



Fastholdelsesundersøgelse 2020



Rapport

1. Indholdsfortegnelse

1. Indholdsfortegnelse	2
2. Resumé og anbefalinger	3
3. Indledning.....	6
4. Om tilblivelsen af rapporten	8
Undersøgelser 2014-2015	8
Undersøgelse af officerselevers motivation og intention.....	8
Denne undersøgelse	8
Bias.....	8
Konstruktion af spørgeskema	9
Repondentgruppe.....	10
Bortfaldsanalyse	11
5. Undersøgelsens resultater.....	12
5.1. Baggrundsspørgsmål.....	12
5.2. Vurderingsspørgsmål, fast ansatte	15
5.3. Vurderingsspørgsmål, afgåede officerer/officerer på TUL.....	17
Fast ansatte.....	19
Officerer, der er afgået eller på TUL	23
5.4 De åbne besvarelser understøtter de kvantitative fund	24
Mangfoldighed i opgaver, kompleksiteten og relevansen/meningen.....	24
Selvstændighed og ansvar.....	24
Medinddragelse og indflydelse	25
Ligesindede kolleger – at være en del af noget større	26
Korpsånden er vigtig	26
Det internationale perspektiv	27
Udviklingsperspektivet – både i forhold til sig selv, men også ansvaret for andres	28
Forsvarets mange forskellige muligheder	28
Oplevelse af god ledelse	29
Forsvarets ledelse holder sig kerneopgaven for øje	30
Organisationsændringer, korte uddannelser og stor rotation	31
Tjenesteplaner	33
Geografisk placering af tjenestesteder	34
Viden om forvaltning er på et lavt niveau for yngre officerer.....	36
Snævert fokus på kompetenceudvikling og karriere.....	37
Ledelse i Forsvaret og Beredskabsstyrelsen	37
HR-strategier og bemanningssystemet	38
Skæve forventninger	39
Ansættelsesform.....	40
Vilkår ved uddannelse	41

2. Resumé og anbefalinger

Med denne rapport giver HOD sit indspark i det samlede arbejde med at søge en større grad af fastholdelse af særligt yngre officerer.

Rapporten er blevet til i et samarbejde mellem HOD's sekretariat og en fokusgruppe bestående af 16 yngre officerer fra Forsvaret og Beredskabsstyrelsen.

Forsvarschefen og Beredskabsstyrelsen har velvilligt stillet arbejdstid til rådighed for de 16 yngre officerer, så de har kunnet deltage i de to dagsseminarer, der er gennemført.

Forsvarskommandoen og Forsvarsministeriets Personalestyrelse har med sagsbehandlere ligeledes deltaget i arbejdet som observatører.

Rapporten anviser et antal forslag til løsninger på fastholdelsesproblematikken, men viser også, at der er områder, hvor anbefalinger er svære at give – særligt også fordi der ikke findes én løsning på én udfordring, men mange, fordi også yngre officerer er individer og kræver individuelle løsninger.

Den nærmere baggrund for rapporten og den konkrete model for den gennemførte undersøgelse er beskrevet i henholdsvis kapitel 3 og 4, og viser, at der er en stærk interesse for HOD i at kortlægge årsager til, at officerer vælger at afdå fra Forsvaret og Beredskabsstyrelsen, og dermed i særdeleshed også, hvad der kan gøres for at undgå, at disse valg træffes.

På dette tidspunkt – lidt i et bakspejlsperspektiv på undersøgelsen og rapportskrivningen – er der selvsagt elementer, der fremstår klarere belyst end andre, men også elementer, der bare i omfang af deltagernes bemærkninger og kommentarer nærmest skriger på indsats. For hvorfor ikke – som en officer i fokusgruppen udtrykte det – bare standse blødningen i stedet for den evindelige blodtransfusion.

Men der er også elementer, der ikke er konkret belyst i undersøgelsen, men som måske nok kræver et eftersyn. For eksempel har et antal kvindelige officerer – såvel tjenstgørende som afdåede – beskrevet det som svært at gøre nøjagtigt som mændene og på samme vilkår, når der er helt naturlige årsager i form af graviditet og barsel, der sætter kvindelige officerer ude af stand til at følge nøjagtigt den samme sti som mændene på karrierevejen. Ikke fordi der skal opsættes særregler for kvinder, men fordi der bør være et særligt hensyn, der tages, når der måles på samlede erfaringsmuligheder.

Af de konkret behandlede emner udspringer der et antal anbefalinger til Forsvaret og Beredskabsstyrelsen om initiativer, der kan mindske de yngre officerers tilbøjelighed til at vælge ansættelsen fra. I kort summarisk form er disse:

- Behandling og iværksættelse af klarlæggelse af, hvad der er Forsvarets og Beredskabsstyrelsens kerneopgaver. Ikke som "et narrativ" eller "en fortælling", men en konkret gennemgang af de kerneopgaver, der følger af Lov om Forsvaret og af forlig på områderne. Flere yngre officerer finder ikke, at fx opgaver som GEFION, VIDAR m.v. er kerneopgaver, som de er rekrutteret til at udføre, og at denne udførelse sløver evnen til at udføre de opgaver, de opfatter som kerneopgaver. Støtte til politiet er indskrevet som en del af Forsvarets opgavekompleks – gør det attraktivt at deltage i udførelsen og fortæl, hvilken betydning det har i et samfundsperspektiv. Der er måske mere brug for et #derforerjegher end et #værdatkæmpefor.

- Fjernelse af tjenesteplaner – eller i hvert fald dem, der ikke er aftalt, men bare dekretet fra ledelsen. Ifølge denne undersøgelse er tjenesteplaner – særligt i Hæren – et onde, der skal gå væk. Tjenesteplaner kan – som et af tre ben i bemanningssystemet – have en berettigelse, hvis de er forhandlede mellem to ligeværdige parter, og hvis de holder – eller genforhandles, hvis forudsætningerne forsvinder. Hvis disse forventninger til planerne ikke kan indfries, vil tjenesteplaner virke direkte afskrækkende på de yngre officerer og dermed være medvirkende til at forøge afgang, hvilket ses tydeligt af denne undersøgelses resultater. Samtidig er længden af eksisterende planer alt for uoverskuelig for de yngre officerer. Tjenesteplaner med et 5- til 6-årigt sigte er alt for langt. Der bør arbejdes på kortere sigt, maksimalt 2-3 år, hvorefter de unge officerer skal kunne søge stillinger på lige fod med andre officerer. Ellers bør tjenesteplaner helt bortfalde efter udpegningen til førstegangstjenesten og officererne derefter have fuld adgang til at søge stillinger. Der er ingen fremtid, hvis nutidens forvaltning fastholdes på området, for tallene taler sit tydelige sprog: Fastholdelse gennem stavnsbinding har haft den stik modsatte effekt.
- Uddannelsesårsværk. Når du er på uddannelse, så er du på uddannelse – og ikke samtidig delingsfører, kompagnichef eller teknikofficer. Uddannelse er så vigtig for at opretholde et tilfredsstillende kompetenceniveau, at tid dertil skal prioriteres af arbejdsgiver. Det nytter ikke, at koncentrationen om læringsmålene mistes og spredes over hele trekanten mellem arbejde, familie og uddannelse. Arbejdslivsbalancen opretholdes bedst mellem to elementer ad gangen, enten arbejde og familie eller uddannelse og familie. Udsigten til flere års deling af døgnets 24 timer mellem alle tre elementer har været den dråbe, der har fået bægeret til at flyde over hos flere yngre officerer, hvorefter de har valgt at forlade ansættelsen. Det kan gøres bedre. Sæt tid af til uddannelse, og giv officererne mulighed for at hellige sig dygtiggørelse i professionen. Det er en ren win-win, for det øger samtidig professionalismen i Forsvaret. Og endelig: sidemandsoplæring og on the job training gør sig måske godt som elementer i en større plan, men kan ikke stå alene som middel til at opnå de rette kompetencer. Dertil er krav om indsigt og viden for stort for officerskorpsets vedkommende. Men ja, det kan godt være, at man ombord på et skib kan stå skulder ved skulder og lære af sidemanden, men det er altså svært som delingsfører eller kompagnichef i Hæren, hvor enhederne ofte er kilometer fra hinanden, og hvor besparelseshensyn ikke levner mulighed for dobbeltbemanning, der kan tilgodese læringssituationen.
- Ledelse. Officerer er ledere, og kræver god ledelse af deres ledere og chefer. De yngre officerer ønsker at blive set som individer frem for bare som en af flokken. De kræver, at deres chefer kan og vil walk the talk og gå forrest både i opgaveløsningen, men også som rollemodeller. Men de yngre officerer er også realistiske, og sætter i undersøgelsen fingeren på de mange managementklausuler, der er lagt ned over deres chefers virke. De peger altså på, at new public management som filosofi og styringsredskab i Forsvaret og Beredskabsstyrelsen – i hvert fald i den form, det indtil nu har antaget – ikke er en gangbar ledelsesmodel, fordi den ikke passer til den form for ledelse, der er behov for i en organisation, der skal virke gennem personligt lederskab. Tværtimod bør ledere og chefer bedømmes på, om deres enheder er i stand til at løse opgaverne, frem for, om budgetterne er overholdt – hvis altså situationen skal sættes på spidsen.
- Karriere. Forsvaret er et hierarkisk system, og karriere som begreb er derfor oftest forbundet med vertikal stigen i graderne, som historisk har stillet krav om omskiftelighed for officererne, at blive målt og vejret i flere – og gerne i flere geografisk spredte – stillinger. De yngre officerer stiller større krav til både en hurtigere, men også mindre geografisk udfordret karriereplan. Og så stiller de krav om, at de ikke bliver mødt af chefer, der i deres karriererådgivningsfunktion kun evner at se på, hvordan de selv er levet behandlet og har ladet sig behandle gennem egen karriere. De stiller derimod krav om chefer, der kan rådgive ud fra den yngre officers individuelle evner og forhold,

lige som cheferne skal have et langt større kendskab til de mange muligheder, der er i ansættelsen. Alternativt peger flere på, at en revitalisering af den tidligere udstikkerfunktion kan være en del af en fremtidig løsning, der skal sikre bedre karriererådgivning for den enkelte – og dermed bedre fastholdelse.

- Geografi. Undersøgelsen viser, at officererne bevæger sig meget rundt i den danske geografi. Men den viser også, at det er en kæmpe udfordring for de unge officerer, at det samlede operative forsvar primært er stationeret i Jylland, mens skoler og højere stabe primært er placeret på Sjælland. Resultaterne peger på, at flere unge officerer flytter til Region Hovedstaden og bliver boende der, selv om deres tjenestesteder er placeret i Jylland. Årsagerne til, at Region Hovedstaden foretrækkes er blandt andet, at deres partnere har base der, eller at partnerens jobmuligheder er størst i hovedstadsområdet. Flere peger på geografien som årsag til deres endelige valg om at forlade ansættelsen. Der er en naturlig kobling mellem den geografiske udfordring og det valgte HR-regime i Forsvarsministeriets område, idet der som hovedregel sker besættelse af stillinger efter ansøgning og til varig tjeneste, hvorved der ikke er mulighed for at sikre den omflyttelighed, som Forsvaret selv efterspørger. Der bør således i langt højere grad sikres en mulighed for at den enkelte officer i en aftale med sin chef eller måske endda en udstikker sætter en ramme for, at den geografiske placering er sikret, men at der kan ske udlån til andre stillinger i kortere eller længere tid – og med omkostningerne betalt. Et sådant tiltag vil have stor fastholdende værdi.

Her er gennemgået de væsentligste pointer, og der er foreslået – hvor det har været muligt med baggrund i de indkomne besvarelser – et antal løsningsmuligheder i forhold til at løse den gordiske fastholdelsesknude.

Det er dog vigtigt at holde sig for øje, at der ikke er en one size fits all løsning på fastholdelsesspørgsmålet, for hver officer er et individ med egne bevæggrunde og motivation.

Fælles for officererne, der har svaret på undersøgelsen, er dog, at de er drevet af vilje og evne til at løse de forhåndenværende opgaver – når de kan se formålet med dem, og når der ikke sættes uhensigtsmæssige barrierer for deres opgaveløsning op for dem. For når det sker, så udtrættes officererne og vælger andre græsgange.

Når officeren er drevet af opgaven, er det den ypperste operative kapacitet, der kan tænkes.

3. Indledning

Hovedorganisationen af Officerer i Danmark har – som fag- og professionsforening for officerer i Forsvaret, Hjemmeværnet og Beredskabsstyrelsen – en helt naturlig og legitim interesse i fastholdelse og rekruttering af officerer.

Fastholdelse og rekruttering af officerer er interessant for HOD af flere årsager.

For det første fordi det betyder noget for medlemmerne, at der er tilstrækkeligt med kolleger til at løfte de mange opgaver.

For det andet, fordi der skal være officerer nok til at bestride officersstillingerne – ellers bliver stillingerne måske overtaget af andre personalekategorier, og opgaverne dermed løst på et andet niveau. Dette vil betyde at forsvaret aktivt kan gennemføre løndumping. På denne lange bane kan dette resultere i at de rette kompetencer ikke kan rekrutteres til forretningskritiske stillinger.

For det tredje betyder det noget for HOD som organisation, idet antallet af officerer, og dermed det potentielle antal medlemmer af foreningen, betyder noget for organisationens evne til at imødekomme medlemmernes krav og forventninger til varetagelse af medlemmernes ansættelsesmæssige interesser.

På den baggrund har HOD gennem flere år fulgt tallene for rekruttering og utilsigtet afgang af officerer nøje, lige som HOD i 2014 og 2015 lavede undersøgelser om afgang- og fastholdelsesårsager for officerskorpset generelt som opfølgning på Forsvarets 3. og 4. HR-målinger.

Men på trods af diverse drøftelser og indsatser, ser de seneste tal for officerer på tjenestefrihed uden løn (TUL) og afgang efter ansøgning ikke specielt oplivende ud, idet udviklingen igen går den forkerte vej efter et kort og mindre fald i 2017:

ÅR	ANTAL ANSATTE (MIL) OFFICERER	TUL (ORLOV)	AFGANG EFTER ANSØGNING	AFGANG I ALT	AFGANGSPROCENT
2019	3534*	96	122	218	6,1 %
2018	3528*	107*	89*	196	5,6 %
2017	3409*	91*	95*	186	5,5 %
2016	3370*	92*	115*	207	6,1 %
2015	3505*	129*	106*	235	6,7 %

*: Tallene er hentet på Forsvarsministeriets Personalestyrelses hjemmeside.

Tallene ville ikke være alarmerende, hvis ikke det var fordi afgang er koncentreret om få grupper af ansatte, nemlig officerer på kaptajn-/kaptajnløjtnants- og premierløjtnantsniveauerne. Tager man udgangspunkt i antallet af officerer på de enkelte niveauer i december 2019, hvor der var 1100 kaptajner/kaptajnløjtnanter (KN/KL) og 503 premierløjtnanter (PL), så vidner tallene om store fastholdelsesproblemer på disse niveauer, idet henholdsvis 78 KN/KL og 76 PL har valgt enten at søge orlov eller afgå efter ansøgning – svarende til henholdsvis 7,1 % og 15,1 % af det tilbageblevne antal.

Tiderne skifter, og forsvarsforlig ændrer ofte meget for officerskorpset. Derfor udgav HOD i efteråret 2017 en hvidbog (Forsvarsforlig i et officersperspektiv), der blev præsenteret for og udleveret til forsvarsordførerne fra de politiske partier op mod indgåelse af forsvarsforlig for perioden 2018-2023.

Hvidbogen gav nogle bud på problemområder, som et kommende forsvarsforlig burde rette op på. Her skal blot nævnes nogle få, udvalgte områder:

- De yngre generationer har et anderledes syn på Forsvaret og karriere end hidtil set. Det medfører, at der skal tages helt andre hensyn hertil, når Forsvaret skal placeres geografisk. Flyttevilligheden

hos de nye generationer er mindre, men familiefølelsen desto mere fremtrædende.

- Fjernelse af tjenestemandsansættelsen og forhøjelsen af pensionsalderen generelt. Disse elementer giver en højere gennemsnitsalder i et Forsvar, der til stadighed skal være agilt og udsendelsesparat og har desuden medført løsere bindingsforhold til Forsvaret end tidligere set. Der er færre positive elementer og mindre forskel på en militær og civil ansættelse end før, hvilket gør, at springet fra overvejelse om en anden, civil, karriere og til faktisk at forlade Forsvaret, er blevet meget lille.
- Manglende militær knowhow i de bestemmende lag. Der er sket en stor udskiftning af officerer med andre medarbejderkategorier i stabe og styrelser. Det skaber grobund for mangelfulde beslutninger i forhold til løsning af Forsvarets kerneopgaver. Officerskorpset har opretholdt et konstant antal udsendte til internationale missioner og operationer, hvilket kun kan lade sig gøre, fordi der kan trækkes på de officerer, der gør tjeneste i stabe, styrelser, kommandoer m.v. til at indgå i udsendelserne.
- Arbejdspres ved videreuddannelserne. Stort set al videreuddannelse for officerskorpset gennemføres ved blended learning. Officererne har i forvejen tidskrævende jobs, der medfører lange perioder væk fra dagligdagens bekvemmeligheder. Tid til fordybelse og tilstedeværelse må og skal prioriteres.
- HR-strategien med dens civilrettede paradigmer er – i samarbejde med de udarbejdede retningslinjer for decentral organisations- og lønsumsstyring – direkte medvirkende til den ekstremt store uforudsete afgang af kompetente officerer. Det skyldes blandt andet, at der ikke længere er sikkerhed for, at der kan skabes de synlige karriereveje, der giver ro på et i forvejen belastet familieliv. Ingen kan vide sig sikre på, hvordan karrieren kan skabes, eller hvor det næste job er og hvornår.

Udgivelsen af hvidbogen medførte ikke større og tiltrængte ændringer til tingenes tilstand, udover, at Forsvaret fik en større økonomisk ramme at arbejde inden for, hvilket giver mulighed for investering i nyt materiel til udskiftning af gammelt og til opbygning af nye kapaciteter.

Der blev altså med det nyeste forlig ikke rettet op på de skævheder på personaleområdet, der medfører utilfredshed i officerskorpset, fulgt af utilsigtet afgang fra Forsvaret.

Med disse tal og opgørelser som baggrund har HOD valgt at gøre en særlig indsats for at undersøge, hvad der virker fastholdende på disse grupper af fortrinsvis yngre officerer – og hvad der har den modsatte virkning.

4. Om tilblivelsen af rapporten

Som nævnt har HOD gennemført flere undersøgelser af fastholdelses- og afgangsårsager, lige som der er lavet undersøgelser af officerselevernes motivationer og intentioner i relation til ansøgningen om at gennemføre uddannelsen.

Undersøgelser 2014-2015

I de afgang- og fastholdelsesundersøgelser, der blev lavet i 2014 og 2015, var udgangspunktet for spørgerammen de emner, der oftest blev spurgt til i forbindelse med HOD's sekretariatsvirksomhed, herunder konsulentstøtte, krydret med de udsagn, der oftest hørtes ved medlemsmøder rundt om i landet. Undersøgelsesrammerne bar på den måde meget præg af den besparelsesdagsorden, der var iværksat med forsvarsforliget for perioden 2013-2017, herunder særligt for officerskorpsets vedkommende overgang til såvel ny ansættelsesform som ny officersuddannelse – og videreuddannelser i en anden form end hidtil kendt.

Spørgerammen og metoden for undersøgelserne kan derfor problematiseres i forbindelse med bias og skævvridning, men de gav alligevel et godt grundlag for de drøftelser, der efterfølgende blev indledt med Forsvarsministeriet og Værnsfælles Forsvarskommando (nu Forsvarskommandoen).

Undersøgelse af officerselevers motivation og intention

Biasdrøftelsen i forbindelse med disse undersøgelser gjorde, at da HOD i 2017 satte sig for at undersøge kadetternes (officerselevernes) motivationer og intentioner i forbindelse med officersuddannelsen, blev udgangspunktet taget i et fokusgruppeinterview foretaget på Hærens Officersskole, hvor kadetter fra to årgange og fordelt på kadetter med befalingsmandsbaggrund og kadetter med universitetsbaggrund gav deres bud på, hvilke områder, der burde undersøges. Disse bud blev mikset med de "sandheder" om "de nye officerer", som blev fortalt i officerskredse på daværende tidspunkt, og gav tilsammen baggrund for en valid undersøgelse med mindre bias, hvor mere end 60 % af officerseleverne deltog.

Denne undersøgelse

Bias

Erfaringerne med udformningerne af HOD's tidligere undersøgelser gav grundlag for at gentænke hele undersøgelsessetupet. Mange (de fleste) undersøgelser og rapporter/afhandlinger tager et deduktivt udgangspunkt, hvor der tages udgangspunkt i eksisterende (teoretisk) viden som grundlag for formulering af hypoteser rettet mod undersøgelse af virkeligheden.

I modsætning hertil, har vi i denne undersøgelse lagt vægt på en induktiv tilgang, hvor vi har taget udgangspunkt i en (systematisk) iagttagelse af virkeligheden, hvorefter vi finder mønstre og udleder viden heraf.

Konkret er iagttagelsen af virkeligheden sket gennem inddragelse af 16 officerer fra målgruppen, som i et daglangt struktureret fokusgruppeinterview bestående af flere elementer, gav deres bud på "hot or not" – eller: hvad er fastholdende i arbejdet som officer, og hvad virker modsat?

Resultaterne af dette interview dannede grundlag for udarbejdelse af 25 udsagn om tjenesten som officer, som en udvalgt målgruppe (1194 officerer i aldersgruppen 40 år og nedefter), efterfølgende har fået mulighed for at besvare i et elektronisk spørgeskema.

Dog levner besvarelsesprocenten mulighed for (herom senere), – som ved alle den type undersøgelser – at kun de, der har haft negative oplevelser med fastholdelsen, har besvaret. Denne mulige bias skal således iagttages ved alle konklusioner og anbefalinger.

Konstruktion af spørgeskema

Processen vedrørende udarbejdelse af undersøgelsen er beskrevet ovenfor, så her følger en kort beskrivelse af den konkrete udformning af undersøgelsens spørgsmål og udsagn.

På fokusgruppedagen blev der indledningsvis ad flere omgange arbejdet med deltagernes egenopfattelse af tjenesten som officer i Forsvaret og Beredskabsstyrelsen. Det skete gennem italesættelse af deltagernes stillingtagen til følgende spørgsmål:

- a. værnsopdeling, hvor deltagerne skulle orientere hinanden om, hvorfor de havde valgt netop dét værn eller korps/styrelse,
- b. anciennitet i Forsvaret, hvor deltagerne skulle fortælle hinanden om den fedeste oplevelse, de havde haft indtil nu og om de forventede at blive i Forsvaret i lang tid,
- c. oplevelsen af glæde ved arbejdet lige nu, hvor deltagerne skulle drøfte, hvorfor de var glade/ikke glade for arbejdet, og hvad der skulle til for at ændre herpå.

Efterfølgende arbejdede deltagerne i grupper, hvor grupperne skulle fremkomme med samlede forslag til, hvad der virker fastholdende i jobbet som officer.

Sammenfattende beskriver deltagerne de fastholdende faktorer som:

- Mangfoldigheden i opgaver, kompleksiteten og relevansen/meningen
- Selvstændighed og ansvar
- Medinddragelse og indflydelse
- Ligesindede kolleger – at være en del af noget større
- Det internationale perspektiv
- Udviklingsperspektivet – både i forhold til sig selv, men også ansvaret for andres
- Korpsånden
- Forsvarets mange forskellige muligheder
- Problemløsning

Og så oplever de god ledelse, når lederen:

- Inddrager/lytter
- Ser individet
- Tilpasser opgaverne til den enkelte, så der opnås flow, og altså hverken angst eller kedsomhed

Alt i alt pegede deltagernes besvarelse af spørgsmålet om fastholdelsesfaktorer på, at officererne er individorienterede i et kollektivt perspektiv – ofte er opgaven i højsædet frem for den enkeltes personlige behov. Men når opgaven er løst vender opmærksomheden sig mod den enkeltes egne forhold, og her skal officeren kunne se en mening for sig selv i tilstedeværelsen i Forsvaret.

Som ved alle andre jobs er officersgerningen også udfordret på nogle områder. Det gav deltagerne udtryk for i et efterfølgende gruppearbejde. Sammenfattende udtrykte de følgende om emner, der forringer jobglæden:

- Forsvarets ledelse holder sig ikke kerneopgaven for øje. Fx er soldater nu sat til at løse opgaver, der ellers er pålagt politiet at løse (GEFION, VIDAR m.v.). Dermed fjernes soldaternes mulighed for at øve sig på og løse egentlige militære opgaver. Spidskompetencerne sløves.
- Konstante organisationsændringer. Deltagerne gav udtryk for, at de konstante ændringer – lige som løsning af ikke-kerneopgaver – sløver soldaternes militære færdigheder og muligheder for at øve reelle militære opgaver.
- Tjenesteplaner tilgodeser arbejdsgivers behov på bekostning af medarbejdernes. Tjenesteplanerne koster på officerernes arbejdslivsbalance og kan kun blive accepteret, hvis de udgøres af en aftale mellem to ligeværdige parter.
- Forsvaret er placeret i Vestdanmark. Det giver udfordringer for yngre officerer med tilknytning til Østdanmark.
- Korte uddannelser og stor rotation går ud over korpsånd og den sociale kapital.
- Viden om forvaltning er på et lavt niveau for yngre officerer – og det fylder ellers meget i hverdagen, når især den almindelige administration er flyttet langt væk i administrative fællesskaber, der i sig selv er arbejdskrævende for andre, da fejl ikke rettes så let som tidligere, hvor man fx bare lige gik ind på kontoret ved siden af og fik tingene gjort rigtige.
- For snævert fokus fra ledelsen på både kompetenceudvikling og karriereveje. Såvel ledere som medarbejdere mangler overblik over muligheder og alternativer.
- New Public Management og anden regnearksledelse har udhulet den gode ledelse.
- HR-strategiernes fokus på bemanningssystemets ansøgningsben giver for mange ledige stillinger og dermed for meget arbejde til de tilbageblevne officerer.
- Forskellighed i generationerne. Den ældre generation har skæve forventninger til de yngre officerer, blandt andet grundet rekrutteringskampagnernes fokus på ansøgernes CV-forbedringer, men også grundet forskellige prioriteringer i livet, hvor de yngre i meget mindre udstrækning er geografisk mobile end tidligere generationer har været.
- Ansættelsesformen gør det nemmere at træffe en beslutning om at forlade Forsvaret.
- Uens vilkår i forbindelse med videreuddannelsessystemet.

Den konkrete udformning af spørgeskemaet kan ses i bilags- og datasamlingen, der udgør et separat bind.

Repondentgruppe

Som allerede nævnt, fokuserer denne undersøgelse på de yngre officerer – officerer i alderen op til og med 40 år.

HOD har data på alle medlemmer, herunder mailadresser (og hvor en sådan ikke findes i medlemssystemet er der skrevet til FIIN-mail via MA-nummer og mil.dk) og alle medlemmer i alderen op til og med 40 år er derfor tilskrevet direkte fra HOD's sekretariat. Det drejer sig om 1056 officerer.

HOD har derimod ikke (og det følger blandt andet også af GDPR-lovgivningen) hverken oplysninger om eller på de officerer, der enten er tjenstgørende, men ikke medlemmer og/eller er afgang fra Forsvaret eller er på TUL. De sidstnævnte er derfor tilskrevet via hjælp fra Forsvarsministeriets Personalestyrelse, der har tilskrevet 225 officerer i alderen op til og med 40 år, som enten er afgang fra Forsvaret eller er på TUL.

I alt er der således tilskrevet 1281 officerer.

Af de 1056 officerer, der er tilskrevet direkte, er 87 "bouncet" (fejl i mailadressen), hvilket levner 969 mulige respondenter fra denne gruppe.

Det vides ikke, hvor mange af de 225, der er tilskrevet fra FPS, der enten ikke har modtaget eller har givet fejlmelding. Men eftersom der er skrevet til respektive e-bokse, så må fejlprocenten være tæt på 0.

Det betyder, at i alt 1194 officerer har haft mulighed for at besvare undersøgelsen. 534 har besvaret undersøgelsen, hvilket giver en overordnet svarprocent på 44,7 % og det må siges at være tilfredsstillende i en undersøgelse af denne type. Dog levnes der mulighed for en vis bias som beskrevet tidligere.

De 534 respondenter fordeler sig med 448 fast tjenestegørende (besvarelsesprocent på 46,2 %) og sammenlagt 86 ikke-tjenstgørende (besvarelsesprocent på 38,2 %), henholdsvis 61 afgåede eller i reserven og 25 på TUL.

Bortfaldsanalyse

I denne undersøgelse har enkelte respondenter angivet, at det var svært at vurdere et udsagns betydning for jobtilfredshed, hvis man i den første spørgsmålskæde ikke var enig i udsagnets grundpræmis. Fx har en respondent angivet, at det er svært at vurdere udsagnet om at Forsvarets placering i Vestdanmark var en udfordring for jobtilfredsheden, idet respondenteren ikke var enig i, at det overhovedet var et problem, at Forsvaret er placeret i Vestdanmark.

Den enkle løsning herpå er selvfølgelig, at der skulle have været tilføjet en rubrik "Ikke relevant" eller lignende ud for hvert enkelt udsagn. Men da det ikke er sket, så anses majoriteten af det partielle respondentbortfald at være forårsaget af denne fejlkilde.

Udover den del af målgruppen, der ikke har responderet på undersøgelsen (55,3 %), er der også sket et bortfald i løbet af besvarelsen af undersøgelsen.

Af de 448 fast tjenestgørende, der startede på undersøgelsen, har 423 fuldført besvarelsen, svarende til en fuldførelsesprocent på 94,4 %, og altså et bortfald på 5,6 %.

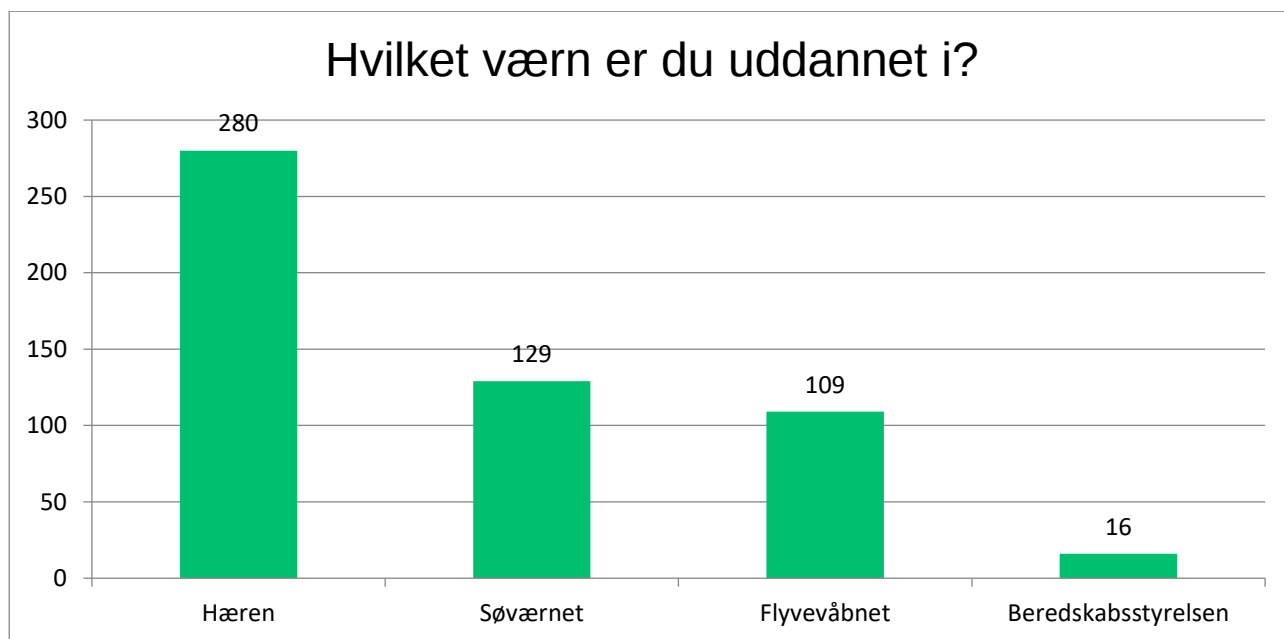
Af de øvrige 86 ikke-tjenstgørende har 81 fuldført besvarelsen, svarende til 94,1 % og altså et bortfald på 5,9 % under besvarelsen.

Ud over den allerede beskrevne del af bortfaldet – vedrørende den manglende mulighed for at svare med "ikke relevant" – kan en anden del af bortfaldet også udgøres af respondenter, der er "kørt trætt" i at skulle vurdere 25 udsagn ad to omgange. Det er en forståelig træthed, og i en fremtidig undersøgelse vil spørgsmålsudformningen blive revurderet og ændret, så spørgsmålene deles op i flere. Hver indeholdende et mindre antal udsagn.

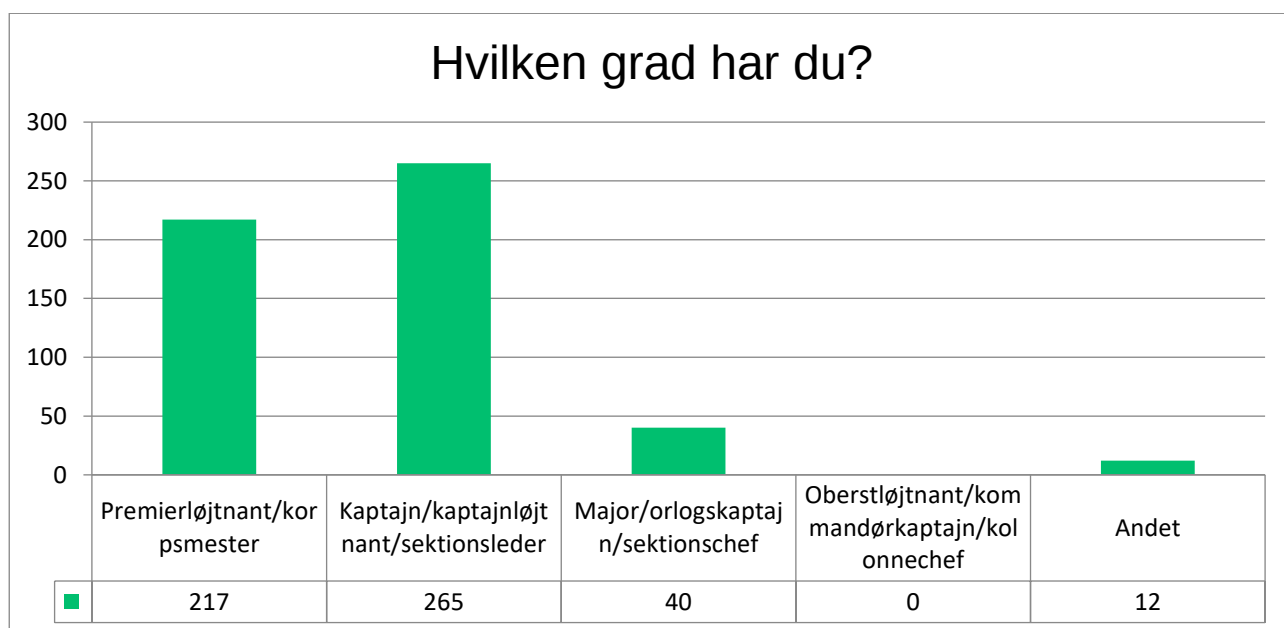
5. Undersøgelsens resultater

Undersøgelsens resultater vil her blive gennemgået i flere tempi. Indledningsvis gennemgås de overordnede resultater uden en sammenkædning til de oprindelige udsagn, lige som de heller ikke samkøres i krydsreferencer eller opdeles på tværs af værn, køn eller grader.

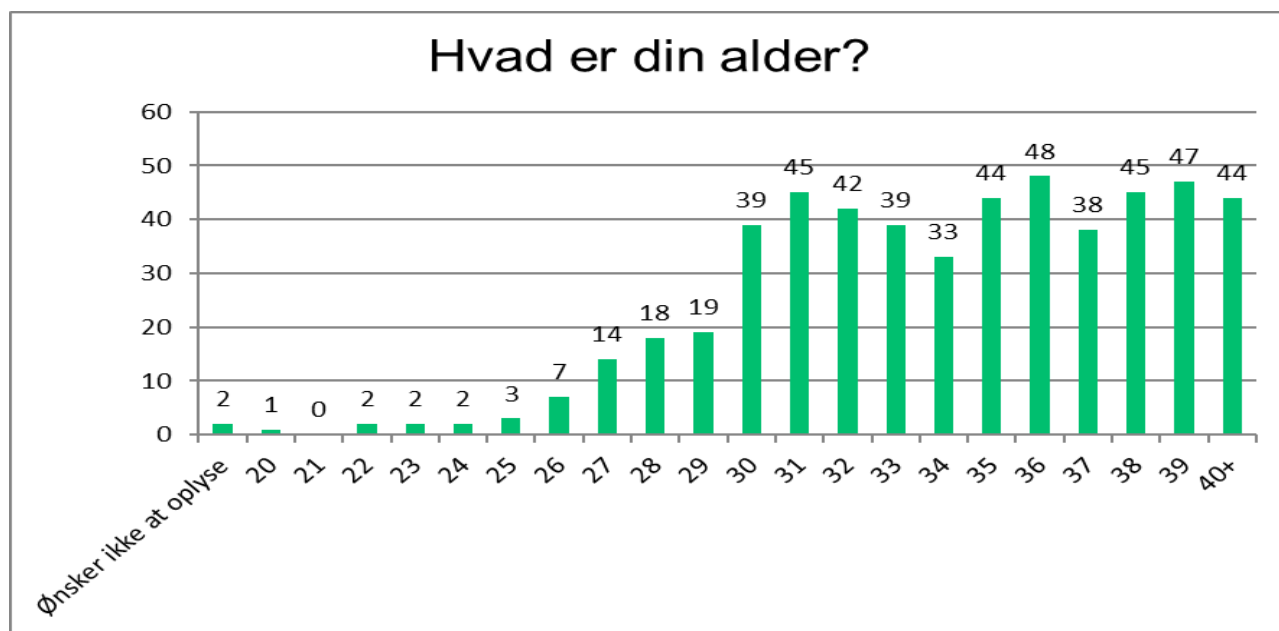
5.1. Baggrundsspørgsmål



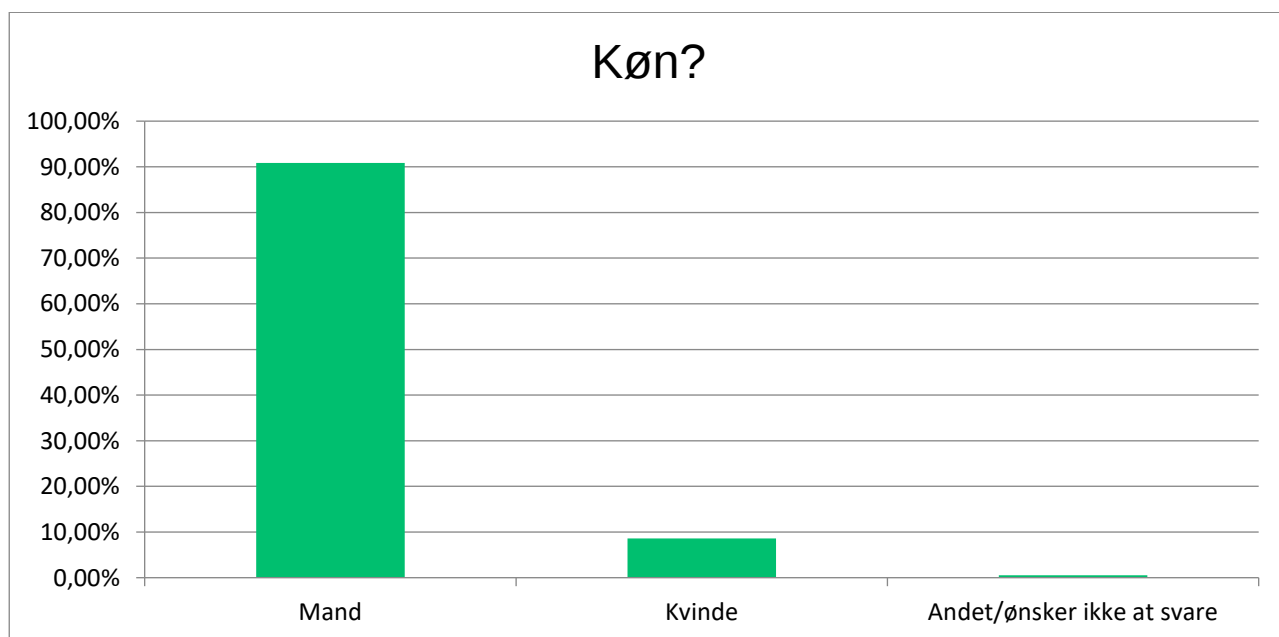
Figur 1: Fordelingen mellem værn/styrelse følger i store træk den faktiske procentuelle fordeling



Figur 2: Også fordelingen mellem graderne følger i grove træk den faktiske fordeling - når aldersgruppen tages i betragtning. Uden skelen til alderen ville andelen af kaptajner/kaptajnløjtnanter/sektionsledere være højere

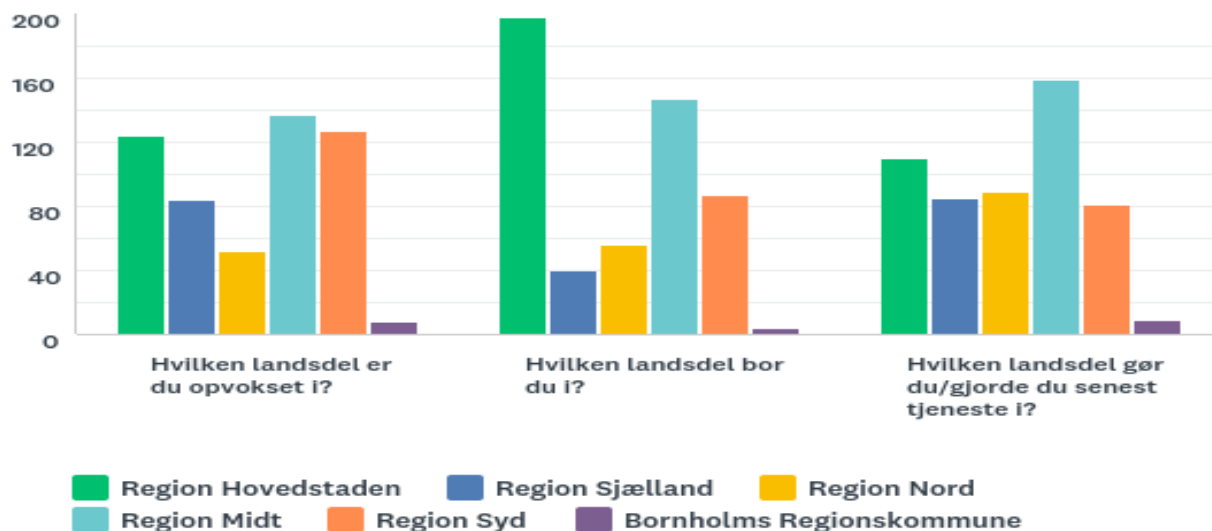


Figur 3: Gennemsnitsalderen på alle respondenter ligger på ca. 34,1 år, mens gennemsnitsalderen på fast ansatte ligger på 34,06 år og for afgåede/TUL på 34,30 år.



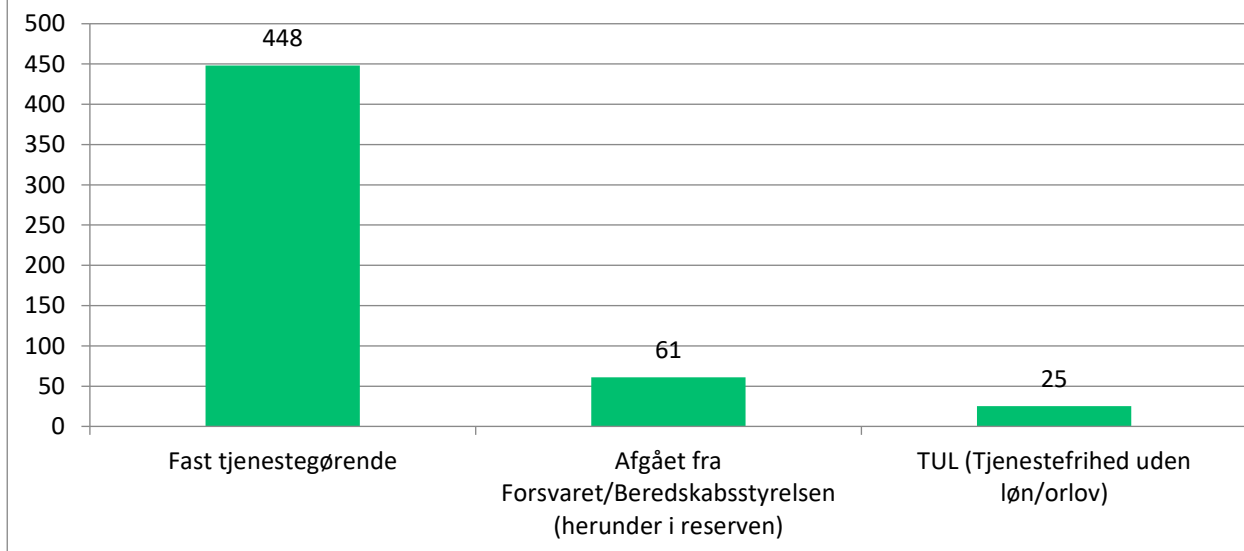
Figur 4: Alderskriteriet taget i betragtning flugter fordelingen mellem kønnene fint med de faktiske forhold. Set over hele officersgruppen er andelen af kvinder mindre.

Q5 Spørgsmål relateret til geografi



Figur 5: Spørgsmålene relateret til geografi behandles yderligere under et senere afsnit, men giver et allerede her et overordnet billede af, at Region Hovedstaden tiltrækker de yngre officerer.

Hvad er din ansættelsesstatus?



Figur 6: Der er en lidt lavere svarfrekvens fra de officerer, der enten er afgået fra Forsvaret eller er på Tjenestefrihed Uden Løn (TUL), idet 38,2 % har svaret på undersøgelsen mod 44,7 % blandt de stadigt ansatte.

5.2. Vurderingsspørgsmål, fast ansatte

I hvor høj grad synes du, at.....	Vægtet gennemsnit
Forsvaret er præget af organisationsændringer	3,55
korpsånden er vigtig	3,51
det kollegiale fællesskab giver værdi	3,45
det giver et kick at løse problemstillinger	3,40
kerneopgaven giver mening	3,38
forvaltning fylder meget i dagligdagen	3,36
der er uens vilkår for gennemførelse af videreuddannelse fra enhed til enhed	3,36
du har frihed under ansvar til at løse egne opgaver	3,33
du har indflydelse på den nære opgaveløsning	3,31
din nærmeste chef ser dig som individ	3,27
korte uddannelser og stor rotation udfordrer korpsånd og sammenhængskraft	3,21
ansvaret for andres udvikling er personligt tilfredsstillende	3,14
ledelse i Forsvaret er synonymt med økonomihensyn og -bestemmelser	3,12
du bliver medinddraget i beslutninger	2,95
ledelsen har et snævert syn på egnede veje til karriere	2,90
det internationale perspektiv er et gode	2,78
ledelsen fokuserer for meget på MMS som "vejen frem"	2,78
Forsvaret løser opgaver, du ikke opfatter som kerneopgaver	2,73
udviklingsmulighederne for dig selv er gode	2,71
Forsvarets placering i primært Vestdanmark er en udfordring	2,68
din nærmeste chef tilpasser opgaverne, så de passer til dig?	2,57
ansættelsesformen gør det nemmere at træffe beslutning om at forlade Forsvaret	2,33
Forsvarets ledelse holder sig kerneopgaven for øje	1,92
der er skæve forventninger til dig som officer fra de ældre kolleger	1,92
tjenesteplaner er tilpasset dine behov	1,76

Figur 7: I skemaet er de 25 udsagn opstillet i rækkefølge efter vægtet gennemsnit¹.

¹ I skemaet er de 25 udsagn opstillet i rækkefølge efter vægtet gennemsnit. Da højeste score er 4,0 er det tydeligt, at respondenterne i meget høj grad oplever fx at Forsvaret er præget af organisationsændringer, og at de i meget lille udstrækning oplever, at tjenesteplaner er tilpasset deres behov.

Men en lav score er ikke nødvendigvis et negativt resultat. Fx scorer udsagnet om, at der er skæve forventninger til den yngre officerer fra de ældre næstlavest, hvilket må siges at være en tilbagevisning af udsagnet og dermed faktisk medvirke til et positivt billede af modtagelsen af de yngre officerer.

Ligeledes er en høj score heller ikke nødvendigvis positivt, idet det forhold, at Forsvaret er præget af organisationsændringer – som jo scorer højest i tabellen – ikke i alle henseender er et positivt ladet udsagn, hvilket også kan ses af de kommentarer, der er afgivet i forbindelse hermed. Disse behandles senere.

Hvor meget betyder det for din jobtilfredshed, at.....	Vægtet gennemsnit
du har frihed under ansvar til at løse egne opgaver	3,62
det kollegiale fællesskab giver værdi	3,59
du har indflydelse på den nære opgaveløsning	3,58
udviklingsmulighederne for dig selv er gode	3,54
kerneopgaven giver mening	3,52
du bliver medinddraget i beslutninger	3,51
din nærmeste chef ser dig som individ	3,48
korpsånden er vigtig	3,42
Forsvarets ledelse holder sig kerneopgaven for øje	3,27
det giver et kick at løse problemstillinger	3,22
ansvaret for andres udvikling er personligt tilfredsstillende	3,05
tjenesteplaner er tilpasset dine behov	3,05
din nærmeste chef tilpasser opgaverne, så de passer til dig?	2,91
korte uddannelser og stor rotation udfordrer korpsånd og sammenhængskraft	2,83
forvaltning fylder meget i dagligdagen	2,82
ledelse i Forsvaret er synonymt med økonomihensyn og -bestemmelser	2,80
Forsvaret er præget af organisationsændringer	2,75
der er uens vilkår for gennemførelse af videreuddannelse fra enhed til enhed	2,72
det internationale perspektiv er et gode	2,70
ledelsen har et snævert syn på egnede veje til karriere	2,68
Forsvaret løser opgaver, du ikke opfatter som kerneopgaver	2,48
ledelsen fokuserer for meget på MMS som "vejen frem"	2,45
Forsvarets placering i primært Vestdanmark er en udfordring	2,35
ansættelsesformen gør det nemmere at træffe beslutning om at forlade Forsvaret	2,22
der er skæve forventninger til dig som officer fra de ældre kolleger	1,94

Figur 8: Også her er indflydelsen på jobtilfredsheden i skemaet præsenteret i "rangorden"².

² Som beskrevet ovenfor bliver man nødt til at se på det enkelte udsagns værdiladning (positivt eller negativt) for at se, om dets placering på skalaen er udtryk for noget godt eller noget skidt.

5.3. Vurderingsspørgsmål, afgående officerer/officerer på TUL

I hvor høj grad synes du, at.....	Vægtet gennemsnit
det kollegiale fællesskab gav værdi	3,35
Forsvaret var præget af organisationsændringer	3,35
korpsånden var vigtig	3,33
det gav et kick at løse problemstillinger	3,31
kerneopgaven gav mening	3,20
du havde frihed under ansvar til at løse egne opgaver	3,14
du havde indflydelse på den nære opgaveløsning	3,14
din nærmeste chef så dig som individ	3,11
ansvaret for andres udvikling var personligt tilfredsstillende	3,01
ledelsen havde et snævert syn på egnede veje til karriere	3,01
der var uens vilkår for gennemførelse af videreuddannelse fra enhed til enhed	2,89
forvaltning fyldte meget i dagligdagen	2,77
ledelse i Forsvaret var synonymt med økonomihensyn og -bestemmelser	2,76
du blev medinddraget i beslutninger	2,69
korte uddannelser og stor rotation udfordrede korpsånd og sammenhængskraft	2,69
ledelsen fokuserede for meget på MMS som "vejen frem"	2,63
Forsvaret løste opgaver, du ikke opfattede som kerneopgaver	2,45
din nærmeste chef tilpassede opgaverne, så de passede til dig?	2,44
det internationale perspektiv var et gode	2,22
Forsvarets placering i primært Vestdanmark var en udfordring	2,11
ansættelsesformen gjorde det nemmere at træffe beslutning om at forlade Forsvaret	2,08
Forsvarets ledelse holdt sig kerneopgaven for øje	1,98
udviklingsmulighederne for dig selv var gode	1,90
der var skæve forventninger til dig som officer fra de ældre kolleger	1,83
tjenesteplaner var tilpasset dine behov	1,43

Figur 9: Som det ses, er resultaterne også her listet i "rangorden" med højeste score øverst.

Hvor meget betød det for din beslutning om at forlade Forsvaret/Beredskabsstyrelsen, at....	
	Vægtet gennemsnit
ledelsen havde et snævert syn på egnede veje til karriere	2,61
udviklingsmulighederne for dig selv var gode	2,53
Forsvaret var præget af organisationsændringer	2,49
tjenesteplaner var tilpasset dine behov	2,49
korte uddannelser og stor rotation udfordrede korpsånd og sammenhængskraft	2,13
ledelsen fokuserede for meget på MMS som "vejen frem"	2,10
ledelse i Forsvaret var synonymt med økonomihensyn og -bestemmelser	2,08
det kollegiale fællesskab gav værdi	1,99
Forsvarets ledelse holdt sig kerneopgaven for øje	1,96
Forsvaret løste opgaver, du ikke opfattede som kerneopgaver	1,96
korpsånden var vigtig	1,94
det internationale perspektiv var et gode	1,92
din nærmeste chef tilpassede opgaverne, så de passede til dig?	1,92
Forsvarets placering i primært Vestdanmark var en udfordring	1,92
du blev medinddraget i beslutninger	1,91
forvaltning fyldte meget i dagligdagen	1,91
ansættelsesformen gjorde det nemmere at træffe beslutning om at forlade Forsvaret	1,90
din nærmeste chef så dig som individ	1,85
det gav et kick at løse problemstillinger	1,82
kerneopgaven gav mening	1,74
ansvaret for andres udvikling var personligt tilfredsstillende	1,74
du havde indflydelse på den nære opgaveløsning	1,73
der var uens vilkår for gennemførelse af videreuddannelse fra enhed til enhed	1,73
du havde frihed under ansvar til at løse egne opgaver	1,68
der var skæve forventninger til dig som officer fra de ældre kolleger	1,52

Figur 10: Afgåede officerers opfattelse af de enkelte udsagns betydning for deres beslutning om at forlade ansættelsen.

Som beskrevet tidligere, så giver det værdi at sammenstille de to spørgsmålssæt for hvert segment af respondenter (enten ansatte eller afgåede/TUL), idet man på den måde kan skabe sammenhænge mellem deres oplevelse af frekvens af et spørgsmål og spørgsmålets betydning for den enkelte.

Fast ansatte

I figur 11 er der taget udgangspunkt i de 6 lavest scorende udsagn i forhold til frekvens af oplevelsen, altså de seks udsagn som de fast ansatte officerer mindst oplever som en del af deres ansættelse. Denne score sammenstilles i skemaet med samme udsagns score i betydningen for jobtilfredshed. Især tre elementer scorer på en måde, der kan pege på tydelige sammenhænge.

Fx er det ret tydeligt, at tjenestepaner (med en 25. plads) generelt ikke opleves at være i overensstemmelse med den enkeltes behov, samtidig med, at det har en betydning for jobtilfredsheden, der ligger i den øvre halvdel. Her er der altså et indsatsområde, der kan løse nogle af fastholdelsesproblematikkerne.

En endnu tydeligere sammenhæng er der mellem scoren i frekvens for udsagnet om skæve forventninger og scoren i jobtilfredshed. Det er tydeligt, at det ikke opleves som om der er skæve forventninger til de yngre officerer fra de ældre, hvilket er meget positivt.

Endnu en tydelig sammenhæng er mellem oplevelsen af, om Forsvarets ledelse holder sig kerneopgaven for øje og dette udsagns betydning for jobtilfredsheden. Det er tydeligt, at respondenterne ikke oplever, at Forsvarets ledelse holder sig kerneopgaven for øje, og at dette negative indtryk har større betydning for deres jobtilfredshed. Også her er der altså et generelt indsatsområde, der er værd at se nærmere på for Forsvarets ledelse.

	SAMLET	
	Frekvens af oplevelse	Betydning for jobtilfredshed
Forsvarets placering i primært Vestdanmark er en udfordring	20	23
din nærmeste chef tilpasser opgaverne, så de passer til dig?	21	13
ansættelsesformen gør det nemmere at træffe beslutning om at forlade Forsvaret	22	24
Forsvarets ledelse holder sig kerneopgaven for øje	23	9
der er skæve forventninger til dig som officer fra de ældre kolleger	24	25
tjenestepaner er tilpasset dine behov	25	12

Figur 11: Sammenstilling af i hvor høj grad fast ansatte officerer oplever et udsagn med samme gruppes oplevelse af betydning for jobtilfredsheden³. Tallene 25-20 angiver de enkelte udsagns rangering i de samlede besvarelser fra de fast ansatte i henholdsvis spørgsmål 7 (I hvor høj grad oplever du, at...) vedrørende frekvens og spørgsmål 8 (Hvad betyder det for din jobtilfredshed, at....), altså vurdering af indflydelse på jobtilfredsheden.

³ I sammenstillingen skal man være opmærksom på, om et udsagns høje score skal tages som udtryk for et positivt signal eller det omvendte.

Fx kan det tolkes positivt, at respondenterne – som det ses lige ovenfor – tillægger det meget lille betydning, at der var skæve forventninger til dem som officerer fra de ældre kolleger, mens det må tolkes negativt, at respondenterne i spørgsmålet forinden i meget lille grad (lavest score af 25 mulige) oplevede, at tjenestepaner var tilpasset deres behov.

Ser man på den omvendte sammenhæng – hvad betyder mest for jobtilfredsheden sammenstillet med udsagnets frekvens – tegner der sig også et tydeligt billede af indsatsområder, der kan gøres noget ved:

	SAMLET	
	Betydning for jobtilfredshed	Frekvens af oplevelse
du har frihed under ansvar til at løse egne opgaver	1	8
det kollegiale fællesskab giver værdi	2	3
du har indflydelse på den nære opgaveløsning	3	9
udviklingsmulighederne for dig selv er gode	4	19
kerneopgaven giver mening	5	5

Figur 12: Tallene 1-5 i midterste kolonne viser de fem udsagn, der har størst indflydelse på jobtilfredsheden, mens tallene i yderste højre kolonne viser samme udsagns frekvens - altså i hvor høj grad udsagnet opleves.

Skemaet viser de fem højst scorende udsagn i forhold til, hvad der betyder noget for respondenternes jobtilfredshed – og sammenholdes med samme udsagns score i frekvens.

Der er her en ganske klar sammenhæng mellem fire af de fem udsagn som har positiv indvirkning på jobtilfredsheden, mens der tegner sig et tydeligt billede af et klart indsatsområde – på oplevelsen af, om udviklingsmulighederne for den enkelte er gode. Dette udsagn har stor betydning for jobtilfredsheden, men opleves ikke at være tilfældet i særlig høj grad.

Blandt de ansatte yngre officerer er der derfor – på tværs af værn, køn m.v. – nogle indsatsområder, der er lige til at gå til:

Kerneopgaven: Den kerneopgave, som de yngre officerer identificerer sig med, er vigtig for dem – men de oplever ikke, at Forsvarets ledelse holder sig den for øje.

Det udtrykkes blandt andet således i den åbne del af besvarelsen: "jeg opfatter ikke GEFION; VIDAR og grænsebevogtning som en kerneopgave men som spild af tid, der gør at vores unge dygtige konstabler flygter fra forsvaret, da det på ingen måde giver mening. Generelt er NATOPS en forkert prioritering og forsvarets ledelse burde komme rundt og tage et kritisk blik på det, i stedet for at lægge sig fladt ned for politikerne." En anden bringer uklarheden i definitionen af, hvad der er kerneopgaven i spil: "Ift. Forsvarets kerneopgaver, opfatter jeg det som at de ikke er entydige og i høj grad er krav og forventninger til løsningen ikke afstemt mellem ledelse og det operative niveau." Og en tredje: "Det er demotiverende at løse mange opgaver som ikke er kerneopgaver. Det er ikke det, jeg er her for." Endelig er der én, der skriver: "Opgaven i centrum passer ikke. Hvad er hovedopgaven? Nationale beredskaber/gefion/Intops forpligtelser/styrkeproduktion? Alt imens der mangler midler til at gennemføre uddannelser og midler til materiel. Samtidigt ændres organisationen konstant - også før den seneste ændring er implementeret. Det er desværre håbløst at forvente gode resultater med det interval der sker i."

Samlet set peger besvarelsen på, at der fra allerøverste sted bør arbejdes på en klarlæggelse af, hvad der er kerneopgaven – og at denne klare udlægning indtænkes i både intern og ekstern kommunikation. Derudover skal man i videst mulig omfang sikre, at opgaver og indsatser falder indenfor denne. Det vurderes endvidere at Forsvarets rekrutteringsarbejde kan spille en vigtig rolle i den proces, så der ikke opstår mismatch (brudte forventninger) mellem det forventede og det faktiske arbejdsopgavesæt.

Udviklingsmuligheder: De udviklingsmuligheder for den enkelte officer, som ses som meget vigtige i et fastholdelsesperspektiv, opfatter de unge officerer som nærmest ikke-eksisterende, samtidig med, at der gives ringe vilkår for at forfølge de muligheder, der nu engang er. Ledelsen – på alle niveauer – opleves at have et alt for snævert syn på veje til en tilfredsstillende karriere, og den nuværende vej til at opnå en højere grad i Forsvaret opleves som alt for snæver og med alt for mange bump/forhindringer indlagt. Dette forhold udtrykkes blandt andet således i de åbne besvarelser: "Uddannelsesformen, hvor man skal balancere job, familie og uddannelse er uhensigtsmæssig og er i min verden nærmest den sikre vej mod skilsmisse. Min forhåbning: Kortere uddannelse, men mere tilstedeværelse. Evt. større adgang til udenlandske videreuddannelsesmuligheder." En anden udtrykker følgende: "Har selv taget OFU & MMS og er tjenestemand (M331). Har selv været tæt på at forlade Forsvaret af to omgange grundet manglende perspektiv ift. karriere. Jeg blev færdig med OFU/MMS i en tidlig alder, og min oplevelse er at man specielt i Hæren er meget konservative ift. at skubbe de dygtige talenter frem i organisationen. Tilgangen er fortsat at man skal igennem et specifikt antal stillinger og funktioner, før man kan søge videre til det næste niveau. Det er for mig meget rigtigt og ude af trit med det som man vil gøre i den private sektor."

Ser man med samme metodik på de enkelte værn, viser det sig, at der er nuancer værnene imellem.

	SAMLET		HÆREN		FLYVEVÅBNET		SØVÆRNET		BEREDSKABS-STYRELSEN	
	Sp. 7	Sp. 8	Sp. 7	Sp. 8	Sp. 7	Sp. 8	Sp. 7	Sp. 8	Sp. 7	Sp. 8
det internationale perspektiv er et gode									23	21
ledelsen fokuserer for meget på MMS som "vejen frem"										
Forsvaret løser opgaver, du ikke opfatter som kerneopgaver					20	22	20	23		
udviklingsmulighederne for dig selv er gode			20	4						
Forsvarets placering i primært Vestdanmark er en udfordring	20	23			22	25			24	25
din nærmeste chef tilpasser opgaverne, så de passer til dig?	21	13	21	14			21	13	21	14
ansættelsesformen gør det nemmere at træffe beslutning om at forlade Forsvaret	22	24	22	24	21	23	22	22	25	24
Forsvarets ledelse holder sig kerneopgaven for øje	23	9	24	10	23	8	23	9	22	9
der er skæve forventninger til dig som officer fra de ældre kolleger	24	25	23	25	24	24	25	25	20	22
tjenesteplaner er tilpasset dine behov	25	12	25	12	25	12	24	10		

Figur 13: Tallene i figuren relaterer til den samlede oplevelse af et udsagns frekvens (Spørgsmål 7: I hvor høj grad oplever du, at...) sammenholdt med indflydelsen på jobtilfredsheden (spørgsmål 8: Hvor meget betyder det for din jobtilfredshed, at...). Fx opleves det blandt Hærens officerer mindst af alle udsagn, at tjenesteplaner er tilpasset dine behov, mens det ligger på en 12. plads i indflydelse på jobtilfredsheden

Og den omvendte sammenhæng:

	SAMLET		HÆREN		FLYVEVÅBNET		SØVÆRNET		BEREDSKABS-STYRELSEN	
	Sp. 8	Sp. 7	Sp. 8	Sp. 7	Sp. 8	Sp. 7	Sp. 8	Sp. 7	Sp. 8	Sp. 7
du har frihed under ansvar til at løse egne opgaver	1	8	1	10	2	5	1	7	2	4
det kollegiale fællesskab giver værdi	2	3	3	4	3	3	2	3	3	8
du har indflydelse på den nære opgaveløsning	3	9	2	9			3	8	5	5
udviklingsmulighederne for dig selv er gode	4	19	4	20	1	13				
kerneopgaven giver mening	5	5	5	13	5	2	4	1	1	1
du bliver medinddraget i beslutninger							5	14	4	15
din nærmeste chef ser dig som individ					4	10				

Figur 14: Tallene her refererer i venstre af de sammenstillede kolonner til et udsagns indflydelse på jobtilfredsheden og i højre kolonne til frekvensen af samme udsagn, altså i hvor høj grad det opleves. Fx har udsagnet om udviklingsmuligheder størst indflydelse (1 af 25) på flyvevåbnets officerers jobtilfredshed, mens de oplever det i middel grad (13 af 25 mulige). Der er altså grund til at se på, hvordan man kan højne officerernes oplevelse af at have gode udviklingsmuligheder.

Ikke overraskende sætter officererne fra Hæren (grundet det store antal respondenter) et meget stort aftryk på de samlede besvarelser, hvorfor Hærens resultater i meget stor grad er enslydende med de samlede resultater. Det samme kan siges for Søværnets og Flyvevåbnets vedkommende, men der sniger sig dog enkelte andre sammenhænge ind i deres besvarelse. Fx viser besvarelsen fra Flyvevåbnets officerer, at



en vigtig parameter for jobtilfredshed er, at den nærmeste chef ser officeren som et individ i stedet for bare en i flokken – at der er forskelligheder officererne imellem og at disse forskelligheder skal bruges i ledelsen af dem. For Søværnets officerers vedkommende er det højt på scoren i forhold til jobtilfredshed at blive medinddraget i beslutninger. Det er bare ikke så ofte det sker, hvilket Beredskabsstyrelsens officerer er enige i. Beredskabsstyrelsens officerer finder ikke, at det internationale perspektiv er et ubetinget gode – men det betyder ikke så meget for dem i forhold til jobtilfredsheden.

Officerer, der er afgået eller på TUL

	Samlet besvarelse		HÆREN		FLYVE-VÅBNET		SØVÆR-NET		BERED-SKABS-STYRELSEN	
	Placering i spørgsmål 10	Samme udsagns placering i spørgsmål 9								
ledelsen havde et snævert syn på egnede veje til karriere	1	10	2	11	1	6	2	9		
udviklingsmulighederne for dig selv var gode	2	23	1	22					3	16
Forsvaret var præget af organisationsændringer	3	2	3	1			3	5		
tjenesteplaner var tilpasset dine behov	4	25	4	25	3	24	4	25	2	22
korte uddannelser og stor rotation udfordrede kropsånd og sammenhængskraft	5	15	5	9						
FSV placering i primært Vestdanmark var en udfordring							1	14		
ledelsen fokuserede for meget på MMS som "vejen frem"							5	15		
du blev medinddraget i beslutninger					2	13				
det kollegiale fællesskab gav værdi					4	7				
din nærmeste chef så dig som individ					5	5				
din nærmeste chef tilpassede opgaverne, så de passede til dig									1	21
du havde indflydelse på den nære opgaveløsning									4	10
Det internationale perspektiv var et gode									5	11

Figur 15: Figuren viser sammenhængen mellem det enkelte udsagns indflydelse på beslutningen om at forlade Forsvaret/Beredskabsstyrelse (spørgsmål 10) og i hvor høj grad den enkelte officer oplevede udsagnet i sin tjeneste (spørgsmål 9). Fx viser tallene, at flyvevåbnets officerer oplever, at ledelsens snævre syn på egnede veje til karriere havde størst indflydelse af alle på den endelige beslutning om at forlade ansættelsen, mens de gennem tjenesten oplevede det i høj grad (placering som nummer 6 af 25 mulige).

Som for de ansatte officerer, er der også blandt de afgåede officerer udsving værn/styrelse imellem, men samlet set er det inden for de samme hovedområder, de største anstødssten ligger. Det er udviklingsmuligheder og tjenesteplaner, der igen er de områder, hvor der er størst mulighed for at ændre på officerernes årsager til at forlade ansættelsen.

Samtidig sætter de afgåede officerer fingeren på det ømme punkt, der er ledelsens syn på egnede karriereveje. Det udsagn er det højst rangerende i forhold til indflydelse på beslutning om at forlade ansættelsen, og er også i top 10 i forhold til i hvor høj grad de oplevede det i forbindelse med deres ansættelse. Der er altså al mulig grund til at se på Forsvarets og Beredskabsstyrelsens ledere og chefer muligheder for en bredere funderet karriererådgivning, idet de yngre generationer stiller krav om større udsyn og flere veje til en acceptabel karriere.

5.4 De åbne besvarelser understøtter de kvantitative fund

Den ovenstående gennemgang er opbygget primært ud fra en kvantitativ tilgang til spørgeskemaundersøgelsens resultater. Der er altså taget udgangspunkt i beregnede sammenhænge, som i sig selv kan give mange svar, men ikke altid er direkte overførbare til virkeligheden.

Derfor gennemgås i det følgende de besvarelser, der er indkommet som følge af de muligheder, undersøgelsen gav for at afgive andre svar eller komme med yderligere bemærkninger.

Mangfoldighed i opgaver, kompleksiteten og relevansen/meningen

Dette område blev i undersøgelsen forsøgt belyst gennem følgende udsagn:

Kerneopgaven giver mening

Det giver et kick at løse problemstillinger

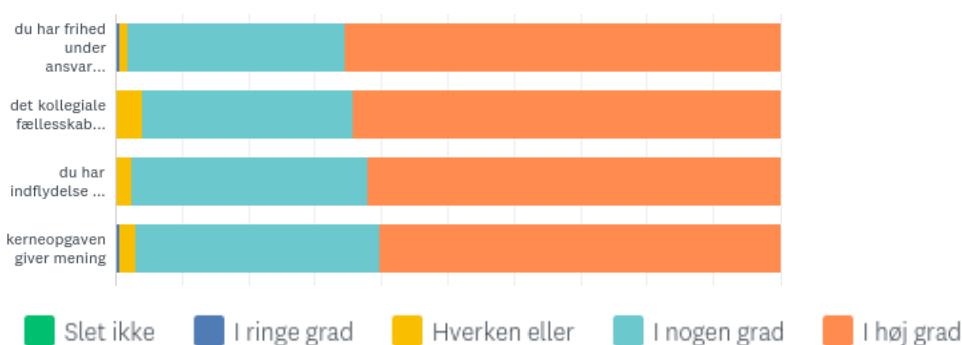
Som allerede beskrevet, så er netop kerneopgaven et område, der med fordel kan bearbejdes og beskrives bedre – både for nuværende og for kommende officerer.

Flere eksempler på besvarelse af udsagnene er allerede medtaget tidligere, så her skal bare anføres et par stykker mere:

En nuværende ansat skriver ”Kerneopgaven italesættes overhovedet ikke i hverdagen på underafdelingsniveau” og en officer, der er afgået fra Forsvaret skriver: ”Opgaverne var ikke motiverende eller udviklende nok. Der var ikke nogen tydelig retning for underafdelingerne/afdelingerne, og mål og midler passede på ingen måde sammen”.

Tilsammen understreger disse bemærkninger vigtigheden af, at kerneopgaven er drøftet og bearbejdet helt ud i de spidse ender, så alle er med på, hvor ressourcerne skal anvendes.

Undersøgelsens kvantitative resultater giver også stof til eftertanke, idet officererne – når der tages udgangspunkt i dem, der oplever at kerneopgaven giver mening – også vægter dens betydning højt.



Figur 16: Figuren viser de fire emner, der har højst betydning for jobtilfredsheden hos de officerer, for hvem kerneopgaven i høj grad eller i nogen grad opleves at give mening.

Ser man også på dem, der i mindre grad eller slet ikke oplever at kerneopgaven giver mening, så er resultatet ikke meget anderledes i forhold til kerneopgavens indflydelse på jobtilfredsheden, idet udsagnet om, at kerneopgaven giver mening her kommer ind på en 6. plads af 25 mulige.

Der er således for alle grupper af yngre officerer grund til at bearbejde oplevelsen af kerneopgaven.

Selvstændighed og ansvar

Dette område blev i undersøgelsen forsøgt belyst gennem følgende udsagn:

du har frihed under ansvar til at løse egne opgaver

du har indflydelse på den nære opgaveløsning

ansvaret for andres udvikling er personligt tilfredsstillende

Fokusgruppens drøftelser og indledning til undersøgelsens udsagn om selvstændighed og ansvar gik meget på, at de oplevede en stor grad af ansvar i jobbet.

Officerernes oplevelse af at have frihed under ansvar til at løse egne opgaver	Indflydelsen på jobtilfredsheden af udsagnet: Du har frihed under ansvar til at løse egne opgaver	Indflydelsen på jobtilfredsheden af udsagnet: Du har indflydelse på den nære opgaveløsning
I høj grad/I nogen grad	1	3
Slet ikke/I ringe grad	4	2

Figur 17: Tallene i tabellen henviser til udsagnets placering af 25. mulige i forhold til indflydelse på jobtilfredshed. De er altså alle højt rangerende i indflydelsen herpå. Det er tilfældigt, at tallene udgør en rækkefølge fra 1 – 4.

Ser man på de faktuelle tal fra undersøgelsen (for dem, der i høj eller i nogen grad oplever, at "du har frihed..."), så rangerer udsagnene "du har frihed under...." og "du har indflydelse..." på hhv. 1. og 3. pladsen i vurderingen af indflydelse på jobtilfredsheden.

Ser man i stedet på dem, der kun i ringe grad eller slet ikke oplever, at "du har frihed...", og sammenholder med deres indflydelse på jobtilfredshed, så rangerer de to udsagn på hhv. 4. og 2. pladsen.

Også her er der altså tale om et område, der med fordel kan fastholdes som et fokusområde for samtlige ledelser rundt om i Forsvaret og Beredskabsstyrelsen, så de yngre officerer oplever det som et reelt fastholdelsesparameter.

Medinddragelse og indflydelse

Dette område blev i undersøgelsen forsøgt belyst gennem følgende udsagn:

du bliver medinddraget i beslutninger

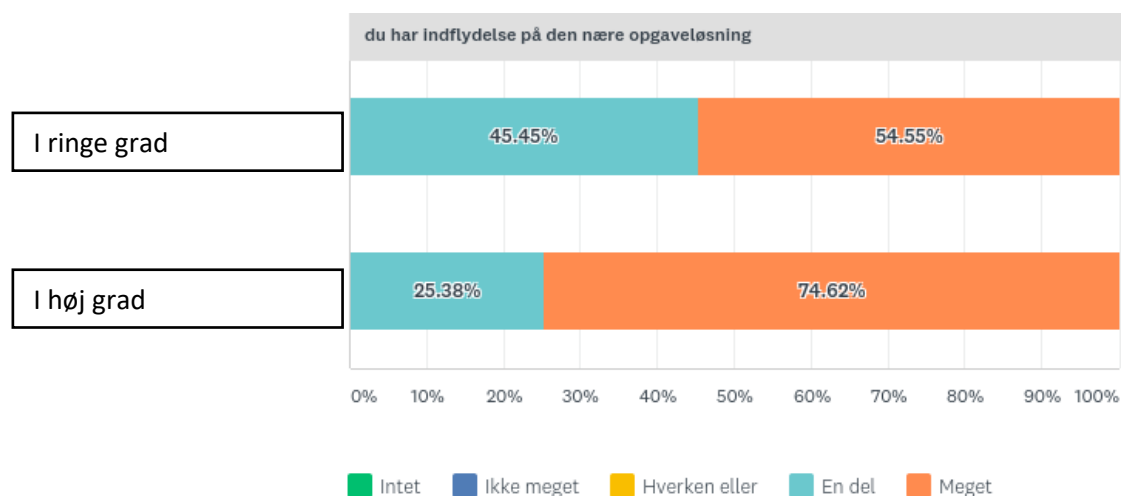
du har indflydelse på den nære opgaveløsning

Ser man på dette område nærmere på besvarelsene fra de officerer, der ikke eller i ringe grad oplever at blive medinddraget i beslutninger, så er der grund til bekymring, eftersom de samme officerer vurderer, at området har meget stor indflydelse på jobtilfredsheden (på en 3. plads af 25 mulige)

Der er altså et klart mismatch mellem det oplevede og det ønskede niveau af medinddragelse.

I forbindelse med bemærkningerne til spørgsmålene er der dog nogle forskellige opfattelser af emnet, idet én tjenstgørende officer udtrykker sig sådan her: "Medinddragelse i beslutninger betyder noget, men jeg accepterer fint, når ovenstående træffer beslutninger uden at inddrage mig. Det oplever jeg at andre har det værre med. Det er et militært system, som skal kunne træffe beslutninger uden at bruge oceaner af tid på at medinddrage, høre, lytte og alt muligt", mens en officer, der ikke længere gør tjeneste udtrykker følgende: "Mangel på medindflydelse i arbejdet og beslutningsprocesser, det føltes oftest som om der blev lyttet mere til konstabelgruppen og at de unge officerer bare skulle gøre som der blev sagt og ellers være glade for at de fik lov til at være ombord. Jeg har i mine 16 års ansættelse i FSV aldrig følt mig så lidt respekteret og værdsat som i mine to sidste år som PL (anonymiseret)".

I forbindelse med det andet udsagn, om indflydelse på den nære opgaveløsning, og her sammenligner indflydelsen på jobtilfredsheden mellem dem, der i ringe grad oplever at have indflydelse med dem, der i høj grad oplever det, ser det således ud:



Figur 18: Figuren viser sammenligning på indflydelse på jobtilfredshed mellem den gruppe, der kun i ringe grad oplever at have indflydelse på den nære opgaveløsning med den gruppe, der i høj grad oplever det.

For begge grupper gælder, at indflydelse på den nære opgaveløsning har stor indflydelse på jobtilfredsheden.

Samlet set har medinddragelse og indflydelse som indsatsområde stor effekt på jobtilfredsheden.

Ligesindede kolleger – at være en del af noget større
samt

Korpsånden er vigtig

Områderne her er undersøgt gennem disse udsagn:

det kollegiale fællesskab giver værdi

korpsånden er vigtig

Også på dette område er der stor spredning i svarene – i visse udsagn meget afhængigt af, hvor den enkelte pt. gør tjeneste, hvilket blandt andet dette udsagn tydeliggør: "Der er STOR forskel på værn og stabe. Mine svar her er udtryk for min nuværende stilling i xxx-kommandoen. Jeg kommer fra yy-staben, hvor ledelse, fokus på opgaver, respekt, accept og det sociale var noget HELT andet. Der blev dagligt talt om opsigelser, konstant søgen væk til andre stillinger og hvordan det var psykisk. Xxx-kommandoen er en fantastisk arbejdsplads, hvor de langt fleste glæder sig til at møde på arbejde. I yy var det lige modsat (anonymiseret)."

Om videreuddannelsernes ændrede opbygning og dennes indflydelse på korpsånd mv. skriver en anden "Videreuddannelserne for officerer udvasker professionen, da fokus ikke afspejler den efterfølgende tjeneste (Er pt MMS-studerende). Derudover finder der INGEN dannelse sted, da FAK forventer denne sker ved enheden og vice versa...".

Andre udtrykker sig således i forhold til rammerne for skabelse af fællesskaber og korpsånd: "Der er for lidt mulighed for at støtte sociale initiativer og sammenhængskraft pga besværlige regler og bureaukrati". "Der er ingen korpsånd, arbejdet er ikke længere en livsstil eller et kald. Jeg er her udelukkende fordi det er bekvemt og for at have en indtægtskilde". "Håbløs "angloficering" af velafprøvet dansk model, der i stedet er afløst af SSG og CSG overalt som følgesvende til OL og opefter, med deraf følgende tab af normer i uddannelsesstøtte og kursusvirksomhed".

Og som en afgået officer skriver: "Korpsånden var væk, jeg fik ingen hjælp til første opgave efter PL-udd. som leder af 25 mand og 3 mellemledere".

Samlet set er der altså potentiale for en stor grad af korpsånd og kollegialt fællesskab – afhængigt af, om man griber chancen og udvikler muligheden for, at fællesskabet – og den dannelse, der ligger deri – kan formes. Fx – som det kan læses af den MMS-studerendes udsagn – gennem længerevarende samlinger af officerer i en ramme, hvor fællesskabet har udfoldelsesmuligheder.

1	det kollegiale fællesskab gav værdi	3,35/4
2	Forsvaret var præget af organisationsændringer	3,35/4
3	korpsånden var vigtig	3,33/4

Figur 19: Figuren viser afgåede officerers høje placering af kollegialt fællesskab og korpsånd, idet de er placeret som hhv. 1 og 3 af 25 udsagn

Som det ses ovenfor, så oplevedes det i meget høj grad af de afgåede officerer, at det kollegiale fællesskab gav værdi og at korpsånden var vigtig.

De samme to udsagn placeres som hhv. 8 og 11 af 25 mulige i spørgsmålet om, hvor meget det betød for deres beslutning om at forlade Forsvaret/Beredskabsstyrelsen. Altså har området en vis betydning for deres endelige beslutning om at forlade ansættelsen. Spørgsmålenes udformning giver således mulighed for at konkludere, at kollegialt fællesskab og korpsånd er betydende faktorer i fastholdelsen, for som en afgået officer skriver: "Det som gør det absolut sværest at forlade forsvaret er det kollegiale og den identitetsfølelse man har der."

Det internationale perspektiv

I det forberedende arbejde gav gruppen udtryk for, at det internationale perspektiv i arbejdet i Forsvaret var et gode, men at der selvfølgelig også var udfordringer forbundet med det. Emnet er berørt i undersøgelsen ved følgende udsagn:

Det internationale perspektiv er et gode

Ser man på de kvantitative besvarelser, så placerer udsagnet sig på en 12. plads i forhold til beslutning om at forlade ansættelsen hos de afgåede officerer og på en 19. plads i forhold til jobtilfredshed for ansatte officerer.

Der er således ikke grundlag for entydigt at angive, at det internationale perspektiv er et gode, hvilket understøttes af flere kommentarer, der er afgivet af såvel tjenstgørende som afgåede officerer:

"For kort tid mellem udsendelser. Personligt var jeg udsendt til ISAF 2012-2013. Halvandet år senere blev jeg sendt til Irak og hvis jeg havde skiftet til en styrelse, så var jeg blevet udsendt igen halvandet år efter seneste hjemkomst. Kombiner det med øvelser, skydeperioder, videreuddannelse mm. så har man lavet et system som giver ingen plads til familien."

"Frekvensen for udsendelser var for stor (hvert andet år.) det hænger ikke sammen med et familie liv."

"Antallet af udsendelser, her under frekvens samt medindflydelse her på."

"Pres omkring hyppige udsendelser der ikke harmonerede med familieliv"

Og endelig "Jeg forlod forsvaret, da jeg ikke længere ville tage en udsendelse efter jeg fik børn".

Udsagnene taler meget for sig selv, men det ses tydeligt, at ankepunkterne ikke er udsendelserne i sig selv, men de omstændigheder, der omgiver dem – fx frekvensen og samspillet med et velfungerende familieliv. Det, der kan tages med fra denne undersøgelse er derfor, at Forsvaret bør undersøge mulighederne for at undgå, at det er de samme officerer, der gang på gang bliver udsendt, lige som det bør undersøges, om officerer med hjemmeboende børn på en eller anden måde kan undgå for mange og for lange fravær fra familien.

Udviklingsperspektivet – både i forhold til sig selv, men også ansvaret for andres

Området er i undersøgelsen belyst gennem disse udsagn:

udviklingsmulighederne for dig selv er gode

ansvaret for andres udvikling er personligt tilfredsstillende

Blandt de fast ansatte officerer rangerer de gode personlige udviklingsmuligheder højt i forhold til indflydelse på jobtilfredshed, idet udsagnet placerer sig på en 4. plads af 25 mulige.

402 af i alt 448 ansatte officerer har svaret, at udsagnet indvirker enten ”en del” eller ”meget” på deres jobtilfredshed. Sammenholdes disse 402 officerers opfattelse af dette udsagn med deres grad af oplevelse af dets forekomst, så ligger denne desværre kun på en 18. plads af de 25 mulige.

Det betyder altså, at der er al mulig grund til at se på de individuelle udviklingsmuligheder for officererne, idet der her gemmer sig et potentielt fareområde i forhold til fastholdelse.

Det understøttes af flere udsagn fra officererne: ”Manglende fleksibilitet, manglende (interessante) udviklingsmuligheder, manglende ligesindede kollegaer og i særdeleshed manglende udfordringer i stillingerne på premierløjtnantsniveau (jeg synes der tænkes alt for meget i kasser i forhold til udvikling og hvilke opgaver man eksempelvis kan løse og føle sig motiveret ved på de forskellige niveauer. Der mangler hensyntagen til civiluddannelse, der ville kunne anvendes, i mit tilfælde en kandidat)”, skriver en ansat officer.

En afgået officer skriver således om forholdet: ”..... jeg anser forsvaret for en god arbejdsplads men alt for gammeldags i sin tanke og handling..... Jeg fik så et job der tilbød udvikling, ansvar og løn, som jeg mener man burde kunne forvente i forsvaret. Jeg havde kæmpe ansvar og elskede det, men løn og udviklingsmulighederne fulgte ikke med.”

Forsvarets mange forskellige muligheder

I et lidt andet perspektiv – ”Forsvarets mange forskellige muligheder” og ”Problemløsning” – er der kommet et antal bemærkninger, som bør tages med i betragtning under ”udviklingsmuligheder”. Fx skriver en nuværende ansat officer, at ”det er alt afgørende, at FSV lykkes med at skabe rammer, som gør det muligt at have/starte en familie, hvor begge forældre har et ønske om at være en fast del af jobmarkedet”. En anden skriver, at ”Jeg tabte lysten til arbejde blandt dårlige chefer i Hæren. Nu er jeg kommet til et sted, hvor man kigger på praktiske evner i stedet for uddannelsesbeviser - det betyder rigtig meget!

Jeg er blevet glad for at gå på arbejde igen. Jeg skal aldrig tilbage til hæren”. Dette udsagn understøttes af en officer, der ikke længere er ansat således: ”Der er stor uretfærdighed i forhold til muligheder for udvikling. Mindre kompetente kolleger med administrativt prægede opgaver, som er længere fra kerneopgaverne, er markant bedre stillet i forhold til kompetente og dedikerede kolleger som i deres virke har direkte indflydelse på kerneopgaven”.

En officer skriver, at ”jeg oplever, at vi hælder faglighed ud over kanten med væsentlig større hastighed end vi kan nå at generere ny faglighed. Det er et usundt regnskab, som der også berettes om i resten af strukturen. På bundlinjen bliver Hæren dummere og dummere med konstant øget hastighed. Det har en meget negativ effekt på fastholdelse og jobtilfredshed”.

Tilsammen dannes der et billede af, at der *er* udviklingsmuligheder, men at Forsvarets (og Beredskabsstyrelsens) chefer gør meget forskellig brug af værktøjerne på området. Set i lyset af HR-strategiernes fokus på den enkelte chefs rolle som karriererådgiver – og dermed også den, der kan give ramme for udvikling – er der her et emne, der bør have væsentlig prioritet i forbindelse med uddannelse af chefer i Forsvarsministeriets område. Ellers vil fastholdelsen fejle.

Oplevelse af god ledelse

I forhold til at opleve god ledelse blandt officererne, er dette undersøgt gennem stillingtagen til disse udsagn:

du bliver medinddraget i beslutninger

du har indflydelse på den nære opgaveløsning

din nærmeste chef ser dig som individ

din nærmeste chef tilpasser opgaverne, så de passer til dig

Som ventet er der mange beskrivelser af ledelse i Forsvaret fra de deltagende officerer.

En officer skriver således: "mine nye nærmeste chefer ser mig for den jeg er, og tilpasser deres egen ledelsesstil til den (mig), hvilket har gjort, at jeg føler, at jeg atter udvikler mig som leder". Desværre er dette hentet fra en officer, der er afgang fra Forsvaret. Det er jo ellers lige nøjagtigt det, gruppen i det oprindelige arbejde gav som beskrivelse af god ledelse.

En ansat officer skriver, at "På officersskolen lærte jeg at mod var en del af værdigrundlaget for en officer. Dette grundlag er forsvundet totalt fra topper en officerskorpset, som konstant beskæftiger sig med at pege fingre nedad. Der er koldt på toppen, og de har selv valgt at sidde der. Det er nu engang de øverste der skal være de voksne og tage ansvar". Og officeren fortsætter "Yderligere præger manglende tillid til underordnede også vores system. Et eksempel på dette kunne være den spontane beslutning om at unge PL i hæren alligevel ikke måtte være en del af det ellers for fine nye HR-system, hvor det var meningen at man kunne slå stillinger op, og disse så kunne søges, men her var ledelsen igen bange for, hvad konsekvensen kunne være af at tillade mission command, som ellers fremgår af feltreglement 1.

En anden ansat officer giver dette perspektiv på den nærmeste ledelse: "Ved spørgsmålet om, hvorvidt min chef "tilpasser" opgaverne til mig har jeg svaret "hverken eller" som neutralt udsagn. Det skal forstås således, at jeg ikke mener, at min chef i udgangspunktet skal tilpasse mine opgaver til mig. Han skal give mig de opgaver, som min funktion tilskriver, og så skal han forvente, at jeg løser dem. Og det gør han - og det er efter min opfattelse den rigtige måde. Hvis jeg ikke kan løse funktionens opgaver, så skal jeg ikke sidde i stillingen".

Sammen med mange andre udsagn dannes der et billede af, at gruppen af yngre officerer – som jo også selv er ledere – har store forventninger til deres egne ledere. Og mange oplever også god ledelse hos nærmeste chefer, som selv bare har for snævre rammer at virke inden for. Dette udtrykkes således af en afgang officer: "Min nærmeste chef var enormt fleksibel og tilstedeværende. Desværre var den øverste ledelse i min enhed ikke på bølgelængde. De har været uærlige, dårligt kommunikerende og ikke været klare omkring deres forventninger og retningslinjer. Der var tvetydig kommunikation mellem cheferne i de tre øverste lag af ledelsen".

De yngre officerer efterspørger således god ledelse – de gode eksempler – hos deres egne ledere og chefer. De har en god og bred faglig, og for nogles vedkommende erfaringsbaseret ballast, at vurdere deres ledere ud fra, og det sætter krav til disse, som ikke alle kan honorere – enten fordi de ikke magter det, eller fordi der er for snævre rammer om deres ledelsesvirke, eller en kombination heraf.

Der kan være flere årsager hertil – og nogle af årsagerne beskrives mere indgående senere – men overordnet set, så bliver god ledelse i Forsvaret udfordret af forvaltningsbestemmelser, økonomiske indgreb og ikke mindst evindelige organisationsændringer, hvor alle skal bruge tid på at finde sig til rette frem for at blive gode, hvor de er – herunder også gode ledere.

Forsvarets ledelse holder sig kerneopgaven for øje

Under forarbejdet til denne undersøgelse var mange aspekter af ansættelsen oppe at vende, herunder de opgaver, de yngre officerer forventes at se som kerneopgaver. Det gennemgående udsagn var, at "Forsvarets ledelse holder sig ikke kerneopgaven for øje". Fx er soldater nu sat til at løse opgaver, der ellers er pålagt politiet at løse (GEFION, VIDAR m.v.). Dermed fjernes soldaternes mulighed for at øve sig på og løse egentlige militære opgaver. Spidskompetencerne sløves.

Disse forhold er i undersøgelsen belyst gennem stillingtagen til disse udsagn:

Forsvarets ledelse holder sig kerneopgaven for øje

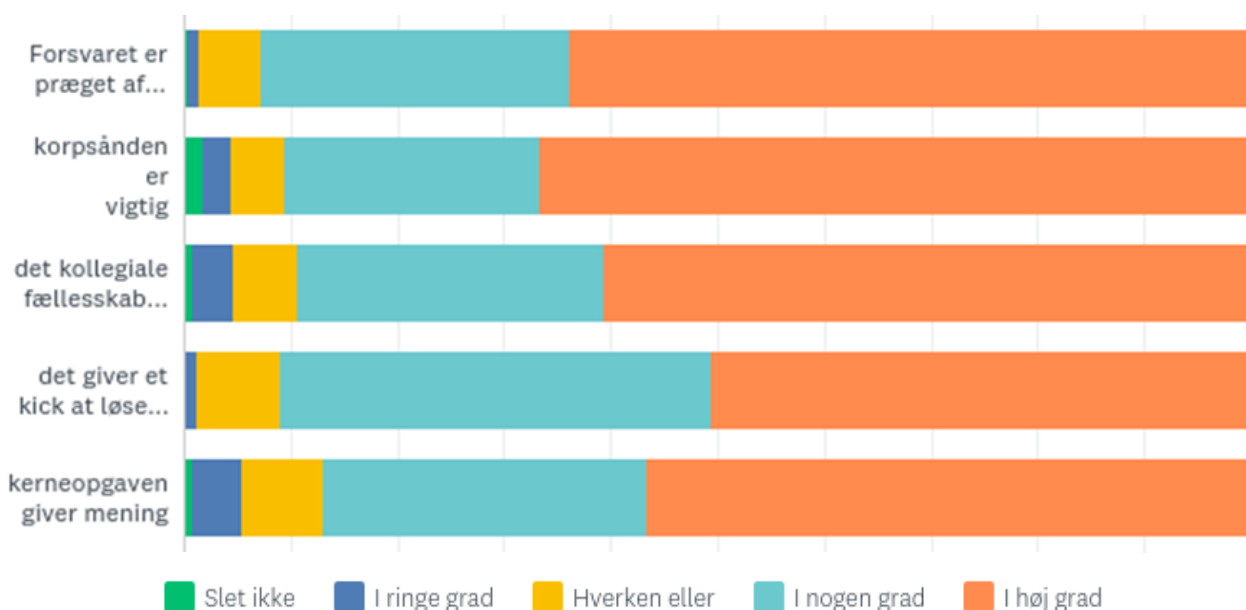
Forsvaret løser opgaver, du ikke opfatter som kerneopgaver

Til disse udsagn er der kommet mange kommentarer og bemærkninger. De fleste understøtter udsagnet om, at kerneopgaven er for løst defineret og skævvredet i forhold til, hvad de yngre officerer mener sig rekrutteret til.

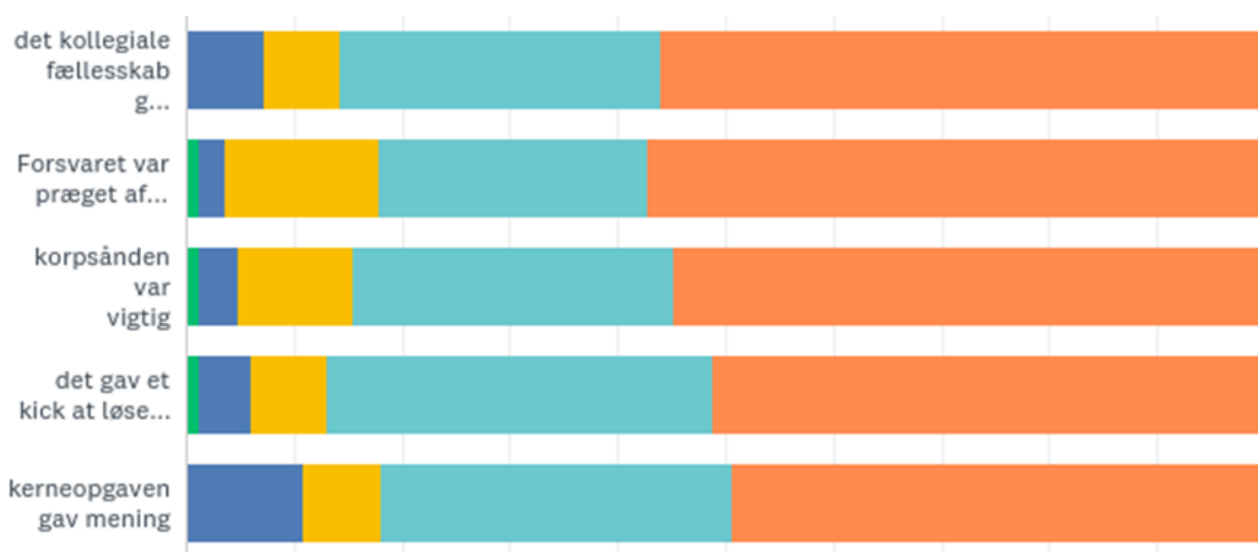
Her er et eksempel, der samtidig viser hen mod et andet udsagn (om forvaltning), som behandles senere: "Kerneopgaven kommer længere og længere væk. Jeg bruger uanede mange timer på at administrere mig selv. Oprette/afregne rejser, arbejdstid og lignende". En anden skriver: "I forhold til Forsvarets kerneopgaver, opfatter jeg det som at de ikke er entydige og i høj grad er krav og forventninger til løsningen ikke afstemt mellem ledelse og det operative niveau". Dette udsagn understøttes af flere andre, hvor en nuværende ansat skriver således: "Forsvaret skal danne sig overblik over kerneopgaven, om nødvendigt hjælpe det politiske niveau med at definere den. Derefter skal der prioriteres entydigt i henhold hertil. Forsvaret har pt. ikke dybden og robustheden til at være en schweizerkniv; i hvert fald ikke, hvis løsninger skal have kvalitet".

"Kerneopgave" som konkret opgave for Forsvaret og Beredskabsstyrelsen er ikke defineret i forbindelse med undersøgelsen, hvorfor definitionen har været op til den enkelte officer. Det giver mulighed for forskellige opfattelser af, hvad kerneopgaven er, men det viser de enkelte kommentarer også, at der er behov for at afklare på højere niveauer.

Gennemgående er de yngre officerer dedikeret til den kerneopgave, der er den militære og den beredskabsfaglige opgave, hvilket svarene i undersøgelsen klart viser:



Figur 20: At kerneopgaven giver mening rangeres på en femteplads af de ansatte på spørgsmålet om, i hvor høj grad officeren oplevede, at



Figur 21: Også blandt de afgåede officerer rangerer "kerneopgaven gav mening" på en femteplads på spørgsmålet om, i hvor høj grad de oplevede, at

Som beskrevet tidligere, er der altså al mulig god grund til at dyrke kerneopgaven, dens definition og indvirkning på jobtilfredsheden i forhold til at kunne fastholde yngre officerer i ansættelsen.

Organisationsændringer, korte uddannelser og stor rotation

"Konstante organisationsændringer" og "korte uddannelser og stor rotation går ud over korpsånd og den sociale kapital". Deltagerne i fokusgruppen gav udtryk for, at de konstante ændringer – lige som løsning af ikke-kerneopgaver – sløver soldaternes militære færdigheder og muligheder for at øve reelle militære opgaver.

Disse forhold er i undersøgelsen belyst gennem deltagernes besvarelse af følgende udsagn:

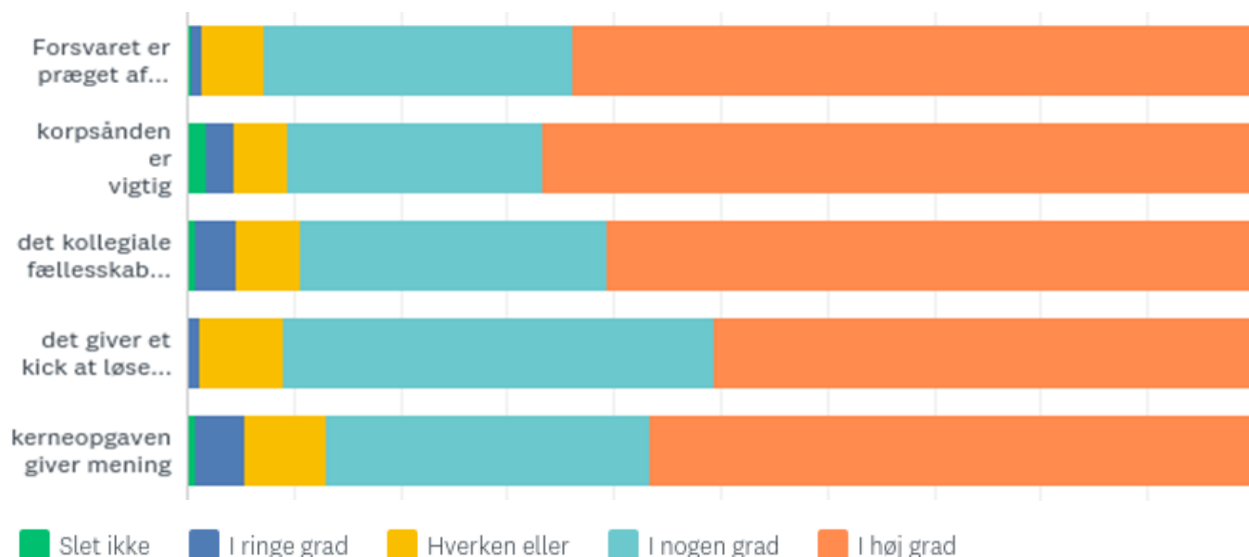
Forsvaret løser opgaver, du ikke opfatter som kerneopgaver

Forsvaret er præget af organisationsændringer

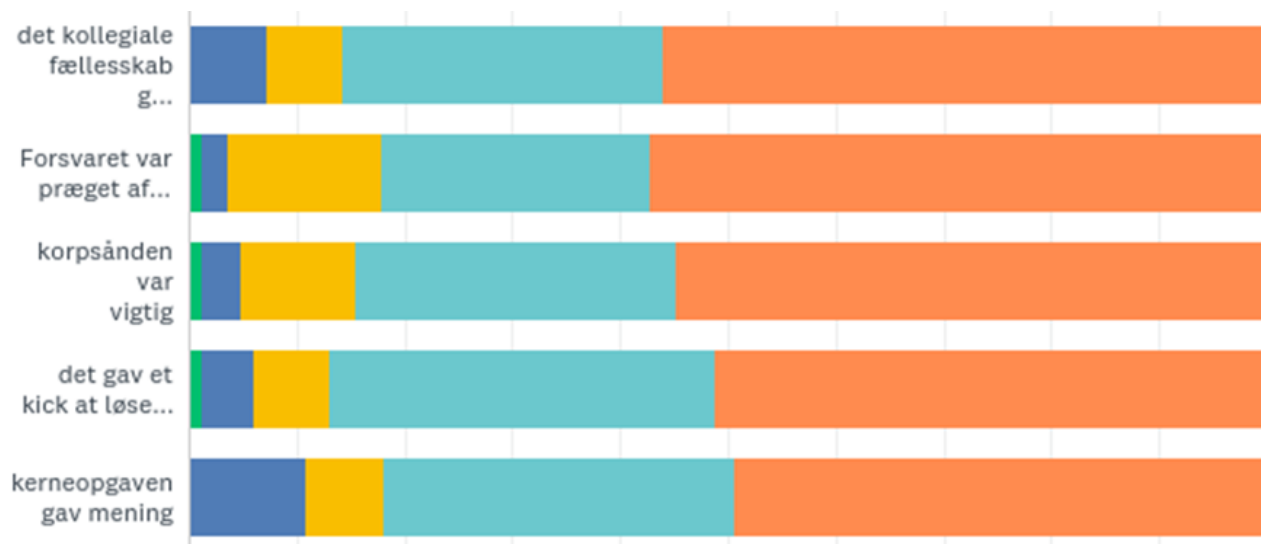
korpsånden er vigtig

korte uddannelser og stor rotation udfordrer korpsånd og sammenhængskraft

At forsvaret er præget af organisationsændringer er indiskutabelt, hvilket undersøgelsens resultater også peger meget direkte på.

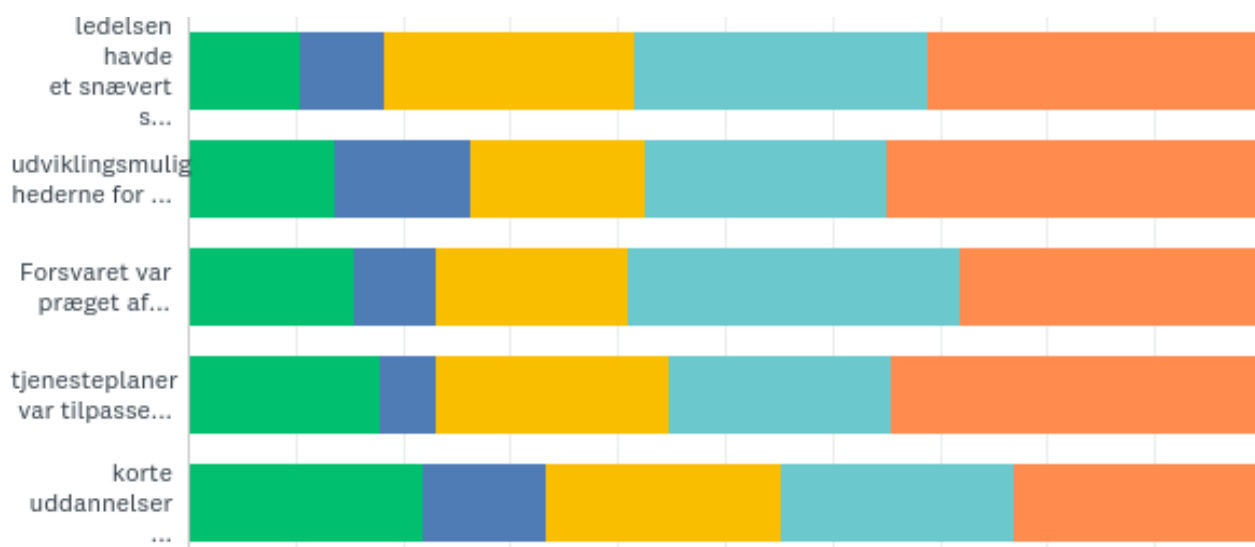


Figur 22: At Forsvaret er præget af organisationsændringer er rangeret allerøverst blandt de ansatte officerer.



Figur 23: Blandt de afgåede officerer var udsagnet om, at Forsvaret var præget af organisationsændringer på en andenplads.

Som det ses af figurene ovenfor, så rangerer oplevelsen af de mange organisationsændringer højt, og det meget bekymrende er, at det rangerer på en tredjeplads blandt afgåede officerer i forhold til de emner, der har haft indflydelse på deres beslutning om at forlade ansættelsen.



Figur 24: At Forsvaret var præget af organisationsændringer er på tredjepladsen ved spørgsmålet om, i hvor høj grad det havde indflydelse på beslutningen om at forlade ansættelsen.

Resultaterne fra undersøgelsen understreges af flere kommentarer som fx "Uklare procedurer, konstante ændringer i uddannelse og organisation, manglende gennemskuelighed i processer og procedurer grundet konstante ændringer, udfordrer hverdagen". En anden officer skriver, at "Der bliver ikke fokuseret på personalepleje og arbejdsglæde i ministeriet og topledelsen. Det er min påstand, at man holder opgaven i centrum ved at fokusere på personalet, gør dem tilfredse så de producerer mere. Der er for mange rokader, flytninger og personelmangel, for mange arbejdsopgaver, for lidt søvn (vagt tørn) og jeg står tilbage med en følelse af at forsvarrets placering af arbejdspladser er til for at glæde lokalpolitik og ikke er lavet med forsvarrets opgave i centrum. Herudover bliver der sagt ja til flere opgaver end forsvarret med nuværende personelstatus reelt kan løse".

Samlet set viser undersøgelsen, at også på det organisatoriske og politiske niveau kan der gøres en stor forskel på fastholdelsen af officererne – fx ved bare at lade organisationen få fred til at falde på plads, inden den næste ændring af politisk nødvendighed gennemføres.

Tjenesteplaner

Et konfliktfyldt emne er begrebet tjenesteplaner. Det var resultatet af fokusgruppens drøftelser, at tjenesteplaner tilgodeser arbejdsgivers behov på bekostning af medarbejdernes. Tjenesteplanerne koster på officerernes arbejdslivsbalance og kan kun blive accepteret, hvis de udgøres af en aftale mellem to ligeværdige parter.

Dette forhold er gennem undersøgelsen belyst af følgende udsagn:

[Tjenesteplaner er tilpasset dine behov.](#)

Og det er selvsagt et emne, der optager mange yngre officerer.

I den talmæssige opgørelse af undersøgelsen er spørgsmålet om, i hvor høj grad officererne oplever at tjenesteplaner er tilpasset den enkelte lavestscorende – altså oplever officererne i meget lav grad, at de er tilpasset den enkelte officer.

Det understøttes af en tjenstgørende officer, der skriver "Der bør gøres meget mere for at tjenesteplanerne giver mening for de unge officerer og at de bliver inddraget i forløbet med at sammensætte den. Det er meget forskelligt hvor interessant en tjenesteplan bliver for den enkelte officer, og tit uden skyggen af medinddragelse".

Et par afgående officerer skriver således om tjenesteplaners indflydelse på deres opsigelse: "Manglende indflydelse og medbestemmelse på hvordan mit karriereforløb skulle se ud. Jeg blev placeret i en

kontorstilling ved en stab i en "premierløjtnantsalder" på blot 1,5 år. Altså var jeg stadig meget ung i tjeneste og ønskede ikke en stabstilling, der ikke, ifølge mine øjne, gav mig de ønskede kompetencer eller udfordringer som jeg så relevant for min karriere i Forsvaret" og "Jeg manglede medbestemmelse i min karriereplan. Der var en forventning om at jeg blot kunne placeres i en stilling og dermed ville se mig tilfreds med det. I det civile har man langt flere muligheder for at styre sin karriere".

Der er på den måde ingen tvivl om, at tjenesteplaner – som ét af tre ben i bemanningssystemet – ikke lever op til de krav, som de yngre officerer har til at blive taget med i drøftelsen af, hvordan man sikrer et godt fundament at stå på for den enkelte. Her er der altså to veje at gå: enten løsner man helt op fra ledelsens side og opgiver tanken om tjenesteplaner helt (flere af de yngre officerer efterspørger også muligheden for at kunne søge stillinger, der er interessante og måske geografisk passer bedre ind i familielivet) eller også laver man konkrete aftaler mellem to ligeværdige parter, den unge officer og ledelsen, så alle ved, hvad der er aftalt og skal overholdes. Den nu betrakte sti med planer, der er fastlagt uden drøftelse, duer ikke.

Geografisk placering af tjenestesteder

I samme kategori som tjenesteplanernes indvirkning på jobtilfredshed m.v. er Forsvarets geografiske placering af tjenestesteder.

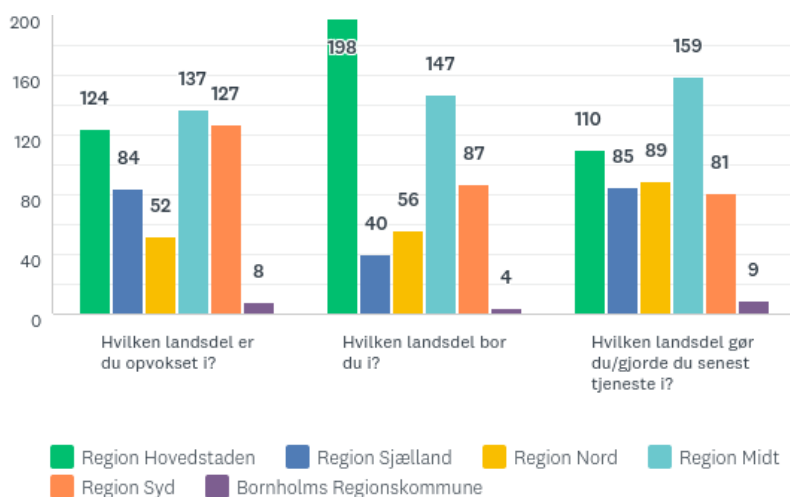
Forsvaret er placeret i Vestdanmark. Indtrykket fra fokusgruppen er, at det giver udfordringer for yngre officerer med tilknytning til Østdanmark. Dette er undersøgt ved følgende udsagn:

Forsvarets placering i primært Vestdanmark er en udfordring

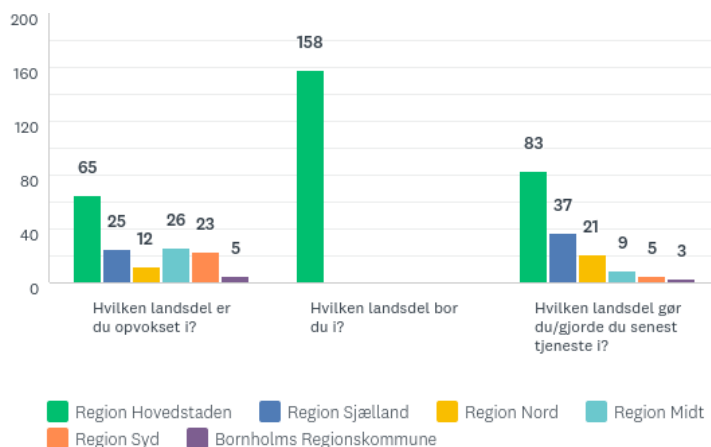
Mange har kommenteret på udsagnet, og mange med en egentlig positiv tilgang, der dog udfordres. Som fx denne tjenstgørende officer: "Min jobtilfredshed kan ikke blive bedre. Mine geografiske fremtidsudsigter er min eneste bekymring - jeg er ansat i den modsatte del af landet, end både jeg og min hustru stammer fra. Dette er den eneste konkrete udfordring mod mit engagement i forsvaret".

En anden ansat officer udtrykker det således: "Forsvarets organisering med manglende/få stillinger på Sjælland kan blive afgørende for min fremtidige ansættelse i Forsvaret. Min familie er ikke klar til endnu et Jyllandseventyr og jeg er ikke interesseret i at være en "pendlerfar" der går glip af børnenes opvækst pga mit arbejde".

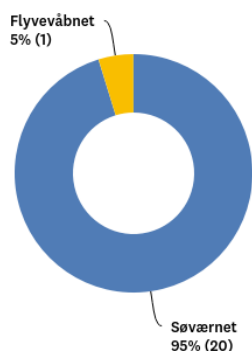
Ser man på de konkrete svar i undersøgelsen vedrørende geografi, opvækst- og bopælsregion sammenlignet med, hvor tjenesten forrettes/senest blev forrettet, så tegner der sig nogle interessante billeder.



Figur 25: Numerisk sker der en stor flytning fra Region Sjælland og Region Syd og til Region Hovedstaden.



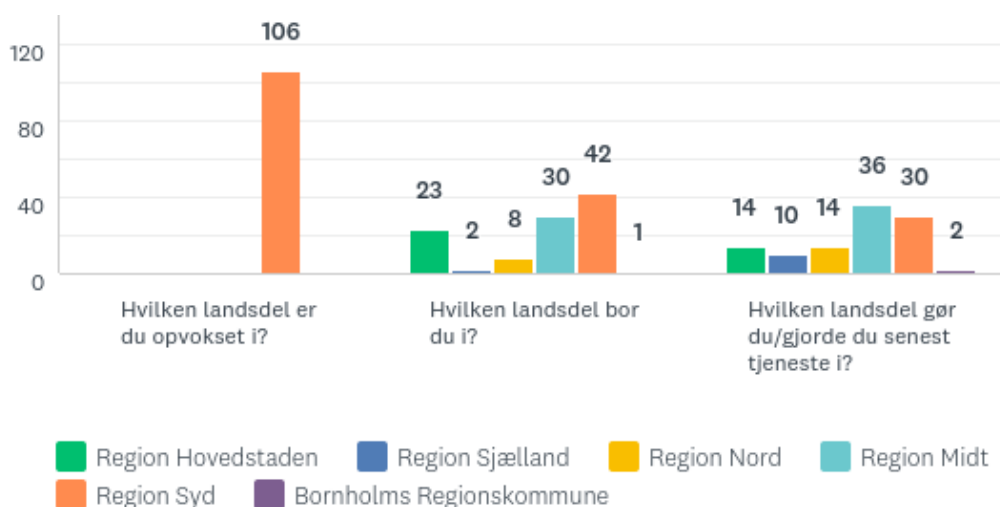
Figur 26: Hvis man graver et spadestik dybere i forhold til geografi, og tager udgangspunkt i de 158 tjenstgørende officerer, der bor i Region Hovedstaden, kan man se, at kun 65 af dem oprindeligt stammer fra regionen, og at kun ca. halvdelen arbejder der.



Figur 27: Og ved endnu dybere gravning kan man se, at de 21 officerer, der bor i Region Hovedstaden og arbejder i Region Nord fortrinsvis gør tjeneste i Søværnet.

Figurerne ovenfor viser, at der er stor forskel på, hvor man bor og hvor man arbejder, når man er yngre officer i det danske Forsvar/Beredskabsstyrelsen.

Tager man udgangspunkt i de officerer, der er opvokset i Region Syd, så bor kun et fåtal af dem stadig i regionen. De fleste er derimod flyttet til hovedstaden og Region Midt.



Figur 28: kun 40 af de officerer, der er opvokset i Region Syd er stadig beboere i regionen.

Ser man numerisk på totalen af officerer og deres bopæl, så er Region Syd ét af de områder, der har mistet officersfamilier i forbindelse med officerernes karrierer i Forsvaret.

I forbindelse med organiseringen af Forsvaret og Beredskabsstyrelsen i forbindelse med diverse forlig på områderne, er det ret tydeligt, at det ofte er officerskorpset, der må flytte sig, mens øvrige personalkategorier fortrinsvis kan blive boende i opvækstregionen. Det udfordrer officerskorpset, og skal indtænkes som en parameter i forbindelse med kommende forlig på områderne.

Viden om forvaltning er på et lavt niveau for yngre officerer

– og det fylder ellers meget i hverdagen, når især den almindelige administration er flyttet langt væk i administrative fællesskaber, der i sig selv er arbejdskrævende for andre, da fejl ikke rettes så let som tidligere, hvor man lige gik ind på kontoret ved siden af. Dette emne er i undersøgelsen belyst gennem dette udsagn:

forvaltning fylder meget i dagligdagen

Dette emner fylder ikke så meget i undersøgelsen som forventet. Kun få har afgivet bemærkninger hertil, lige som placeringen i skemaerne ikke giver anledning til de store bemærkninger i forbindelse med udformningen af denne rapport.

Dog oplever officerer fx at ”....tvivl om forvaltning af tjenesterejse som ikke matcher operationsmønster gør det hele meget uoverskueligt og ’træls’”, lige som ”Jeg oplever et urimeligt fokus på forvaltning og ikke værdiskabende processer der påvirker min arbejdsglæde negativt”.

Det indgår dog som en parameter i forbindelse med nogle af de øvrige udsagn, idet uddannelse i forvaltning berøres i forbindelse med ledelsens snævre syn på kompetenceudvikling og karriereveje – hvor der efterlyses uddannelse i forvaltning, idet det tager meget tid ved enhederne. Emnet rammes dog godt ind af denne kommentar fra en ansat officer:

”Den veldrevne enhed, der løser sine opgaver med kvalitet og professionalisme for øje, fremstår som et fata morgana i en virkelighed, hvor administrative hensyn og besnærende arbejdstidsregler får lov at dominere. Kerneopgaven (Evnen til at kæmpe i bredeste forstand) viger for administration”.

Snævert fokus på kompetenceudvikling og karriere

Og netop ledelsens for snævre fokus på både kompetenceudvikling og karriere, der i undersøgelsen er belyst gennem disse to udsagn:

ledelsen fokuserer for meget på MMS som "vejen frem"

ledelsen har et snævert syn på egnede veje til karriere

giver derimod anledning til mange bemærkninger og mere radikale resultater i undersøgelsen.

Blandt afgåede officerer rangerer udsagnene på hhv. 6. og 1. pladsen over de ting, der havde betydning for den endelige beslutning om at forlade ansættelsen.

Her et antal udsagn:

"Manglende evne til at accelerere færdiguddannede officerer. Alt for meget "man skal sidde 4 år der og der før næste skridt er muligt = gammeldags tankegang. Unge idag skal have frihed og ansvar til både at fejle og få succes". (afgået officer)

"Det (opsigelsen, red.) skyldes en konservativ tilgang til karriere i Forsvaret. Jeg holder meget af Forsvaret og de opgaver vi løser, men rammerne er for rigide og giver ringe mulighed for innovation og nytænkning". (afgået officer)

"Gennemskueligheden i mulige karriereveje, var ikke tilstede. Jeg har gennem min tid modtaget gode bedømmelser for min tjeneste og har selv opfattelsen af at være kompetent på baggrund af de tilbagemeldinger jeg har modtaget for mit arbejde som officer. Det har dog aldrig været klart for mig, hvilke konkrete erfaringer der skulle være tilstede for at være en "egnet" kandidat til optagelse på MMS. Jeg havde en oplevelse af, at den daglige drift vejede så tungt, at der ikke blev brugt tid og ressourcer på at beskrive og synliggøre de potentielle karriereveje som officer". (afgået officer)

Men også blandt de ansatte officerer er utilfredsheden til at spore:

"Klart mismatch mellem hvad der hverves på og hvad enheden, man kommer ud til, forventer. Vi hyres ind med en forståelse af at civil/militær rotation opfordres til og der er forståelse for man kommer med en akademisk baggrund, men ude ved enhederne forventer den øverste ledelse at man "retter ind" og går den langsomme vej alle gamle PL'er har gået". (ansat officer)

"Jeg blev færdig med OFU/MMS i en ung alder, og min oplevelse er at man specielt i Hæren er meget konservative ift. skubbe de dygtige talenter frem i organisationen. Tilgangen er fortsat, at man skal igennem et specifikt antal stillinger og funktioner, før man kan søge videre til det næste niveau. Det er for mig meget rigtigt og ude af trit med det som man vil gøre i den private sektor". (ansat officer)

De mange kommentarer til emnet skal ses i sammenhæng med de kommentarer og besvarelser, der er knyttet til flere af de andre emner, og peger entydigt på, at karriererådgivning og evnen til som chef at se andre veje, end den, man selv har taget, nødvendigvis må udvikles, hvis fastholdelse af yngre officerer skal forbedres.

Ledelse i Forsvaret og Beredskabsstyrelsen

Som ventet har emnet "New Public Management og anden regnearksledelse har udhulet den gode ledelse" trukket mange bemærkninger. Emnet er undersøgt gennem dette udsagn:

ledelse i Forsvaret er synonymt med økonomihensyn og -bestemmelser

I undersøgelsen er udsagnet placeret som nummer 7 af 25 blandt de afgåede officerer, og ligger altså dermed i top-10 blandt de ting, der har medvirket til at træffe den endelige beslutning om at forlade ansættelsen. Og netop derfor er det et oplagt emne at se nærmere på i forhold til fastholdelse.

En ansat officer sætter en meget rammende beskrivelse af det samlede input til dette emne fra de mange officerer, der har skrevet om emnet: "I høj grad handler problematikken om at der er for meget management og for lidt leadership. Alt administration skal kontrolleres og dokumenteres så meget i detaljen, at ledere ved operative enheder stort set ikke har tid til at kontrollere og gennemføre uddannelse, samt nærværende ledelse og udvikling af sine fører og soldater. Der mangler generelt tillid til, at vi som ledere gør det der giver mening for vores enhed i forsøget på at balancere korpsånd, operative krav, uddannelse og ledelse. Vi bruger tiden forkert, fordi ledelsen frygter, at vi ikke kan finde ud af at administrere os selv".

Der er altså meget grund til at se nærmere på styringsregimerne i Forsvaret og Beredskabsstyrelsen, idet meget kontrol og føring via regneark giver et utilfredsstillende arbejdsmiljø som medfører, at de yngre officerer ikke får lov at udføre den førings- og ledelsesopgave, som de finder, de er rekrutteret til.

HR-strategier og bemandingssystemet

HR-strategiernes fokus på bemandingssystemets ansøgningsben giver for mange ledige stillinger og dermed for meget arbejde til de tilbageblevne officerer.

På trods af, at dette emne ikke særskilt er undersøgt via udsagn i undersøgelsen, så er der alligevel mange officerer, der har skrevet om det – hvilket indikerer, at det fylder, uanset om man italesætter det direkte.

Emnet hænger dog også uløseligt sammen med emnet vedrørende tjenesteplaner, hvor især de yngre officerer fra Hæren finder, at de ikke får mulighed for at udfolde sig som de ellers er blevet sat i udsigt gennem ansøgning om de stillinger, de finder interessante.

Flere officerer beskriver emnet gennem eksempler fra hverdagen og der peges igen på, at der mangler karriererådgivning, der er nyttig, lige som der peges på netop det aspekt, at ansøgningssystemet giver for mange ledige stillinger. Set i et lønsumsperspektiv er ledige stillinger et gode, og understøtter Forsvarets ønske om at være tilbageholdende med lønudgifterne, men det giver for mange udfordringer med de mange ledige stillinger – og dermed problemer med fastholdelse fordi der mangler kolleger – til, at det kan tillades i meget længere tid. Der bør findes løsninger herpå, og en officer skriver således om det: "..... Besparelser og HR-strategien er aldrig rigtig faldet i hak. Der mangler et overblik over, hvad man kan blive - altså mulige karriereveje. Enkelte bliver hjulpet i rammen af talentarbejdet og det er fint, men ikke alle har denne unikke mulighed, hvor der god også mangler en del i talentstrategien for at det helt kommer til at virke (job og udvikling bør hænge sammen). Endvidere vil man nok heller ikke stå på sådan en liste hele sine karriere, hvorfor det understreger behovet for en bedre karriereplanlægning. Fastholdelse gennem udvikling er et afgørende element! Endvidere må Forsvaret også tage hånd om de geografiske udfordringer for også om 10-20 år at kunne herve – der skal tænkes strategisk!".

Efter nøje gennemlæsning af de mange responser peges der ret entydigt på, at der skal findes en model, hvor der er dedikerede karriererådgivere – med indgående kendskab til Forsvaret og officersgerningen – som den enkelte officer kan rådføre sig med. Flere officerer skriver jo netop – se også afsnittet om snævre ledelsesperspektiver på karriere – at det ikke nytter, at chefen, som nu har ansvaret for karriererådgivning,

kun har egen karriere og måske enkelte andre kollegers at tale ud fra. Der skal et helhedssyn til, som ikke fås ved et udsyn kun fra én stilling eller én karriere.

Skæve forventninger

Forskellighed i generationerne. Den ældre generation har skæve forventninger til de yngre officerer, blandt andet grundet rekrutteringskampagnernes fokus på ansøgernes CV-forbedringer, men også grundet forskellige prioriteringer i livet, hvor de yngre i meget mindre udstrækning er geografisk mobile end tidligere generationer har været.

der er skæve forventninger til dig som officer fra de ældre kolleger

Et emne som sjældent berøres, men som bør ses i sammenhæng med såvel karriererådgivning, tjenesteplaner, udviklingsmuligheder og lignende er muligheden for, at der er så store forskelle på generationerne, at en 1:1 overføring af erfaringer aldrig kan komme på tale.

Undersøgelsen viser tydeligt, at de yngre officerer ikke oplever, at de ses skævt til, idet de ansatte officerer har placeret udsagnet på en 24. plads af 25 mulige ved spørgsmålet om, i hvor høj grad de oplever, at der ses skævt til dem, lige som de har placeret udsagnet på en 25. plads i forhold til, hvor stor indflydelse udsagnet har på deres jobtilfredshed.

Ses der på de afgåede officerer er billedet nøjagtigt det samme. Det er altså ikke et emne, der med dén vinkel behøver særlige opmærksomhed.

Men opmærksomheden kan måske i stedet rettes mod den omvendte situation, idet flere peger på, at de faktisk ikke ser de ældre officerer som rollemodeller – af mange forskellige årsager. Her skal bare viderebringes et enkelt udsagn, der understøtter billedet: ”I høj grad oplever jeg at jeg ikke ser de ældre officerer som står foran mig i karrieren som rollemodeller jeg har lyst til at modellere mig efter. Der sidder mange sagsbehandlere som bare er gamle og bliver hængende fordi de ikke kan andet - der i øvrigt ikke er særligt gode til deres arbejde. Og konsekvenserne for at være dårlig til sit arbejde er Nærmest ikke eksisterende”.

Endelig er der et andet aspekt, som kort berøres af enkelte af de yngre officerer. Det er befalingsmandsstrategien, der omtales, strategien om opbygning af et myndigheds-, og enhedsbefalingsmandskorps, som efter engelsk model (i Hæren) skal være part i et Command Team. Strategien har som forudsætning, at den formelle ledelse af enheden udføres af en officer, hvis uddannelse ikke giver grundlag for samme operative ”hands-on ledelse” som tidligere tiders danske officerer har kunnet – men at denne ledelse fremadrettet skal deles med en befalingsmand i et command team. Hverken denne eller tidligere HOD-undersøgelser giver grundlag for at udtrykke skepsis over for hverken tidligere eller nyere uddannede officerers operative evner, hvilket medfører, at en væsentlig del af grundlaget for indførelse af command teams bortfalder. Derimod kan der argumenteres for egentlige administrationsbefalingsmænd i enhederne, hvilket understøttes af denne undersøgelses resultater vedrørende officerernes opfattelse af, at de for det første mangler noget forvaltningsuddannelse, men også, at forvaltning fylder for meget i deres hverdag.

Ansættelsesform

Ansættelsesformen gør det nemmere at træffe en beslutning om at forlade Forsvaret.

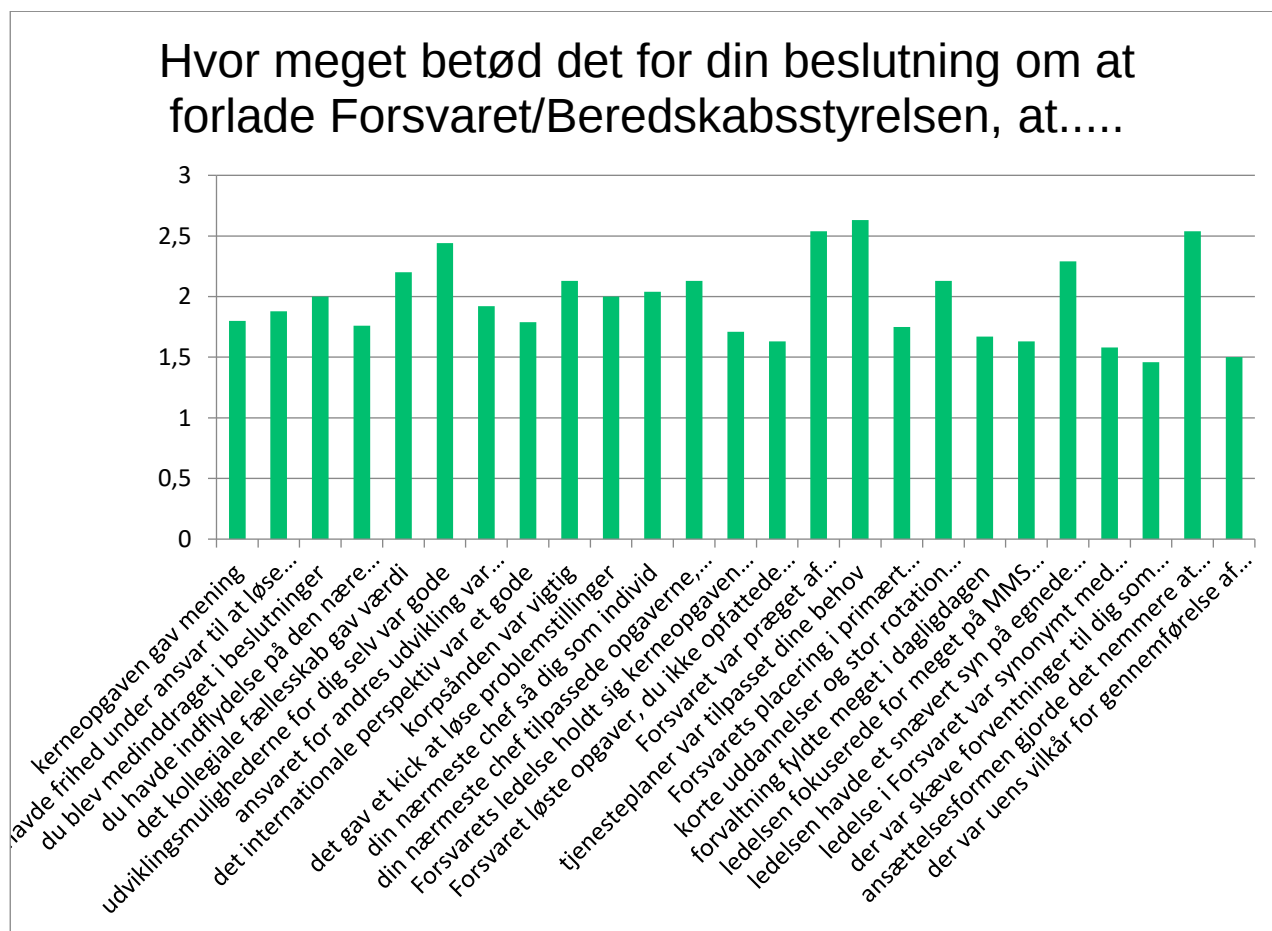
[ansættelsesformen gør det nemmere at træffe beslutning om at forlade Forsvaret](#)

I forbindelse med udarbejdelsen af denne rapport stod det pludseligt lysende klart, at en enkelt baggrundsvariabel ikke er oplyst af respondenterne: Ansættelsesform.

For at være sikker på, at der er tale om overenskomstansatte, er der derfor i de følgende opgørelser filtreret på alder blandt respondenterne, hvilket medfører, at kun besvarelser afleveret af officerer i alderen 32 og nedefter er medtaget – der burde ikke være mange tjenestemandsansatte, der er i den aldersgruppe.

Blandt de ansatte officerer rangerer udsagnet i den nederste halvdel både for så vidt angår i hvor høj grad de oplever det, men også i forhold til indflydelse på jobtilfredshed.

Ser man derimod på de afgåede officerer i samme gruppe, så har ansættelsesform faktisk meget stor betydning for deres valg, idet de rangerer udsagnet på en 10. plads i forhold til i hvor høj grad de oplevede, at ansættelsesformen gjorde det nemmere at træffe beslutning om at forlade ansættelsen, mens den placeres helt oppe på en delt 2. plads i forhold til indflydelse på den endelige beslutning om at forlade ansættelsen.



Figur 29: Ansættelsesformen sammen med det faktum, at Forsvaret var præget af organisationsændringer deler andenpladsen - kun overhalet af spørgsmålet om tjenesteplaner, der ikke er tilpasset den enkelte – på spørgsmålet om, hvad der influerede på beslutningen om at forlade ansættelsen.

Spørgsmålet er oprindeligt tænkt som en udfordring i forhold til, at overenskomstansættelsen giver større incitament til at forlade Forsvaret end tjenestemandsansættelsen har gjort gennem tiden – og dermed modvirker fastholdelse i gammeldags forstand.

Den præmis understøttes af de afgåede officerers besvarelse af udsagnene, men også af andre officerer, i andre aldersgrupper, idet flere har bemærket noget i stil med dette citat: "Jeg er ansat som tjenestemand, hvilket faktisk er en af årsagerne til, at jeg IKKE har forladt forsvaret".

Men en tidligere tjenestemandsansat officer skriver dog også: "Det var hårdt at komme frem til at tjenestemandsansættelsen ikke var vigtigere end min egen glæde. Forsvaret prøver at overbevise os om at det er det bedste i verdenen, og at den civile sektor ikke kan konkurrere grundet pension og mulighed for øvelser/friheder og udsendelser. Det er forkert, men yderst svært at se mens man er ansat".

Der er således flere perspektiver på spørgsmålet om ansættelsesformens indflydelse på, om man vælger at blive eller gå. Men en refleksion over spørgsmålets relevans er hermed givet videre til overvejelse hos besluttende led.

Vilkår ved uddannelse

Uens vilkår i forbindelse med videreuddannelsessystemet.

der er uens vilkår for gennemførelse af videreuddannelse fra enhed til enhed

Ikke uventet har spørgsmålet om vilkår i forbindelse med videreuddannelse affødt en del bemærkninger fra deltagerne i undersøgelsen.

Spørgsmålet blev i sin oprindelige form medtaget i undersøgelsen, da fokusgruppen drøftede de meget tjenestestedsbestemte forskelligheder i forbindelse med gennemførelse af såvel videreuddannelseskurser (fra premierløjtnant til kaptajn/kaptajnløjtnant) som Master I Militære Studier som civile masteruddannelser.

Som det fremgår af de skrevne bemærkninger, så er emnet grundlag for mange frustrationer, idet deltagerne på samme uddannelse oplever meget forskellige vilkår for dens gennemførelse.

Som mange sikkert husker, så var der – i forbindelse med indførelse af HR-strategierne – en del diskussioner om stedlige chefers ageren og formåen i relation til fx rekruttering. Her blev det ofte fremhævet, at den gode chef, der fx gav mulighed for gode vilkår i forbindelse med studier, ville have lettere ved at rekruttere end de chefer, der ikke greb samme chance.

Virkeligheden – og erfaringerne på området – har vist, at det ikke altid er muligt for den enkelte chef at give gode vilkår, selv om viljen er der. Dertil er der for stort fokus ovenfra på lønsumsstyring og resultater i organisationen.

Derfor er det ikke overraskende, at udsagnet for de ansatte kommer ind på en 7. plads og på en 11. plads for afgåede officerer i forhold til, i hvor høj grad de oplevede fænomenet. I forhold til indflydelse på jobtilfredshed hos de ansatte ligger emnet på en 18. plads, og for de afgåede lå det på en 23. plads i forhold til indflydelse på beslutningen om at forlade ansættelsen.

De uens vilkår er derfor ikke i sig selv et emne, der kræver en her og nu løsning, men set i relation til de øvrige spørgsmål vedrørende karriere og uddannelseskrav samt ledelsens syn herpå, så er der grund til alligevel at tænke emnet ind i den samlede løsning.

Her tænkes der blandt andet på, at der er meget forskellige muligheder og vilkår – ud over for de enkelte tjenestesteder – også i forhold til, hvilken uddannelse, man har valgt (i samråd med sin chef, selvfølgelig) at gennemføre på masterniveauet. Der hersker overordnet ét regime, hvad angår gennemførelse af MMS (med visse modifikationer) og et andet, når det drejer sig om civile masteruddannelser. Når uddannelserne

gennemføres som led i enten en udviklingskontrakt eller uddannelsesaftale, skulle man jo forvente, at vilkårene ville være ens.

Det beskrives af flere, at der er reelle overvejelser om at afslutte ansættelsen som følge af de vilkår, der gives for videreuddannelse – fx skriver én officer: ” Den største grund jeg kan se for at forlade hæren pt. er uddannelsen til 331 Major. Uddannelsesvilkårene, ved siden af tjenesten, er fuldstændig ude af trit med at få et familieliv til at fungere. Vejen frem til kaptajn har været god. Men fra nu af, så kan det være direkte demotiverende ift. de opgaver og beslutninger der skal træffes for at blive major”.

En anden – afgået – officer skriver: ” Det var den nye videreuddannelses tilgang med læsning ved siden af tjenesten, der var en stor faktor for mit valg at forlade forsvaret”.

At de eksisterende militære videreuddannelsesmuligheder samtidigt af flere karakteriseres sådan, som denne officer skriver: ”Forsvaret egne videreuddannelse er af meget ringe kvalitet, utrolig ufleksible og uden relevans for tjenesten”, er ikke hensigtsmæssigt.

I det hele taget er særligt MMS i fokus for de unge officerer, fordi det er Forsvarets primære valg i forbindelse med videreuddannelse i forbindelse med vertikal karriere, men af flere beskrives MMS som ”hverken fugl eller fisk” og ikke værd at ofre sin familie for!

Det er derfor helt og aldeles afgørende, at der ses på MMS som selvstændigt studie, herunder såvel militær relevans som den måde, studiet gennemføres på – herunder mulighed for optag, selv om det ”ikke er ens tur” endnu. Den militære relevans skal sikre, at officererne selv oplever MMS som det naturlige valg for en officer, men så længe MMS ikke opleves som andet end et nåleøj i forhold til udnævnelse, kommer man ikke videre. Så vil en stor del af officererne stadig søge udvikling uden for det militære efter- og videreuddannelsessystem.

Der kan peges på mange områder og veje til at bedre situationen i forhold til videreuddannelse for officerskorpset, men her skal bare anføres nogle få:

- Uddannelsesårsværk. Flere yngre officerer beskriver, at de hele tiden er under pres i trekanten mellem arbejde, familie og uddannelse, når de gennemfører uddannelse af ter de nye modeller med blended learning, og hvor de ikke afgives til uddannelse, men skal gennemføre den sideløbende med tjenesten.
Det er oplagt at genindføre uddannelsesårsværk, og dermed helt afgive officererne til uddannelse i den periode, der er fastlagt af studieplanen. På den måde opnår enhederne også en sikkerhed for at kunne operere reelt med de officerer, der står i nummer i enheden, i stedet for at være afhængige af, om den pågældende officer i den pågældende periode er til uddannelse eller rådighed for enheden.
- Arbejdstid. Det fremgår af den statslige aftale om kompetenceudvikling – og det må militær efter- og videreuddannelse i særdeleshed siges at være – normalt gennemføres i arbejdstiden. Der er derfor al mulig grund til at se på forudsætningerne for indførelse af blended learning-koncepterne i Forsvaret. Selv om blended learning i sig selv er en måde at organisere undervisning på – et skift mellem forskellige undervisningsmetoder – så er det blevet synonymt med besparelser, idet der som hovedregel er lagt et paradigme hen over, der gør, at undervisning, der foretages ”på distancen” per definition sker i deltagerens fritid – og altså uden arbejdstidsregistrering. Dette paradigme bør der gøres op med, i særdeleshed for de officerer, der gennemfører uddannelse som et led i en uddannelsesaftale.
- Udbud og efterspørgsel. I takt med, at relevansen af Forsvarets efter- og videreuddannelser i et militært og professionelt perspektiv anses højere, vil der også komme en større efterspørgsel heraf. Det vil derfor være afgørende for fastholdelse, at der på uddannelserne vil være frit optag ved

egnethed – uanset, om uddannelsen er direkte nødvendig for bestridelse af aktuelt job eller ønskes gennemført i et længere karrieresigte.

På den ovenstående baggrund er der derfor grundlag for at se på flere modeller for gennemførelse af fx MMS, idet der kan være behov for egentlig afgivelse af officerer til uddannelse, hvor så uddannelsen gennemføres koncentreret primært ved tilstedeværelse over en kortere periode, lige som der er behov for en udgave, der – som det er nu – er modulopbygget og kan gennemføres, når det passer ind i den enkeltes arbejdsliv, måske allerede startende efter en kort årrække som premierløjtnant.