Den manglende planlægning er ifølge respondenternes kommentarer en kilde til stor usikkerhed og frustration.

Tabel 16b Jeg er alt i alt tilfreds med kvalitet og omfang af den personelplanlægning der finder sted.

Kategori	Procent
Meget uenig	24 %
Overvejende uenig	34 %
Hverken eller	30 %
Overvejende enig	10 %
Meget enig	1 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Tabel 16c Jeg oplever, at der fra centralt hold bliver lavet en personelplan for mig.

Kategori	Procent
Meget uenig	28 %
Overvejende uenig	28 %
Hverken eller	27 %
Overvejende enig	14 %
Meget enig	3 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

I forhold til de planer, der rent faktisk lægges, oplever 40 procent, at indgåede aftaler ikke bliver overholdt af personaleadministrationen, og 39 procent, at der ikke tages hensyn til den enkelte medarbejders ønsker og behov. (Tabel 16 d og e). Til disse spørgsmål har en meget stor andel af de adspurgte svaret "Hverken eller". Dette skyldes ifølge kommentarerne bl.a. at disse spørgsmål er svære at forholde sig til, når der ikke er lagt en personelplan for den pågældende respondent.

Tabel 16d Jeg oplever, at personaleadministrationen kan holde afgivne løfter og aftaler.

Kategori	Procent
Meget uenig	17 %
Overvejende uenig	23 %
Hverken eller	38 %
Overvejende enig	20 %
Meget enig	3 %
Ikke Besvaret	0 %
Total	100 %

Tabel 16e Jeg oplever, at der i forbindelse med personelplanlægning tages hensyn til den enkelte medarbejders ønsker og behov.

Kategori	Procent
Meget uenig	16 %
Overvejende uenig	23 %
Hverken eller	32 %
Overvejende enig	24 %
Meget enig	5 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

45 procent af de adspurgte oplever, at administrationen af løn og ydelser fungerer tilfredsstillende, mens 31 procent ikke er tilfredse (tabel 17a). Som nævnt ovenfor er der dog stor utilfredshed med lønforholdene. Den alvorligste problematik på lønområdet er forholdene omkring ny løn-konceptet. Hele 72 procent oplever, at fordelingen af engangsvederlag og tillæg⁸ ikke er retfærdig (tabel 17b).

Tabel 17a Jeg oplever, at administrationen af løn og ydelser fungerer tilfredsstillende.

Kategori	Procent
Meget uenig	14 %
Overvejende uenig	17 %
Hverken eller	23 %
Overvejende enig	37 %
Meget enig	8 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Tabel 17b Jeg oplever, at fordelingen af engangsvederlag og tillæg er fair.

Kategori	Procent
Meget uenig	49 %
Overvejende uenig	23 %
Hverken eller	16 %
Overvejende enig	10 %
Meget enig	2 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Af kommentarerne fremgår det, at ordningen i høj grad er en kilde til splid, konflikter og frustration. Respondenterne har en opfattelse af, at tillæggene ikke fordeles objektivt eller efter faste standarder som f.eks. anciennitet eller indsats, men på baggrund af uddelerens forgodtbefindende og personlige relationer. Engangsvederlag omtales gennemgående som "fedterøvstillægget". Som en respondent bemærker: "Det ser ud til, at de tomater, der sidder tættest på solen, får mest lys og varme!" Det er tydeligt, at løn i høj grad opfattes som en anerkendelse af medarbejderens kompetencer og indsats. Respondenterne giver udtryk for, at det er meget umotiverende at føle sig forbigået eller at få et indtryk af, at fordelingen foretages på et forkert grundlag.

57 procent af de adspurgte mener ikke, at det aktuelle udbud af personalegoder er passende (se tabel 18). I kommentarerne bliver der især rystet på hovedet af ordningen med gratis kaffe og frugt. Der udtrykkes ikke utilfredshed med de nævnte produkter, men i forhold til fastholdelse er respondenternes holdning, at ordningen ikke har nogen som helst betydning. Det samme gør sig generelt gældende for de 66 fastholdelsestiltag, der iværksættes i forbindelse med forsvarrets Operation Bedre Hverdag. Disse tiltag ses af respondenterne som helt grundlæggende forhold, der burde være en selvfølge, og ikke som noget ekstra, der decideret fremmer fastholdelse. Som en respondent bemærker:

"De 66 tiltag er desværre ikke det, der skal til for at holde på folk. Hvis man tror, at gratis kaffe og et stk. frugt om dagen gør, at man holder på folk, er man altså lidt naiv! Disse ting har stort set alle på det private arbejdsmarked jo allerede, samt mange andre personalegoder. Det virker lidt, som om det helst ikke må koste forsvaret noget at holde på folk."

Tabel 18. Det aktuelle udbud af personalegoder er passende.

Kategori	Procent
Meget uenig	28 %
Overvejende uenig	29 %
Hverken eller	28 %
Overvejende enig	14 %
Meget enig	1 %
Ikke besvaret	1 %
Total	100 %

En del respondenter gør desuden opmærksom på en geografisk skævvridning til fordel for sjællændere i forhold til, hvor der tilbydes medarbejderrabatter o.l. gennem forsvaret.

Overordnet set er 62 procent utilfredse med den centraliserede personaleadministration, og hele 76 procent mener ikke, at forsvaret fører den rigtige politik for at holde på medarbejderne (se tabel 19a og b). Respondenternes hovedanke i forhold til centraliseringen af administrationen er, at der er blevet for langt mellem den enkelte medarbejder og udstikkeren, hvilket gør, at denne har for lidt føling med de folk, vedkommende skal lægge planer for.

Tabel 19a Jeg er tilfreds med at personalet administreres centralt (FPT).

Kategori	Procent
Meget uenig	38 %
Overvejende uenig	24 %
Hverken eller	23 %
Overvejende enig	11 %
Meget enig	3 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Tabel 19b Jeg oplever, at forsvaret fører den rigtige politik for at holde på medarbejderne.

Kategori	Procent
Meget uenig	39 %
Overvejende uenig	37 %
Hverken eller	18 %
Overvejende enig	5 %
Meget enig	1 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Det er et gennemgående element i respondenternes kommentarer, at FPT opfattes som en meget fjern instans, hvis medarbejdere ikke ved nok om, hvad der foregår ude i enhederne. Tjenesten betegnes bl.a. som "en stat i staten" og "totalt fremmedgjort". Det er en gennemgående holdning hos respondenterne, at de føler, at de blot opfattes som et nummer.

Ledelse

Ledelsesmæssige forhold angives i denne undersøgelse som en af hovedårsagerne til medarbejdernes overvejelser om afgang. Der tegner sig et billede af en daglig ledelse under nærmeste foresatte, der fungerer nogenlunde, men bliver udfordret af et pres oppefra. Derudover er holdningen hos de adspurgte, at ledelsen på myndighedsniveau og højere ikke har nok føling med, hvad der foregår længere nede i geledderne.

40 procent af de adspurgte oplever, at de arbejdsplaner, der udarbejdes, er realistiske, og 50 procent, at prioriteringen af de daglige arbejdsopgaver er hensigtsmæssig (tabel 20a og b). Mange angiver dog i kommentarerne, at de selv står for både planlægning og prioritering. 40 procent oplever, at der i enheden bliver gjort nok for at ændre på de ting, der ikke fungerer, mens 33 procent oplever, at der ikke gøres nok (tabel 20c).

Tabel 20a De arbejdsplaner der udarbejdes er realistiske.

Kategori	Procent
Meget uenig	7 %
Overvejende uenig	19 %
Hverken eller	33 %
Overvejende enig	36 %
Meget enig	4 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Tabel 20b Jeg oplever, at prioriteringen af arbejdsopgaver er hensigtsmæssig.

Kategori	Procent
Meget uenig	5 %
Overvejende uenig	17 %
Hverken eller	28 %
Overvejende enig	45 %
Meget enig	5 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Tabel 20c Der bliver i enheden gjort nok for at ændre på ting der ikke fungerer.

Kategori	Procent
Meget uenig	9 %
Overvejende uenig	24 %
Hverken eller	26 %
Overvejende enig	34 %
Meget enig	6 %
Ikke Besvaret	0 %
Total	100 %

58 procent oplever, at deres nærmeste foresatte er villig til at viderebringe deres ønsker og synspunkter, og 51 procent er alt i alt tilfredse med den måde, deres nærmeste foresatte udøver ledelse på (se tabel 20d og e). I kommentarerne gives der dog udtryk for oplevelsen af, at de pågældendes foresatte ofte ikke har mulighed for at ændre på uhensigtsmæssige forhold, selvom de ønsker at gøre dette.

Tabel 20d Min nærmeste foresatte er villig til at viderebringe mine ønsker og synspunkter.

Kategori	Procent
Meget uenig	6 %
Overvejende uenig	14 %
Hverken eller	22 %
Overvejende enig	43 %
Meget enig	15 %
Ikke besvaret	0 %

Total	100 %
--------------	--------------

Tabel 20e Jeg er alt i alt tilfreds med den måde min nærmeste foresatte udøver ledelse på.

Kategori	Procent
Meget uenig	10 %
Overvejende uenig	17 %
Hverken eller	21 %
Overvejende enig	40 %
Meget enig	11 %
Ikke besvaret	0 %
Total	100 %

Der gives også udtryk for oplevelsen af, at kritik og information om uhensigtsmæssige forhold ikke når op gennem ledelseslagene. 54 procent har således ikke tiltro til, at ledelsen på myndighedsniveau er tilstrækkeligt orienteret om forholdene hos stampersonellet (se tabel 21a). Ifølge respondenternes kommentarer er begrundelsen bl.a., at for mange officerer er bange for, at det vil hæmme deres karriere, hvis de gør opmærksom på uhensigtsmæssige forhold eller problemer i forbindelse med at løse de pålagte opgaver tilfredsstillende og til tiden. Man kan i denne sammenhæng få indtrykket af, at myndighedscheferne ikke altid får 'oversat' tilstrækkeligt mellem krigerkulturen og managementkulturen.

Tabel 21a Jeg har tiltro til, at ledelsen på myndighedsniveau er tilstrækkeligt orienteret om vilkår og arbejdsbetingelser på manuelt og mellemliderniveau.

Kategori	Procent
Meget uenig	20 %
Overvejende uenig	34 %
Hverken eller	25 %
Overvejende enig	19 %
Meget enig	2 %
Ikke besvaret	1 %
Total	100 %

Nogle respondenter mener omvendt, at den øverste ledelse *er* informeret om problemerne, men blot ikke håndterer problemerne, eller ikke håndterer dem rigtigt. 51 procent har da heller ikke tiltro til, at ledelsen på myndighedsniveau gør en indsats for at ændre på

utilfredsstillende forhold, som de underliggende enheder ikke selv kan ændre (tabel 21b).

Tabel 21b Jeg har tiltro til, at ledelsen på myndighedsniveau gør en indsats for at ændre på utilfredsstillende forhold, som de underliggende enheder ikke selv har mulighed for at ændre på.

Kategori	Procent
Meget uenig	19 %
Overvejende uenig	32 %
Hverken eller	28 %
Overvejende enig	19 %
Meget enig	2 %
Ikke besvaret	1 %
Total	100 %

Der udtrykkes hos respondenterne også frustration over, at ubehagelige eller komplicerede opgaver blot "kommandoforplantes" ukritisk ned igennem systemet, når de skal løses. Ledere sidder ofte som en lus mellem to negle imellem på den ene side ordrer oppefra og på den anden side den kritiske personel- og materielsituation, der præger virkeligheden på gulvet. I sidste ende oplever stampersonellet, at det går ud over dem, og at de må slå knuder på sig selv og materiellet for at få løst opgaven.

Opsamling

På baggrund af de ovenfor beskrevne undersøgelsesresultater kan vi konkludere følgende i forhold til stampersonellets opfattelse af deres aktuelle arbejdsvilkår.

Overordnet set er hovedparten af de adspurgte tilfredse med forsvaret som arbejdsplads og stolte over at arbejde der. I forhold til de generelle arbejdsvilkår er stemningen også grundlæggende positiv. Der er blandt størstedelen af respondenterne tilfredshed med anerkendelsen fra de foresatte, balancen mellem arbejds- og privatliv, det sociale miljø, graden af medindflydelse og muligheden for at udvikle sig personligt og fagligt gennem jobbet. Dette er desuden alle forhold, som medarbejderne angiver som vigtige i forhold til fastholdelse. I spørgsmålene om, hvorvidt arbejdsbyrden er passende, om opgaver kan løses med de tilgængelige ressourcer, og om der er mulighed for at ændre på u hensigtsmæssige vilkår i enheden, er respondenterne mere delte. For alle forhold gælder det, at omkring halvdelen er tilfredse, mens ca. en tredjedel er utilfredse. Der er direkte utilfredshed med lønniveauet, som respondenterne ikke mener matcher det, man finder uden for forsvaret, samt med den tilgængelige information om mulighederne for kompetenceudvikling. Det sidstnævnte problem tilskrives den øgede centralisering.

I forhold til forvaltningsmæssige forhold er stemningen hos respondenterne til gengæld overordnet negativ. Der er utilfredshed med omfanget og kvaliteten af personelplanlægningen og med opfølgningen på denne. Der er stor utilfredshed med fordelingen af engangsvederlag, der opfattes som meget uretfærdig, samt med den centrale administration af medarbejderne. Der er ligeledes utilfredshed med udbud og kvalitet af personalegoder. Overordnet set mener hovedparten af de adspurgte ikke, at forsvaret i øjeblikket fører den rigtige politik i forhold til fastholdelse.

På det ledelsesmæssige område er der tilfredshed med arbejdsplaner og prioriteringen af opgaver i det daglige. Det bemærkes dog af respondenterne, at disse arbejdsplaner m.v. som hovedregel udarbejdes af medarbejderne selv. Hvad angår nærmeste foresatte har respondenterne tillid til, at denne bringer deres ønsker videre til højere ledelsesniveau, og de er alt i alt tilfredse med den foresattes ledelse. I forhold til ledelsen på myndighedsniveau og opefter hersker der til gengæld mistillid. De adspurgte har ikke tiltro til, at ledelsen her gør en indsats for at ændre på forhold, enheden ikke selv kan ændre på, og de tvivler også på, om ledelsen er tilstrækkeligt informeret om forholdene på manuelt niveau og mellemliderniveau.

05 Konsekvenser for fastholdelse

Det billede, der tegner sig af undersøgelsens resultater, er en større tilfredshed blandt respondenterne med de arbejdsvilkår, de selv har indflydelse på, end med de forhold og vilkår, der i højere grad er uden for deres rækkevidde. Der tegner sig ligeledes et billede af en organisation, hvor stampersonellet oplever en manglende sammenhæng mellem de forskellige organisatoriske niveauer.

Det er dog en vigtig pointe, at man på baggrund af undersøgelsen kan konkludere, at der eksisterer en række forhold og vilkår, der både *betyder* meget for respondenterne, og som der samtidigt er stor *tilfredshed* med. Der er altså områder, hvor det aktuelt går godt. Derfor er det så meget desto vigtigere, i forhold til fastholdelse fremover, at arbejde på at styrke disse forhold. Dvs. målrettet at arbejde på at bibeholde forsvarets unikke kultur og miljø, rummelighed, fleksibilitet og frihed i forhold til planlægning og opgaveløsning, medarbejdernes medindflydelse, det sociale miljø og sammenholdet, balancen mellem arbejds- og privatliv og anerkendelsen fra nærmeste foresatte.

Det nære og det fjerne

Når man ser nærmere på de arbejdsvilkår og forhold, som størstedelen af respondenterne giver udtryk for, at de er tilfredse med, er der tale om "nære" ting. Dvs. forhold, som de umiddelbart kan forholde sig til, og som de har en hvis grad af indflydelse på. Det er forhold som det sociale miljø, balancen mellem arbejde og privatliv, den daglige planlægning og prioritering af opgaver, nærmeste foresattes anerkendelse og ledelse, medindflydelse i det daglige og personlig og faglig udvikling gennem jobbet. Jo "længere væk" arbejdsvilkårene har deres udspring, jo mindre tilfredse er respondenterne med dem. Dette ses tydeligt, når man ser på de vilkår, der i højere grad påføres respondenterne udefra eller oppefra, og som de derfor ikke umiddelbart har nogen indflydelse på. Det er forhold som kvaliteten af og opfølgningen på personelplanlægningen, den centrale administration af medarbejderne, lønniveauet og ny løn-konceptet, ledelsesstilen, personalegoder, og forsvarets aktuelle fastholdelsespolitik. Ser man på begrundelserne for overvejelser om afgang, er det ligeledes "fjerne" forhold som løn, ledelse, centraliseringen af personaleadministrationen og manglende sammenhæng mellem organisationens top og bund, der af flest respondenter angives som

årsag til overvejelser om at forlade forsvaret. De adspurgte nærer generelt mistillid til ledelsen fra myndighedsniveau og opefter. Der er blandt respondenterne ikke tiltro til ledelsens evne og vilje til at ændre på uhensigtsmæssige arbejdsvilkår for medarbejderne. Dette er problematisk, idet et ønske om forbedringer kombineret med en manglende tro på mulighederne for ændringer virker selvforstærkende i forhold til utilfredsheden og derfor er hæmmende for fastholdelse. Det kan ligeledes være problematisk, hvis den nærmeste leder ikke kan "oversætte" mellem krigerkulturen og managementkulturen.

Der eksisterer i det hele taget fra respondenternes perspektiv en række modsætninger mellem "toppen" og "bunden" af forsvaret. Respondenterne giver generelt både i deres svar på spørgsmålene og i deres yderligere kommentarer udtryk for, at ledelsen har andre værdier, tænker anderledes og ikke kan sætte sig i soldatens sted. Modsætningerne er illustreret skematisk i figur 5.

Figur 5. Værdier og tankegang i forsvarets "top" henholdsvis "bund", set fra respondenternes perspektiv.

	Stampersonellets niveau	Ledelse og funktionelle tjenester
Perspektiv	Det nære; det velkendte, man kan forholde sig til og gennemskue	Det fjerne, sværere at forholde sig til og gennemskue
Selvforståelse og forforståelse	Os, "familie", kollegaer, kammeratskab, venner	De andre, fremmede, udenforstående, "fjenden"
	"Forsvaret er et godt sted at arbejde, fordi vi gør det til et godt sted"	"Forsvaret er godt, pga. god ledelse og administration"
Syn på medarbejdere	Individuelle behov, øje for mangfoldighed	Faste procedurer, alle skæres over en kam
	"Svende", medarbejdere, kollegaer	Personel, medarbejdernummer
Loyalitet og værdier	Hensyn til individers behov, "vi tager os af hinanden", fællesskab	Hensyn til forsvarets tarv, organisationens interesser og behov
	Loyalitet over for kolleger, opgaven og organisationen, samhörighed, korpsånd	Loyalitet over for organisationens løfter udadtil (politikere), målopfyldelse, strategi, mission og vision
Indflydelse	Mulighed for indflydelse på egen hverdag og opgaveløsning	Uden for rækkevidde, begrænset indflydelse
	Fleksibilitet, bred fortolkning af regler, frihed under ansvar, mulighed for hensyntagen til egne behov og interesser	Regelrytteri, bureaukrati, definition af rammer, personalepolitik, centralisering

For manuel- og mellemlidergruppen er det, der foregår på gruppens eget niveau, det velkendte og noget, der er nemt at forholde sig til, mens de øvre ledelsesniveauer og den centrale administration opfattes som noget mere distanceret, og noget der er sværere at forholde sig til. På deres eget niveau oplever medarbejderne, at de har mulighed for medindflydelse på deres hverdag og opgaveløsningen. Her er der mulighed for at tilgodese den enkeltes behov gennem fleksibilitet og en løsere fortolkning af de udstukne rammer for arbejdet. De højere organisatoriske niveauer er uden for rækkevidde. Her har medarbejderne begrænset indflydelse, og de oplever det, der foregår på højere organisatoriske niveauer, som uflexibelt bureaukrati og regelrytteri, der ikke tager hensyn til den operative virkelighed.

Ledelsen og de funktionelle tjenester, herunder især personeltjenesten, defineres af respondenterne som grupper, der i høj grad adskiller sig fra deres egen gruppe. Der er et klassisk skel mellem "os" og "dem". De opfattes som udenforstående, nogle gange i en grad så de bliver beskyldt for decideret at modarbejde medarbejdernes interesser. Den bureaukratiske tilgang til håndteringen af det daglige arbejde, som medarbejderne møder hos ledelsen og den centrale personaleadministration, ses nærmest som en ydre fjende, man må bekæmpe på lige fod med reelle fjender. Selvfølgelig i manuel- og mellemlidergruppen er, at tingene lige akkurat fungerer, men det er fordi "jeg og kollegerne lægger blod, sved, tårer og ikke mindst sjæl i at få løst opgaven. Forsvaret er et godt sted at arbejde, men det er, fordi vi, ikke ledelsen, gør det til et godt sted". Hvis ledelsen giver udtryk for, at alt er i den skønneste orden, mens medarbejderne oplever, at de må kæmpe for at få enderne til at mødes, bekræfter dette en opfattelse af ledelsen som nogle, der ikke er på medarbejdernes side.

Respondenterne giver også udtryk for modsætninger i forhold til synet på medarbejderne. De adspurgte mener, at der på manuelt niveau og mellemliderniveau er forståelse for individets ønsker og behov og i vid udstrækning mulighed for at imødekomme disse. Der er forståelse for, at folk er forskellige. På disse niveauer opfattes soldaterne som medarbejdere, kollegaer og "svende". Modsat oplever de adspurgte, at ledelsen og den centrale personaleadministration i højere grad blot opfatter dem som "et nummer", som personel. De oplever, at der her opereres efter faste regler og procedurer, som der ikke kan afviges fra, selvom dette ville være mere hensigtsmæssigt for begge parter. Respondenterne oplever generelt, at der i mange sammenhænge tages større hensyn til forsvarets tarv end til medarbejdernes. De føler sig meget loyale over for deres kollegaer, de konkrete opgaver og organisationen som sådan, men føler ikke, at denne loyalitet bliver gengældt fra forsvarets øvre ledelseslag. Opfattelsen er, at ledelsen i højere grad er loyal over for de mål, politikerne har sat for forsvaret.

Krigrkultur vs. managementkultur

Undersøgelsen understøtter de konklusioner som Kathrine Nørgaard, Stefan Ring Thorbjørnsen og Vilhelm Holsting når til i deres *Militær Etik og Ledelse i praksis*.⁹⁹ De tegner et billede af, at der på mange

niveauer i forsvaret eksisterer to konkurrerende måder at betragte organisationen på: Et operativt perspektiv og et styringsperspektiv. Det, der virker selvfølgeligt og giver god mening set fra det ene perspektiv, kan fra det andet perspektiv virke fuldkommen meningsløst og uacceptabelt. Der foregår således en form for "magtkamp" i forhold til at definere, hvad der er det "korrekte" perspektiv. En definitionskamp om, hvilket organisatorisk verdensbillede, der er mest rigtigt. Man kan i denne sammenhæng tale om to forskellige kulturer eller diskurser, hvori der hersker forskellige værdier: en krigerkultur eller en operativ diskurs sat over for en managementkultur eller en styringsdiskurs. Inden for krigerkulturen eller den operative diskurs finder man det nødvendigt med en kontekstafhængig, fleksibel og omstillingsparat ledelse og en ditto tilgang til den daglige opgaveløsning. Det ses her som nødvendigt at kunne tilpasse arbejdsgangen til den aktuelle situation, og frihed under ansvar er en grundværdi. Dette gælder både for infanteristen i Afghanistan og for flymekanikeren herhjemme. Inden for managementkulturen eller styringsdiskursen ser man derimod ensretning og faste procedurer som de bedste måder at køre en stor virksomhed som forsvaret på. Orden er en grundværdi. Der er altså her tale om en modsætning mellem frihed og orden.

I denne undersøgelse ser man modsætningen mellem de to perspektiver udtrykt ved respondenternes utilfredshed med de øvre ledelseslag og centraliseringen. På det organisatoriske niveau, hvor undersøgelsens respondenter befinder sig, er krigerkulturen i højsædet. Stampersonellet oplever således en klar modsætning mellem frihed og korpsånd på den ene side og bureaukrati og virksomhedsgørelse på den anden side. Tidligere har forsvaret gjort meget ud af netop at adskille sig fra civile virksomheder, men nu føler respondenterne, at der er ved at ske en "produktgørelse" af soldaterhåndværket, og det modsætter de sig.

De beskrevne modsætningsforhold er ikke fremmede for fastholdelsen af medarbejderne. De ansatte oplever, at der tages beslutninger af folk, der enten ikke har tilstrækkeligt indblik i, hvad der foregår på de lavere niveauer, eller som er ligeglade med konsekvenserne af beslutninger for folkene på gulvet. Om det er et korrekt billede af forholdene eller ej, er for så vidt ligegyldigt. Det er sådan, de adspurgte *oplever* situationen. Så længe situationen opfattes eller tolkes således, er det dét, medarbejderne reagerer på og forholder sig til, bl.a. i forbindelse med afgangsovervejelser. Det er denne situation, man må forholde sig til i forbindelse med fastholdelsestiltag.

Man kommer ikke uden om, at de to beskrevne diskurser eksisterer i forsvaret på mange niveauer og hele tiden gensidigt udfordrer hinanden i forhold til, hvem der sætter dagsordenen i organisationen. Der er uden tvivl brug for begge tilgange, men det er nødvendigt at finde den rette balance. Kunsten er at forene frihed og orden på en måde, så alle parter er tilfredse. Dette er en stor ledelsesmæssig udfordring. Et overordnet problem i denne sammenhæng lader til at være en manglende vilje til at uddelegere ansvar. Ansvar for opgaveløsning delegeres ud til de lavere

ledelsesniveauer, men ansvaret for det, der muliggør og kvalificerer opgaveløsningen, som for eksempel normer, ressourcer og tildeling af belønninger, forbeholdes de øvre ledelseslag.

Den kulturelle faktor

Det er vigtigt at sørge for, at krigerkulturen ikke drukner i bureaukrati. Det er krigerkulturen og ikke managementkulturen, der skaber det sammenhold og den korpsånd, der lige nu fastholder medarbejderne trods utilfredshed med nogle af arbejdsvilkårene. Bl.a. "trumfer" forsvarrets særlige kultur langt hen ad vejen et ellers stærkt ønske hos respondenterne om højere løn. Kulturen er uden tvivl også en faktor i fastholdelsen af medarbejdere, der er utilfredse med andre arbejdsvilkår. Man kan næppe forestille sig, at medarbejderne i en civil virksomhed ville blive, hvis 73 procent af dem mente, at de kunne tjene mere et andet sted, 58 procent var utilfredse med personelplanlægningen, og 76 procent mente, at der føres en forkert fastholdelsespolitik. Det er på den anden side sikkert også et særsyn i en civil virksomhed, at 16 procent vender tilbage efter at have forladt arbejdspladsen.

Forsvaret har en organisationskultur, der dyrker det at være soldat og gør det til meget mere end et arbejde: Det bliver en livsstil. Man arbejder ikke som soldat, man *er* soldat. Der dannes hurtigt en stærk fagidentitet, der dyrker værdier som professionalisme, ekspertise, faglig stolthed, "soldaterhåndværket" og soldaternes fællesskab. Der opstår en samhørighedsfølelse, der udmønter sig i en stærk korpsånd og en stor loyalitet over for opgaven, kollegerne og organisationen som sådan. Medarbejdernes tilgang til arbejdet har traditionelt været, at man i højere grad er orienteret mod at opfylde organisationens mål end sine egne. Medarbejderne bider tænderne sammen og kæmper for at løse opgaven 100 procent og til tiden, selvom de er oppe imod dårlige odds. De brokker sig, men bliver. Denne tilgang er utroligt værdifuld for organisationen, da den er medvirkende til, at forsvarrets hjul stadig kører rundt på trods af den pressede materiel- og personelsituation.

Medarbejderne i forsvaret er, bl.a. på baggrund af organisationskulturen og sammenholdet, langt hen ad vejen villige til at kæmpe for organisationen på bekostning af egne behov. Der er dog en smertegrænse, og den er forsvaret ifølge respondenterne i undersøgelsen faretruende tæt på at ramme i øjeblikket. Der bliver stadig mindre tolerance over for, at organisationens tarv sættes over medarbejdernes - på trods af den stærke identifikation med og loyalitet over for organisationen. Hvis man ikke sørger for bedre arbejdsvilkår, risikerer man, at fællesskab, korpsånd og offervilje i forhold til den overordnede sag blegner, og at medarbejderne i stedet bliver sig selv nærmest. Nogle respondenter i undersøgelsen giver udtryk for, at de selv og/eller deres kolleger allerede har nået dette punkt. De gør stadig en stor indsats, men det er efterhånden mere på grund af, at de ikke vil lade kolleger i stikken end af hensyn til ledelsens overordnede mål. Man kan ikke blive ved med at give, hvis man ikke føler, at man får nok igen.

06 Vejen frem: Konklusioner og anbefalinger

Det, der i øjeblikket er med til at fastholde stampersonellet, er tilfredshed med en række generelle arbejdsvilkår og den specielle kultur i forsvaret, som respondenterne angiver har stor betydning. Dette er en positiv overraskelse i forhold til det mere negative billede af forsvaret som arbejdsplads, der oftest tegnes i den offentlige debat. Det er således vigtigt for den fremtidige fastholdelse, at disse forhold også fremover er tilfredsstillende for medarbejderne. Samtidig må der arbejdes på at afhjælpe de forhold, der er stor utilfredshed med, og som i øjeblikket giver anledning både til overvejelser om afgang og til decideret afgang.

De adspurgte er generelt godt tilfredse med forsvaret som arbejdsplads. Ikke mindst på grund af den unikke organisationskultur og det "miljø", der findes her. De sætter også stor pris på kvaliteter som rummeligheden, friheden under ansvar i forhold til opgaveløsningen, fællesskabet, korpsånden og ikke mindst de alsidige, spændende og udfordrende opgaver. Disse nære kvaliteter er med til at fastholde medarbejderne på trods af den pressede materiel- og personsituation. Der er til gengæld utilfredshed med en række forhold, som er uden for medarbejdernes indflydelse. Det drejer sig om lønforhold, herunder ny løn-konceptet, ledelsesstilen, den stærke centralisering af personaleadministrationen, omfanget og kvaliteten af personelplanlægningen og ikke mindst oplevelsen af en manglende sammenhæng mellem organisationens top og bund. Denne oplevelse af manglende sammenhæng kan i høj grad tilskrives sameksistensen af to divergerende kulturer eller diskurser i forsvaret som organisation: henholdsvis krigerkulturen eller en operativ diskurs og managementkulturen eller en styringsdiskurs.

For at fremme fastholdelse er det nødvendigt at forbedre sammenhængen mellem organisationens top og bund og mindske de modsætningsforhold mellem niveauerne, som medarbejderne oplever. Repræsentanter fra de øvre ledelseslag, beslutningstagerne, kan med fordel i højere grad orientere sig om forholdene hos enhederne på stedet. Dette vil give dem et informeret grundlag for deres beslutninger og en bedre ide om konsekvenserne af disse. Samtidig er der behov for at de lavere ledelseslag, som er tættere på

de medarbejdere, som denne undersøgelse omhandler, bliver bedre til at formidle intentionerne bag de personalepolitiske beslutninger taget for forsvaret som sådan. Der er brug for en, helt konkret, mere synlig ledelse, der viser interesse for og anerkender soldaternes indsats internt i organisationen og bakker den op udadtil. Det er nødvendigt, at medarbejderne føler, at der lyttes til dem, og at de bliver taget alvorligt. Det er desuden vigtigt at sikre sig, at de tiltag, der iværksættes, både generelt og specifikt i forhold til fastholdelse, er de rigtige. Også set med medarbejdernes øjne.

Den øgede centralisering af personaleadministrationen har resulteret i, at medarbejderne ofte føler sig upersonligt behandlet og oplever en manglende sammenhæng mellem deres egen virkelighed og ønsker og de beslutninger, der tages. En HR-tilgang, der i højere grad tilgodeser en mere individuel planlægning med hensyntagen til den enkelte medarbejders ønsker og behov, vil fremme fastholdelse. Det er for sent at spørge, hvad der eventuelt kunne fastholde en (utilfreds) medarbejder, når beslutningen om afgang er taget og iværksat.

Der er sket en generel samfundsmæssig udvikling i retning af større fokus på individet. Forsvaret må nødvendigvis afstemme sin medarbejderopfattelse og -behandling i forhold til denne udvikling, hvis organisationen vil fastholde sine medarbejdere på længere sigt. Dette er ligeledes en vigtig faktor i forhold til rekruttering af nye medarbejdere. Organisationens tarv tilgodeses bedst ved at sætte medarbejdernes behov højest.

Utilfredshed med lønnen er en af hovedårsagerne til overvejelser om afgang og er gennemgående et tema, der optager de adspurgte meget. Der hersker blandt stampersonellet en udbredt opfattelse af, at de får mindre i løn, end man får i en, angiveligt, tilsvarende funktion uden for forsvaret. Det vil være hensigtsmæssigt at arbejde på at skabe større gennemsigtighed for denne medarbejdergruppe i forhold til, hvordan forholdet reelt er mellem lønnen i og uden for forsvaret.

Det ligger i soldaternes fagidentitet, at man er meget loyal og pligtopfyldende over for forsvaret som organisation. Forsvaret skal dog passe på ikke bevidst eller ubevidst at drive rovdrift på medarbejdernes loyalitet over for opgaven, organisationen og kollegerne. Når medarbejderne føler, at deres loyalitet og arbejdsindsats i forhold til organisationen ikke gengældes, svarer det til at være forelsket i én, der ikke gengælder ens følelser. I et parforhold er reaktionen ofte, at den forsmåede part forlader forholdet. Det bør derfor ikke overraske, at medarbejdernes reaktion på oplevelsen af u gengældt loyalitet i sidste ende vil være at forlade forsvaret. Der er altså brug for, at forsvaret i højere grad gengælder denne loyalitet. Dette kan komme til udtryk i form af højere løn, flere personalegoder og en forbedring af arbejdsvilkårene generelt, men også i kraft af tiltag som forbedrede vilkår for tilskadekomne og veteraner, øget støtte til pårørende og en større opbakning af medarbejdernes indsats udadtil.

I forhold til videre forskning i stampersonnellets arbejdsvilkår vil det bl.a. være relevant at undersøge følgende forhold:

Hvordan styrker og vedligeholder man de forhold og vilkår, der i forvejen er stor tilfredshed med?

Hvad får folk til at vende tilbage til forsvaret, og hvordan oplever disse personer det at "komme hjem"? Da forsvaret ikke kan tiltrække medarbejdere fra konkurrerende virksomheder, vil det i stigende grad være relevant for organisationen at tiltrække tidligere ansatte.

Hvordan er arbejdsvilkårene for de udsendte soldater?

I hvor høj grad planlægger stampersonnellet på forhånd en kortere karriere i forsvaret, og hvilke konsekvenser har det for fastholdelse af denne medarbejderkategori?

Hvori består utilfredsheden med udstikkeren? Hvilke af udstikkerens funktioner fungerer og kan styrkes?

Hvilke dele af personaleadministrationen kan uddelegeres, og hvordan?

Hvad er status på tilfredsheden med den geografiske stabilitet?

Respondenterne giver udtryk for oplevelsen af, at officerernes ledelse hæmmes af hensynet til deres videre karriere. Dette gør det relevant at undersøge, hvilken ledelsesadfærd hos officererne, der aktuelt belønnes.

Støtter FOKUS belønning af den mest hensigtsmæssige ledelsesadfærd – og i givet fald hvordan? Dette er vigtigt at undersøge, fordi det, man vælger at belønne eller straffe, har indflydelse på den ledelsesmæssige adfærd.

På baggrund af undersøgelsens resultater opstilles følgende anbefalinger i forhold til at fremme fastholdelsen af forsvarets medarbejdere i manuel- og mellemløbergruppen:

Styrk og vedligehold de arbejdsvilkår, der i forvejen er tilfredshed med.

- Forsvaret kan tilbyde en alsidig arbejdsplads med en unik organisationskultur, spændende og udfordrende opgaver samt fleksibilitet og frihed i forhold til planlægning og opgaveløsning. Det anbefales, at man vedligeholder og styrker disse forhold og i højere grad italesætter dem i forbindelse med fastholdelse og rekruttering.
- Det anbefales i den forbindelse, at forsvaret øger fokus på at identificere og afhjælpe vilkår og tendenser, der har en negativ effekt på medarbejdernes loyalitet og tilfredshed, og som risikerer at nedbryde de særlige forhold, der fremmer fastholdelse.
- Det anbefales yderligere, at ledelsesmæssig adfærd og ledelsesmæssige tiltag, der fremmer de forhold, der medvirker til fastholdelse, i højere grad belønnes end ledelsesmæssig adfærd, der ikke tilgodeser sådanne forhold.

Styrk sammenhæng og balance mellem operative og administrative hensyn.

- Det anbefales, at der i højere grad sættes fokus på individets ønsker og behov i forbindelse med personelplanlægning. Herunder en større opmærksomhed på, hvad der fastholder den enkelte medarbejder, og et større kendskab til den enkelte medarbejder hos dennes udstikker.
- For at styrke sammenhæng og forståelse mellem de øvre og nedre organisatoriske niveauer bør det overvejes at decentralisere dele af personaleadministrationen. Det anbefales, at man i personelplanlægningen i højere grad inddrager den leder, der kender den enkelte medarbejders ønsker, behov og kompetencer.
- Det anbefales, at der sættes fokus på, at man på de forskellige ledelsesniveauer får oversat mellem kriger-managementkulturen på tilfredsstillende vis.
- Det anbefales i højere grad at give plads til og have forståelse for krigerkulturen, hvor den er fremmede for medarbejdertilfredshed og fastholdelse.

Skab større gennemsigtighed på lønområdet.

- Lønstrukturen for stampersonellet bør afdækkes med henblik på at skabe en større gennemsigtighed i forhold til de reelle lønvilkår. I den forbindelse bør det undersøges, om lønniveauet for stampersonellet afviger negativt fra lignende funktionsniveauer uden for forsvaret.
- Det anbefales, at procedurer for tildeling af tillæg og engangsvederlag i højere grad ensrettes på tværs af værn og funktioner. Begrundelser for tildeling af engangsvederlag kan desuden med fordel gøres tilgængelige for alle medarbejdere.

07 Bilag

Tabel A. Respondenternes fordeling på værn og funktion.

Værn	Funktion	Frekvens	Procent
Hæren	Chefsergent	45	3,5 %
Hæren	Seniorsergent	213	16,6 %
Hæren	Oversergent	131	10,2 %
Hæren	Sergent	84	6,5 %
Søværnet	Chefsergent	15	1,2 %
Søværnet	Seniorsergent	77	6 %
Søværnet	Oversergent	34	2,6 %
Søværnet	Sergent	18	1,4 %
Søværnet	Kadet/sergent	1	0,1 %
Søværnet	Marinespecialist	37	2,9 %
Søværnet	Marineoverkonstabel	15	1,2 %
Søværnet	Marinekonstabel	6	0,5 %
Søværnet	Seniormekaniker	2	0,2 %
Søværnet	Overmekaniker 1. grad	2	0,2 %
Søværnet	Overmekaniker 2. grad	1	0,1 %
Søværnet	Mekaniker	21	1,6 %
Flyvevåbnet	Chefsergent	29	2,3 %
Flyvevåbnet	Seniorsergent	151	11,7 %
Flyvevåbnet	Oversergent	89	6,9 %
Flyvevåbnet	Sergent	30	2,3 %
Flyvevåbnet	Flyverspecialist	231	18 %
Flyvevåbnet	Flyveroverkonstabel	30	2,3 %
Flyvevåbnet	Flyverkonstabel	3	0,2 %
Hæren	Andet	2	0,2 %
Søværnet	Andet	2	0,2 %
Flyvevåbnet	Andet	1	0,1 %

I alt		1270	98,8 %
Ikke besvaret		16	1,2 %
Total		1286	100 %

Tabel B. Fordeling af respondenterne i forhold til ansættelses længde.

Antal år i Forsvaret	Procent
Op til 1 år	0 %
1-5 år	8 %
6-10 år	6 %
Over 10 år	85 %
Total	100 %

Tabel C. Afgangsovervejelser fordelt på aldersgrupper

Overvejer pt. at forlade Forsvaret/Alder	20-30 år	31-40 år	41-50 år	51 år og ældre
Ja	49 %	48 %	36 %	24 %
Nej	51 %	52 %	64 %	76 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabel D. Afgangsovervejelser fordelt på værn

Overvejer pt. at forlade Forsvaret/Værn	Hæren	Søværnet	Flyvevåbnet
Ja	43 %	28 %	32 %
Nej	58 %	72 %	68 %
Total	100 %	100 %	100 %

Tabel E. Jeg er stolt af at arbejde i forsvaret

Stolt af at arbejde i Forsvaret	Procent
Meget uenig	1 %
Overvejende uenig	9 %
Hverken eller	27 %
Overvejende enig	46 %
Meget enig	18 %
Ikke Besvaret	0 %
Total	100 %

Tabel F. Stolthed over at arbejde i forsvaret fordelt på aldersgrupper

Stolt af at arbejde i Forsvaret/Alder	20-30 år	31-40 år	41-50 år	51 år og ældre
Meget uenig	1 %	1 %	1 %	1 %
Overvejende uenig	3 %	6 %	9 %	12 %
Hverken eller	16 %	22 %	30 %	29 %
Overvejende enig	50 %	52 %	42 %	45 %
Meget enig	30 %	19 %	18 %	13 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabel G. Opfattelsen af hvorvidt arbejdsbyrden er passende fordelt på værn

Arbejdsbyrde er passende/Værn	Hæren	Søværnet	Flyvevåbnet
Meget uenig	14 %	10 %	5 %
Overvejende uenig	33 %	20 %	23 %
Hverken eller	15 %	18 %	17 %
Overvejende enig	35 %	47 %	48 %
Meget enig	2 %	6 %	8 %
Total	100 %	100 %	100 %

Tabel H. Jeg kan løse mine opgaver tilfredsstillende med den tid jeg har til rådighed

Kategori	Procent
Meget uenig	10 %
Overvejende uenig	25 %
Hverken eller	12 %
Overvejende enig	42 %
Meget enig	10 %
Ikke Besvaret	1 %
Total	100 %

Tabel I. Jeg kan løse mine opgaver tilfredsstillende med de midler jeg har til rådighed

Kategori	Procent
Meget uenig	9 %
Overvejende uenig	25 %
Hverken eller	18 %
Overvejende enig	41 %
Meget enig	7 %
Ikke Besvaret	1 %
Total	100 %

Tabel J. Opfattelsen af balancen mellem arbejds- og privatliv fordelt på alder (Jeg oplever, at der i hverdagen er mulighed for at få plads til både arbejdsliv og privatliv.)

Mulighed for plads til både arbejdsliv og privatliv/Alder	20-30 år	31-40 år	41-50 år	51 år og ældre
Meget uenig	12 %	5 %	3 %	2 %
Overvejende uenig	25 %	13 %	12 %	12 %
Hverken eller	19 %	14 %	15 %	13 %
Overvejende enig	38 %	48 %	52 %	50 %
Meget enig	6 %	20 %	19 %	24 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

o8Noter

Udarbejdelsen af denne undersøgelse har været både interessant og lærerig. Forfatteren vil gerne rette en varm tak til de medlemmer af CS, der har deltaget i undersøgelsen, og en særlig varm tak til de medlemmer, der også fandt tid til at deltage i de indledende fokusgruppe interviews. Desuden en tak til CS for godt samarbejde.

Der er i undersøgelsens sidste fase blevet afholdt et seminar, hvor udvalgte interessenter fik præsenteret resultaterne og havde mulighed for at komme med kommentarer. Der skal lyde en stor tak til deltagerne for deres input.

Forfatteren vil desuden gerne takke cand.merc.sol Michael Pingel Hansen fra Institut for Ledelse og Organisation (ILO) v. Forsvarsakademiet for konstruktiv kritik undervejs. Ligeledes tak til ph.d i antropologi Katrine Nørgaard, også fra ILO, for input vedrørende modsætningerne mellem en operativ- og en styringsdiskurs i forsvaret.

Der skal også rettes en stor tak til mine kolleger på Dansk Institut for Militære Studier der både gør det lærerigt og til en fornøjelse at færdes på Instituttet. Herunder også en tak til Instituttets dygtige og engagerede studentermedarbejdere.

Rapporten er udelukkende udtryk for forfatterens analyse, og denne er alene ansvarlig for de vurderinger og synspunkter, der kommer til udtryk heri. Disse er således ikke udtryk for en officiel holdning fra Dansk Institut for Militære Studier eller nogen anden organisation.

Noter

1 Kilde: "FPT - Afganginterview 2007. Afrapportering fra ophobede interviews ". Forsvarets Personeltjeneste, 21. december 2007, s. 4.

2 Kilde: "Årsrapport om afganginterview 2008", Forsvarets Personeltjeneste, januar 2009, s. 8.

3 Kilde: Mundtlig meddelelse, Forsvarets Personeltjeneste

4 Forsvarets Personeltjeneste er ansvarlig for personalepolitik, policy og udvikling på personaleområdet i forsvaret. Her varetages HR-funktioner for alle medarbejdere, herunder rekruttering af civile og militære medarbejdere. FPT blev etableret i april 2005 som den første af de såkaldte funktionelle tjenester.

5 Se bl.a. Biddle, Stephen, (2006): *Military Power: Explaining Victory and Defeat in Modern Battle*. Princeton, Princeton University Press.

6 Kilde: Konsulent Poul Sørensen, HKKF. Antallet af konstabler varierer hen over året p.g.a. opstilling af reaktionsstyrkeenheder. HKKF har også ledige og medarbejdere på CU som medlemmer.

7 Kilde: Søværnets Konstabelforening

8 Kilde: Hans Frederiksen, FKKF.

9 <http://forsvaret.dk/FPT/Rapporter/Pages/default.aspx>

10 Der er i datamaterialet kun en enkelt respondent i alderen 20 år og yngre. Derfor er denne kategori i forbindelse med databehandlingen lagt ind under kategorien 21-30 år, der således herefter ændres til 20-30 år.

11 Alle procenttal, der optræder i denne rapport, er rundet op eller ned til 0 decimaler. Dette indebærer, at procentandele under 0,5 % vil figurere som 0 %.

12 Se bl.a. "Årsrapport om afgangssamtaler 2008", Forsvarets Personeltjeneste, 2008, s. 38

13 Det er kun respondenter, der har angivet, at de overvejer at forlade forsvaret, der har svaret på dette spørgsmål. I hele tal drejer det sig om 453 personer.

14 Informationerne om afgangsbegrundelser blandt medarbejdere, der har forladt forsvaret, stammer fra "Årsrapport fra afgangssamtaler 2008", Forsvarets Personeltjeneste, 2009, s. 37-39.

15 Kilde: "Rapport vedrørende udsendelsesperioder" Forsvarskommandoen, december 2005.

16 Kilde: www.FMN.dk; Beretning fra Forsvarskommissionen 2009.

17 Dette tal er fremkommet ved en sammenlægning af kategorierne "Overvejende enig" (47 %) og "Meget enig" (14 %). Denne fremgangsmåde er gennemgående anvendt i rapporten.

18 Tildelingen af disse tillæg sker i et samarbejde mellem en afdelingschef, f.eks. en bataljonschef, og en repræsentant for medarbejdergruppens faglige organisation. Man bliver indstillet af chefen for den underafdeling, man er i, dvs. af den kaptajn, der, afhængigt af værnet, er chef for et kompagni, en eskadron eller eskadrille. Man kan dog også indstille sig selv.

19 Nørgaard, K., Thorbjørnsen, S. R., & Holsting, V. (2008) Militær etik og ledelse i praksis, Forsvarsakademiet. Se især ss. 48-56.