

FOKUSGRUPPEINTERVIEW OM CHEFBEMANDING

Dato: 8. april 2019

Enhed: KSH

Sagsbeh.: FMN-LSV

Sagsnr.: 2019/002161

Dok.nr.: 902761

Bilag: None

Forsvarsministeriet

Holmens Kanal 9

1060 København K

Sagsbehandleren direkte:

Tlf.: 728 10476

E-mail: lsv@1net.fmn.dk

Analyse og tendenser af chefer og medarbejderes perspektiv på det nuværende og et fremtidigt koncept for chefbemanding i Forsvarsministeriets koncern.

FOKUSGRUPPEINTERVIEW OM CHEFBEMANDING

INDHOLD

Fokusgruppeinterview om chefbemanding	1
Indledning	2
Konklusioner	3
Metode	8
Analyse og tendenser af M402	10
Gennemsigtighed	10
Legitimitet	13
Strategisk bemanding.....	15
Analyse og tendenser af M401	18
Gennemsigtighed	18
Legitimitet	21
Strategisk bemanding.....	23
Analyse og tendenser af M331	28
Gennemsigtighed	28
Legitimitet	32
Strategisk bemanding.....	33
Analyse og tendenser af M404	36
Transparens	36
Legitimitet	37
Strategisk bemanding.....	38
Analyse og tendenser af C400	41
Gennemsigtighed	41
Legitimitet	42
Strategisk bemanding.....	44
Interviewguide	46

INDLEDNING

I denne rapport fremlægges tendenser og konklusioner fra 10 afholdte fokusgruppeinterviews med medarbejdere og chefer om bemanning af chefstillinger i Forsvarsministeriets koncern.

Forsvarsministeriet er i gang med at tilrettelægge et fremtidigt system for chefbemanningen i koncernen. Arbejdet er påbegyndt i efteråret 2018 med det formål at optimere konceptet for chefbemanning.

Rammen for projektet er givet i "Kommissorium om justeret koncept for chefbemanning", hvoraf det fremgår at arbejdet er forankret i en arbejdsgruppe bestående af Forsvarsministeriets departement, Forsvarsministeriets Personalestyrelse (FPS) og Forsvarskommandoen (FKO). Der refereres til en styregruppe, med repræsentation fra niveauet under styrelsesdirektører, hvor FKO er repræsenteret ved chefen for Udviklings- og Planlægningsstaben. Den endelige kompetence til at vedtage et nyt koncept ligger ved programledelsen bestående af koncernledelsen.

Chefer og medarbejdere lige under chefniveau er blevet interviewet om deres erfaringer med det nuværende bemanningssystem samt ønsker og holdninger til et fremtidigt. Interviewene er blevet efterspurgt af styregruppen og anses som et vigtigt grundlag for at fremme sammenhæng mellem projektet og medarbejdere og chefer. Interviewene har til formål at understøtte inddragelse, samle viden samt kommunikere om arbejdet vedrørende et fremtidigt koncept.

Der er blevet afholdt 10 interviews med i alt 69 chefer og medarbejdere bredt funderet i Forsvarsministeriets koncern. Interviewene er afholdt i København og Karup med niveauerne M331, M401, M402, C400 og M404.

KONKLUSIONER

Gennemgående har interviewene vist, at de tre parametre angående gennemsigtighed, legitimitet og strategisk bemanning optager deltagerne og favner nogle af de udfordringer, der opleves ved det nuværende system.

Det er opfattelsen hos interviewpersonerne, at det nuværende system fungerer på mange måder, men at det er nogle uhensigtsmæssigheder, der bør adresseres. Ud fra de pointer og tendenser, der er fremkommet i interviewene er ønsket, at et fremtidigt koncept for chefbemanning skal være tydeligt og klart defineret med en gennemsigtig proces. Placeringen af beslutningskompetencen skal ligeledes være åben og tydeligt, og der bør være større klarhed over, hvilke kriterier der vægter i forhold til udvælgelse af kandidater.

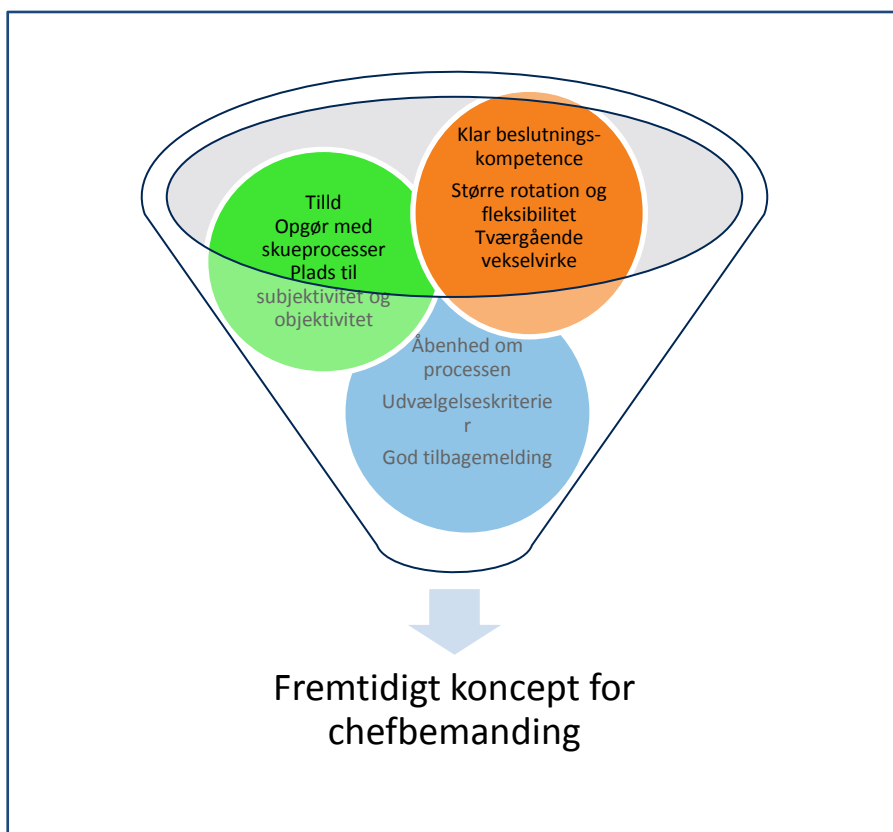
Som løsningsforslag på nogle af de udfordringer grupperne oplever, nævnes tidsbegrænsede stillinger og mere strategisk anvendelse af bemanning. Flere peger på muligheden for, at et central nedsat udvalg/råd mere formelt vurderer og godkender kandidater, således at der ikke senere i bemandingsprocessen opstår uklarheder om valget af kandidater.

Pointer

Emnet for fokusgruppeinterviewene var bemanning af chefstillinger i Forsvarsministeriets koncern. Grupperne havde mange erfaringer og holdninger til emnet, og fremførte ligeledes mange perspektiver og pointer med tilknytning til andre emner inden for personelforvaltning.

Dette viser, at det er svært at indsnævre arbejdet om chefbemanning til processen uden at tage stilling til andre processer og politikker. Deltagerne udfordrede og komplementerede hinandens synspunkter, hvilket har bidraget til en yderligere grad af forståelse for, at der er mange hensyn, der skal balanceres i et fremtidigt koncept for chefbemanning.

Figur 1



Grupperne havde fokus på mange af de samme emner, men med divergerende styrke. Figur 1 viser nogle af de begreber og ord, der er gået igen i stort set alle interview.

Det tre parametre om gennemsigtighed, legitimitet og strategisk bemanning anses alle som vigtige elementer i et fremtidigt bemanningssystem. Den indbyrdes vægtning og balancering varierer, og ofte bliver hinandens forudsætninger.

Gennemsigtighed og legitimitet

Et gennemgående tema er efterspørgslen på klarhed og gennemsigtighed i processen.

M331-niveauet efterspørger især åbenhed om udvælgelseskriterier, mens M400-gruppen efterspørger større grad af klarhed om beslutningskompetence og eksterne påvirkninger på kandidatfeltet, herunder fx hjemtagelser af chefer fra udlandet eller departementets holdning til kandidaterne. De fleste er enige om, at det skal være åbent

og klart, hvilke vilkår der er gældende i den generelle og den specifikke bemandsproces.

Der er et ønske om at fjerne "skueprocesser", det vil sige de processer, hvor stillingen er slået op, men hvor der er valgt en kandidat på forhånd. Der er bred enighed om, at sådanne processer undergraver tilliden og legitimiteten og spilder alles tid. Flere påpeger, at kun egentlige ledige stillinger bør slås op til fri konkurrence og ellers være eksplicit om, at beordring anvendes.

Ansøgning og beordring

Det er væsentligt at fremføre, at mange anser det nuværende system som udemærket og flere grupper huskede hinanden på, at der var mange udfordringer og stor utilfredshed med det tidligere udstickersystem. Flere af grupperne gav udtryk for, at de har tillid til, at de rette kandidater vælges. Alle grupperne havde dog fokus på forskellige uhensigtsmæssigheder eller udfordringer ved det nuværende system, som bør imødekommes. Præmissen om ansøgning blev udfordret af alle grupperne, hvor hovedspørgsmålet var, hvorfor der ønskes øget ansøgning. Flere påpegede, at ansøgning ikke i sig selv giver et mere legitimt bemandsystem, hvilket især skueprocesserne er eksempel på. I den forlængelse drøftede flere, at ansøgningsideen med konkurrence og mobilitet har uhensigtsmæssige følger i et lukket marked som Forsvarsministeriets concern med en begrænset population.

Udvælgelseskriterier

Udvælgelseskriterier blev drøftet i alle grupper, men især grupperne på M331-niveau var meget optaget af dette. Der efterspørges klare kriterier, mere vejledning og en tydeligere afklaring om, hvordan man kommer på chefniveauet. Der er en tendens til en følelse af frustration over at være tæt på chefniveauet, men uden at være optaget på niveauet. Flere opfatter processen som en lukket boks, hvor det er uklart hvilke forventninger der er i forhold til at blive udnævnt. Der er en opfattelse af, at der er nogle kriterier og krav som concernen lægger vægt på, men at disse er uformelle og usagte, hvilket gør det svært at navigere i.

Flere nævnte, at der bør indgå en form for objektive eller kendte kriterier bl.a. for at imødegå opfattelsen af vilkårlighed i bemandsprocessen. Der er dog generelt en opfattelse af, at udvælgelse af kandidater langt hen ad vejen indeholder og skal indeholde en subjektiv og personlig dimension.

Cheferne på M401 og M402-niveauerne efterspurgte ligeledes klarere kriterier og gav udtryk for, at det kan være svært at karriererådgive

ynge officerer. I ingen af grupperne er der enighed om, hvilke kriterier der skal indgå og hvordan de skal vægtes.

Ud fra gruppernes drøftelser ses et af dilemmaerne at være, hvordan kriterierne bliver specifikke og håndgribelige for den enkelte chef og medarbejder uden at være begrænsende for selvsamme grupper.

Flere af grupperne, heriblandt gruppen på C400-niveauet, havde en opfattelse af, at FOKUS-bedømmelserne ikke anvendes optimalt, da bedømmelserne generelt er meget lidt kritiske i forhold til den vurderede kandidat.

Grupperne drøftede alle vigtigheden af en ordentlig tilbagemelding med mere vejledning og karriereafklaring for den enkelte. Der var ikke enighed om, hvorvidt det er rekrutterende chef, nærmeste chef eller en mere central placeret enhed (FPS), som bør være ansvarlig for tilbagemeldingen.

Strategisk bemanding

Der er generel forståelse af, at strategisk bemanding er vigtig, herunder muligheden for at planlægge og imødekomme udfordringer med geografisk og faglig vekselvirkning. Flere anser ansøgning som værende i modstrid med muligheden for langsigtet planlægning og styring.

Mobilitet og rotation

Som nævnt er der en opfattelse af, at der er udfordringer med mobilitet og rotation på chefniveauet. Flere peger på, at mobiliteten hæmmes af den usikkerhed og valgfrihed, som er indlejret i det nuværende system. Der er bekymring for at rykke til en anden landsdel uden sikkerhed for, at man kan komme hjem igen eller videre til en anden stilling. Dertil mangler der økonomiske vilkår, som kan højne incitamentet for at flytte sig og dermed understøtte mobiliteten, fx ydelser på samme vilkår som ved midlertidige stillinger.

Anvendelsen af tidsbegrænsede stillinger blev drøftet positivt, ligesom flere talte om muligheden for at rokere personel i bestemte stillinger efter åbne og kendte procedurer. Disse tiltag ses både at kunne styrke den strategiske bemanding og imødekomme udfordringen med manglende rotation.

Beslutningskompetence

Især på de højere niveauer blev det drøftet, at der i højere grad end i dag skal være klarhed om beslutningskompetencen mellem værnscheferne, rekrutterende chef, FPS og departementet. Dette skal være klart både for rekrutterende chef og kandidaterne. Fordele og ulemper ved at have kompetencen placeret centralt eller ved

rekrutterende chef blev drøftet. Flere kom ind på muligheden for at have et centralt råd i stil med de tidligere bedømmelsesråd. Sådanne anses som fordelagtige i forhold til at give en central vurdering af kandidater på tværs af organisationen.

Gennem interviewene ses en tendens til at deltagerne anvender "man" om forskellige aktører i bemandingsprocessen. Herunder rekrutterende chef, FPS, departementet, værnschefer og øvrige højtstående chefer. Dette afføder en mere diffus skildring af "man" og "koncernen". Det viser sig fx ved at mange deltagere efterspørger at "man" giver en bedre tilbagemelding og "koncernen" kommunikerer om udvælgelseskriterier. Dette er en tendens, som fortolkes i retning af, at medarbejdere og chefer i koncernen til tider har svært ved at forstå placeringen af beslutningskompetence og begrundelsen for beslutningen.

Talentmanagement

Talent management blev drøftet på alle niveauerne, og flere har en opfattelse af, at talentarbejdet administreres forskelligt mellem værn og styrelser. Flere efterspørger ens og gennemsigtig praksis samt viden om, hvordan talentarbejdet spiller sammen med bemanning af chefstillinger.

METODE

Det skitseres kort, hvordan fokusgruppeinterviewene blev afholdt og hvordan den efterfølgende analytiske behandling er foretaget. En dybere beskrivelse af fokusgruppeinterview som metode samt formålet med anvendelse af denne metode i relation til arbejdet kan ses i bilag [notat vedr. fokusgruppeinterview]. Der blev afholdt to interviews med M402- og M401-niveauet, fire interviews med M331-niveauet og ét interview med henholdsvis M404 og C400-niveauet.

Fokusgruppeinterview

4x M/U331	2x M/U401	2x M/U402	1x M404	1x C400
-----------	-----------	-----------	---------	---------

I hvert interview deltog mellem fire og ni interviewpersoner. Deltagerne i grupperne er ansat bredt i koncernen ligesom alle tre værn var repræsenteret. Udvælgelsen af deltagere blev foretaget af styrelserne gennem projektets styregruppemedlem. FKO har langt størstedelen af chefer og medarbejdere i koncernen, hvilket er afspejlet i gruppernes sammensætning.

Interviewene varede 2,5 time og blev faciliteret af Forsvarsakademiet ud fra en semistruktureret interviewguide. Det vil sige at interviewene blev opdelt i forskellige emner, med udgangspunkt i de tre overordnede parametre, som arbejdet med et fremtidigt koncept er forankret i; Transparens, legitimitet og strategisk bemanding. Interviewguiden blev anvendt til at sætte retning og understøtte en ensretning af interviewene og ikke som en færdig spørgeliste. Bagerst i rapporten er den generiske interviewguide vedlagt. Interviewguiden blev tilrettet i forhold til de enkelte interviews og der var ligeledes plads til at komme omkring yderligere emner og perspektiver undervejs i interviewene.

Interviewene er blevet transskriberet. Transskriberingerne er blevet gennemlæst, farvekodet og analyseret ud fra nedenstående kodning, som ligeledes tager afsæt i de tre parametre.

Da parametrene er brede i deres natur er der indlagt underkategorier, som analyserne ligeledes er struktureret efter. Transskriberingerne (data) er forsøgt håndteret ensartet bl.a. ved at fokusere og afgrænse data ved at kategorisere data ud fra nedenstående beskrevne emner (koder). Nogle af underemnerne (koderne) var defineret på forhånd, mens andres kom frem undervejs i behandlingsprocessen.

Transparens	Legitimitet	Strategisk bemanding
Processen og valget	Tillid	Beslutningskompetence
Udvælgelseskriterier og karriereforløb	Skueprocesser, inhabilitet og nepotisme	Ansøgning/beordring
Tilbage melding	Subjektivitet og objektivitet	Rotation, fleksibilitet, tidsbegrænsede stillinger
Stillingsopslag		Geografi, udland og vekselvirke
		Bedømmelsesråd/ Udnævnelsesråd
		Økonomi og ydelser

Interviewguidens struktur og den efterfølgende behandling med udgangspunkt i de tre parametre er et forsøg på at få fokuseret input, således at tætheden i data understøttes. Formålet med interviewene har været at få et indblik i deltagernes erfaringer, opfattelser og holdninger både til de tre parametre og til bemanding af chefstillinger i koncernen generelt, hvorfor behandlingen af data har været åben og eksplorativ.

I analysen har der været bevidsthed om faren for 'exampling', dvs. at få udvalgte data bruges som illustration til konklusioner, hvorfor der har været fokus på nuancerne og bredden af deltagernes udslag. Analysen er dermed foretaget ud fra tre metoderegler: Autenticitetsreglen om, at data så vidt muligt anvendes direkte i analysen og konklusionen. Inklusionsreglen om, at alle data der falder inden for den kategoriske afgrænsning (kodning) medtages. Transparensreglen om, at det skal være gennemskueligt, hvordan konklusionerne er fremkommet.

Fokusgruppeinterviews er en kvalitativ metode, som går i dybden med interviewpersonernes holdninger og meninger om en problemstilling. Ud fra de afholdte interviews, kan der ikke foretages en statistisk generalisering til niveauerne, men interviewene med de militære grupper har haft en sådan overlappning i perspektiver og emner, at det med stor sandsynlighed kan siges, at mætningspunktet er opnået. Med det menes, at de samme pointer og opfattelser blev fremført, hvorfor afholdelse af flere interviews på niveauerne for de militære chefer formentlig ikke ville have bidraget med yderligere viden og perspektiver.

ANALYSE OG TENDENSER AF M402

Der blev interviewet 12 personer på M402-niveauet i henholdsvis København og Karup. Formålet med at interviewe dette niveau er for at inddrage den gruppe, som er målgruppen i pilotprojektet med et fremtidigt koncept. Det er derfor væsentligt at høre, hvilke erfaringer og holdninger de har gjort sig i forhold til bemanning af chefstillinger.

Hovedpointer

Gennemgående blev der vendt rigtig mange nuancer og perspektiver i forhold til bemanning i Forsvarsministeriets koncern. Deltagerne drøftede de udvalgte emner, og havde mange pointer til parametrene om transparens, legitimitet og gennemsigtighed. De tre begreber blev ofte blandet ind over hinanden, især legitimitet og transparens syntes at være tæt forbundet.

Manglen på rotation blev fremført som en udfordring ved det nuværende system. Dertil blev ansøgning som forudsætning for gennemsigtighed og legitimitet anfægtet.

Usikkerheden ved geografiske skift blev italesat, ligesom at udlandsstillinger og særligt hjemkomst anses som en udfordring. Der er enighed om, at det skal være klart, når en kandidat beordres i en stilling som led i hjemkost og at selvsamme stilling ikke bliver slået op.

I forhold til gennemsigtighed udtrykte interviewdeltagerne, at det med fordel kan gøres klart for den rekrutterende chef såfremt FPS eller departementet har kandidater, som skal indtænkes i bemanningen af en specifik stilling.

GENNEMSIGTIGHED

I drøftelserne om gennemsigtighed blev mange andre aspekter vedrørende bemanning og udvikling inddraget, herunder spørgsmålet om hvordan og for hvem bemanningen skal være gennemsigtig.

Gennemsigtighed blev relevant i flere sammenhænge, bl.a. i forhold til hvorvidt der kan anvendes tydelige udvælgelseskriterier og hvorledes tilbagemelding til kandidater kan gøres åbent. Åbenhed og ærlighed blev gentaget, ligesom klarhed om og forståelse for bemanningsprocessen blev drøftet som et vigtigt perspektiv.

Deltagerne mente, at det er vigtigt med en klar forståelse af, hvem der har beslutningskompetence. I den forlængelse blev gennemsigtighed knyttet til parameteret om legitimitet, hvor flere nævnte, at det

væsentligste er efterlevelse af det udmeldte "gør det som vi siger vi gør" og undgå "skueprocesser".

Processen og valget

Processen skal være klar og tydelig. En nævnte, at det er et væsentligt element for gennemsigtigheden, at der er vished om hvad der foregår i de enkelte trin i bemandingsprocessen.

Det skal være tydeligt, hvorfor bemanningen forløber som den gør, især hvis der afviges fra den normale proces. Det blev nævnt, at variable som kan influere i bemandingsprocessen bør være kendte fra start, både for rekrutterende chef, men også for kandidaterne. Det kunne fx være chefer, som kommer hjem fra udlandet som skal placeres eller hvis FPS eller departementet på forhånd har valgt kandidaten. Dertil kan det være forhold om værnsbalancer eller lignende, som skal indtænkes.

Fremlæggelse af de kendte, men usagte variable, vil endvidere fjerne de såkaldte skueprocesser. Dvs. bemandingsprocesser som kører med opslag, ansøgning og evt. samtale, men hvor kandidaten er valgt på forhånd. I den forlængelse nævner en, at man kun bør slå de stillinger op, som rent faktisk er ledige.

Flere udfordrer og kritiserer ideen om, at en ansøgningsproces i sig selv højner transparensen og legitimiteten af bemanningen. En nævner, at ansøgningsprocessen kun skaber gennemsigtighed for, hvilke stillinger der slås op, men ikke om valget af kandidat. Der er en opfattelse af, at der nogle gange slås stillinger op, som ikke er rigtig ledige, det ses bl.a. når det udtales at "klar proces... det vi slår op der er for real fordi skueprocesserne dem har vi fjernet (...) det vi slår op, det mener vi".

Det nævnes, at kommunikationen om det nuværende system ikke har været tilstrækkelig. Der er en opfattelse af, at de to andre ben som bemanningssystemet skulle stå på – beordring og tjenesteplanlægning – er gledet i baggrunden til fordel for ansøgning. En nævner, at det har gjort folk forvirrede, når bemanning så ikke sker efter ansøgning.

Deltagerne mente ikke nødvendigvis, at man kan og skal forklare valget af kandidat. Ofte afhænger det ikke af objektive ting, men den subjektive fornemmelse. En anvendte begrebet x-faktor, mens en anden brugte begrebet kemi, om dét som er udslagsgivende for valget af en bestemt kandidat og som kan være svært at beskrive.

Det bliver nævnt, at der er meget subjektivitet i processen, hvorfor test kunne være et værktøj til at give processen en mere objektiv drejning. Test kan dog ikke stå alene.

Flere nævnte, at rekrutterende chef og/eller FPS skal være ærlig og have muligheden for at sige, at der ikke er én bestemt grund eller at begrundelsen ikke må oplyses. Der er opbakning til ærlighed som en vigtig parameter, hvor en fx nævner, at man skal vide hvad spillepladen er. Forstået på den måde, at såfremt der er faktorer som spiller ind i forhold til muligheden for at bemande, skal disse være klare, fx hvis der er en på forhånd kendt og egnet kandidat eller krav om bestemt erfaring og baggrund.

De fastlagte kriterier og krav til stillingen bør være åbne og tilgængelige for kandidaterne og bør fremgå i stillingsopslaget. En nævner, at stillingsopslagene i dag har for mange floskler og i stedet bør være mere skarpe på, hvilke kriterier der er vigtige. Fx bør det fremgå klart, såfremt man skal være udnævnt på niveauet eller skal have en bestemt erfaring. Dermed er det klart for kandidaten, der ikke opfylder kravene, at det bliver svært at få stillingen.

Udvælgelseskriterier og karriereforløb

Deltagerne har en opfattelse af, at det er nogle særlige krav til de kandidater, der skal være chefer i koncernen. Det er dog svært at sige præcis hvad disse krav eller kriterier er, men et slogan der bliver nævnt er, at officeren både skal være kriger, diplomat og virksomhedsleder og skal kunne balancere disse tre. Flere nævner den brede anvendelighed som en nødvendighed, når man kommer på chefniveau, mens andre fastholder, at en specifik faglighed også er nødvendig.

Én argumenterer for, at værnene skal mere med ind over karriereforløb og udvikling, da det er værnene som i sidste ende har ansvaret for at finde en ledig stilling til chefen, fx hvis vedkommende kommer hjem fra en udstationering. Det kan skabe udfordringer, hvis værnet ikke anser den pågældendes karriereforløb som hensigtsmæssigt. En anden nævner, at karriereudvikling og bedømmelse netop skal ske på tværs i organisationen for at kandidaten får det strategiske overblik og kan favne hele koncernens behov.

Det bliver nævnt, at der mangler overblik i det nuværende system og det bærer præg af en vis form for tilfældighed. Det skyldes, at ingen har det store overblik og at stillinger bliver slået op uden nødvendigvis at være koordineret i tid.

Der bliver ikke talt så meget om FOKUS, men en nævner, at FOKUS-bedømmelserne bør favne de kriterier, som der bliver lagt vægt på, da det ellers vil være spild af tid og udfylde bedømmelserne. En anden bemærker, at FOKUS-bedømmelser bliver udfyldt ukritisk og ud fra de bedømmelser de fleste chefer har, burde alle kunne blive forsvarschef. Det er uhensigtsmæssigt, da cheferne ikke får reelle tilbagemeldinger, men også fordi FOKUS dermed ikke bliver et anvendeligt og understøttende værktøj i rekruttering.

Tilbage melding

En omfattende og god tilbage melding i bemandingsprocessen anses som vigtig. Tilbage meldingen skal endvidere give kandidaterne klarhed om, hvor de ligger i vurderingen og deres mulighed for udnævnelse. Nogle peger på, at det er rekrutterende chefs ansvar, mens andre også mener, at nærmeste chef har et stort ansvar overfor kandidaten. Én nævner ligefrem, at tilbage melding til dem som ikke får jobbet, er den bedste måde at skabe transparens. Der er dog en begrænsning på, hvor detaljeret tilbage meldingen kan være i forhold til personfølsomhed om den valgte samt fravalgte kandidat(er).

Tilbage meldingen rækker udover den enkelte stilling og ind til spørgsmålet om en samlet vurdering af medarbejderen og chefen. Flere nævner, at det er vigtigt, at den enkelte på et tidspunkt får afklaring om mulighed for udnævnelse. Det bliver nævnt, at den svære samtale, hvor den enkelte får at vide, at man ikke ser ham eller hende på næste niveau, kan være svær at tage.

De tidligere bedømmelsesråd blev nævnt som et forum, hvor kandidater netop fik en form for afklaring. En nævner, at det er et tab af gennemsigtighed for den enkelte, at der ikke foretages en central vurdering af ham eller hendes kompetencer og muligheder for at blive udnævnt. En anden har den opfattelse, at den enkelte stadig bliver bedømt og at chefer snakker om én, men uden at den enkelte præcis ved, hvad vurderingen er.

LEGITIMITET

Deltagerne havde lettere ved at indkapsle begrebet legitimitet end gennemsigtighed, dog stadig med forskellige perspektiver på, hvordan legitimitet knytter sig til bemanding. Flere satte lighedstegn mellem legitimitet og tillid, mens andre knyttede begreber som accept og retfærdighed til legitimitet. Endelig knyttede flere legitimitet til gennemsigtighed.

Tillid, gennemsigtighed og efterlevelse

Flere deltagere kom ind på, at legitimiteten til systemet kommer, når der er tillid til det. Herunder tillid til, at det er de rigtige valg der

træffes. Dette bliver bl.a. koblet til transparens, idet valgene skal præsenteres og redegøres for.

Det bliver nævnt flere gange, at det er rigtig vigtigt, at man gør det man siger. En nævner ligefrem, at folk kan leve med hvad som helst, så længe de bare får af vide, hvorfor de skal gøre det. Det bliver i den forlængelse nævnt, at det er vigtigt at forklare, hvorfor man har et ansøgningssystem.

En nævner at organisationen nogle gange må træffe valg, som tilgodeser det strategiske perspektiv på bekostning af bl.a. popularitet. Eksempelvis i spare tider, hvor en chefs opgave er at skære ned, hvilket oftest skaber utilfredshed og ikke bliver særlig populær.

Der er en skepsis overfor, at kriterier kan højne accepten af eller legitimiteten i systemet. En nævner, at det er svært for den kandidat som er blevet afvist, da denne vil være skuffet, mens en anden nævner, at folk vil sidde og krydse sig selv af på de listede områder og så ikke kunne forstå, at de ikke er blevet valgt.

Flere nævner, at der generelt er en accept af det nuværende system. [tillid til at de rette mennesker vælges?]. En beskriver det som at systemet er ved at blive modent, og at der er en accept af, at systemet er en blanding af befaling og ansøgning.

Dog påpeges det, at det narrativ systemet blev etableret med – at det var et ansøgningssystem – satte pres på legitimiteten fra start af. Der er enighed om, at det er et bemandingssystem, men deltagerne siger, at opfattelsen ude i systemet er, at det er et ansøgningssystem.

Skueprocesser, nepotisme og inhabilitet

Temaerne vedr. inhabilitet og nepotisme drøftes kun sparsomt. En nævner, at problemet er, at nogle har en perception af, at der foregår nepotisme uagtet om det er sandt. Der er en opfattelse hos nogle af, at fokus på mere ansøgning er kommet efter sagerne om anklager om inhabilitet. En nævner, at det er vigtigt ikke at ændre og lave et nyt system på grund af sagerne for at lave signalpolitik.

Der er enighed om, at der ikke må foregå skueprocesser. En nævner, at der forgår mange skueprocesser på grund af ansøgningssystemet, hvilket underminerer troværdighed og gennemsigtigheden. Det bliver nævnt, at man bør indrette et fremtidigt system, således at det kun er reelle ledige stillinger der slås op, for på den måde at komme skueprocesser til livs.

STRATEGISK BEMANDING

I drøftelserne om strategisk bemanding blev emner som geografisk mobilitet, økonomi og beslutningskompetence drøftet. Der var ligeledes overlap til legitimitet og transparens samt snitflader til andre drøftede emner som fx udvælgelseskriterier.

Gruppens opfattelse af strategisk bemanding varierede lidt, men mange var enige om, at det omfattede koncernens behov og interesser. En nævnte, at man jo altid handler ud fra koncernens behov, men samtidig også handler ud fra den stol man sidder i, i forhold til at besætte en aktuel stilling. Flere var enige om, at koncernens interesse og hvordan chefer kan anvendes i fremtiden er det længere strategiske sigte.

Beslutningskompetence

Deltagerne taler om, at det vigtigt med klarhed om, hvem der har beslutningskompetencen i ansættelsesudvalget. Flere nævner også at ideen om at 'chefen sætter holdet' ikke er rigtig og skaber forvirring i organisationen. De fleste giver udtryk for, at det er vigtigere at være klar og åben om beslutningskompetencen, end hvem der har denne. Dog siger én ærligt, at det er fedt selv at kunne bestemme hvem vedkommende vil ansætte og arbejde sammen med her og nu. Vedkommende ved godt, at det er at gå på kompromis med den strategiske bemanding ikke at tænke på, hvilken kandidat der vil performe bedst på længere sigt og være bedst for koncernen. En nævner, at det er vigtigt, at de som chefer skal kunne stå på mål for de beslutninger, de træffer og have lov til at gå ud og fortælle folk hvorfor beslutningen er truffet.

I forlængelse af drøftelsen om sloganet 'chefen sætter holdet', omformulerede en sloganet til 'koncernen sætter holder med støtte fra rekrutterende chef'.

Rotation og fleksibilitet

Manglende rotation i stillinger og incitament for at flytte sig blev nævnt som en udfordring. En nævner, at det eneste incitament man har for at flytte sig, er hvis man bliver udnævnt. Der er en opfattelse af, at man (systemet/organisationen) ønsker dynamik og rotation, men har svært ved at stille rammerne til rådighed. Som løsning på dette nævner nogle muligheden for midlertidige stillinger og en nævner muligheden for tilbagegangsstillinger.

En nævner, at det langsommere omsætningstempo har betydet, at man kan se hvilke resultater cheferne egentlig leverer, hvilket er positivt. I en for hurtig rotation er risikoen, at chefer kan sætter en

masse i gang og får positiv bedømmelse, men uden man når at se, hvorvidt resultaterne er gode eller ej.

Geografi og vekselvirke

Flere er enige om, at vekselvirke på tværs i organisationen er vigtig. Men der er også en forståelse for, at det er svært at imødekomme denne. Det skyldes at der mangler nogle økonomiske rammer, men særligt på grund af den usikkerhed der er forbundet med at skifte job og tage til en anden geografisk region. En nævner, at man simpelthen er bange for, at man aldrig kommer derfra igen.

Nogle peger på, at en løsning kunne være vished eller lovning om at komme tilbage til en stilling eller en bestemt region. Muligheden for at pakke flere stillinger samtidig nævnes som en mulighed samt at det kan være en pakke man søger, således at ansøgningen tilgodeses. En er dog skeptisk overfor ideen, som vedkommende synes om i teorien, men ikke tror, vil kunne fungere i praksis bl.a. på grund af organisationsændringer mv.

Bedømmelsesråd/udnævnelsesråd

Flere deltagere nævnte allerede inden præsentationen af det britiske bemandingssystem en opdeling af bemandingsprocessen herunder etablering af et udvalg eller råd, som bedømmer kandidater. Flere nævnte de tidligere bedømmelsesråd, og flere var enige i, at der i disse råd lå en værdi både for rekrutterende chef men især for chefkandidaten. Kandidaten fik en tilbagemelding med vurdering og pejlemærke om fremtiden og karrieremuligheder, hvilket giver en positiv form for afklaring og gennemsigtighed.

Nogle mente, at et værnfælles udvalg, som vurderer kandidater, netop vil have det overblik, som mangler i dag. Ligeledes vil et udvalg kunne give kandidater bedre tilbagemelding og karrieresparring.

Det bliver nævnt, at en eventuel oprettelse af et udvalg vil være administrativ tungt og trække ressourcer bl.a. fra den operative ende. En anden nævner, at hvis rådet/udvalget skal skabe gennemsigtighed er det vigtigt at vide, hvad de bedømmer på og hvem, der bedømmer.

En nævner ligefrem en mulig sammensætning af et råd/udvalg, med en fra departementet på relativt højt niveau, FPS vicedirektør, en fra FMI, de tre værnsschefer eller næstkommanderende.

Økonomi

Der er overvejende enighed om, at hvis strategisk bemanding med geografisk mobilitet og vekslen mellem stillinger skal være muligt, skal rammerne være til stede, især de økonomiske. Flere nævner, at det for

nuværende er en udfordring at stille bolig mv. til rådighed, hvilket gør det mindre attraktivt at rykke på sig.

ANALYSE OG TENDENSER AF M401

Der blev afholdt to interviews med M401 niveauet, ét i øst på Kastellet og ét i vest i Karup. I alt deltog 15 personer fra niveauet i interviewene.

Hovedpointer

Der er en opfattelse af, at der ikke er ét quick-fix, men at bemanning er et kompliceret område, hvor mange faktorer spiller ind over hinanden. Der er en opfattelse af, at det nuværende bemanningssystem har nogle mangler og flere efterspørger mere rotation og kendte kriterier. Flere peger på, at beskrivelsen af processen forud for valget af kandidat til en stilling bør være mere gennemsigtig og åben. Dog påpeger flere, at det nuværende system også har mange positive sider, herunder at man som kandidat selv vælger hvilke stillinger man ønsker at søge.

Der er generel forståelse af, at strategisk bemanning er rigtig vigtig, herunder muligheden for at planlægge og imødekomme udfordringer med geografisk og faglig vekselvirkning. Flere forslår muligheden for at lave tidsbegrænsede stillinger for at understøtte mere rotation i chefgruppen.

GENNEMSIGTIGHED

Det var enighed om, at gennemsigtheden om hvordan processen forløber og baggrunden for valget er vigtigt. Der var fokus på vigtigheden af tilbagemeldinger og flere efterspurgte klarhed om udvælgelseskriterier.

Processen og valget

Det nævnes, at processen med bemanning er uigennemsigtig og lidt som en sort boks, hvor man ikke er helt klar over hvad der sker.

En bemærker, at uagtet om det er ansøgning eller beordring, er det vigtigt, at der er en vished om, hvordan processen kører. Samt at man efter valget i størst mulig omfang er åben om, hvorfor man endte med den pågældende kandidat.

En nævner, at man som kandidat end ikke selv ved hvorfor man nogle gange bliver beordret. Det nævnes i den forbindelse, at beordring dermed ikke nødvendigvis er svaret på problemstilling vedrørende gennemsigtheden, medmindre man kan skabe en mere gennemsigtig proces omkring det.

En nævner, at ansøgningsprocessen højner gennemsigtigheden, idet flere stillinger bliver synlige og giver muligheder for den enkelte. Der åbner sig muligheder man som kandidat ikke nødvendigvis selv havde overvejet, idet stillingerne bliver slået op. Dog nævner en, at man som kandidat ikke ved hvilke stillinger, der bliver ledige hvornår.

Flere mente, at der ikke nødvendigvis bør være gennemsigtighed med valget af den endelig kandidat, men spillereglerne og spillepladen skal være kendt og gennemsigtig. Der var således efterspørgsel efter en klar procesplan eller beskrivelse af bemandingsprocessen. Dette kan ligeledes mindske misforståelser mellem rekrutterende chef og højere chefer afhængig af hvilke kandidater, der ønskes til samtale. Der er forståelse for at højere chefer har en mening, men det er ikke gennemsigtigt hvornår og hvordan de blander sig og hvordan deres mening vægtes.

Opslaget

Det bliver nævnt, at man bør bruge stillingsopslaget mere strategisk end man gør i dag. Begge grupper kommer ind på, at det burde være muligt at skrive eksplicit i stillingsopslaget, såfremt man har en intern kandidat. Det vil gøre det gennemsigtigt for ansøgere. En nævner, at opslaget netop kan hjælpe med kommunikationen fx ved at skrive, at man søger frisk blod til enheden, så ved interne kandidater på forhånd at deres chancer for at få jobbet er små - det giver legitimitet og gennemsigtighed til processen. Mens et andet eksempel er at skrive direkte, at man ikke ønsker udnævnelser, men en allerede udnævnt. En nævner i den forlængelse at medarbejdere stadig vil blive skuffede.

Udvælgelseskriterier

Flere efterspørger gennemsigtighed i koncernens vurdering af den enkelte med en klar udmelding, om man er på rette spor i sin karriere og om man vurderes at kunne avancere. Det nævnes, at man i det nuværende system i højere grad end tidligere er sin egen lykkes smed.

Det er en opfattelse af, at der er en karrierevej som måske er mere fordelagtig end en anden, men at det ikke er meldt klart ud hvilken. En nævner, at der bør ligge en form for karrierevejledning som er udarbejdet fra central side, således at karrierevejledning ikke blot bliver den enkelte chefs egne erfaringer og gætterier.

Hvis der er nogle forskellige ting man skal have på CV'et, skal det italesættes. Fx erfaring fra niveau I og II, eller man skal have prøvet flere stillinger. Et par stykker tror, at faste kriterier vil være en god ide, herunder at kunne lade sig inspirere af andres CV'er.

Ønske om kendte kriterier, som ikke nødvendigvis behøver at være faste. En nævner, at man skal være påpasselig med at gøre kriterierne for stålfaste.

Deltagerne drøftede Talent Management, talentlister og talentarbejde. Nogle anser talentarbejdet som en nødvendig del og helt fint at nogle skal hurtigere igennem systemet. Dog blev det nævnt, at talentarbejdet kan virke uigennemsigtigt.

Det nævnes, at grundlaget for vurderingen af kandidater bygger på subjektive og personlige udtalelser langt hen ad vejen, og anbefaler at man inddrager nogle objektive elementer såsom persontest eller casetest. Én er meget imod ideen om test, og pointerer at man bliver testet og vurderet igennem hele sin tid i system bl.a. igennem FOKUS. Vedkommende mener, at test blot giver dagsformen og denne kan ikke stå alene eller måle sig med mere end 20 års FOKUS og vurderinger. Til det nævner en anden, test er en god ide i forhold til at få et opdateret blik på kandidaten, hvor gamle FOKUS ikke viser den udvikling en chefkandidat kan have gennemgået.

En anden nævner at det er vigtigt at fokusere på tilliden til beslutningen fremfor at kigge alt for meget på transparens. I den forlængelse nævner vedkommende, at man ikke kan vurdere folk og indrangere dem offentligt, da det udstiller folk.

Det er svært at rådgive sine medarbejdere i, hvilken vej de skal vælge i forhold til karriere, da det er uklart hvad der er det bedste valg/karrierevej.

Tilbage melding

Der er en opfattelse af, at tilbagemeldinger er meget vigtige. En nævner, at der er stor forskel på, hvordan man får en tilbagemelding lige fra en standard mail fra FPS til en lang telefonsamtale med rekrutterende chef.

En anser legitimitet som det vigtigste element i et fremtidigt bemandingssystem for chefer, hvor feedback er en væsentlig parameter for at opnå dette. Deltagerens erfaring er, at man ikke er så dygtige til at give feedback til ansøgere. Feedback kobles til klare kriterier, hvor rekrutterende chef og enhederne kan blive bedre til at stille skarpt på hvilke kriterier og personlighed man skal have for at få bestemte attraktive stillinger. Det vil give gennemsigtighed for medarbejdere på de lavere niveauer, som kan planlægge deres karriereforløb derefter. Det nævnes, at man i øjeblikket oplever, at mål stolperne i forhold til hvad der kræves hele tiden flyttes.

Der er enighed om, at hvis man har været til samtale til jobbet bør man få en uddybende forklaring og tilbagemelding.

En nævner, at det netop er chefens ansvar og at de derfor må kigge indad. I forlængelse deraf siger en, at de som chefer skal være bedre til at tage 'den svære samtale', hvor en medarbejder/kandidat bliver fortalt at han eller hun ikke behøver søge flere chefstillinger.

Der er enighed om, at det er rekrutterende chef som bør tage samtalen, men flere nævner ligeledes en form for bedømmelsesråd, som kan gå på tværs af organisationen.

En deltager efterspørger en vurdering af egnethed til at avancere i forhold til at kunne planlægge sin karriere, fx gå i en specialiseringsretning eller ud af koncernen.

LEGITIMITET

Deltagerne anså tillid, gennemsigtighed og fraværet af skueprocesser som væsentlige forudsætninger for legitimitet.

Tillid

I drøftelserne om legitimitet lægges der vægt på begreber som integritet, tillid og ordentlighed. Det anses som vigtigt at passe på medarbejdere og chefer i koncernen herunder at behandle dem ordentligt, give god feedback og have en anerkendende ledelsesstil.

En interviewperson nævner, at tilliden er kodeordet i et bemanningssystem. Man kommer aldrig i mål med fuld tilfredshed, da folk altid vil blive skuffede og kede af det. Derfor er det vigtigt, at der er tillid til at processen er i orden og foregår ud fra en helhedsbetragtning, hvor det både handler om Forsvaret, personen og opgaven, der skal løses.

Der er en generel opfattelse af tillid til valget af chefer. En anden opfatter både det nuværende og det gamle system som legitimt, hvor der bliver truffet saglige beslutninger. Det nævnes, at der er tillid til, at de folk der vælges er dygtige og kompetente til jobbet. Flere har dermed en opfattelse af, at der er tillid til valget, og at udfordringen ligger i at gøre processen forud for valget af kandidat mere gennemsigtig. En anden nævner, at der ikke skal ske mange fejludnævnelser før det tærer på tilliden. En anden bemærker, at tillid er noget man skal gøre sig fortjent til, og ikke noget man kan skrive sig ud af.

Skueprocesser

Der er enighed om, at det er vigtigt at undgå skueprocesser. Flere peger på, at de selv som chefer har et ansvar, idet de som chefer ikke vil slå en stilling op og risikere, at der ikke er en god kandidat i ansøgningsfeltet.

I forlængelse deraf nævnes det, at ansøgning ikke nødvendigvis giver systemet mere legitimitet, på grund af risikoen for skueprocesser, udarbejdelse af 'pseudoopslag' og tendensen til, at folk føler at de skal være 'prikket' før de vælger at ansøge.

Der nævnes et eksempel på, at en stilling kom i genopslag og fik mange relevante ansøgere på genopslaget. Det er opfattelsen, at nogle undlader at søge stillinger på første opslag, fordi de tror at der er en valgt kandidat på forhånden, og de så ikke vil spilde deres tid.

Det bliver nævnt, at organisationen mere tydeligt bør understrege, at beordring er en legitim bemandingsform.

En deltager nævner, at der er mange positive elementer i det nuværende system i forhold til det tidligere system, hvilket er vigtigt at have fokus på og viderebringe i et fremtidigt system. En af fordelene er, at indholdet i stillinger er kendt som følge af stillingsopslaget, og man kan vælge at søge de stillinger som man vil. Det tidligere system bar præg af usikkerhed i forhold til organisationsændringer og ændringer i stillingen.

En bemærker, at det er vigtigt at understrege at det gamle system med udstikning ikke var populært eller blev opfattet som legitimt, hvorfor vedkommende synes, man skal passe på med nostalgien.

Objektivitet og subjektivitet

En deltager nævner, at det bør være objektive elementer, der afgør om man kommer til samtale, men en subjektiv beslutning, der lægges til grund for valget i sidste ende. Det vigtige er, at valget bliver forklaret bl.a. i tilbagemeldingen til de kandidater, som ikke fik jobbet.

En nævner, at vedkommende har tillid til at det er de rette kandidater ud af ansøgningsfeltet, der bliver valgt. Problemet er at få det rette ansøgerfelt, hvor dem som vil være allerbedst ikke søger stilling bl.a. på grund af, de er tilfredse, der hvor de er.

En nævner, at det er unødvendigt at koble ændringerne af chefbemandingssystemet til inhabilitetssagerne.

STRATEGISK BEMANDING

Der er enighed om, at strategisk bemanding er vigtig, herunder at det er de rigtige kandidater, som bliver udnævnt i de rigtige stillinger. En nævner, at det er bekymrende, at der er en opfattelse af tilfældigheder i forhold til bemanningen af chefstillinger.

Begge grupper drøfter muligheden for at udpege eller reservere bestemte stillinger. En nævner, at man skal have modet til at differentiere blandt fx M401-stillinger og udpege de stillinger, som er førstegangstillinger eller nøglestillinger. De udpegede stillinger skal så besættes strategisk med rotation og evt. ved brug af beordring. En deltager forslår muligheden for at lave pakkeopslag, hvor fx to stillinger med forskellig geografi hænger sammen, for at imødekomme udfordringen med geografi immobilitet. En nævner, at vedkommende som rekrutterende chef vil være ærgerlig over at skulle modtage en kandidat, som vedkommende ikke selv har været med inde over.

En har det fokus, at strategisk bemanding ikke handler om stillinger, men om de mennesker, der skal gøres klar til et forløb så de kan placeres strategisk i koncernen. Bemanning af chefstillinger skal planlægges i en sådan grad, at koncernen udvikler og sikrer de kommende topchefer og forsvarschefer.

Deltagerne er enige i betragtningen om udvikling af de kommende topchefer, men en nævner, at det kan være svært at have fokus på det, når der er en dagligdag, som skal hænge sammen, hvor rekrutterende chef har nogle opgaver, der skal løses her og nu.

Beslutningskompetence

Chefen sætter holdet, men hvem er chefen spørgers der? En nævner, at chefen er chefen for ministerområdet og det må alle acceptere. En nævner at det er underligt, at værnschefen skal inddrages i en udnævnelse i en anden styrelse samt at det er underligt, at værnschefen i sidste ende har ansvaret for chefen fx hvis der ikke kan findes en stilling til manden.

En nævner, at legitimiteten kan understøttes hvis repræsentanter i ansøgningsudvalget er bredt funderet i koncernen. På den måde kommer der flere synspunkter med i jobsamtalen og udvælgelsen af kandidat. En deltager skitserer et muligt ansættelsesudvalg således, at styrelseschefen har fokus på fagligheden, departementet på det strategiske og FPS på det ansættelsespraktiske, på den måde er det et afbalanceret ansættelsesudvalg. Dertil kan man inddrage en medarbejderrepræsentant for at få medarbejderes perspektiv med. Sammensætningen og rollefordelingen i ansættelsesudvalget kan

bidrage til at skabe forståelse for processerne og måske højne legitimiteten.

En nævner, at det kunne højne tilliden, hvis rekrutterende chef vælger en kandidat, som er uden for dennes personkreds eller hvis der er en afveksling i udvælgelsesgruppen. En anden modsvarer dette ved at mene, at tilliden netop højnes når man kender hinanden, for så ved man hvad de står for og har tillid til dem.

En nævner, at det man er nødt til at nedtone værnet, da Forsvaret er for lille til at have værnsspecifikt fokus.

Ansøgning og beordring

Flere har en oplevelse af, at strategisk bemanning lægger sig op ad planlægning, hvilket flere ser som værende i modstrid med ansøgning. En nævner, at man ikke skal være bange for at anvende beordring og lade sig inspirere af det tidligere system, idet der var mange fornuftige elementer i det gamle system også. I den forlængelse nævnes det, at man i stedet for ansøgning kunne drøfte muligheden for tilkendegivelse af interesse.

En mener, at man med det nuværende bemanningssystem med overvejende ansøgning netop ønskede dynamik og konkurrence på bekostning af langtidsplanlægning, hvorfor man har fået et system med højere grad af tilfældighed. En synes, at der er behov for mere beordring og mere rotation. En anden nævner, at der er en del ydrer faktorer, som skaber udfordringer, bl.a. pensionsalderen og den mindre geografiske mobilitet, hvorfor man ikke kan konkludere at de nuværende udfordringer er en-til-en knyttet sammen med ansøgningsbaserede system.

En nævnte i forhold til økonomi, at man som chef i det nuværende system ikke får ydelser. En havde den opfattelse, at man har skabt frie markeds kræfter i et lukket marked, hvor det for rekrutterende chef bedre kan svare sig at udnævne lokal major end at rekruttere en oberstløjtnant fra en anden landsdel, som endda kræver PKVAL.

Rotation, fleksibilitet og midlertidige stillinger

Der er en opfattelse af, at chefer, men også folk på de underliggende niveauer, er blevet mere stationære. Det anses som et problem i forhold til at få nytænkning og udveksling af ideer. Begge grupper taler om muligheden for at tidsbegrænse stillinger på chefniveauet. En nævner, at rotation med en "store-skifte-dag" hver 2 eller 4. år kunne være en mulighed i forhold til at få udskiftning på chefgangene. Ideen om tidsbegrænsede stillinger udfordres af andre, idet en sådan planlægning vil være rigtig svær at styre.

En nævner, at det kunne skabe et godt flow, hvis et bestemt antal stillinger hvert år skulle besættes fordi de var tidsbegrænsede, og de mennesker der sad i disse skulle så søge på kryds og tværs både i forhold til geografi og enheder. En modsvarer dette med begrundelsen om, at sådan et system skaber en evig indbygget usikkerhed med en "stoledans". En anden nævner, at man skal passe på med at gøre bemanningen for dogmeagtigt, da det er nødvendigt med en vis form for fleksibilitet. Det bør fx være muligt, at en tidsbegrænset/midlertidig stilling kan forlænges, hvis stillingsindehaveren gør det rigtig godt og det bare giver mere mening at lade ham eller hende fortsætte.

Deltagerne har en opfattelse af, at der bør være et større flow i chefstillingerne. En nævner, at det ikke står direkte i stillingsopslaget eller i kontrakten at en stilling er tidsbegrænset, men at det er uformelt kendt. Dette til trods bliver mange i de attraktive stillinger i lang tid. En anden nævner, at der er en tendens til, at folk er låst på niveauerne og kun søger videre, hvis det giver en grad opad.

En deltager nævner den højere pensionsalder som en faktor, der har medvirket til den manglende rotation. Der er mangel på "træk i skorstenen", fordi folk bliver i stillingerne og på niveauerne i længere tid. En nævner, at der er "fastfrysning" på niveauerne.

En anden bemærker, at omsætningshastigheden på de underliggende niveauer er for høj og at det er en udfordring at fastholde folk. Det er vigtigt at lave et system, som er ordentligt og gennemsigtigt for at holde på de yngre officerer, som er afgørende for fremtiden. Dette er særligt vigtigt at have for øje, da de yngre officerer er på overenskomstkontrakt og ikke bundet af tjenestemandsoverenskomsten.

I forhold til rotation, nævner en interviewperson, at hvis man som chef er rigtig glad for sin stilling så flytter man ikke. Man vil kun flytte såfremt en anden stilling er væsentligt bedre. Dertil er der en bekymring om at flytte til en anden landsdel, uden vished om, at man kan komme tilbage igen.

Det bliver nævnt, at det skal være muligt at komme tilbage til et bestemt geografisk område efter en tidsbegrænset stilling, hvis ideen om anvendelse af tidsbegrænsede stillinger som et strategisk værktøj skal virke. En anden nævner, at man kunne komme videre hvis man over tid fik bygget et system op, hvor folk var vant til at blive flyttet lidt rundt.

En deltager har opfattelsen af, at ministerområdet er blevet mere søjleopdelt end det har været tidligere, og efterlyser en instans, som

varetager den enkeltes interesser på tværs af søjler. Som modspil hertil nævnes det, at det nuværende bemandingssystem med ansøgning og jobslag netop har gjort det lettere at komme ind i andre søjler. En nævner, at det er vigtigt at huske på, at tjenestemænd ikke kun ansættes til stillingen, men til hele niveauet, hvorfor det er vigtigt, at de som udnævnes har et udpræget helhedssyn og ikke kun har tanke på den ene stilling som vedkommende har søgt.

Præmissen om ansøgning bliver udfordret og flere stiller spørgsmål ved hvorfor man har valgt at sige, at et fremtidigt bemandingssystem skal indeholde mere ansøgning. Flere har den opfattelse, at ansøgning ikke i sig selv skaber legitimitet og transparens og slet ikke strategisk bemanding.

Geografi, udland og søjler

Der er en opfattelse af, at der er en udfordring med geografisk mobilitet. En oplever, at man på chefniveauet låser sig i forhold til geografi, men også at 'man' tager dem fra Jylland til en stilling i Karup og ikke kandidater fra København eller Sjælland.

En opfatter strategisk bemanding for den enkelte som tjenesteplanlægning, hvor medarbejdere og chefer kender karriereplanen. Tjenesteplanlægning anses som muligheden for at højne fx den geografiske mobilitet. En anden pointerer, at tjenesteplaner kolliderer med muligheden for at slå stillinger op, da det minimerer antallet af mulige stillinger til opslag.

Der er en opfattelse af, at ansøgningssystemet kan være en udfordring for chefer i udlandet, hvorfor det er vigtigt, at de bliver hjulpet til en stilling. Der er enighed om, at man skal kunne beordre, men også være ærlig om det.

En nævner, at søjleforløb er en væsentlig udfordring, idet det mindsker forståelsen for hinanden i organisationen. Det er fx en udfordring at dem, som køber kampvogne og grej, har en begrænset forståelse for hvad der foregår i Hæren, hvilket forringer muligheden for optimal opgaveløsning. Det er væsentligt, at man ikke isolerer sig i søjler.

Bedømmelsesråd/udnævnelsesråd

Flere er positive over for ideen bag et bedømmelsesråd eller udnævnelsesudvalg, som har et strategisk overblik og kan give en helhedsorienteret tilbagemelding til den enkelte.

En nævner, at et bedømmelsesråd eller udnævnelsesråd repræsenterer koncernens perspektiv, men det er vigtigt til stadighed at inkludere og fokusere på medarbejderens perspektiv og ønsker.

HR-strategien og uddannelse af chefer

Den ene gruppe drøftede HR-strategien og hvilke uhensigtsmæssigheder denne har på bemanning. En nævnte, at strategien er udarbejdet med det civile arbejdsmarked for øje og ikke det militære.

En nævner, at vedkommende kan blive overrasket over, at en tung stilling bliver anvendt som førstegangsstilling for en nyudnævnt kandidat, fordi det lige var hvad 'markedskræfterne' kunne tilbyde, fremfor fokus på, at koncernen havde brug for en mere erfaren i den stilling.

En anden har den holdning, at man med ansøgningssystemet er kommet videre end i det gamle system, forstået på den måde, at hvor udnævnelser før skete mere efter automatik, bliver der i dag taget aktivt stilling til, om chefen passer ind i en chefstilling samt på niveauet. Vedkommende tror, at koncernen får nogle mere kvalificerede chefer i de respektive stillinger ved den nuværende modus fremfor at køre i planlagte karrierespor.

Det nævnes, at man lavede HR-strategien for at tilføje dynamik til systemet, men det man fik, var det modsatte, idet folk sidder længere i stillingerne i dag. En anden er uenig i denne præmis, og nævner at man faktisk ønskede at få mere stabilitet i stillingerne, ved at få folk til at sidde længere tid i dem. Der var efterspørgsel efter kontinuitet og opbygning af viden og faglighed i stillingerne.

Det nævnes, at det var et ønske da man indførte det nye bemanningssystem at begrænse midlertidig tjeneste bl.a. for at spare penge.

Det nævnes, at det er vigtigt at uddanne chefer og medarbejdere til at begå sig i et system. En nævner, at man måske ikke har været dygtige nok til at klæde chefer og medarbejdere på til at begå sig i det nuværende system. Man burde for eksempel fortælle rekrutterende chef, at han eller hende ikke blot rekrutterer til én stilling, men ansætter til niveauet. Chefen skal også klædes på til i højere grad at kunne karrierevejlede ud fra helheden og ikke bare ud fra eget perspektiv. Det er i dag nærmeste chef, som er ansvarlig for at karriererådgive, hvilket kan være en udfordring, fx hvis chefen er for et andet værn end kandidaten.

ANALYSE OG TENDENSER AF M331

Der afholdt fire fokusgruppeinterview med i alt 33 på M331-niveauet. Denne gruppe blev interviewet for at inddrage perspektiver og holdninger fra niveauet under chefgruppen, hvorfra kommende chefer rekrutteres. Gruppen kan derfor bidrage med erfaringer og holdninger til, hvordan processen ind til chefgruppen opleves.

Hovedpointer

Gennemgående er der efterspørgsel efter klare kriterier, vejledning og afklaring om, hvordan man kommer på chefniveauet. Der er en følelse af afmagt over at være tæt på chefniveauet, men uden at være optaget på niveauet. Flere opfatter processen som en lukket boks, hvor det er uklart hvad forventningerne til at blive udnævnt er. Der er en opfattelse af, at der er nogle kriterier og krav som koncernen lægger vægt på, men at disse er uformelle og usagte, hvilket gør det svært at navigere.

Gruppen vil gerne vide, hvad koncernen lægger vægt på, og hvilke forventninger og planer der er for den enkelte. Der er generelt et ønske om klare kriterier, som bliver kommunikeret åbent og gennemsigtigt.

Der er en opfattelse af, at der foregår en del en 'skueprocesser', det vil sige at stillinger slås op, men at der er en kandidat til stillingen på forhånd. Mange føler, at det er frustrerende at skrive ansøgninger og tro, at man kan komme i betragtning til en stilling, som er besat på forhånd.

GENNEMSIGTIGHED

Gennemsigtighed fylder rigtig meget for deltagerne på niveauet. De efterspørger gennemsigtige processer og klarhed over beslutningskompetencen samt åbenhed om udvælgelseskriterier. Dertil efterspørges der en ensartet vejledning og mulighed for afklaring om fremtidsmuligheder.

Flere har en følelse af frustration, idet de gerne vil udnævnes, men føler at processen og kravene er slørede. De føler, at det er uigennemsigtigt, hvad de skal gøre og hvilke krav der stilles til dem i forhold til at komme på chefniveauet.

Processen og valget

Der er efterspørgsel på mere klarhed over bemandingsprocessen, hvor fokus hovedsageligt er på udvælgelseskriterier, som er det emne, der fylder mest for grupperne.

Grupperne drøftede også beslutningskompetence og spørgsmålet om, hvem der i sidste ende har kompetencen til at udvælge kandidater. Drøftelserne i grupperne giver indtryk af, at deltagerne til en vis grad har svært ved at bedømme, hvem der har den egentlige kompetence til at definere kriterier og sætte retning for chefgruppen. Der bliver spurgt til rollefordelingen mellem bl.a. værnschefen, FPS og ministeriet.

I alle grupperne drøftes problemstillingen vedrørende 'skueprocesser'. Flere udtrykker bekymring for, at en del ansøgningsprocesser er en skueproces, hvor de stillinger der bliver slået op allerede er afsat til en bestemt kandidat. Dermed bliver de som søger skuffede og føler sig holdt for nar. Der er enighed om, at stillinger som er besat på forhånd ikke bør slås op. En nævner dog, at de selv er en del af problemet, når man ønsker at hjælpe en videre, som man har arbejdet godt sammen med. En anden fortæller, at vedkommende synes det er svært at rekruttere uden at få skudt i skoene, at ansøgningsprocessen har været en skueproces, især hvis man vælger en dygtig intern kandidat.

Enkelte anvender udtrykket "at være i kø" i forhold til, hvem der bliver udnævnt hvornår. En fortæller, at det er frustrerende at få af vide, at man skal vente lidt, fordi det ikke er "ens tur" til at blive udnævnt endnu. Det er uigennemsigtigt og mindsker legitimiteten, såfremt der eksisterer en sådan ukendt rækkefølge, som undergraver ideen om en fri ansøgningsprocedure.

Flere har en opfattelse af, at systemet fungerer ved, at man bliver prikket på skulderen i forhold til at søge en stilling, hvilket er noget man skal vide, da det ikke bliver sagt højt. Der er en fornemmelse af, der nogle gange ligger noget bag valget af kandidat eller processen, som ikke er kendt, hvorfor der bliver opfundet alle mulige forklaringer på processen og valget, hvor nogle så er mere legitime end andre. Her efterspørger deltagerne åbenhed og klar kommunikation.

Udvælgelseskriterier

Det emne der fylder klart mest hos deltagerne på M331-niveau, er spørgsmålet om kriterier og krav i forhold til at komme på næste niveau. Deltagerne så gerne, at ledelsen kommunikerede klart og åbent om sådanne krav og kriterier. Flere har en opfattelse af, at der er nogle ønsker eller kriterier til, hvad man som chefkandidat skal kunne eller have af erfaring, men at det er usagt. Flere føler, at de har en fornemmelse af hvad der efterspørger, men uden at være stålfaste. En nævner, at det er svært at karriererådgive yngre officerer, da der mangler et officielt udgangspunkt.

Der er ikke enighed om hvilke kriterier, der skal indgå og hvordan de skal vægtes. Ud fra gruppernes drøftelser ses et af dilemmaerne at være, hvordan kriterierne bliver specifikke uden at være begrænsende.

Der er en opfattelse af, at der efterspørges chefer med "helhedsorientering" og "bred anvendelighed" i koncernen. Enkelte nævner, at det anses som en standardfrase, hvor man er usikker på hvad det egentlig betyder og hvordan det opnås.

I forlængelse heraf bemærker en, at vedkommende synes, at fokus på den brede anvendelighed fylder for meget og det også burde være muligt for en specialist at blive chef inden for sit område.

Der tales om faglighed og subjektivitet. Flere nævner, at kriterierne skal være objektivt og fagligt funderet. En nævner, at klare kriterier som fx operativ tjeneste kan være en hæmsko for visse fagområder, mens andre anser INTOPS som et klart kriterium. Flere bringer perspektivet om det subjektive og personlige ind i drøftelserne, og nævner at kriterier som er svære at måle på også skal inddrages herunder evnen til at skabe følgeskab, troværdighed, udnytte organisationens kræfter, skabe forandring og gå forrest i den proces. Det er vigtigt for organisationen at have gode chefer, som er vellidte og som folk gerne vil arbejde under.

En nævner sloganet om, at chefen skal være 'kriger, virksomhedsleder og diplomat'. Balanceringen af denne treenighed anses som vigtig.

Der efterspørges klarhed over, hvad der bliver belønnet og værdsat i koncernen. Én har opfattelse af, at de militære kompetencer ikke belønnes særligt højt. Der er for meget fokus på at have 'klip' i de rigtige stillinger, hvor det er mere attraktivt at have siddet i departementet eller Forsvarskommandoen med det politiske miljø end at være ude i strukturen, hvilket er ærgerligt synes deltageren.

Én nævner, at organisationen skal forsøge at komme de dårlige og forkerte narrativer til livs og få 'afmystificeret' forskellige historier om udnævnelser. Fx at man ikke kan blive udnævnt ud af Operationsstaben eller at det er lettere at blive udnævnt i udlandsstillinger. Deltageren foreslår, at man statistisk fremlægger hvad der er rigtigt og forkert, da der bliver dannet mange historier.

Enkelte nævner anvendelsen af FOKUS som et vigtigt bedømmelsværktøj, idet FOKUS giver en 'baseline' i forhold til at få et balanceret perspektiv på kandidatens dygtighed, flittighed og villighed.

Tilbage melding og guidance

Der er enighed om, at tilbage melding er en rigtig vigtig del af bemandingsprocessen. Mange efterspørger en mere omfattende tilbage melding, som kan anvendes til karrierevejledning for den enkelte. Det bliver nævnt, at standardbeskrivelsen *"du er ikke rette profil"* ikke giver meget vejledning eller gennemsigtighed. En ordentlig tilbage melding giver motivation og forståelse for, hvorfor man ikke fik jobbet samt hvilke kompetencer, der skal styrkes, hvis man skal på niveauet.

Deltagerne har forskellige holdninger til, hvem der skal foretage den grundige tilbage melding. Flere mener, at det er rekrutterende chefs ansvar, mens nogle peger på, at det bør være FPS eller fra central hånd, da de har et bredere overblik og ikke bare historik fra én specifik stilling. En nævner, at nærmeste chef også skal med i processen i forhold til at give tilbage melding og vejledning.

Deltagernes anvendelse og forhold til nærmeste chef varierer, hvor nogle har en tæt dialog og ser det som naturligt at sparre om karriereudvikling og ansøgning, mens andre ikke har en sådan relation med deres nærmeste chef. Forholdet til nærmeste chef og nærmeste chefs kompetencer til at bringe én i spil, bliver nævnt som en parameter for ens muligheder for advancement.

Den manglende centrale karriererådgivning medfører, at nogle har en opfattelse af, at man ikke ved, hvilket spor, man skal stile efter, hvorfor man spreder sit fokus ud og kan komme til samtaler til stillinger med meget forskelligt indhold. En nævner, at man mangler 'strategisk guidance'.

Enkelte i grupperne anvender begrebet 'sponsor' og har en opfattelse af, at man skal have en mentor eller kontakt til en højerestående officer i chefgruppen, som kan rådgive én og tale ens sag i forhold til at komme i chefgruppen.

Stillingsopslag

Alle grupperne kommer ind på stillingsopslag og anvendelsen af disse, hvor der er en generel opfattelse af, at stillingsopslagene kan gøres bedre og mere ærlige. Det foreslås, at man i stillingsopslaget skriver, såfremt der er en intern kandidat. Dermed undgås skueprocesser, hvor folk søger stillinger, som på forhånd er afsat til anden side. Der er en opfattelse af, at opslaget kan bruges mere aktivt til at signalere, hvilken kandidat man leder efter, fx bør det fremgå hvis en stilling kun besættes af kandidater på niveauet. En synes, at der bør differentieres mellem krav og fordele, da det vil gøre det mere gennemsigtigt for ansøgeren, om denne kan komme i betragtning eller ej.

Talent Management

Talent Management og talentudvikling er et emne, som alle grupper drøfter en del. Der er bl.a. spørgsmålet om, hvordan man bliver udvalgt som talent og hvordan det at være talent spiller ind i forhold til udnævnelse. Nogen nævner, at talent programmerne tydeliggør behovet for nogle veldefinerede kriterier for kompetencer og erfaringer.

Der bliver efterspurgt en klarere kobling mellem Talent Management og chefbemanding. Nogle opfatter talentsystemet som en "darkhorse", hvor man er lidt usikker på, hvilke implikationer det har i forhold til chefbemanding. En efterspørger klarhed om, hvorvidt det at være på talentlisten spiller positivt ind i forhold til at "komme foran i køen" til en stilling. En tror, at åbenhed om talentarbejdet kan have en positiv indvirkning på chefbemandingen, da man kan se hvem og hvordan man bliver indstillet.

Det bliver nævnt, at talentprogrammer kører forskelligt i styrelser og myndigheder, hvor nogle har åbne lister, mens andre administrerer talentudviklingen mere lukket. Der er en overvejende opfattelse af, at talentarbejdet burde være ensrettet og åbent.

LEGITIMITET

Der er enighed om, at legitimitet er vigtigt, selvom flere har lidt svært ved at indfange og sætte ord på, hvad legitimitet præcist betyder i forhold til bemanding. Flere kobler gennemsigtighed til legitimitet, og mener at åbenhed og feedback kan understøtte legitimiteten i et bemandingssystem.

Følelsen af at være bedømt klar til chefniveau, men uden at få stilling kan være svær og mindske legitimiteten til systemet.

Tillid

En nævner, at legitimitet i sidste ende ikke har noget med systemet at gøre, men handler om tilliden til de mennesker, der forvalter systemet. Man skal have tillid til, at cheferne vælger den bedste kandidat til jobbet, og ikke handler ud fra usaglige hensyn. Dertil nævner flere, at legitimiteten kan understøttes ved, at der er åbenhed og ærlighed om eventuelle undtagelser fra den fastlagte proces.

Subjektivitet og objektivitet

Grupperne talte en del om subjektivitet og objektivitet i bemandingsprocessen. Der er en forståelse for, at der i bemanding er en del subjektive elementer, hvorfor det foreslås at inddrage objektive elementer, hvor det giver mening fx i kriterierne. En nævner, at de objektive kriterier kan være rammesættende for, om en kandidat kommer til samtale og at selve udvælgelsen af kandidat er subjektiv.

Der er en enighed om, at det skaber legitimitet, at man fornemmer, at der har været en objektiv vurdering baseret på faglighed. En nævner, at det er vigtigt at tillade det subjektive, da det er afgørende at tingene fungerer mennesker imellem. En nævner, at det er vigtigt at huske på, at bemanding handler om mennesker, hvorfor kemi betyder rigtig meget.

STRATEGISK BEMANDING

Flere opfatter strategisk bemanding som muligheden for at planlægge bemanding på længere sigt. Ansøgning anses af flere som værende i modstrid med strategisk planlægning, da ansøgningsprocessen har et element af tilfældighed, både i forhold til hvilke stillinger, der blevet slået op hvornår samt hvilke kandidater, der melder sig i kandidatfeltet. I drøftelserne om strategisk bemanding er deltageres fokus både på det overordnede niveau i forhold til muligheden for planlægning og på den enkeltes mulighed for at tilrettelægge sin karriere optimalt i forhold til udnævnelse.

Beslutningskompetence

Grupperne har mere fokus på, at beslutningskompetencen skal være klart defineret end hvem der har den. En nævner dog, at det er urimeligt, at chefen kan få trykket en mand ned i halsen på chefniveau, mens flere andre påpeger, at det strategiske netop har behov for, at de som træffer beslutningerne har overblikket på tværs af organisationen.

Sloganet om "chefen sætter holdet" bliver udfordret og flere anser det som ukorrekt i forhold til virkeligheden, hvor ansættende chef typisk styrer ansættelsesprocessen, men kan blive trumfet af FPS og departementet.

Én efterspørger en klar styring af antallet af 331'ere i forhold til antallet af 401'ere samt i forhold til behovet for specialer fx logistikere, teknisk uddannede, civile med videre.

Ansøgning/beordring

Mens der er opbakning til parametrene om legitimitet, transparens og strategisk bemanding, udfordrer flere præmissen om ansøgning i et fremtidigt bemandingssystem. Flere anser konceptet om ansøgning som en modsætning til strategisk bemanding, da det hindrer muligheden for planlægning. Til trods for at flere er negative stemt overfor ansøgning, er der mange der også giver udtryk for, at bemandingssystemet med ansøgninger har åbnet op for mange positive muligheder.

Flere har en opfattelse af, at det nuværende system ikke er særlig strategisk eller langsigtet, da der mangler nogle redskaber til at styre bemanningen i den retning man ønsker. Man hopper lidt fra tue til tue uden det strategiske overblik er opfattelsen. En nævner, at Forsvaret med det nuværende system er begyndt at efterligne det civile arbejdsmarked, men stiller spørgsmål ved, om det er den mest hensigtsmæssige styring, når Forsvaret er et lukket marked med et lille antal chefstillinger. En nævner, at det er uhensigtsmæssigt, at bemanning af stillinger afhænger af, hvornår stillingen slås op, da chefer konkurrerer om de samme kompetencer.

Der er en opfattelse af, at der mangler en struktur til at facilitere den strategiske bemanning. En bemærker, at FPS er blevet udvandet i forhold til at kunne understøtte og vejlede rekrutterende chef, da FPS ikke har overblikket over kandidater i koncernen. En peger på, at man med fordel kunne uddanne cheferne yderligere i ansøgningssystemet også i forhold til feedback.

Ansøgningssystemet gør også, at den enkelte ikke kan planlægge sin karriere på samme måde, som nogle husker at udstikkeren kunne. En anser den enkeltes strategiske karriereplanlægning som svær, da man ikke ved hvordan andre bevæger sig og hvilken påvirkning det afføder i systemet. Der er derfor ikke viden om, hvornår drømmestillingen bliver ledig eller hvornår man kommer videre fra en stilling. Flere føler, at man søger en masse stillinger og har travlt med at optimere sit cv, uden nødvendigvis at kende eller have en retning. En nævner, at de har lavet karriereplaner til deres yngre officerer, da de har svært ved at se deres fremtid i systemet og har behov for vejledning.

Rotation, tidsbegrænsede stillinger og fleksibilitet

Tidsbegrænsede stillinger og planlægt rotation anses som en mulighed for at få mere strategisk bemanning ind i systemet. Tidsbegrænsede stillinger nævnes også som en mulighed for at få mere flow og dynamik i chefgruppen. Tidsbegrænsningerne bør være åbne og formelle, så man undgår, at stillinger er uformelt tidsbegrænsede, hvilket nogle har en opfattelse af sker i dag.

Grupperne kommer ind på muligheden for at anvende "læredrengstillinger" eller "førstegangstillinger", som kunne være tidbegrænsede og indgå i en form for gennemsigtig rotation. Tidsperioden kunne være fast og kendt, fx 2 eller 4 år, så man kunne planlægge karriere frem i tiden. En efterspørger muligheden for at lave tjenesteplaner for chefgruppen for at understøtte en strategisk bemanning.

Én nævner ideen om, at chefer udnævnes for en periode med mulighed for tilbagegang til niveauet under. Det kunne være en slags kvalitetssikring af de chefer, der er i chefgruppen og give mulighed for at sige farvel til dem, som er brændt ud. Man vil endvidere kunne udnævne den specialiserede kandidat, som ikke er egnet til at være bredt anvendelig de næste 15 år, men som egner sig godt til den enkelte specielle chefstilling. En kommenterer, at konstitueringskoncepten har været undersøgt og afvist af HOD.

Geografi og økonomi

I forhold til spørgsmålet om geografi og mobilitet anser gruppen det for en udfordring, at der er høj grad af usikkerhed forbundet med at tage en stilling i den anden ende af landet. Der er ikke vished for, hvad der sker når stillingen udløber eller om man har mulighed for at komme hjem eller til et andet attraktivt sted.

Der er en forståelse for geografiudfordringen, da det at flytte mellem landsdele når man har familie og hus er besværligt. Flere nævner, at der skal være en større grad af faktorer, der understøtte den enkelte i at tage valget. Herunder en længere karrierehorisont samt økonomiske ydelser. Koncernen bør stille bolig til rådighed, hvis man flytter mellem landsdele samt sørge for at tillægsydelser. Nogle nævner, at de økonomiske fordele med midlertidig tjeneste kan understøtte højere grad af mobilitet.

Bedømmelsesråd/udnævnelsesråd

Der er en overvejende positiv indstilling til anvendelsen af et udnævnelsesråd. Nogle tror det vil gøre processen mere åben og give den enkelte kandidat en faglig vurdering. En nævner i den forlængelse, at legitimiteten og gennemsigtigheden højnes idet, man ved hvem der er godkendt til udnævnelse og hvem der sidder i rådet og vurderer. Rådet skal fungerer uvildigt og vurderer kandidaterne på et fagligt oplyst grundlag samt kigge på tværs i organisationen,

En deltager er positiv overfor ideen om en uvildig observatør i rådene, som kan understøtte legitimitet ved at 'wargame' rådets beslutning, men tror, at det bliver svært at udpege en til funktionen.

ANALYSE OG TENDENSER AF M404

Fem chefer på generalsniveau fra Forsvarskommandoen blev interviewet, for at inddrage arbejdsgiverperspektivet og værnsinteresserne. Chefer på dette niveau i andre styrelser er ikke blevet interviewet, idet de er repræsenteret i projektets styregruppe.

Hovedpointer

Interviewpersonerne var enige om, at legitimitet og gennemsigtighed er vigtige elementer i bemanningen af chefstillinger. Legitimiteten til systemet skal understøtte fastholdelse og tillid til Forsvaret, hvorfor det er nødvendigt at styrke denne. Det skal ske ved at gøre processen gennemsigtig med klare og veldefinerede processer, som skal efterleves. Der er vished om, at der kan ske mange uforudsete ting i processen, men så længe der er åbenhed om det og der bliver kommunikeret klart bør legitimiteten og gennemsigtigheden kunne sikres.

Der skal i højere grad end i dag være klarhed om beslutningskompetencen mellem værnscheferne, FPS og departementet. Der er en opfattelse af, at den strategiske bemanning kan og bør højnes bl.a. ved at gøre nogle stillinger tidsbegrænsede.

TRANSPARENS

For interviewpersonerne er transparens og åbenhed vigtige bestanddele i et legitimt bemanningssystem. En nævner, at det er håndteringen af alle delene i processen, som skal sikre fundamentet for, at systemet opfattes som legitimt. Derfor skal processen være klar og åben og samtlige faktorer skal fremlægges. Et gennemsigtigt system kræver klare processer, som folk kan forstå, men det kan være en udfordring at efterleve procesplaner på grund af de mange faktorer, der spiller ind i en rekrutteringsproces.

Processen og valget

Gruppen drøfter gennemsigtighed i relation til forskellige faser af og vinkler på bemanningsprocessen. I den fase, hvor stillinger slås op og kandidater ansøger skal der være fokus på at skabe gennemsigtighed om, hvilke faktorer der præger processen. Det kunne fx være talentlister, krav om værnsbalancer og diversitet eller andre faktorer, som kandidaterne bør kende på forhånd. Fokus på de kendte krav og faktorer skal understøtte, at man efterfølgende lettere kan forklare, hvorfor det blev kandidat A og ikke B eller C.

Deltagerne er enige om, at beslutningskompetencen skal være klar og tydelig defineret. Det skaber uigennemsigtighed både for rekrutterende

chef, kandidaterne samt organisationen at man er uklar på, hvem der træffer beslutningen og efterfølgende står på mål for den.

Efter udvælgelsen er der en efterfølgende fase, hvor det er vigtigt med tilbagemelding og klarhed om, hvorfor valget blev som det gjorde. I forbindelse med tilbagemelding drøftes vigtigheden af at tage den svære samtale og melde klart ud til medarbejdere eller chefer såfremt de ikke vurderes at komme til næste niveau. En nævner, at man skal være bedre end i dag til at turde tage den svære samtale.

Udvælgelseskriterier

Deltagerne er inde på forskellige perspektiver vedrørende kriterier, men det er enighed om, at man ikke kan lave en endegyldig beskrivelse eller tjekliste, da rekruttering og udvælgelsen i sidste ende baserer sig på en stor del subjektivitet.

Der skal være klarhed over, hvilke faktorer og omstændigheder der spiller ind i rekrutteringen. Der kan ligeledes være nogle gennemgående kriterier til kandidater og nogle specifikke kriterier, der relaterer sig til stillingen. Deltagerne drøfter ikke specifikt hvilke kriterier, der kunne være det gennemgående. FOKUS bliver nævnt som et muligt redskab, såfremt det bruges mere aktivt end i dag.

LEGITIMITET

Legitimitet er afgørende for fastholdelse af medarbejdere og chefer i koncernen, hvilket bliver en vigtig opgave i fremtiden. Legitimitet skal understøttes af gennemsigtighed med en klar beskrivelse og efterlevelse af processerne.

Flere nævner, at der også var udfordringer ved det tidligere udstickersystem, hvilket ikke blev opfattet som legitimt fordi det var uigennemsigtigt og mange var utilfredse med udstikkeren.

Man skal undgå skueprocesser, og derfor bør man heller ikke være så bange for at anvende beordring, hvis det giver bedst mening i den pågældende situation.

Legitimitet bliver koblet til transparens og tillid. Tillid til, at processen foregår fritaget for uvedkommende hensyn og åbenhed om valget efterfølgende.

Det bliver nævnt, at en bred repræsentation i ansættelsesudvalget kan højne legitimiteten, og en kobler dette til en slags råd bestående af en bred skare af folk, som vurderer kandidater, og afgør, hvem der er i spil til de forskellige niveauer. Efter vurderingen kunne

beslutningskompetencen om valget af specifik kandidat ligge hos rekrutterende chef.

STRATEGISK BEMANDING

En nævner, at strategisk bemanding vil kræve administration og struktur, men at den strategiske personalehåndtering er for vigtig til at overlade til tilfældigheder. Man anser ikke nødvendigvis ansøgning for at understøtte en strategisk planlægning.

Beslutningskompetence og forventningsafstemning

Deltagerne vendte flere gange emnet om, hvem der har beslutningskompetencen i forhold til at bemane chefstillinger, herunder rekrutterende chef, FPS og departementets rolle. Der er vished om, at ministeren og derfor departementet, i sidste ende har kompetencen, men processen opleves nogen gange uigennemsigtig.

Der er en opfattelse af, at departementet eller FPS klart bør melde ud til rekrutterende chef såfremt der er hensyn til kandidater, der skal tages i bemandingen, fx chefer der kommer hjem fra udlandet. Beslutningskompetencen skal være tydeligt for kandidaterne, så der ikke opstår forvirring om, hvem der har truffet valget. Det bliver nævnt, at rekrutterende chef sidder for bordenden i ansættelsesudvalget, men ikke har den endelige kompetence. En mener derfor, at det burde være tydeligt at FPS eller departementet sidder for bordenden.

Der er enighed om, at det ikke er så ofte, at der er diskrepans mellem rekrutterende chef og FPS eller departementet. Dog kan få hændelser betyde meget, da chefgruppen er en lille population.

En nævner, at vedkommende prøver at forventningsafstemme med FPS og departementet i forhold til vurdering af kandidater på forhånd, for at minimere risikoen for, at værnet og departementet eller FPS ser kandidater helt forskelligt. Det giver gennemsigtighed indadtil.

Der er generelt et ønske om, at de som øverste chefer har en høj grad af beslutningskompetence. Det giver robusthed i forhold til at kommunikere om valget og tage ansvaret for udvælgelsen af kandidat. Værnene har endvidere ansvaret for udnævnte chefer i sidste ende, hvilket understøtter værnscheferne betydning. En nævner, at kompetencen til at rekruttere til og med oberstløjtnantsniveauet bør ligge hos værnschefen delegeret fra Forsvarschefen. På niveauer fra oberst og op kan kompetencen ligge højere.

Gruppen vendte også sloganet 'chefen sætter holdet', som er blevet misforstået og skabt frustrationer hos de chefer, som troede at de

havde kompetencen. De håber derfor, at man kan gøre op med den opfattelse i organisationen. Dog påpeger flere, at rekrutterende chef skal have stor indflydelse og rekrutteringen skal ske i dialog.

Værnskvoter, tidsbegrænsede stillinger og muligheden for udslusning

Det blev drøftet, hvordan værnskvoter og værnsbalancer kan indgå som en del af chefbemanding fx ved at et bestemt antal stillinger i de værnsfælles enheder skal besættes efter en normering. Disse kvoter skal være åbne og det skal fremgå klart i stillingsopslaget, hvilket værn der ledes efter.

Muligheden for at pakke flere stillinger på én gang blev også drøftet. Der er nogle positive vinkler på det med blandt andet udveksling mellem værn, men også en udfordring i forhold til, at man ikke kan garantere en ledig stilling frem i tid.

Det blev nævnt, at man fx bør identificere nøglestillinger, herunder fx operative, som skal være tidsbegrænsede og understøtte at bestemte kandidater får en særlig erfaring. Det er vigtigt, at systemet har en fleksibilitet, hvorfor stillinger bør have en slutdato.

Interviewpersonerne mener, at det bør være muligt at anvise chefer en vej ud af koncernen. Det er ikke strategisk eller i koncernens interesse at have chefer, som er brændt ud eller ikke præsterer. Dertil er det sikkert, at man på et tidspunkt tager fejl og udnævner en forkert kandidat. Her bør der være en anden mulighed end at sige 'der er kun syv år til pension', fx en udslusningsordning for tjenestemandsansatte. Det skal foregå værdigt og være en god løsning for kandidat såvel som koncernen.

Bedømmelsesråd/udnævnelsesråd

En form for de tidligere bedømmelsesråd synes muligvis at kunne fremme gennemsigtigheden og legitimiteten, da et bredere sammensat råd bedømmer og vurderer kandidater på tværs af værn og med afsæt i omfattende vurdering bl.a. gennem mange års FOKUS. En nævner MMS-processen, hvor mange er involverede og hvor der tages stilling til kandidaters evner og fremtidsmuligheder sammenholdt med værnenes behov og fordeling.

Der er generel opbakning til ideen med et bedømmelsesråd/udvælgelsesråd, som vurderer kandidater klar til næste niveau. En nævner direkte, at vedkommende godt kan se anvendelsen af et bedømmelsesråd i fremtiden.

Økonomi

Der er enighed om, at man bør inddrage og anvende økonomiske vilkår mere hensigtsmæssig i forhold til at understøtte en strategisk bemanning herunder højne den geografiske mobilitet. Man skal se om man ikke kan undgå, at folk skal 'have penge med på arbejde', hvis de vælger at tage en stilling i en anden landsdel.

ANALYSE OG TENDENSER AF C400

Der blev afholdt ét fokusgruppeinterview med chefer på C400-niveauet med chefer fra henholdsvis departementet, Forsvarsministeriets Personalestyrelse, Forsvarsministeriets Materiel og Indkøbsstyrelse og Forsvarsakademiet.

Hovedpointer

Deltagerne i C400-interviewet drøftede vigtigheden af tydelige og klare processer for bemanning og understregede, at vilkårlighed så vidt muligt skal imødegås. Der var enighed om, at tilbagemelding og kommunikation til kandidater og organisationen er essentielt.

Gruppen behandlede spørgsmålet om legitimitet til Forsvaret og Forsvarsministeriets koncern generelt. Deltagerne drøftede, hvilke udfordringer det medfører, at koncernen er et relativt 'lukket' system, hvor mange kender og har en lang historik på hinanden. Gruppen vendte også håndteringen af de anklager om inhabilitet og de kritiske spørgsmål, der blev rejst i efteråret 2018. Gruppen satte spørgsmål ved, om problemet er koncernens nuværende måde at bemane chefstillinger på eller om udfordringen er en dybereliggende mistillid til organisationen.

GENNEMSIGTIGHED

Deltagerne drøftede udtrykket 'saglighed' med enighed om, at netop saglighed er en vigtig faktor i forhold til ansættelsesprocessen. Det vil sige at kandidaten skal vælges med udgangspunkt i, at han eller hun er den bedste kandidat til stillingen.

En nævnte, at det skaber nogle udfordringer, at folk i koncernen går op og ned af hinanden som en stor familie med historik 15-20 år tilbage.

En anden bemærker, at det kræver noget af folk at være ærlige og stå ved, at man blev slået af en bedre kandidat, i stedet for at tage den nemme løsning og sige at processen var illegitimt, og valget af kandidat skyldes personlige relationer.

Det kan være svært at blive fuldstændig transparent om begrundelse for valget af kandidat, men man bør kunne være mere åbne i forhold til at forklare processen. I den forlængelse nævner en anden deltager, at man nok aldrig kommer helt uden om mistanken om, at en kandidat er valgt ud fra andre årsager end de strengt faglige og saglige.

En nævner, at såfremt der er en kandidat til stillingen på forhånd, bør man forsøge at anvende beordring eller ledelsesretten. Det styrker

gennemsigtigheden at spille med åbne kort, mens det modsatte skaber mistillid. Man bør undlade at slå en stilling op blot for statistikkens skyld.

En bemærker, at det er en udfordring at få eksponeret stillingsopslag bredt og forklarer i den forbindelse, at vedkommende altid snakker med kvalificerede kandidater og opfordrer dem til at søge i forbindelse med en rekrutteringsproces. Dette for at sikre, at der er kvalificerede ansøgere til stillingen.

Kriterier

En nævner at kravet om, at militære chefer og medarbejdere skal være "generalister" kan være en udfordring i forhold til at bemane stillinger. Som rekrutterende chef bliver man mødt med en overbevisning hos værnene om, at kandidaten specialiserer sig og dermed ikke kan anvendes senere i andre dele af koncernen. En mener, at denne ide er uhensigtsmæssig og forkert, da mange kompetencer også i 'specialist stillinger' kan anvendes positivt i andre stillinger.

En af deltagerne spørger, hvorvidt koncernen er fremsynet nok i de kriterier, der lægges vægt på, og om disse favner den moderne og fremtidige officer. Herunder spørges der ind til, om det er en forældet tanke, at chefen skal være en operativ generalist samt hvorvidt man forholder sig til nye krav til chefen om forståelse for moderne krig, der fx udkæmpes i cyberspace.

En nævner, at der bør være klare kriterier, for at understøtte legitimiteten i udvælgelsen og minimere vilkårligheden.

Tilbage melding og afklaring

Deltagerne er enige om, at det er vigtigt med en tilbage melding til de kandidater, særligt militære, som søger igen og igen uden at få stillingerne. Det nævnes, at man mangler at give kandidaten en pæn og ærlig begrundelse for, hvorfor kandidaten ikke kommer videre trods fine bedømmelser. Her nævner en, at man i tilbage meldingen dog skal huske at der skal være rum for, at kandidaten kan udvikle sig.

I forhold til bedømmelser er deltagerne enige i, at det er sjældent at man ser hårde bedømmelser på kandidater. En nævner, at der er gået inflation i FOKUS.

LEGITIMITET

Gruppen drøfter forskellige perspektiver af legitimitet herunder spørgsmålet om, hvorvidt der er en mere generel udfordring med tilliden til organisationen samt inddragelse af henholdsvis vilkårlighed og saglighed i bemanning.

Tillid og ærlighed

En nævner, at chefbemanning og opfattelsen hos nogle om, at der forgår noget mystisk, kan ses som et spejl af den generelle tillid til koncernen. Deltageren udtrykker, at medarbejderes skepsis ikke nødvendigvis direkte er koblet til ansættelser, men at det er i forbindelse med bemanning, at skepsissen kommer til udtryk.

Deltagerne drøfter muligheden for at koncernen og direktiongangene omfavner og er lydhøre over for kritiske udsagn og myter i stedet for, at kritikken lever på medier som OLF, hvor der ikke er nogen føling med, hvorvidt de er sande eller ej. I den forlængelse nævner en, at det er muligt, at utilfredsheden med bemanningen af chefstillinger er en stråmand i forhold til andre problemstillinger i koncernen. Herunder fx at koncernen har en utilstrækkelig medieåndter og defensiv kommunikation eller være udtryk og afløb for en generel tillidsudfordring, hvor medarbejdere ikke tør rette sin kritik indad og opad og i stedet får afløb for den udad.

En nævner, at man bør kigge på en whistleblower-ordning eller en anden form for ordning, så medarbejdere har et sted at gå hen med deres kritik eller mistænkelighed i stedet for at gå til OLF. Det nævnes, at ledelsen i så fald må være lydhør og åben for kritikken, ellers vil sådanne tiltag ikke have effekt og medarbejdere ikke anvende dem. Der er enighed om, at man skal have de negative synspunkter og udsagn, der florerer ved kaffemaskinen og i rygeskuret, ind i koncernen i stedet for at ekskludere dem. Kun på den måde kan man tage hånd om de udfordringer, der bliver oparbejdet længere nede i koncernen og forklare og forbedre omstændighederne.

Ansøgning og beordring

Deltagerne sætter ikke lighedstegn mellem ansøgning og gennemsigtighed, men påpeger at gennemsigtighed handler om hvordan processen håndteres. Her ses kommunikation, og ærlighed i kommunikationen, som et vigtigt element for at styrke en gennemsigtig proces.

En nævner muligheden for at styrke legitimiteten og gennemsigtigheden om valget af kandidat ved at flere i ansættelsesudvalget udtrykker, at det er den bedste kandidat der er valgt.

Det nævnes som en udfordring, at der er en generel opfattelse af, at bemanningssystemet er et ansøgningssystem. Det bevirker at når beordring anvendes, opfattes det som mindre legitimt og uretfærdigt. Det er derfor vigtigt at kommunikere og være tydelig om, at man har

forskellige bemandingsformer samt hvornår man anvender den ene eller den anden.

Der er enighed om, at en ærlig kommunikation og proaktiv formidling samt handling i overensstemmelse med det udmeldte er essentielle parametre for at opnå legitimitet.

STRATEGISK BEMANDING

Beslutningskompetence

En deltager nævner, at det er svært at gennemskue, hvem der har kompetence til at blande sig og nedlægge veto i forbindelse med en ansættelse og udnævnelse. Deltagerne oplever at værnene har stor indflydelse på processen, og synes at det kan være svært at forstå og gennemskue de bagvedliggende årsager til, at en kandidat ikke skal med i kandidatfeltet eller vælges. En nævner muligheden for, at kandidatfeltet kan blive godkendt og så kan rekrutterende chef ansætte frit derfra.

Talent Management

Deltagerne ser flere udfordringer ved den nuværende praksis for Talent Management. En nævner, at det er for vilkårligt hvem, der udpeges til talenter, mens en anden nævner, at man bør fokusere på generel talentpleje af alle ansatte i koncernen. Det kan understøttes systemisk gennem SAP DeMars og Q-universet, såfremt koncernen valgte at bruge det strategisk.

Karriereplanlægning

Gruppen ser fordele og ulemper i at lave mere eller mindre faste karriereveje eller planer. Hvor det på den ene side vil give vished om, at kandidater på et vist niveau har været igennem visse stillinger og fået bestemte kvalifikationer, går det på den anden side imod ideen om kompetencer fremfor formelle "q'er" dvs. kvalifikationer, hvilket HR-strategi fra 2014 lægger op til. I den forlængelse tror en deltager, at faste turnusordninger, hvor kandidaten skal igennem bestemte stillinger, ikke tiltrækker og fastholder de unge skarpeste kandidater som man gerne ser, bliver i koncernen.

En deltager anser det som en udfordring, at der foretages nogle mindre hensigtsmæssige udnævnelser som følge af, at visse stillinger i udlandet skal bemandes gennem ansøgning. Det afspejler den omtalte udfordring med at få chefen tilbage i hjemlig struktur, hvor han eller hun ikke kan få en stilling via ansøgning og må beordres.

Udnævnelsesråd

En nævner muligheden for, at et udnævnelsesråd med en systematisk tilgang vurderer kandidater klar til udnævnelse. Fx ud fra bestemte

kvalifikationer, bestemte test, eller at man har scoret på en bestemt måde i ledelseevalueringen. En systematisk tilgang til kandidater vil tage en del af vilkårligheden ud af bemanningen, er opfattelsen hos deltageren, som påpeger, at efter kandidaten er vurderet egnet, bør rekrutterende chef have mulighed for at ansætte den kandidat han eller hun ønsker.

INTERVIEWGUIDE

	Interviewguide
Velkomst	<p>Rammen for fokusgruppeinterviewet:</p> <p><u>Dagens set-up</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Interviewet vil vare 2,5 time m. pause. • Der afholdes interview med to fokusgrupper pr. chefniveau M402, M401 og fire interview med M331 dertil ét interview med FKO generaler på M404/405-niveau samt ét interview med C400. <p><u>Kort intro vedr. ramme og baggrund</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedsat projektarbejde med formål at justere den nuværende procedure for bemanning af chefstillinger i Forsvarsministeriets koncern.
FAK	<p>FAK præsentation</p> <p><u>Interviewpersoner præsentation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Erfaring med bemanning og ansøgning - Tanker om dette fokusgruppeinterview
Forsknings-spørgsmål	Interviewspørgsmål
<p>Gennemsigtighed</p> <p><i>Hvad forstår interviewpersonerne ved 'transparens'? Er det et parameter de er interesseret i og hvordan designer vi et koncept, der er transparent ifølge dem?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvad forstår I ved et gennemsigtigt bemanningssystem? • Hvordan oplever I, at det nuværende system er gennemsigtigt? Både i forhold opslag, beordring og generelt. • Hvad gør, at I synes at det nuværende system er gennemsigtigt? Eller mindre gennemsigtigt? • Hvilke tiltag, mener I, kunne understøtte større grad af gennemsigtighed i bemanningsprocessen?

	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan oplever I, at kommunikationen og tilbagemeldingen i forbindelse med en bemandingsproces er? • Hvordan er jeres oplevelse af udvælgelse og vurderinger af kandidater i forbindelse med bemanning?
<p>Legitimitet</p> <p><i>Hvad forstår interviewpersonerne ved legitimitet? Er det et parameter de er interesseret i og hvordan designer vi et koncept, der er legitimt ifølge dem?</i></p> <p><i>Hvilket syn på det nuværende system har interviewpersonerne – er der tillid til systemet i dag?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Til at starte med, vil vi gerne høre, hvad I forstår ved et legitimt bemandingssystem – hvilke ting skal systemet leve op til, før I mener det er legitimt? • Hvordan vurderer I den nuværende proces for bemanning af chefstillinger i forhold til legitimitet? Hvad skaber legitimitet ved den nuværende proces, og hvilke elementer trækker i den modsatte retning? • Hvordan tror I at legitimitet kan understøttes i et fremtidigt system – både for chefkandidaterne og for organisationen? • Kan en gennemsigtig proces højne tilliden til bemandingssystemet? • Hvad kan bidrage til, at I har tillid til bemandingsprocessen af chefstillinger? Hvilke konkrete tiltag/elementer vil højne legitimiteten?
<p>Strategisk bemanning/ arbejdsgivers interesse</p> <p><i>Hvor stor forståelse har interviewpersonerne for argumentet om 'koncernens interesse' og er de villige til at afgive</i></p>	<p>Udover de to perspektiver om gennemsigtighed og legitimitet er det vigtigt, at bemanningen af chefstillinger sker strategisk og med koncernens interesse for øje. Det skal sikre, at koncernen kan understøtte geografisk mobilitet og altid have de rette kompetencer klar til at bemane chefstillinger.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad forstår I ved definition 'strategisk bemanning' eller bemanning der understøtter koncernens interesse?

<p><i>individuelle handlemuligheder for at tilgodese koncernen?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor meget tænker I på at bemande strategisk når I ansætter? • Hvilke overvejelser har I gjort jer i forhold til geografisk mobilitet? Hvor stor indflydelse har geografi på valg de stillinger I søger? • Hvilke tiltag mener I, vil understøtte muligheden for at højne geografisk mobilitet? • Har I input til, hvordan bemandingsprocessen kunne skrues sammen for at understøtte gennemsigthed og faglighed og samtidig tilgodese strategisk bemanding med koncernen interesse og behov? <p>Hvad tænker I om en opdeling, hvor et udnævnelsesråd, vurderer egnethed til næste niveau, mens matchet mellem stilling og kandidat foretages i et andet udvalg/forum?</p>
<p>Åbne spørgsmål <i>Hvad anser interviewpersonerne som det vigtigste i forhold til et nyt bemandingssystem</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke af de parametre vi har drøftet – legitimitet, transparens, strategisk bemanding mv. – anser I som det vigtigste i et fremtidigt bemandingssystem? • Er der elementer, som vi ikke har fået vendt endnu, som I mener, der er vigtige at have med i forhold til et fremtidigt bemandingssystem for chefstillinger?
<p>Afrunding</p>	<p>Tak for deltagelse.</p> <p>Way ahead:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udsendelse af transskriberinger til orientering. • Pilotprojekt for justeret bemandingssystem M402 pr. primo 2020.