



**Forsvarskommandoen:**  
**Forsvarets kommunikation med omgivelserne**  
Advice Analyse og Strategi, oktober 2004

## Indholdsfortegnelse

---

Indholdsfortegnelse.....	1
Executive summary.....	3
En kort læsevejledning .....	4
Overordnede konklusioner og anbefalinger .....	5
Set under ét: En pæn bedømmelse .....	5
Hvilke samarbejdspartnere er positive og hvilke er negative?.....	5
Mere samspil mellem Forsvaret og de professionelle .....	6
Konturerne skal trækkes op på ny over for befolkningen .....	7
De unges kendskab trænger især til udvikling.....	7
De pårørende skal bydes indenfor .....	7
Krisekommunikationen er det største problem .....	7
De militære kerneydelser er en positiv historie som det gælder om at kunne fortælle .....	9
Interforce.....	10
De elektroniske medier beherskes endnu ikke tilstrækkeligt.....	11
Medarbejderne savner information om politiske og økonomiske emner ...	12
<b>Del I: De overordnede resultater .....</b>	<b>14</b>
Hvem er mest og mindst tilfredse?.....	14
Positivt, men ikke strålende omdømme.....	14
Militære opgaver trækker op og administration trækker ned .....	16
Troen på at fredsbevarende operationer sikrer fred ser ud til at være faldende.....	17
Forsvarets kommunikation.....	18
Forsvarets troværdighed .....	19
Hvor er der behov for eksterne kommunikationsforbedringer?.....	20
Kendskab til Forsvaret i befolkningen .....	21
Informationskilder og informationsmængder .....	22
<b>Del II: De enkelte grupper.....</b>	<b>24</b>
Professionelle målgrupper .....	24
Forsvarets omdømme .....	24
Forsvarets kommunikation og troværdighed .....	25
De professionelle samarbejde med Forsvaret .....	28
Samarbejdet med politikerne .....	29
Journalisterne .....	30
Personelorganisationerne.....	31
De højere læreanstalter.....	32
De forsvarsrelaterede organisationer .....	33
Interforce.....	34
De allierede .....	35
Informationskilder og -mængder .....	36

De professionelles ranking af Forsvarets karakteristika .....	40
De professionelles bedømmelse i forhold til de andre grupper .....	40
Medarbejderne .....	41
Forsvarets eksterne kommunikation .....	42
Forsvarets troværdighed .....	44
Forsvarets interne kommunikation - generelt .....	45
Åbenhed i Forsvaret .....	46
De fem grundregler for kommunikation .....	47
Sammenligning af kommunikationen på niveauerne .....	48
Hvor skal den interne kommunikation forbedres? .....	50
Informationskilder og -mængder .....	51
Forsvarets værdier .....	54
Bedømmelse i forhold til øvrige målgrupper .....	56
De unge .....	57
Kendskab til Forsvaret .....	57
Forsvarets omdømme, kommunikation og troværdighed .....	58
Prioriteringen af indsatsområder .....	59
Informationskilder .....	60
Forsvaret som uddannelses- og arbejdsplads .....	62
Hvordan forholder de unge sig til livet i Forsvaret? .....	66
Unge bedømmelse i forhold til andre målgruppers bedømmelse .....	66
Den almindelige befolkning .....	68
Kendskab til Forsvaret .....	68
Forsvarets omdømme, kommunikation og troværdighed .....	70
Hvor får befolkningen sin information om Forsvaret fra? .....	72
Den almindelige befolknings syn på Forsvarets karakteristika .....	74
Bedømmelse i forhold til andre grupper .....	75
Mener alle danskere det samme? .....	75
De pårørende .....	77
Kendskab til Forsvaret .....	77
Forsvarets omdømme, kommunikation og troværdighed .....	78
Informationskilder .....	80
Tilfredshed med informationsmængden .....	81
De pårørendes syn på Forsvarets karakteristika .....	82
Bedømmelse i forhold til andre grupper .....	83
Metodik og sample .....	84
De professionelle .....	84
Medarbejderne .....	84
De unge, den almindelige befolkning og de pårørende .....	85
Stikprøveusikkerhed og signifikansniveau .....	86
Hvilke parametre måles der på? .....	88

## Executive summary

---

Rapporten beskriver Forsvarets kommunikation med en række udpegede grupper af samarbejdspartnere:

- Professionelle aktører
  - Journalister
  - Folketingspolitikere
  - Højere læresteder
  - Allierede
  - Personelorganisationer
  - Forsvarsrelaterede organisationer
  - Interforce-virksomheder
- Befolkningen
- Pårørende til medarbejdere eller værnepligtige i Forsvaret
- De unge
- Medarbejderne

Resultaterne viser, at Forsvaret generelt får en god bedømmelse. Såvel troværdigheden som Forsvarets omdømme ligger i den pæne ende af skalaen.

Der er dog tre felter, som Forsvaret i særlig grad bør ofre opmærksomhed. Det er for det første krisekommunikationen, som uden sammenligning er det mest alvorlige problem for Forsvaret. Det er afgørende, at Forsvaret får stillet et velfungerende beredskab op på dette punkt.

Det andet punkt der bør ofres opmærksomhed er Forsvarets digitale kommunikation. Resultaterne viser, at de digitale medier bruges mindre end forventet og har et uudnyttet potentiale. Vi anbefaler, at de digitale medier gennemgås for at finde ud af, hvad årsagen eller årsagerne til den lave anvendelse er.

Det tredje væsentlige forbedringspunkt er Interforce. De tilknyttede virksomheder føler ingen tilknytning til Interforce, og de bedømmer kommunikationen fra Interforce meget negativt. Det er derfor nødvendigt at gennemtænke Interforce påny, hvis programmet skal have en reel eksistensberettigelse. Det er afgørende at få hævet relevansoplevelsen for de deltagende virksomheder. Der skal formentlig skabes en eller anden væsentlig fordel for de tilknyttede virksomheder, for at de oplever tilknytningen som relevant.

## En kort læsevejledning

---

Efter en kort sammenfatning af undersøgelsens konklusioner og anbefalinger falder rapporten i to dele:

- Del I, hvor vi ser alle grupperne under ét. Denne del kan siges at være rapportens centrale, idet det er her, at de temaer introduceres og behandles, som vil gå igen for hver af de følgende grupper.
- Del II beskriver hver af grupperne mere indgående. Rækkefølgen er:
  - De professionelle målgrupper (igen opsplittet i flere undergrupper)
  - Medarbejderne
  - De unge
  - Den almindelige (distante) befolkning
  - De pårørende

Efter del II findes en kort beskrivelse af de metoder, vi har anvendt. Det er her, man kan finde en beskrivelse af metodikken og samplen og af, hvilke parametre der måles på.

Til sidst: Vi har afrapporteret meget, men der er ikke blevet plads til det hele. Vi har indsamlet et væld af data, observationer og indtryk, og ingen rapport ville kunne rumme det hele.

Derfor har vi måttet foretage en prioritering. Den er sket så skånsomt som muligt, sådan at det er den dagsorden der er i fokus der har bestemt, hvad der var væsentligt nok til at komme med.

Prioriteringerne har løbende været drøftet med Forsvarskommandoen.

## Overordnede konklusioner og anbefalinger

---

### **Set under ét: En pæn bedømmelse**

Det samlede billede af Forsvarets omdømme og kommunikation er pænt uden at være prangende. Omsat til 13-skalaen svarer bedømmelsen til en karakter lige over middel, det vil sige et lille 9-tal.

Den overordnede bedømmelse er værd at hæfte sig ved af to årsager: For det første, at tingene altså ikke står helt så galt til, som man kunne frygte med skriverierne i pressen in mente. Som vi vil beskrive nedenfor, er der basis for forbedringer på en række punkter, men set over en bred kam er der ikke nogen grupper, der for alvor har Forsvaret i mis-kredit.

For det andet har samarbejdspartnerne en klar opfattelse af, at tingene er blevet bedre gennem de seneste år. Forsvaret er ved at finde takten, og såvel de kvalitative interview som den kvantitative undersøgelse viser, at samarbejdspartnerne har positive forventninger.

Den overordnede anbefaling må derfor være, at Forsvaret fortsætter de positive takter. Udviklingen går i den rigtige retning, og hvis de muligheder for forbedring, som vi beskriver i denne rapport, følges, er der basis for klare forbedringer af såvel det generelle omdømme som bedømmelsen af kommunikationsindsatsen.

### **Hvilke samarbejdspartnere er positive og hvilke er negative?**

Det generelt positive omdømme for Forsvaret bekræftes, når man kigger på de enkelte grupper.

Den mest positive gruppe er de professionelle (gennemsnit 3,76 på en skala fra 1 til 5), og den mest negative er den almindelige befolkning (gennemsnit 3,46 på en skala fra 1 til 5). Som det ses, er forskellen mellem den mest positive og den mest negative gruppe små, hvilket betyder en overraskende høj grad af konsensus om Forsvarets kvaliteter. På den anden side skal det understreges, at gruppernes bedømmelser er signifikant forskellige fra hinanden.

Billedet bliver nuanceret, når man kigger på de enkelte grupper af professionelle, idet de allierede og samarbejdspartnerne på de højere læreanstalter giver en gennemsnitsbedømmelse på 4,0 og personelorganisationerne, som de mest negative giver en gennemsnitsbedømmelse på 3,43. Men det er nuancer, der kan være et resultat af de små stikprøve-

størrelser, og over det hele står, at de ikke rykker ved det overordnede billede af konsensus omkring opbakningen til Forsvaret.

Enigheden om Forsvarets omdømme kan overraske i lyset af den mængde negativ omtale, Forsvaret har været udsat for gennem de seneste år. Tallene viser, at den ikke er blevet omsat til en negativ bedømmelse af Forsvarets omdømme.

Når respondenterne blev spurgt, om de troede, at andre grupper af samarbejdspartnere var mere eller mindre positive end dem selv, er det overraskende resultat, at samtlige grupper ser sig selv som mere positive end stort set alle andre.

Det viser, at samarbejdspartnerne har registreret kritikken og godt kan forstå alvoren. Men at de alligevel mener, at Forsvaret indeholder kvaliteter, der overskygger de negative historier.

Fremadrettet udgør den brede opbakning det bedst tænkelige udgangspunkt for at gøre noget ved de problemer, vores analyse udpeger. Forsvaret har legitimiteten og opbakningen til at handle i samklang med omgivelserne – og til troværdigt at kommunikere ændringerne til dem.

### **Mere samspil mellem Forsvaret og de professionelle**

Selvom de professionelle interessenter gennemgående er de mest positive, er der stadig plads til forbedringer. Generelt handler det om at øge samspillet med dem.

De civile professionelle udtrykte i forbindelse med de kvalitative interview, at afstanden mellem dem og Forsvaret somme tider forekom dem lidt vel stor. Mere informationsudveksling og andet samkvem ville efter deres mening gavne den indbyrdes forståelse, der i dag er hæmmet af forskellige sprog og kulturer.

For personelorganisationernes og de forsvarsrelaterede organisationers vedkommende handler det i høj grad om respekt. De føler sig loyale og konstruktive, men oplever ikke i tilstrækkelig grad, at Forsvaret viser dem respekt og bruger dem.

Det skal igen understreges, at antallet af besvarelser er lavt hos de enkelte grupper af professionelle. Men da indtrykkene gik igen ved så mange af de kvalitative interview er det vores opfattelse, at de er udtryk for en reel bedømmelse.

### **Konturerne skal trækkes op på ny over for befolkningen**

Såvel befolkningens kendskab til som dens vurdering af Forsvaret er utilfredsstillende. Befolkningens vurdering af Forsvarets omdømme er den mest kritiske i denne undersøgelse.

Fokusgrupperne pegede på, at det er det forandrede trusselsbillede og de igangværende ændringer af Forsvaret, som skaber uklarhed. Hvad er sikkerhed i dag, og hvad gør Forsvaret egentlig i forhold til sikkerhed og fred? Det var spørgsmål, som mange ikke kendte svarene på.

Da kendskab og bedømmelse til en vis grad plejer at følges ad, vil en indsats for at øge og kvalificere befolkningens kendskab til det nye Forsvar og dets nye opgaver formentlig samtidig føre til en mere positiv bedømmelse af Forsvaret.

Alt tyder derfor på, at der bør iværksættes en *re-brandingproces*, som på ny gør befolkningen fortrolig med Forsvaret.

### **De unges kendskab trænger især til udvikling**

Blandt de unge er kendskabet til Forsvaret endnu spinklere, og deres vurdering af Forsvarets omdømme også ganske kritisk.

Den *re-branding*, der foreslås i forbindelse med befolkningen, vil således også være nyttig i forhold til de unge.

### **De pårørende skal bydes indenfor**

Den eksterne gruppe, der har det bedste kendskab og den mest positive indstilling til Forsvaret, er de pårørende til værnepligtige og ansatte i Forsvaret. De er loyale og føler sig nærmest som en del af Forsvaret. Men de oplever ikke, at Forsvaret kvitterer for denne loyalitet. Det er ikke bare en skam, men måske også risikabelt, for i værste fald kan en ikke-anerkendt loyalitet slå om i negativitet.

Skal loyaliteten fastholdes og eventuelt gøres til et aktiv, skal der kvitteres for loyaliteten ved at gøre de pårørende til en slags venner af huset, særlige privilegerede interessenter, som får en særlig information og opbakning.

### **Krisekommunikationen er det største problem**

Krisekommunikationen er uden sammenligning det største kommunikationsproblem for Forsvaret. Det påvirker bedømmelsen af Forsvaret negativt, og indtrykket af at Forsvaret ikke fortæller hele sandheden, når der er sket en ulykke eller lignende, påvirker den måde, omgivelserne



fortolker information fra Forsvaret på. Både ved ulykker og andre kriser og i den daglige kommunikation.

Når man ser på tallene, kan problemet genfindes hos samtlige grupper. Den betydningsvejede tilfredshed udpeger "Klar, åben og hurtig kommunikation", "At fortælle åbent og ærligt om ting, der er vigtige, selv om de ikke er positive" og at "Forsvaret fortæller så meget af sandheden som den militære sikkerhed tillader" som de tre ubetinget vigtigste prioriteter for Forsvaret. For de fleste grupper – de professionelle, de unge og befolkningen – ligger det betydningsvejede gennemsnit for disse faktorer under 3 på en skala fra 1-5, hvilket indikerer nødvendigheden af at have skarpt fokus på området.

De kvantitative resultater understøtter kritikken i de kvalitative interview, hvor de fleste interviewede gav udtryk for, at Forsvaret har en udpræget tendens til at lukke af for omverdenen, når situationen spidser til.

Problemet beskrives mere grundigt senere i rapporten. Her vil vi blot konstatere, at der efter vores mening er tale om et særdeles alvorligt problem. Det påvirker Forsvarets omdømme, og det påvirker i høj grad troværdigheden af, hvad Forsvaret siger i pressede situationer.

Samtidig er det klart, at et godt forhold til journalister og andre netop skal bevise sit værd i de situationer, hvor tingene går stærkt og Forsvaret er presset i bund. Et nok så godt presseberedskab i det daglige kan ifølge journalisterne ikke kompensere for manglende eller tendentiøs information ved kriser eller ulykker.

Blandt de mange interne interviewede i Forsvaret har en del givet udtryk for, at problemet reelt skyldes Forsvarets nødvendige grundighed kombineret med en over-ivrig presse. Forsvaret er ifølge denne forklaring nødt til at vente med at udtale sig, til tingene er undersøgt til bunds – også selv om det tager nogle dage.

Det er vores vurdering, at denne holdning er problematisk og uhenigtsmæssig. Medierne fungerer i dag sådan, at der hverken er tid eller vilje til at vente med at bringe historierne, og Forsvarets manglende lyst til at udtale sig betyder ikke, at historierne ikke bliver bragt. Kun, at de bliver bragt uden Forsvarets vinkel.

For at slå det fast: Ingen forventer, at Forsvaret kan fortælle alt, så snart der er sket en ulykke eller indtruffet en krise. Der er en udbredt accept af, at de fleste – hvis ikke alle – detaljer først kan komme sene-

re. Men det er afgørende for Forsvarets kommunikationsberedskab, at fornemmelsen af, at de problematiske ting bliver holdt skjult, forsvinder.

### **De militære kerneydelser er en positiv historie som det gælder om at kunne fortælle**

I bedømmelsen af Forsvarets ydelser får kerneydelserne generelt en god bedømmelse, mens ydelser som administration, økonomistyring og lignende får en noget hårdere bedømmelse.

Således får de militære opgaver en gennemsnitsbedømmelse på 3,80 på en skala fra 1 til 5, mens de administrative opgaver får en gennemsnitsbedømmelse på 2,75. Mønsteret kan genfindes hos samtlige grupper, men er tydeligst hos de professionelle målgrupper (for eksempel journalister, politikere og personelorganisationer), hvor gennemsnitsbedømmelsen for de militære opgaver er 4,30 og gennemsnitsbedømmelsen for de administrative opgaver er 2,75.

Den naturlige konklusion på disse tal er selvsagt, at Forsvaret bør fokusere på de administrative discipliner og undgå "sager", der handler om administration, økonomistyring og lignende. Det siger sig selv – og er da også allerede en del af Forsvarets målsætninger.

Den mere konstruktive anbefaling i den nuværende situation er, at Forsvaret skal satse mere på at komme i en situation, hvor det er de som regel positive historier fra operationerne, der fortælleres i stedet for de sædvanligvis negative historier om administrationen.

Der er således brug for at komme i en situation, hvor Forsvaret kan agere proaktivt i forhold til at sætte den kommunikative dagsorden i stedet for blot at reagere på den dagsorden, der er sat af andre og som regel indeholder negative historier om administrationen.

I praksis er det dog lettere sagt end gjort. Fra vores kvalitative interview ved vi, at der blandt journalisterne er den opfattelse, at der findes mange positive historier om Forsvaret, som bare mangler at blive fortalt.

Men igen: Vi kan ikke give en nøjagtig opskrift på, hvordan Forsvaret kan få de positive historier i medierne. Men vores indtryk tyder på, at det at involvere journalisterne direkte i de daglige operative opgaver, for eksempel på missioner i udlandet, bliver betragtet som en god og legitim måde at få de positive historier ud på.

Her sætter problemerne omkring krisekommunikationen sig igennem igen: Så længe de ikke er løst, og så længe der i omgivelserne er en

fornemmelse af, at Forsvaret ikke altid fortæller hele sandheden, vil det være så godt som umuligt for alvor at komme igennem med en positiv dagsorden.

Derfor betyder problemerne om krisekommunikationen, at Forsvaret i dobbelt forstand vil have svært ved at hægte de negative historier om administration af sig, indtil den negative spiral bliver brudt.

### **Interforce**

Såvel de kvalitative interview som spørgeskemaundersøgelsen viser, at de virksomheder, der deltager i Interforce, kun er lidt involveret i samarbejdet.

Ved de kvalitative interview gav det sig for eksempel udslag i, at organisationen ofte var overrasket over medlemskabet, når vi ringede for at aftale interview. Og at interviewpersonerne – som oftest direktøren eller den personaleansvarlige – ikke havde nogen form for overblik over forpligtelsen.

Virksomhederne havde blot sagt ja til at deltage på grund af en generelt positiv holdning til Forsvaret, eventuelt kombineret med, at man kendte en af dem, der allerede deltog i Interforce.

Af de fleste deltagende virksomheder bliver Interforce således set som en "gratis" moralsk opbakning til Forsvaret i bredeste forstand.

Hvis Interforce skal have en berettigelse, er det derfor afgørende, at der sker en opprioritering, så virksomhederne kommer til at se Interforce som en aktør, det giver mening og udbytte at samarbejde med.

Der skal altså ske noget med Interforce, der gør, at virksomhederne oplever det som relevant at være med.

Hvad der præcis skal ske, kan vi ikke afgøre her. For at kunne sige det, skal man gennemføre en målrettet Interforce-undersøgelse. Men vores kvalitative data viser, at det typisk kan handle om netværk og sparring, for eksempel i forhold til Forsvarets særdeles roste evner på HR- og uddannelsesområdet.

Vi er opmærksom på, at der allerede nu foregår netværksdannelser, ligesom der er blevet afholdt arrangementer, der handlede om HR. Virksomhederne oplevede blot ikke disse arrangementer som tilstrækkeligt skarpe og udbytterige – hvis de da overhovedet havde bemærket dem.

### **De elektroniske medier beherskes endnu ikke tilstrækkeligt**

I undersøgelsen har vi fokuseret på, hvor grupperne – de pårørende, befolkningen, de unge og medarbejderne – får deres information om Forsvaret fra.

Fælles for grupperne er, at det er de traditionelle medier som aviser, TV og radio, der tegner sig for størstedelen af den information, målgrupperne har om Forsvaret.

Til gengæld står de digitale medier (transmitteret via internettet) en del svagere. Ser vi for eksempel på de unge, der er flittige netbrugere, er interesseret i Forsvaret, og som synes, de kender en del til det (givetvis på grund af aktuel eller potentiel værnepligt), er anvendelses-scoren for Forsvarets hjemmesider kun på 2,06 på en skala fra 1-5. Til sammenligning er de unges anvendelses-score for TV og radio på 4,12 på samme skala.

Det samme billede gør sig gældende hos de pårørende: 93% har hentet kendskab til Forsvaret gennem TV og radio, men kun henholdsvis 7% og 4% har fået viden om Forsvaret via internettet generelt og Forsvarets hjemmesider.

I betragtning af, at fokusgrupperne viste, at de pårørende har et stort og i vidt omfang udækket informationsbehov, mens den ansatte i Forsvaret er udstationeret, er det overraskende, at så få har ønsket at benytte sig af denne mulighed for at få information.

Tendensen går igen i befolkningen, og set i sammenhæng mener vi, at Forsvarets anvendelse af digitale medier har et uudnyttet potentiale. Vi har ikke analyseret de digitale medier i deres egen ret, men udelukkende brugernes bedømmelse af dem. Derfor kan vi ikke sige præcis, hvad der skal til for at udnytte potentialet.

Baseret på studier af andre store organisationers brug af digital kommunikation er det dog vores umiddelbare bedømmelse, at Forsvarets digitale kommunikation kan styrkes såvel grafisk og strukturelt som indholdsmæssigt.

I forhold til indholdsstrukturen er udfordringen ved digital kommunikation, at de traditionelle kommunikationskanalers broadcast-karakter (hvor det samme budskab sendes uniformt til alle) skal afløses af single-cast kommunikation, hvor den enkelte modtager selv sammensætter sin information ved at vælge til og fra i den samlede informationsmængde på hjemmesiden.

Single-cast-kommunikation er sværere at facilitere og styre, fordi det så at sige er modtageren, der styrer kommunikationsstrømmen. Men den er i dag et nødvendigt supplement til de traditionelle kanaler og har ydermere den fordel, at kommunikationsstrømmene i princippet kan fungere direkte mellem afsender og modtager. De medierende led i form af journalister, der i Forsvarets tilfælde ofte fortolker historierne negativt, er fraværende.

På grund af de indbyggede fordele ved de digitale medier er det derfor vores anbefaling, at Forsvaret opprioriterer de digitale medier og til en start får brugen af og ønskerne til dem undersøgt nærmere.

### **Medarbejderne savner information om politiske og økonomiske emner**

Når man kigger på medarbejderne som en selvstændig målgruppe, er den første konklusion, at den personlige kontakt vejer tungt. Det ligger lige for at tale om, at den formelle kommunikationsstruktur bliver suppleret af et uformelt, personbåret kommunikationsnetværk.

Medarbejderblade og skrivelser ligger et stykke nede på listen, de elektroniske medier som intranet og den ugentlige briefing på FTV anvendes endnu sjældnere.

Ser man på, hvilke emner medarbejderne gerne vil vide mere om, er emnet økonomi og politiske beslutninger det, medarbejderne i særklasse helst vil høre mere om. I vidt omfang kan det formentlig forklares ved den særlige situation omkring forhandlingerne om et nyt forsvarsforlig. Men ikke desto mindre er behovet udtryk for, at den hidtidige kommunikation på feltet har været utilstrækkelig.

Set i forhold til de tre niveauer (Forsvarskommandoen, værnene mv. og tjenestestederne) blev niveau 2 udsat for kritik i fokusgrupperne; især i forhold til de forskellige niveau 2-myndigheders evner til at kommunikere indbyrdes.

I den kvantitative undersøgelse er det dog niveau 1, der får den dårligste bedømmelse og niveau 3, der får den bedste. Det er vores fortolkning, at forskellen i besvarelserne primært kan henføres til, at fokusgrupperne gav bedre mulighed for at italesætte medarbejdernes forventninger og ønsker til den daglige kommunikation end spørgeskemaundersøgelsen. Så hvor bedømmelsen af niveauernes kommunikation rummede mange temaer i fokusgrupperne, er medarbejdernes bedømmelse i spørgeske-

maundersøgelsen formentlig præget af ét tema, der overskygger alle andre: Omlægningerne og forandringerne i Forsvaret.

Det er ikke det almindelige indtryk, at Forsvarets fem grundregler for kommunikation efterleves i praksis (åbenhed, medarbejderne først, ingen beslutninger uden kommunikationsovervejelser, nærhed og vi siger sandheden). Værst ser det ud for grundreglen "medarbejderne først". På en skala fra 1 til 5 er gennemsnitsbedømmelsen kun 2,9.

## Del I: De overordnede resultater

---

### Hvem er mest og mindst tilfredse?

De professionelle er samlet set den gruppe, som synes, at Forsvaret klarer opgaverne bedst, hvorimod den almindelige befolkning er den gruppe, der er mindst tilfreds. Hvad angår kommunikation og troværdighed er det de unge og de pårørende, som er mest tilfredse. Og også på disse parametre er det den almindelige befolkning, som er mest skeptiske.

I dette afsnit sætter vi tal på de emner, som alle målgrupperne har svaret på, og nedenfor går vi i dybden med de enkelte målgrupper, herunder de målgruppenspecifikke spørgsmål. Det skal bemærkes, at medarbejderne kun i nogen grad kan sammenlignes med de øvrige grupper, da de hovedsageligt er blevet spurgt om den interne kommunikation.

Svarene er angivet på skalaer fra 1 til 5, hvor 5 er bedst.

Resultaterne opgøres som et gennemsnit af alle svar inden for de enkelte målgrupper. I undersøgelsens samlede billede vejes de overordnede målgrupper, dvs. de professionelle, medarbejderne, de unge, den almindelige befolkning samt de pårørende, således at de hver tæller 1/5 af den totale opgørelse.

### Positivt, men ikke strålende omdømme

Den samlede, vejede vurdering af Forsvarets omdømme ligger på 3,62. Det er på den positive side, men ikke meget over middel. Vurderingen er givet på baggrund af et spørgsmål, som er blevet stillet til alle målgrupperne, eksklusiv medarbejderne, nemlig hvor godt de synes, at Forsvaret generelt løser deres opgaver.

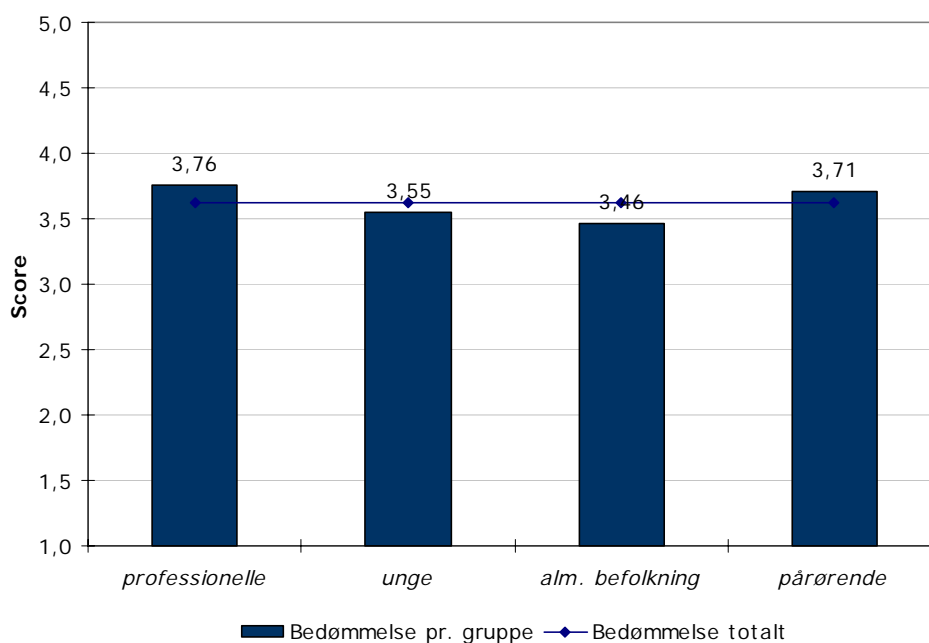
Figur 1 viser bedømmelsen nedbrudt på grupper. Her ses det, at bedømmelsen er mest positiv hos de grupper, som også kender Forsvaret bedst, dvs. de professionelle (3,76) og de pårørende (3,71), hvorimod den almindelige befolkning er mindst positiv (3,46). Selv om forskellene ser små ud, skal det understreges, at de er signifikante; selv for de professionelle, der ellers er en lille gruppe (42 besvarelser i alt).

Den kvalitative undersøgelse viste, hvordan Forsvarets omdømme i befolkningen har brug for en opdatering. Sagt med et moderne udtryk skal Forsvaret re-brandes i befolkningen for at fortælle, hvad Forsvaret gør, og hvorfor det, gør som det gør.

Dette behov skærpes af, at Forsvarets opgaver og grundlæggende formål har ændret sig radikalt i de seneste år og vil ændre sig endnu mere i forlængelse af den omstrukturering, der nu skal foregå.

Fortællingen om Forsvaret skal altså genopfriskes og genfortælles i lyset af de nye opgaver. De professionelle grupper – der generelt giver den mest positive bedømmelse af Forsvaret – har efter alt at dømme allerede taget de nye tider til sig. Men i forhold til den brede befolkning, der ikke har noget særligt kendskab til Forsvaret, er der brug for aktivt at fortælle den nye historie.

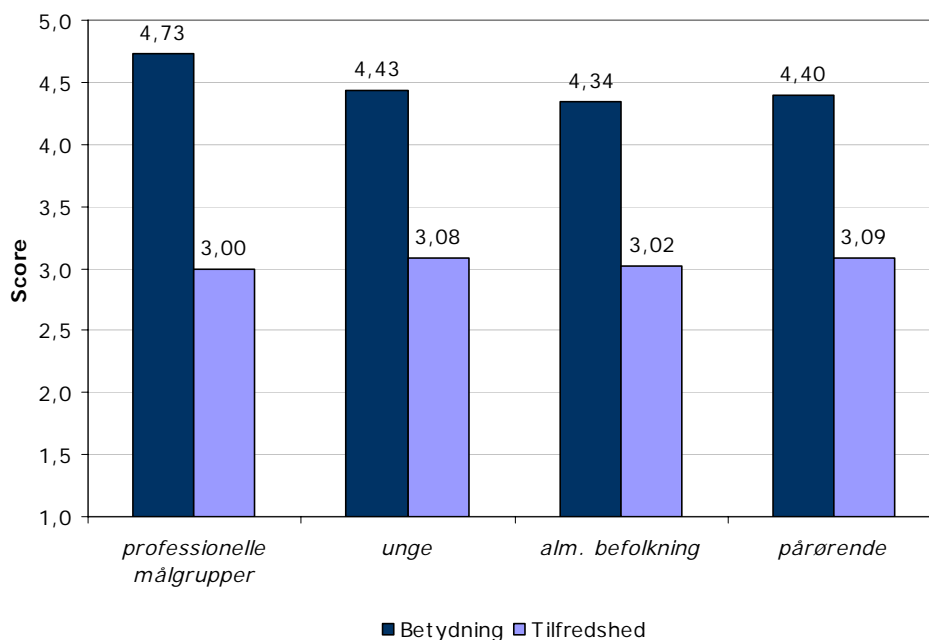
**Figur 1: Forsvarets omdømme fordelt på målgrupperne**



Det er især krisekommunikationen, der trænger til en indsats. Figur 2 viser målgruppernes svar mht. betydning af og tilfredshed med klar, åben og hurtig kommunikation ved ulykker eller lignende. Her ses det, at de professionelle er dem, der lægger mest vægt på krisekommunikationen, og det er også dem, som er mindst tilfredse. De pårørende er den gruppe, hvor der er mindst uoverensstemmelse mellem betydning og tilfredshed, men også for dem er dette et område, som kræver forbedringer. Forskellene mellem grupperne er også her signifikante. Det uddyber vi nedenfor.



**Figur 2: Krisekommunikation - betydning og tilfredshed**

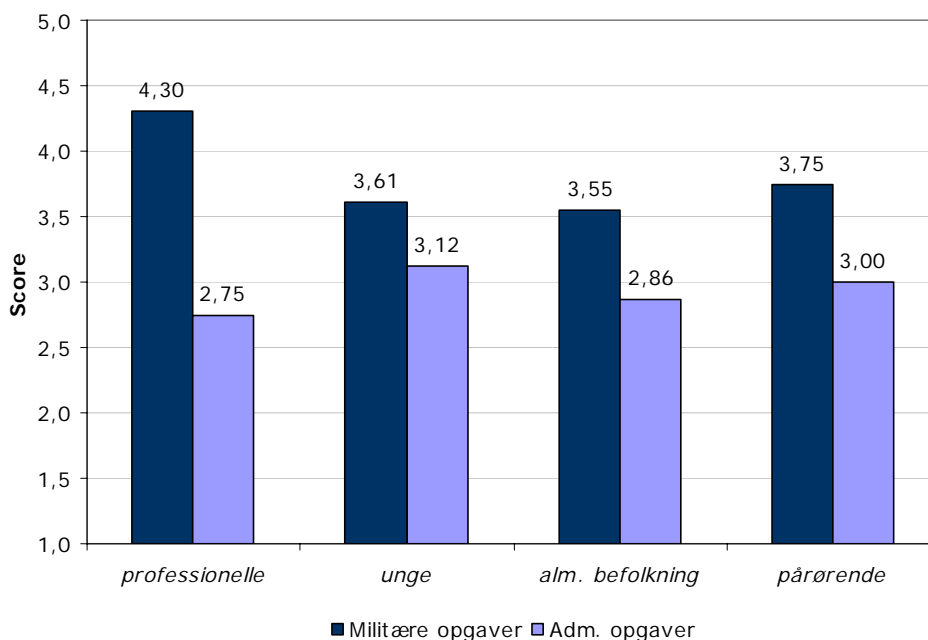


### **Militære opgaver trækker op og administration trækker ned**

Ser man på Forsvarets omdømme i detaljer finder man, at det især er de militære opgaver, som skaber det positive omdømme. Samlet set er scoren her på 3,80. Varetagelsen af de administrative opgaver tæller derimod ned i omdømmeregnskabet. Her er scoren på 2,93. Det slår mest markant ud hos de professionelle, som både giver den højeste bedømmelse for de militære opgaver (4,3) og den laveste bedømmelse for de administrative opgaver. De unge har til gengæld den mindste udsving i bedømmelsen, hhv. 3,61 og 3,12.

Forskellen på de professionelles og de unges svar er et udtryk for, at et godt kendskab til Forsvaret gør det nemmere at skelne mellem, hvor godt de forskellige opgaver løses, mens et relativt begrænset kendskab gør det vanskeligere at sondre og skelne nuancerne. Figur 3 viser grafisk alle bedømmelserne, som er signifikant forskellige fra hinanden.

**Figur 3: Bedømmelse af militære og administrative opgaver<sup>1</sup>**



### **Troen på at fredsbevarende operationer sikrer fred ser ud til at være faldende**

På trods af den gode bedømmelse af Forsvarets løsning af de militære opgaver, er troen på, at Danmarks deltagelse i fredsbevarende operationer sikrer freden, faldende. Det fremgår af tabel 1 nedenfor. Forsvarsakademiet har siden 1994 målt danskernes holdning til dette spørgsmål, og kolonne 2-4 viser, hvordan svarene tidligere har fordelt sig.

Her fremgår det, at den hidtidige solide tro på dette er blevet lidt mere tvivlende, fra 54,5% som svarer "ja, helt bestemt" i 2002 til 44,3% i denne undersøgelse. På den anden side skal det fremhæves, at der er færre, som er helt afvisende, fra 11,5% i 1998 til 2% i denne undersøgelse.

Det ser altså ud til, at det internationale engagement begynder at være præget af mere konsensus og nuancering. Såvel de meget positive som de meget negative svinder i antal til fordel for dem, der afvejer tingene mere neutralt (og måske nøgternt?)

---

<sup>1</sup> Medarbejderne har ikke besvaret dette spørgsmål.

**Tabel 1: Tro på fredsbevarende operationer over tid**

---

Tror du, at Danmarks militære deltagelse i fredsbevarende operationer på længere sigt er med til at sikre freden for Danmark og Europa?

---

Svarmuligheder	1998	2000	2002	2004
ja, helt bestemt	63,9%	53,9%	54,5%	44,3%
ja, det tror jeg vist	18,9%	25,6%	26,9%	36,2%
nej, det tror jeg egentlig ikke	5,7%	9,6%	10,3%	17,5%
nej, bestemt ikke	11,5%	10,9%	8,3%	2%

---

Tabel 2 viser svarfordelingerne på samme spørgsmål fordelt på de enkelte grupper (kun 2004-målingen). Her ses det, at de professionelle er dem, som er mest sikre. Så godt som alle (92,5%) svarer enten "ja, helt bestemt" eller "ja, det tror jeg vist" på, om Danmarks militære deltagelse er med til at sikre freden.

Befolkningen er omvendt dem, som er mindst sikre. Her svarer 72,5% "ja, helt bestemt" eller "ja, det tror jeg vist".

**Tabel 2: Tro på fredsbevarende operationer fordelt på grupper**

---

Tror du, at Danmarks militære deltagelse i fredsbevarende operationer på længere sigt er med til at sikre freden for Danmark og Europa?

---

Svarmuligheder	prof.	unge	alm. be- fokn.	pårørende
ja, helt bestemt	67,5%	28,6%	37,5%	43,5%
ja, det tror jeg vist	25,0%	49,4%	35%	35,4%
nej, det tror jeg egentlig ikke	7,5%	19,5%	25,1%	17,9%
nej, bestemt ikke	0%	2,6%	2,5%	3,1%

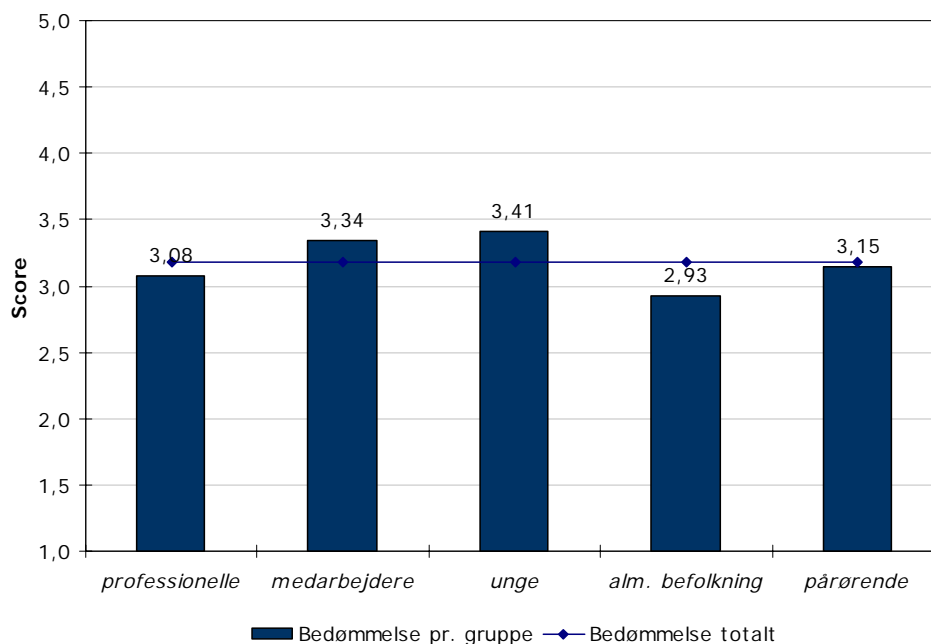
---

### **Forsvarets kommunikation**

Når man ser bedømmelsen af kommunikationen på tværs af målgrupperne fremkommer en score på 3,18, svarende til en præstation tæt på middel.

Figur 4 viser de enkelte gruppers bedømmelse. De unge er de mest positive, og den almindelige befolkning er mest skeptisk. Forskellene er signifikante.

**Figur 4: Bedømmelse af Forsvarets kommunikation**

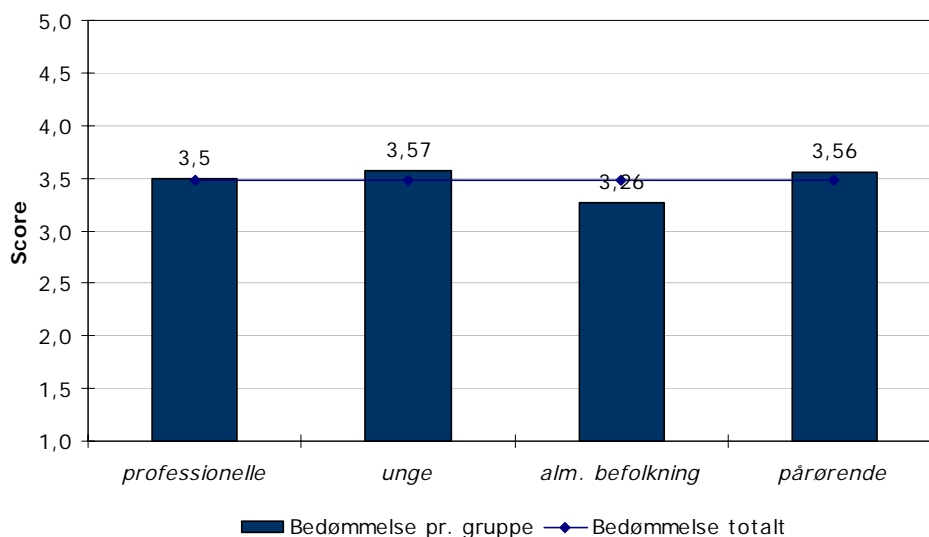


### **Forsvarets troværdighed**

Bedømmelsen af troværdigheden (se figur 5) ligger højere end bedømmelsen af kommunikationen. Kommunikation har samlet set en score på 3,18, mens troværdigheden får en score på 3,47. Forskellene i bedømmelserne er signifikante, og det er de unge og de pårørende, som giver den pæneste bedømmelse, mens befolkningen giver den laveste. Forskellene mellem gruppernes vurdering er her en næsten nøjagtig kopi af forskellene på deres vurdering af kommunikationen.

De enkelte grupper er blevet spurgt om deres bedømmelse af troværdigheden i forhold til tidligere. Ingen af målgrupperne synes, at der er sket en markant forbedring af troværdigheden i forhold til tidligere (gennemsnit 3,27). Omvendt er der heller ikke tale om en forringelse af troværdigheden, hvilket er positivt i lyset af de negative skrivelser på det seneste.

**Figur 5: Bedømmelse af Forsvarets troværdighed**



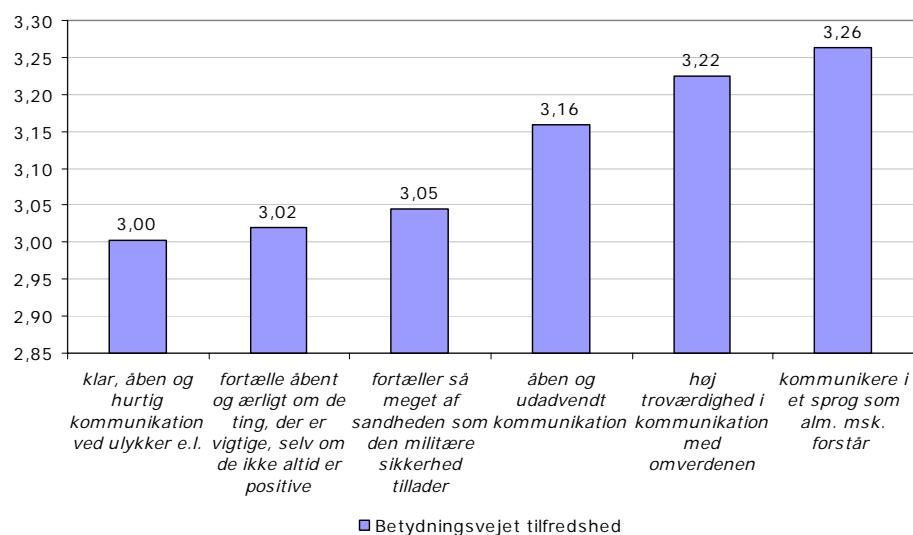
#### **Hvor er der behov for eksterne kommunikationsforbedringer?**

Undersøgelsen viser klart, at det er krisekommunikation, der efter samarbejdspartnernes mening skal opprioriteres.

Det er afbildet i figur 6. Den skal læses på den måde, at den laveste søjle har den største prioritet, og den højeste søjle har den laveste prioritet. Beregningen af prioriteterne er foretaget ved hjælp af CSI-modellen, som er beskrevet i metodeafsnittet bagerst i rapporten.

Den næstvigtigste prioritet er, at man skal blive bedre til at fortælle om de ting, der er vigtige, selv om de ikke altid er positive. Her skal man dog have in mente, at de forskellige målgrupper forholder sig meget forskelligt til dette. For de professionelle er dette punkt meget afgørende (vigtigste prioritet), hvorimod det for befolkningen og de pårørende er hhv. 3. og 4. prioritet.

**Figur 6: Prioritering af indsatsområder - samlet set**

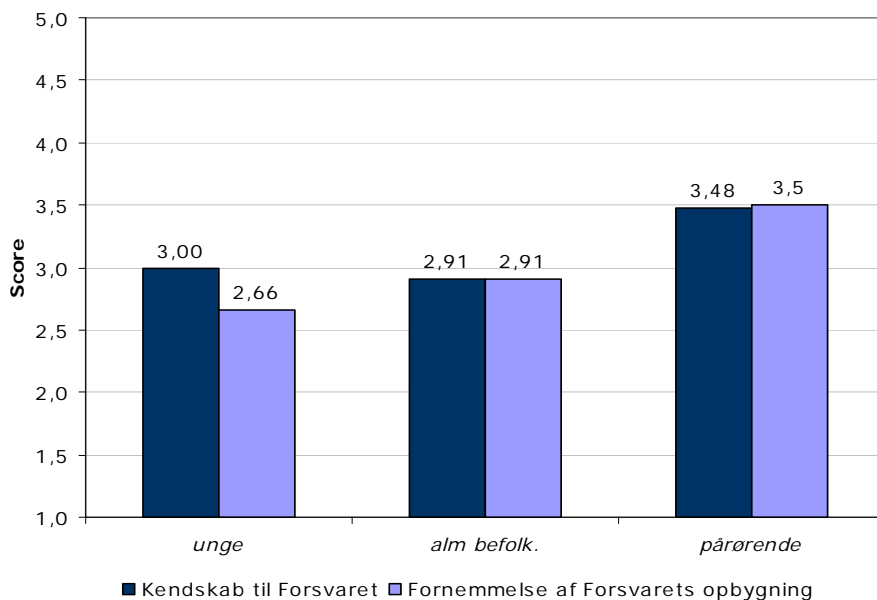


### **Kendskab til Forsvaret i befolkningen**

De unge, den almindelige befolkning og de pårørende er alle blevet bedt om at angive deres kendskab til Forsvaret og deres fornemmelse af Forsvarets opbygning. Resultaterne fremgår af figur 7.

Det ses her, at de pårørende – ikke overraskende – i højere grad end de unge og den almindelige befolkning mener, at de kender Forsvaret. Det skal understreges, at forskellene mellem gruppernes svar er signifikante.

**Figur 7: Kendskab til Forsvaret**



### Informationskilder og informationsmængder

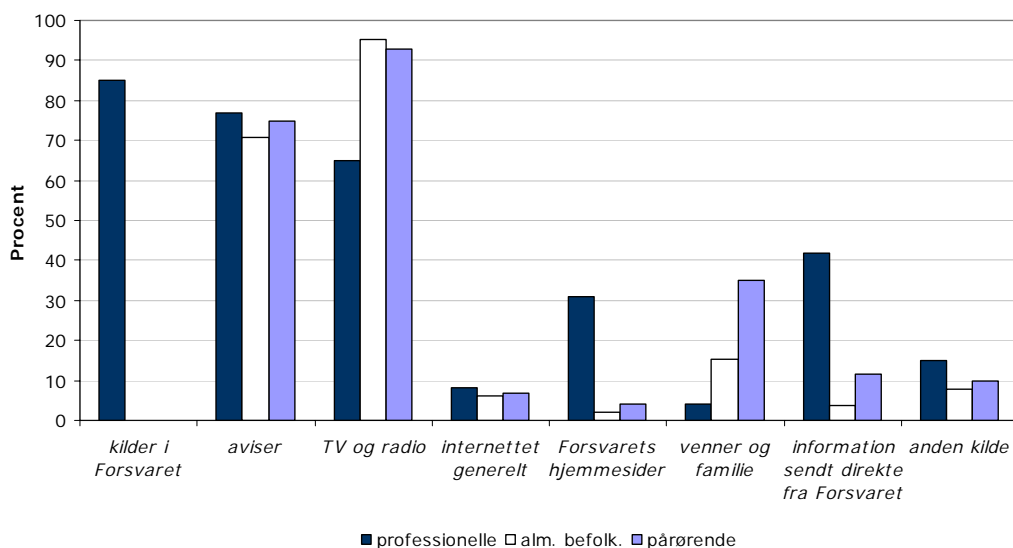
Alle de eksterne målgrupper får hovedsageligt deres information om Forsvaret fra TV, radio og aviser. De bruger kun i begrænset grad internettet til at søge information. Forsvarets hjemmesider bliver næsten kun brugt af de professionelle.

Vi vil vende tilbage til, at så få bruger Forsvarets hjemmesider under de enkelte grupper, hvor vi kan få flere nuancer med og komme tættere på sandheden i vores tolkninger. Her vil vi nøjes med at konstatere, at der er et stort uudnyttet potentiale for Forsvaret i retning af at anvende digital kommunikation mere offensivt.

Den brede befolkning, unge og pårørende bruger derudover familie og venner som kilder. For de professionelle målgrupper er kilder i Forsvaret dog den vigtigste informationskilde. Hele 85% af de professionelle peger på dette. Det skal bemærkes, at "kilder i Forsvaret" ikke var en svarmulighed for de øvrige grupper. Se en samlet oversigt – minus de unge – i figur 8. Disse resultater viser, hvor vigtige aktører i egne rækker er. De har nemlig en funktion som ambassadører.

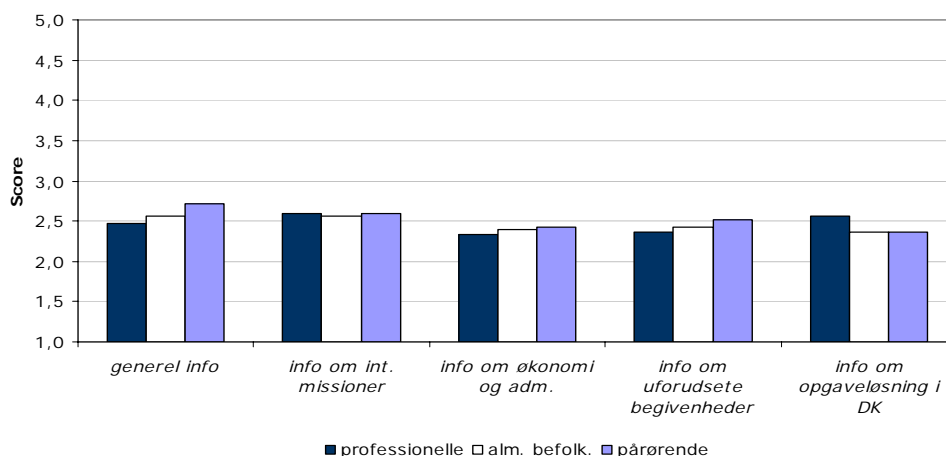
Grunden til, at de unge ikke er medtaget i grafen, er at målniveauet ikke helt kan sammenlignes, og at de desuden er blevet bedt om at tage stilling til andre kilder, nemlig skole og praktik og reklamer. For de unge kommer netop reklamer ind på en fjerdeplads.

**Figur 8: De vigtigste informationskilder**



Figur 9 viser tilfredsheden med informationsmængden hos de professionelle, den almindelige befolkning og de pårørende. Her ses det, at tilfredsheden samlet set er lav (ml. 2,33 og 2,71), og at tilfredsheden på de fleste parametre er størst hos de pårørende. Den er lavest hos de professionelle, hvad angår generel information, økonomi og administration og uforudsete begivenheder. Også dette tema vil blive beskrevet nærmere i de enkelte gruppebeskrivelser i del II.

**Figur 9: Tilfredshed med informationsmængde**





## Del II: De enkelte grupper

---

I det følgende ser vi endnu en gang på undersøgelsens resultater, men denne gang for hver enkelt interessentgruppe. Det vil sige de professionelle, befolkningen, de unge, de pårørende og medarbejderne.

### Professionelle målgrupper

---

Det, der i det nedenstående vil blive benævnt de professionelle målgrupper dækker reelt over 7 forskellige målgrupper. De er:

- Politikere
- Journalister
- Personelorganisationer
- Højere læresteder
- Forsvarsrelaterede organisationer
- Interforce-virksomheder
- Allierede

Af hensyn til overskueligheden og den statistiske behandling behandler vi de syv undergrupper under ét her i rapporten. I dette afsnit afrapporterer vi både besvarelsene på de fælles spørgsmål og de spørgsmål, der kun er blevet stillet til enkelte grupper.

For en god ordens skyld vil vi advare om, at resultaterne bygger på meget få besvarelser for de enkelte grupper (mellem 3 og 8). Derfor skal resultaterne, både for de enkelte grupper og for de professionelle under ét (42 besvarelser), fortolkes med en del forsigtighed.

### Forsvarets omdømme

Set under ét er de professionelle den gruppe, som giver Forsvaret den pæneste samlede bedømmelse (3,76, gengivet i figur 1 på side 15).

Men som det ses af figur 10 herunder, er der forskelle på de professionelle grupperes vurderinger.

De højere læresteder og allierede giver Forsvaret en karakter, som ligger pænt over middel, hvorimod personelorganisationerne er den gruppe, som giver Forsvaret den absolut dårligste bedømmelse.

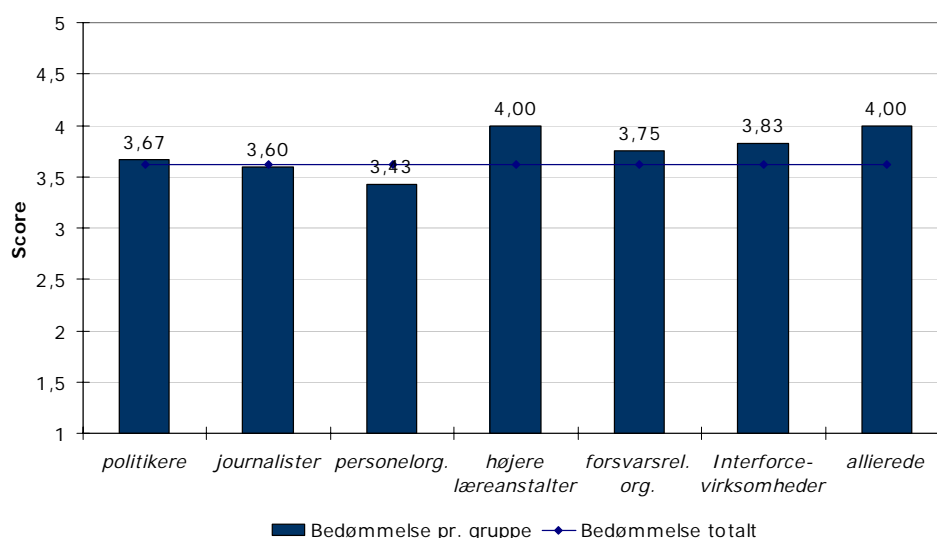
Det er ikke overraskende, at de allieredes bedømmelse ligger over middel. De kvalitative interview viste, at man her er ganske godt tilfreds med Forsvaret – og i øvrigt er forsigtige med at udtale kritik.

Mere overraskende er det, at personelorganisationerne er så kritiske, som det er tilfældet, fordi de jo – som vi fandt frem til i den kvalitative

undersøgelse – deler et interessefællesskab med Forsvaret. Der er muligvis tale om en strukturelt betinget modstand (læs: det at sidde på hver side af forhandlingsbordet), der giver sig udslag i en kritisk alt i alt-bedømmelse.

De højere læreanstalter er meget positive over for Forsvaret. Det skyldes formentlig både et godt forhold og en del høflighed: Langt de fleste repræsentanter for de højere læreanstalter betonedede, at de ikke kender Forsvaret ret godt, da vi interviewede dem kvalitativt.

**Figur 10: Forsvarets omdømme – professionelle delmålgrupper**



### **Forsvarets kommunikation og troværdighed**

Figur 11 viser, hvordan de professionelle målgrupper betragter Forsvarets kommunikation.

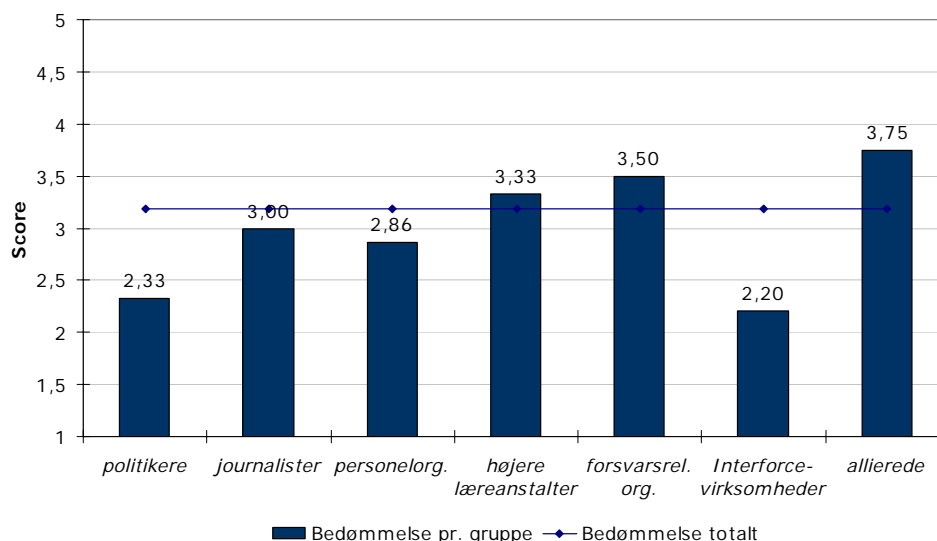
Det er værd at bemærke forskellene mellem de professionelle grupper. Interforce-virksomhederne er langt de mest kritiske (gennemsnit 2,2), og politikerne følger lige efter (gennemsnit 2,33). I den modsatte ende af skalaen ligger de allierede og de forsvarsrelaterede organisationer (henholdsvis 3,75 og 3,5).

Forskellene internt i den professionelle gruppe er større end forskellene mellem den professionelle gruppe set under ét og de øvrige grupper. Så selv om de professionelle kan siges at være fælles om den grundlæggende, system-orienterede tilgang til Forsvaret, er deres bedømmelse af kommunikationen meget forskellig.

At Interforce-virksomhederne er mest kritiske er ikke overraskende med de kvalitative interview i baghovedet. Stort set ingen af dem kunne huske at have modtaget, endsige læst, noget materiale. Ingen mente, at de havde fået nogen grundlæggende kommunikation om Interforce's mål og midler.

Politikernes bedømmelse af kommunikationen ligger bekymrende lavt. En så lav besvarelse (2,33) hos en så vigtig samarbejdspartner indikerer meget klart, at kommunikationen med målgruppen bør opprioriteres og justeres. Her taler meget for en særlig indsats.

**Figur 11: Forsvarets kommunikation – professionelle delmålgrupper**



Bedømmelsen af troværdigheden ligger generelt en smule højere end bedømmelsen af kommunikationen, som det fremgår af figur 13 nedenfor. Men samtidig kan man se, at mønstret fra synet på kommunikationen i grove træk går igen: De, der var positive over for kommunikationen, er også positive omkring troværdigheden, og dem – fx politikere – der kritiserede kommunikationen kritiserer også troværdigheden.

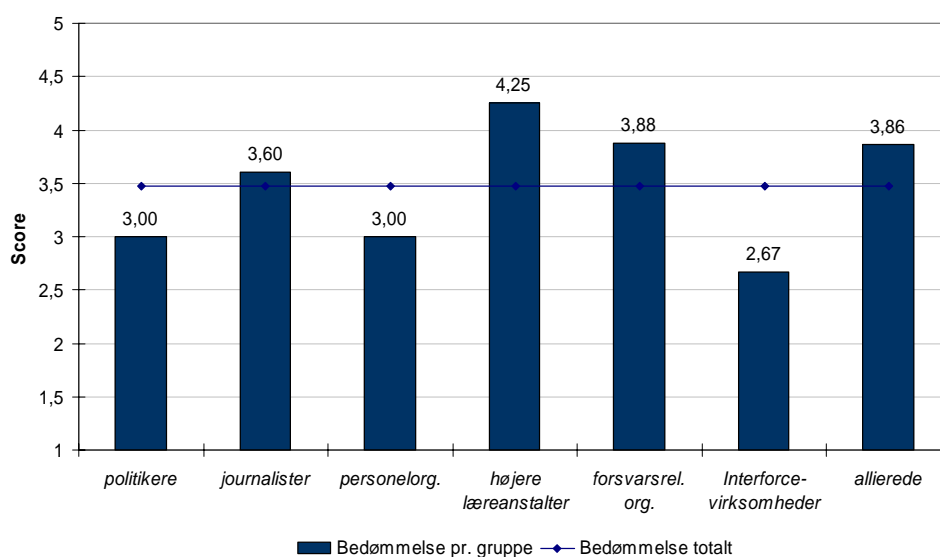
Det er de højere læreanstalter, der er mest positive i forbindelse med Forsvarets troværdighed. Med en gennemsnitskarakter på 4,25 er troværdigheden tæt på det praktisk mulige.

De allierede og de forsvarsrelaterede organisationer synes også, at troværdigheden er god. Men de synes det i lidt mindre grad end de højere læreanstalter.

I den modsatte ende af skalaen ligger Interforce-virksomhederne med et gennemsnit på 2,67. Her er troværdigheden så lav, at det bliver svært at tale om Forsvaret som en troværdig partner for Interforce-virksomhederne.

Troværdigheden hos personelorganisationerne og politikerne er ligeledes lavere end for de andre grupper set under ét. Uanset om der – jævnfør metodeafsnittet – er tale om en negativ bedømmelse i formel forstand når gennemsnittet er præcis 3,0 synes vi, at disse bedømmelser kalder på opmærksomhed.

**Figur 12: Forsvarets troværdighed – professionelle delmålgrupper**



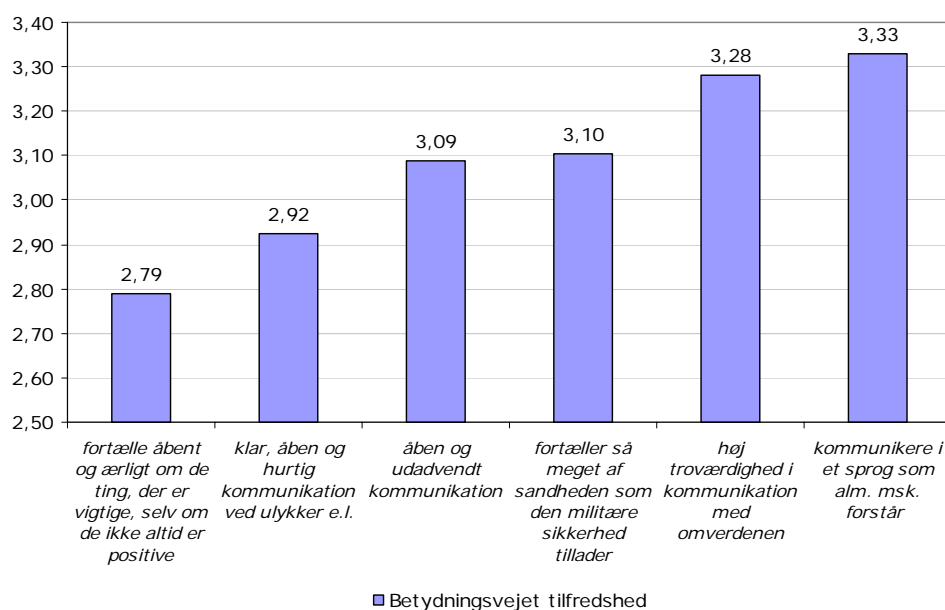
For at finde frem til, hvor kommunikationen går galt, har vi lavet en betydningstest af svarene. Den er afbildet i figur 13.

Vi har afbildet resultatet af øvelsen i figur 13 herunder. Den korte historie er, at det at fortælle åbent og ærligt om tingene, selv om de ikke er positive, og at fortælle klart, åbent og hurtigt ved ulykker har højest prioritet for de professionelle.

Lavest prioritet har det at kommunikere i et sprog, almindelige mennesker forstår og at kommunikere troværdigt. Disse ting er stadig vigtige,

men i forhold til deres vigtighed gør Forsvaret det faktisk lidt for godt i forhold til i dag, at dømme ud fra den statistiske modellering.

**Figur 13: Prioritering af indsatsområder – professionelle delmålgrupper**



### De professionelle samarbejde med Forsvaret

Man kan ikke lade statistikken afgøre, hvilke grupper Forsvaret skal oprioritere indsatsen til. Det er udelukkende strategiske og politiske overvejelser, der kan gøre det.

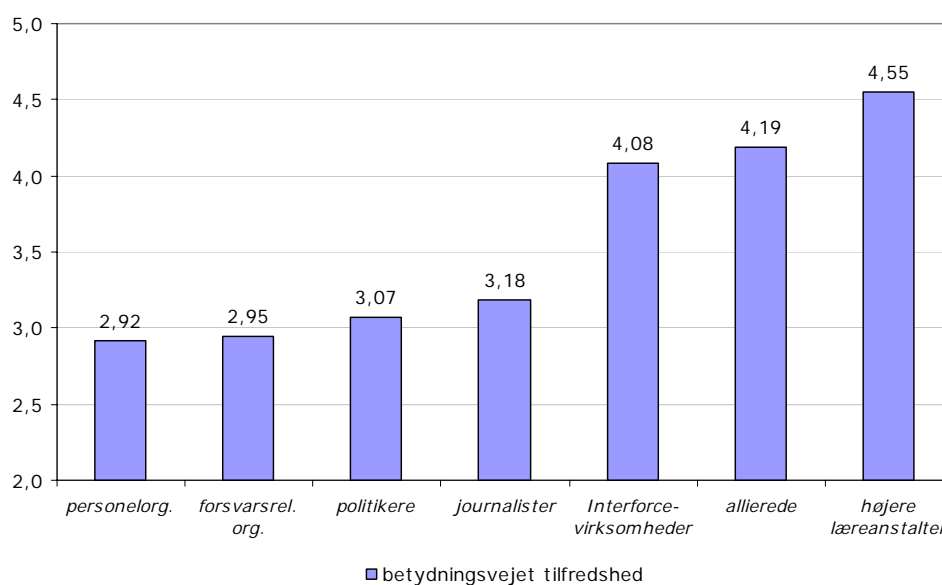
Til gengæld kan statistikken fortælle, hvilke grupper der har brug for en ekstra indsats i forhold til det tilhørsforhold, de selv føler til Forsvaret. Rationalet er, at man skal fokusere mere på de grupper, der oplever et stærkt tilhørsforhold til Forsvaret end på dem, der oplever Forsvaret som en fjern samarbejdspartner. Dermed kan statistikken fortælle noget om, hvorvidt der er et uudnyttet potentiale i de enkelte relationer.

Ser vi samarbejdsrelationerne på denne måde, fremkommer figur 14. Her kan man se, at der fra målgruppernes side er størst behov for en indsats i forhold til personelorganisationerne og de forsvarsrelaterede organisationer, der begge oplever samarbejdet som særdeles vigtigt.

De højere læreanstalter ligger i den anden ende: De er særdeles godt tilfødse med Forsvaret, men oplever ikke relationen som særligt vigtig.

Interforce-virksomhederne ligger ligeledes i den ende, hvor indsatsen statistisk set bør nedprioriteres. Men her snyder tallene: Det vejede indeks dækker reelt over, at Interforce-virksomhederne er moderat tilfredse – men tillægger samarbejdet meget lille betydning. Her er anbefalingen ikke at nedprioritere samarbejdsrelationen, men at sætte fokus på den for at forstærke den oplevede relevans hos de virksomheder, der er tilknyttet Interforce.

**Figur 14: Prioriteret indsats over for de professionelle**



### **Samarbejdet med politikerne**

Hvis vi fokuserer på politikerne, viser den betydningsvejede tilfredshed, vist i figur 15 herunder, at det vigtigste er, at Forsvaret bliver bedre til at styre afrapporteringen og økonomisystemet.

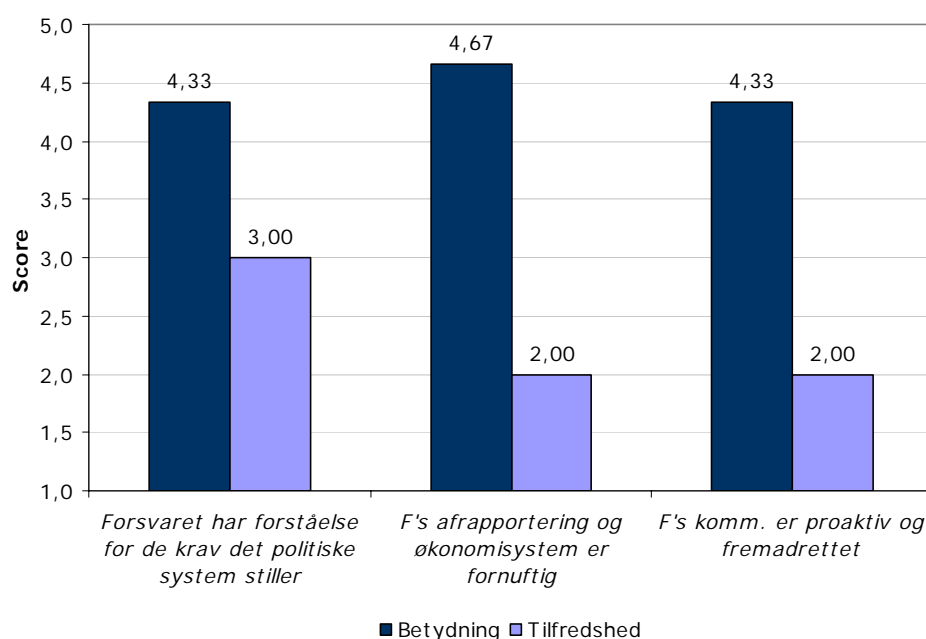
Det var helt det samme indtryk, vi fik, da vi interviewede politikerne kvalitativt. Der er generelt god opbakning til udførelsen af de militære kerneopgaver, men det irriterer og frustrerer, at Forsvaret så ofte havner i sager, hvor der bliver sat spørgsmålstegn ved administrationen af midlerne.

Der efterlyses samtidig en større grad af proaktiv og fremadrettet handling fra Forsvarets side. Vi ved fra de kvalitative interview, at det typisk er i forbindelse med omstillingen til et nyt forsvarsbegreb; ikke mindst kulturelt. Dertil kommer en betragtelig utilfredshed med, at Forsvaret

ikke selv er gået forrest med at løse de budgetmæssige og administrative problemer, der har været, men hver gang er blevet fanget i en dagsorden, som andre – fx Rigsrevisionen – har sat.

Til gengæld er bedømmelsen mildere, når det gælder Forsvarets evne til at have forståelse for de krav, det politiske system stiller.

**Figur 15: Samarbejde med politikere**



### Journalisterne

Hvis vi fokuserer på journalisterne og de fem områder, de er blevet bedt om at vurdere (se figur 16 nedenfor) finder vi, at det punkt, hvor det er vigtigst at gøre en indsats, er at indrømme fejl i stedet for at forsøge at dække over dem.

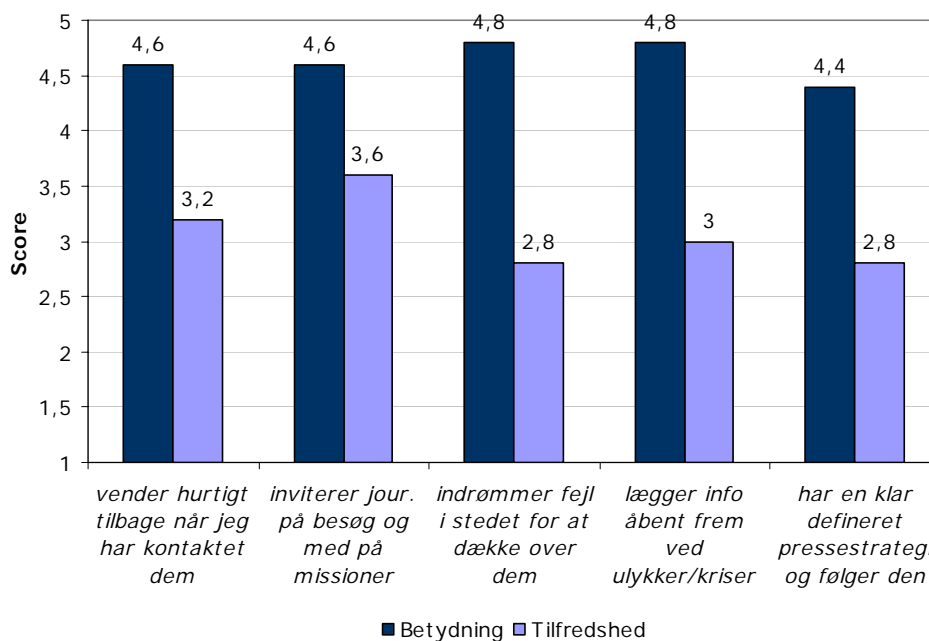
Næsten lige så vigtigt er det, at Forsvaret lægger tingene åbent frem ved ulykker og kriser – og at der er en fast pressestrategi, som følges.

Til gengæld er Forsvaret bedre til at invitere journalister med på missioner og lignende og til at vende tilbage, når en journalist har ringet. Tilfredsheden er hæderlig på disse punkter, men kan stadig blive bedre.

Disse resultater passer helt med dem, vi fik i vores kvalitative interview med journalister. Her var der netop en generelt god tilfredshed med det daglige samarbejde og en stærk kritik af Forsvarets evne til at håndtere kriser. Når der opstår alvorlig kritik, har Forsvaret en tendens til at næg-

te at udtale sig, selv om historien kører og Forsvaret – ifølge journalisterne – kun taber ved at undlade at svare.

**Figur 16: Samarbejde med journalister**



### Personelorganisationerne

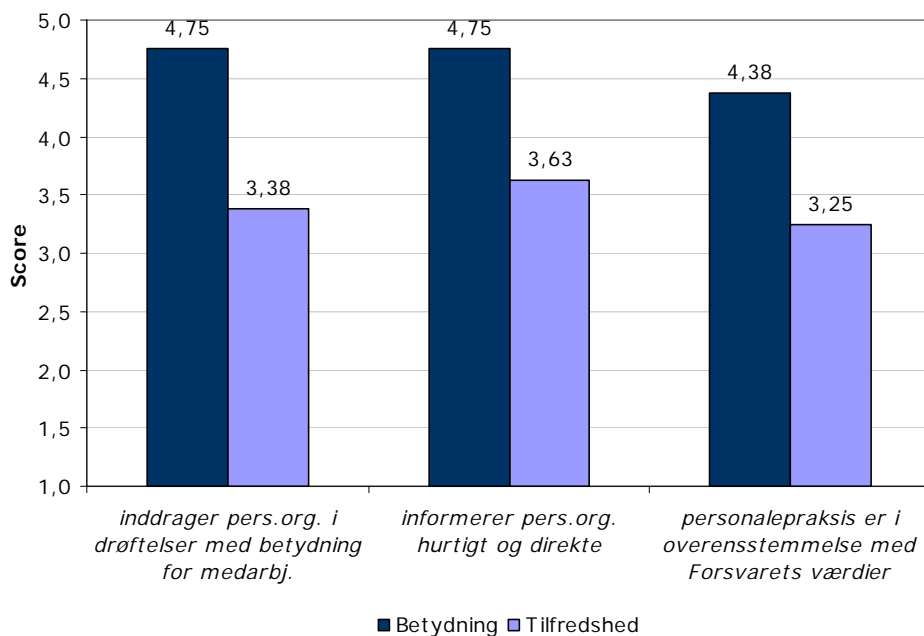
Hvis vi foretager samme øvelse for personelorganisationernes vedkommende, fås figur 17 herunder.

Sagt i korthed viser figuren, at Forsvaret ifølge personelorganisationerne bør fokusere mest på at inddrage dem i drøftelserne. Selv om dette er vigtigt, er der dog ikke tale om noget egentligt problem, da bedømmelsen på 3,38 hører til i den positive ende.

Ved at betydningsveje personelorganisationernes svar på de tre områder i Figur 17, viser det sig, at det vigtigste område for forbedring er, at personelorganisationerne inddrages i drøftelser med betydning for medarbejderne.



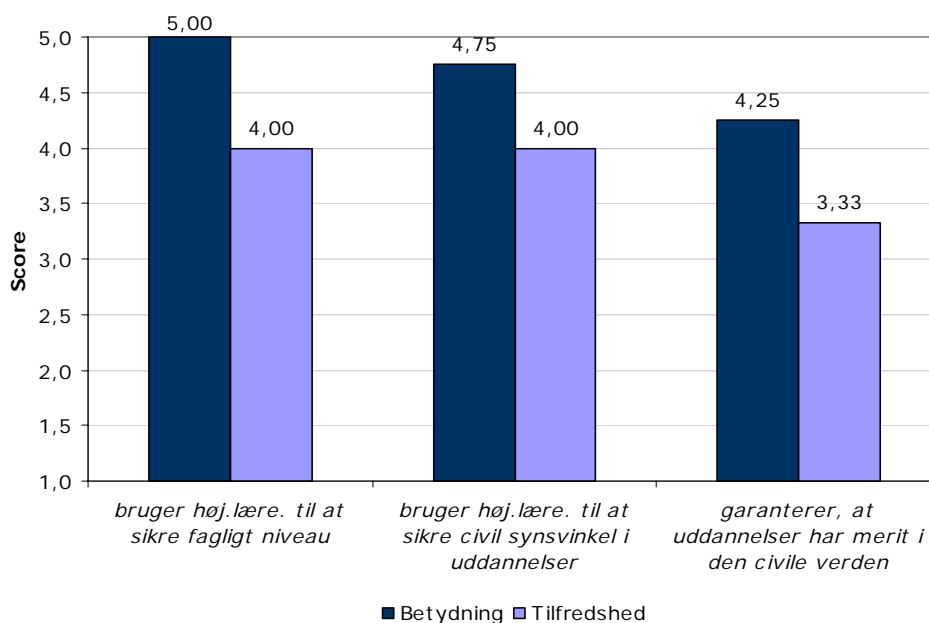
**Figur 17: Samarbejde med personelorganisationerne**



### **De højere læreanstalter**

Betydningsvejes de tre områder, som de højere læreanstalter er blevet spurgt om (afbildet i figur 18), finder vi, at der er størst behov for at sikre, at Forsvarets uddannelser har merit i den civile sektor. Men forskellene er meget små her.

**Figur 18: Samarbejde med højere læreanstalter**



Baseret på vores indtryk fra de kvalitative interview ser vi det som et tegn på, at de højere læreanstalter i bund og grund ønsker, at der skal ske en tilnærmelse mellem Forsvaret – det vil sige FAK – og dem selv. Synspunktet er, at meget af den forskning og uddannelse, der foregår på FAK, har et niveau, hvor den sagtens kan matche de højere læreanstalter.

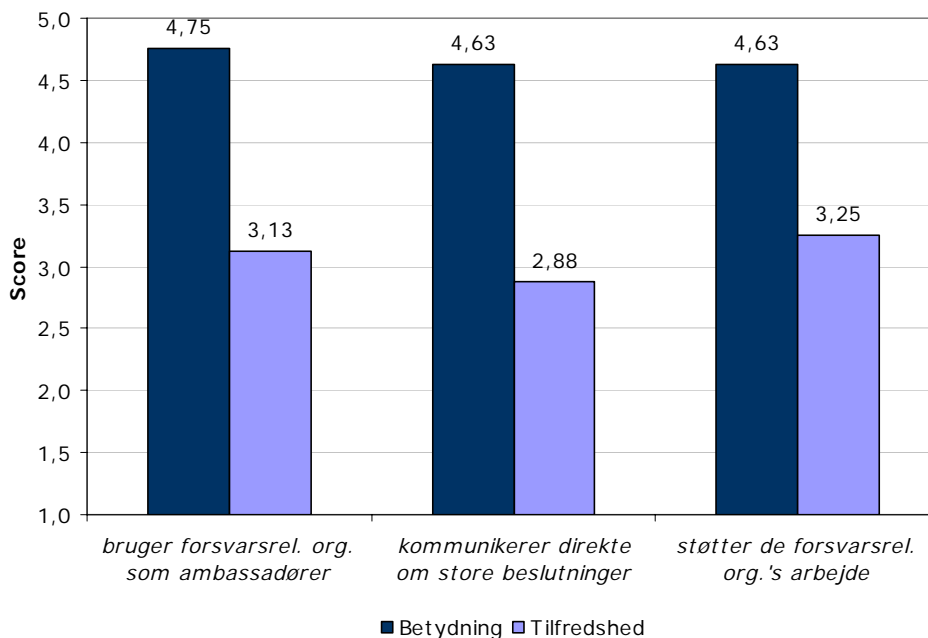
Derfor, lyder argumentet, kunne de højere læreanstalter og Forsvarets uddannelser med fordel lære af hinanden. Forudsætningen herfor er dog, at Forsvarets uddannelser kan meritoverføres.

### **De forsvarsrelaterede organisationer**

De forsvarsrelaterede organisationer er blevet bedt om at forholde sig til de tre områder, der er afbildet i figur 19.

Prioriteres de tre områder, viser det sig, at de forsvarsrelaterede organisationer synes, at der er mest brug for, at Forsvaret bliver bedre til at kommunikere direkte til dem om store beslutninger. Det er uden tvivl usikkerheden om Forsvarets fremtid i forbindelse med det nye forsvarsforlig, der her spiller ind.

**Figur 19: Samarbejde med forsvarsrelaterede organisationer**



### Interforce

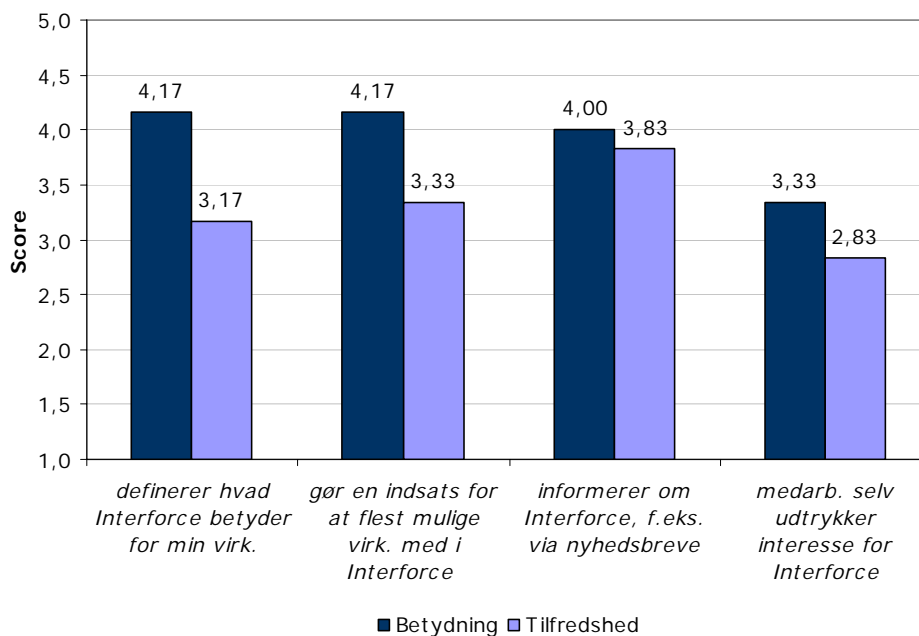
Interforce-virksomhederne blev bedt om at anføre betydning og vigtighed på fire forskellige områder (se figur 20). Betydningsvejes tilfredsheden, viser det sig, at Interforce-virksomhederne synes, at der er størst behov for, at Forsvaret definerer, hvad Interforce betyder for virksomhederne.

Dette resultat er ikke overraskende, når man tænker på de kvalitative interview. Men det er alvorligt, at Interforce-virksomhederne udpeger den grundlæggende ide med programmet som det punkt, hvor de har mest brug for at få mere information.

Resultatet bekræfter vores indtryk af, at Interforce-programmet udelukkende fungerer på baggrund af en generel velvilje til Forsvaret hos virksomhederne. De har ikke et reelt commitment til programmets formål, og de oplever ikke, at de har skrevet under på en reel forpligtelse.

Set i sammenhæng med de øvrige resultater i figuren står det klart, at Forsvaret er nødt til at redefinere formålet og fokus med Interforce over for virksomhederne. Som det er nu, er der højst tale om en – oplevet – uforpligtende sympatitilkendegivelse med Forsvaret.

**Figur 20: Samarbejde med Interforce-virksomheder**

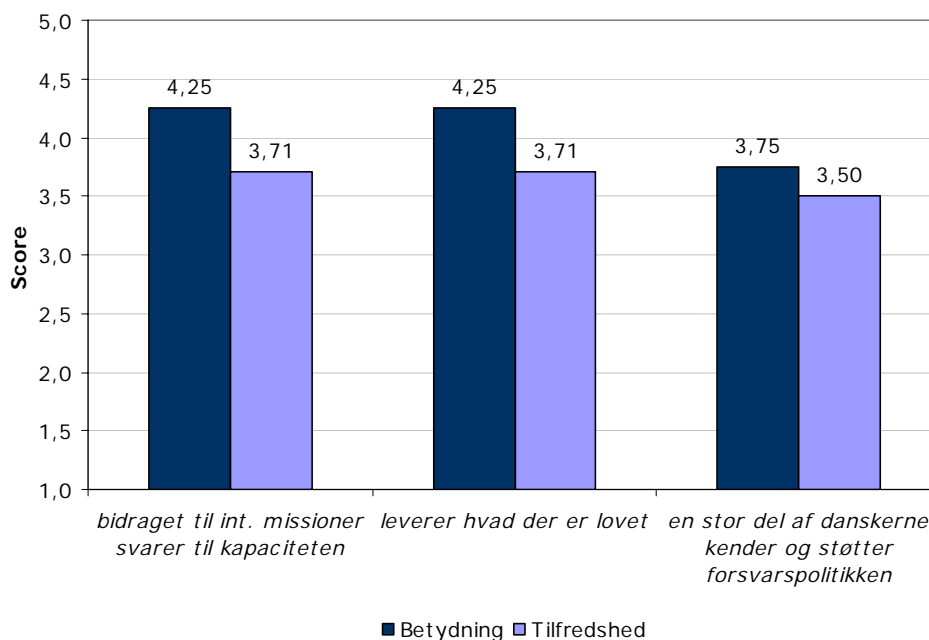


### **De allierede**

De allierede har taget stilling til de områder, der er afbildet i figur 21. Beregningen af den betydningsvejede tilfredshed viser, at de allierede synes, der er lige stort behov for, at Forsvaret bliver bedre til at sikre, at bidraget til internationale missioner er i overensstemmelse med kapaciteten, og at Forsvaret leverer, hvad det har lovet.

Som nævnt ovenfor skal resultaterne ses på baggrund af en overordentlig positiv bedømmelse af Forsvarets omdømme. Det forklarer, hvorfor ingen af områderne bliver udpeget som decideret problematiske.

**Figur 21: Samarbejde med allierede**



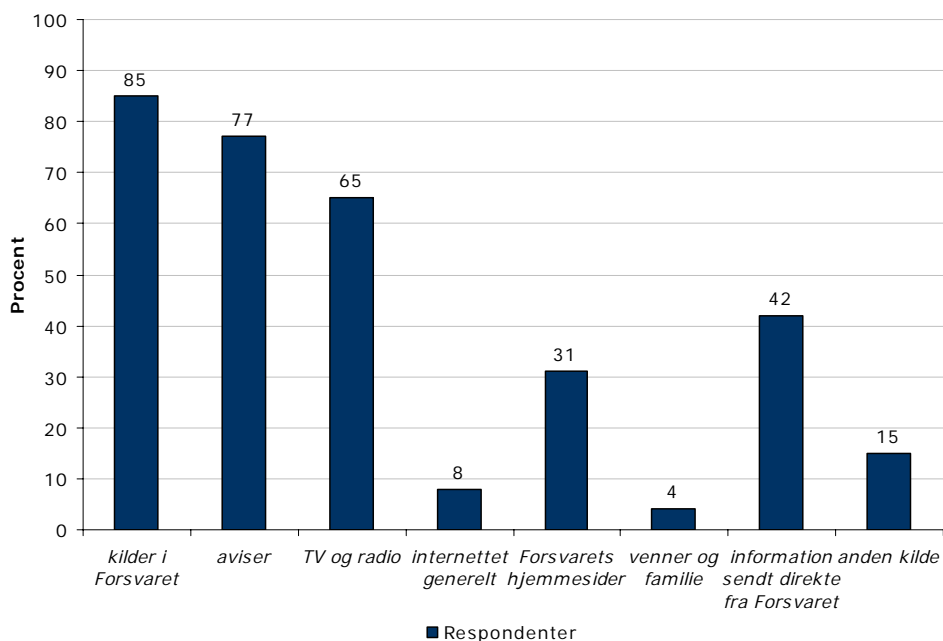
### **Informationskilder og -mængder**

Når man ser bort fra personelorganisationerne, som behandles for sig selv, får de professionelle information om Forsvaret via kilder i Forsvaret (85%), aviser (77%), tv og radio (65%).

De professionelle får i mindre grad information fra internettet (3%) og Forsvarets hjemmesider (31%).

Selv om anvendelsen af Forsvarets hjemmesider er lavere end for de traditionelle massemedier, er den meget højere end for de ikke-professionelle grupper som befolkningen eller de pårørende. Hvis Forsvarets hjemmesider tilgodeser nogen, er det altså først og fremmest de professionelle.

**Figur 22: De professionelle informationskilder**



Udskiller man de respondenter, der er mest tilfredse med samarbejdet med Forsvaret, dvs. at de har svaret tilfreds eller meget tilfreds til det spørgsmål, får man en gruppe på 25 tilfredse ud af 42 besvarelser. Deres besvarelser ligner den i figur 22 herover, bortset fra at de næsten alle – 93% - modtager information fra kilder i Forsvaret. Derfor kan det konkluderes, at de tilfredse i højere grad får deres information fra kilder i Forsvaret.

I samme åndedrag kan det konstateres, at der tilsyneladende er en sammenhæng mellem en positiv bedømmelse af Forsvaret og Forsvarets evne til – proaktivt – at sætte kommunikationsdagsordenen.

Personelorganisationernes informationskilder adskiller sig fra de øvrige professionelle, fordi de også modtager information internt. De er derfor blevet bedt om at angive i hvor høj grad de modtager information ud fra en liste med 23 kilder.

Tabel 3 viser en samlet opgørelse af svarene. Det ses, at hovedsamarbejdsudvalgsmøderne, andre møder, Forsvarskommandoen og intranettet er de vigtigste informationskilder. Det er med andre ord de officielle kanaler, der er styret af Forsvaret selv, der sætter dagsordenen hos personelorganisationerne.

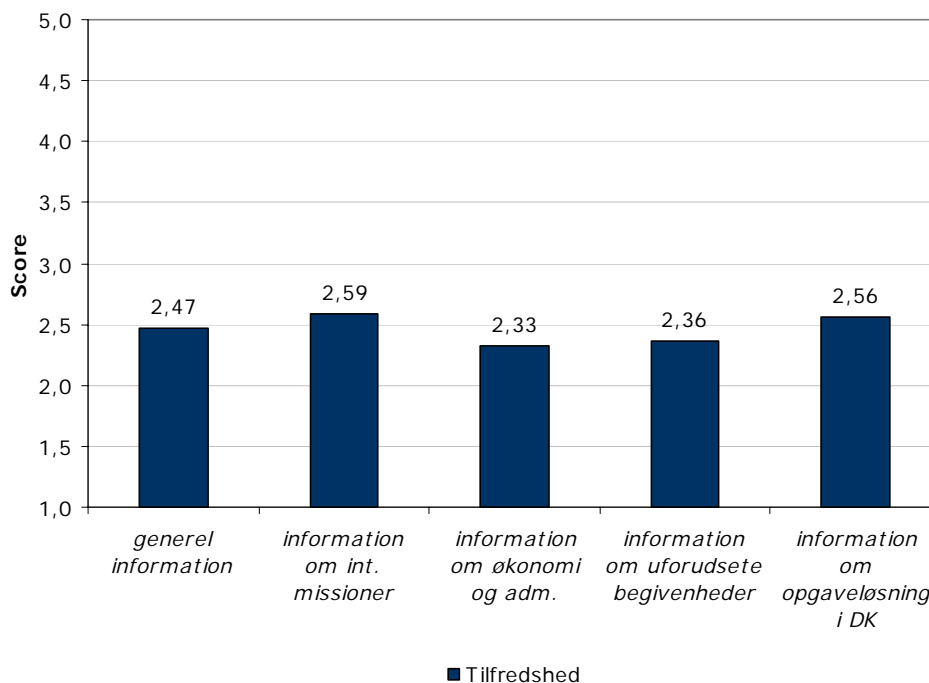
**Tabel 3: Personelorganisationernes ranking af informationskilder**

Jeg får primært min viden om Forsvaret fra...	Score
Hovedsamarbejdsudvalgsmøder (HSU)	4,88
Møder	4,63
Forsvarets ledelse/Forsvarskommandoen	4,44
Intranet	4,14
E-mails	4,13
Samarbejdsudvalgsmøder	4,00
Skrivelser	3,88
Briefinger	3,88
Personelorganisationernes blade	3,86
Kolleger	3,75
Nyhedsbreve	3,71
Kurser og konferencer	3,63
Aviser	3,57
TV og radio	3,43
Medarbejderblade	3,17
Foldere og brochurer	3,17
Forsvarets hjemmesider	3,14
Niveau 2 chefer	3,13
Opslag	2,83
Niveau 3 chefer	2,75
Ugentlig briefing på Forsvarets TV & Mediecenter (FTV)	2,0
Nærmeste chef og foresatte	1,8
Netværk	1,67

Ser man på mængden af information (se figur 23), er de professionelle kun moderat tilfredse. Scoren på 2,40 ligger noget under midterpunktet på skalaen (3), der svarer til "tilpas".

De professionelle synes især, at information om Forsvarets administration (2,33) og uforudsete begivenheder (2,36) er for sparsom. Det skal bemærkes, at personelorganisationerne i denne beregning er udeladt, eftersom de har afgivet deres svar på en anden skala.

**Figur 23: De professionelles tilfredshed med informationsmængden**



Personelorganisationernes tilfredshed med informationsmængde er ikke afbildet i figuren. De er blevet bedt om at angive deres tilfredshed med information om lokale begivenheder, økonomi og politiske beslutninger, uforudsete begivenheder, Forsvarets daglige opgaveløsning samt information om Forsvaret som arbejdsplads. Undersøgelsen viser, at personelorganisationerne er mindst tilfredse med mængden af information om økonomi og politiske beslutninger (1,50), som de hovedsageligt får via HSU-møder, samt uforudsete begivenheder (1,63), som de hovedsagelig får fra TV og radio, men synes til gengæld, at mængden af information om lokale begivenheder er tilpas.

Personelorganisationerne blev også spurgt, hvilket niveau der bør informere om bestemte emner. Der er enighed om, at niveau 1 bør være det niveau, som informerer om økonomi og politiske beslutninger samt uforudsete begivenheder, og at niveau 3 bør være det niveau som informerer om lokale begivenheder. Der er relativ enighed om, at niveau 2 bør være det niveau, som informerer om Forsvarets daglige opgaveløsning, hvorimod der er uenighed om, hvilket niveau der bør informere om Forsvaret som arbejdsplads.



### **De professionelles ranking af Forsvarets karakteristika**

De professionelle blev bedt om at sætte kryds ved de fem karakteristika, de synes kendetegner Forsvaret. De professionelles hitliste over Forsvarets værdier er:

- Knyttet til traditioner
- Bureaukratisk
- Professionalisme
- Ansvarlighed
- Loyalitet

Og her er de karakteristika, som de professionelle mindst forbinder med Forsvaret:

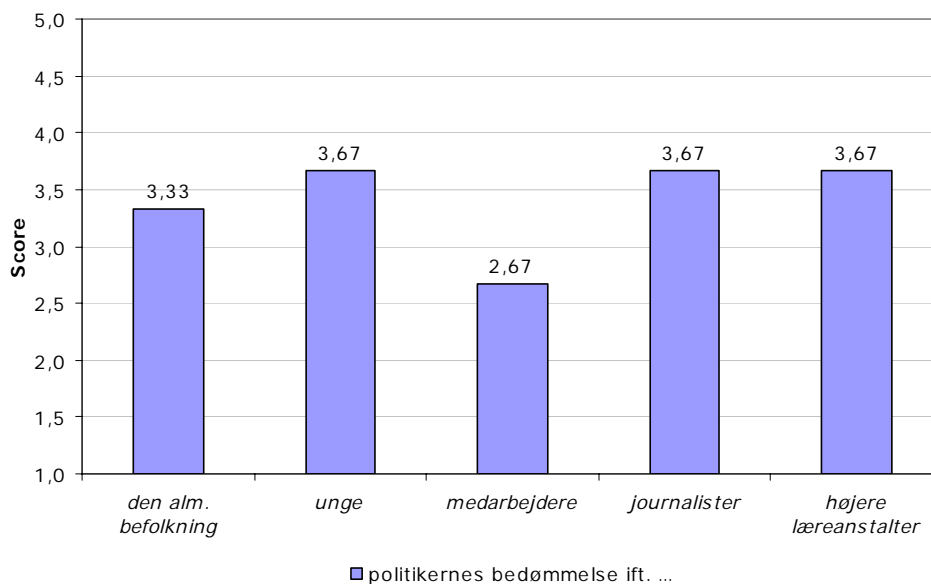
- Hård og kontant
- Åbenhed
- Dynamisk
- Indadvendthed
- Selvstændighed

Troværdighed inkluderes af 26%. Åbenhed inkluderes af 7%. Dynamisk af 8%. Knyttet til traditioner af 56%, bureaukratisk og professionalisme af 46%.

### **De professionelles bedømmelse i forhold til de andre grupper**

I deres egen optik har politikerne indtryk af, at deres grundlæggende syn på Forsvaret adskiller sig fra de andre grupper ved at være mere positivt. De opfatter sig også som mere positive end journalisterne. Se figur 24.

**Figur 24: Politikernes bedømmelse ift. andre målgrupper**



Det samme billede gør sig gældende hos de andre professionelle grupper (ikke afbilledet): Man ser sig selv som mere positiv end stort set alle andre.

Selv Interforce-virksomhederne, der ellers er ganske kritiske, ser sig selv som mere positive end alle andre aktører.

At Interforce-virksomhederne opfatter sig selv som mere positive end de fleste andre kan skyldes, at deltagelsen i Interforce ofte netop skyldes en generel opbakning til Forsvaret.

### **Medarbejderne**

Medarbejderne hører til de vigtigste målgrupper for Forsvarets kommunikation. Uden engagerede medarbejdere, ikke noget godt forsvar.

En af de mange ting der skal til for at engagere sine medarbejdere i 2004 er kommunikation. Evnen til klart at fortælle, hvor organisationen er på vej hen, hvordan og hvorfor. Og evnen til at lytte til de input, der kommer fra medarbejderne selv.

For at få et overblik over de enkelte grupper har vi opregnet medarbejdertypen i forhold til aldersinterval og aldersgennemsnit. Som det kan ses, ligner delgrupperne nogenlunde hinanden, bortset fra de værnepligtige, der er noget yngre og har et noget mindre aldersinterval.

De civile har det mindste aldersinterval – de unge mangler så at sige – og har den største gennemsnitsalder. Af de fastansatte er konstablerne de yngste selv om aldersintervallet er stort set det samme som for officerer og befalingsmænd. Det skyldes, at der er større andel af yngre konstabler.

**Tabel 4: Medarbejdertypernes aldersfordeling**

Medarbejdertype	Aldersinterval	Aldersgennemsnit
Officer	20-61 år	41 år
Befalingsmand	20-59 år	40 år
Konstabel	21-59 år	36 år
Værnepligtig	19-28 år	21 år
Civil	27-62 år	44 år

### **Forsvarets eksterne kommunikation**

Ud over at være medarbejdere er de ansatte i Forsvaret også borgere, der følger med i medierne og læser, hører og ser, hvad der bliver skrevet om Forsvaret.

Fra andre undersøgelser ved man, at den eksterne kommunikation kan fylde lige så meget som den interne i medarbejdernes samlede billede og den samlede mængde information. Er der misforhold mellem dette og det, som kommunikeres internt, går det ud over troværdigheden af sidstnævnte.

Medarbejderne bedømmer Forsvarets kommunikation mere positivt end de øvrige grupper. Gennemsnitsbedømmelsen er 3,34, hvilket er højere end alle andre grupper, bortset fra de unge (jævnfør figuren på side 19).

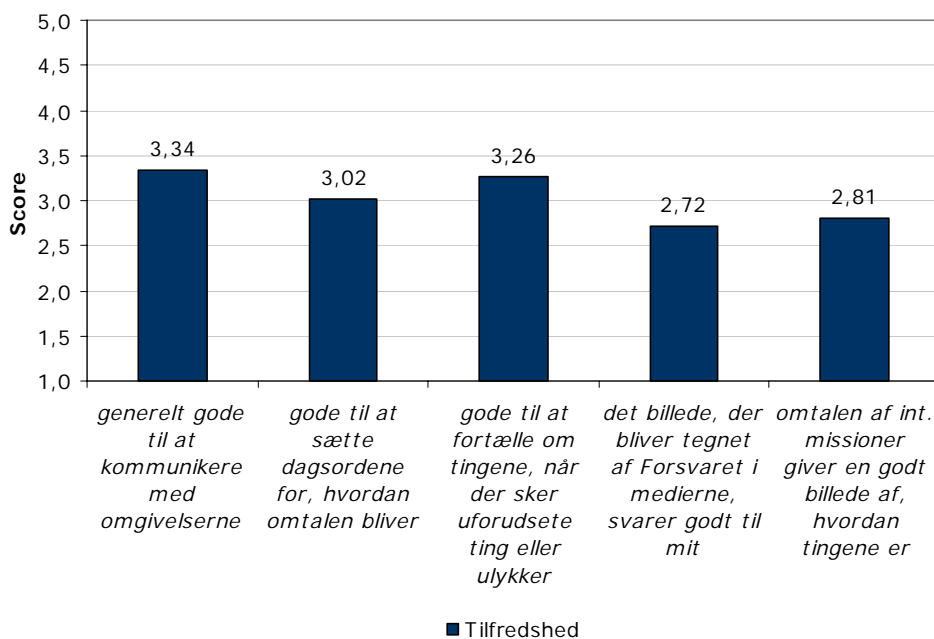
I figuren herunder kan man samtidig se, at den gode overordnede tilfredshed spiller sammen med en bedømmelse på det jævne i forhold til Forsvarets evne til at sætte dagsordenen for omtalen (3,02).

Det forstærkes af, at svaret på spørgsmålet om hvorvidt det billede, der bliver tegnet af Forsvaret i medierne, svarer godt til medarbejdernes billede, får den laveste tilfredshedsscore (2,72).

Det er værd at lægge mærke til, at tilfredsheden med krisekommunikationen (3,26) ligger noget højere end hos de andre målgrupper (fra professionelle (3,00) til pårørende (3,09)). Det svarer godt til fokusgruppernes behandling af emnet, hvor det, der blev udpeget som kriser eks-

ternt, efter medarbejdernes mening ofte blot var en storm i et glas vand.

**Figur 25: Forsvarets kommunikation med omverden**



Her kan man altså iagttage, hvordan forskelle i den eksterne kommunikation – fx aviser og TV – og den interne kommunikation håndteres.

De ansatte synes, at medierne blæser tingene ud af proportioner, og at de hellere burde vente med at skrive tingene, til der var faldet ro omkring dem, og tingene var undersøgt til bunds. I kvantitativ form giver det sig udslag i et gennemsnit på 2,72 på spørgsmålet om, hvorvidt det billede, der bliver tegnet i medierne, svarer godt til deres eget.

Det er bemærkelsesværdigt. For ofte skaber den eksterne kritiske omtale tvivl om troværdigheden af den interne kommunikation.

Alt i alt tegnes altså et billede af en organisationskultur, der er positiv for Forsvaret og lader Forsvaret bevare fodfæstet i pressede situationer. Men det er også en måde at håndtere omtale på, som kan isolere Forsvaret fra at lytte til berettiget kritik og som kan vise sig som en svaghed, hvis den giver sig udslag i en manglende lyst til at kommunikere eksternt.

Det er værd at bemærke, at disse resultater går på tværs af de tre værn. I de kvalitative runder har mange af dem, vi talte med, oplyst at de tre værn var kommunikativt væsensforskellige. Men når man ser på tallene, er der ingen signifikante forskelle med undtagelse af, at Flyvevåbnet giver mere positive besvarelser end Hæren på spørgsmålet om de internationale missioner.

Nedbrydes spørgsmålene i figur 25 på medarbejdertype, er det generelle billede, at de værnepligtige er mindst tilfredse, og de civile er mest tilfredse. Dog er der – igen ganske interessant – enighed om, at det billede, der tegnes eksternt, ikke svarer til det, medarbejderne selv har.

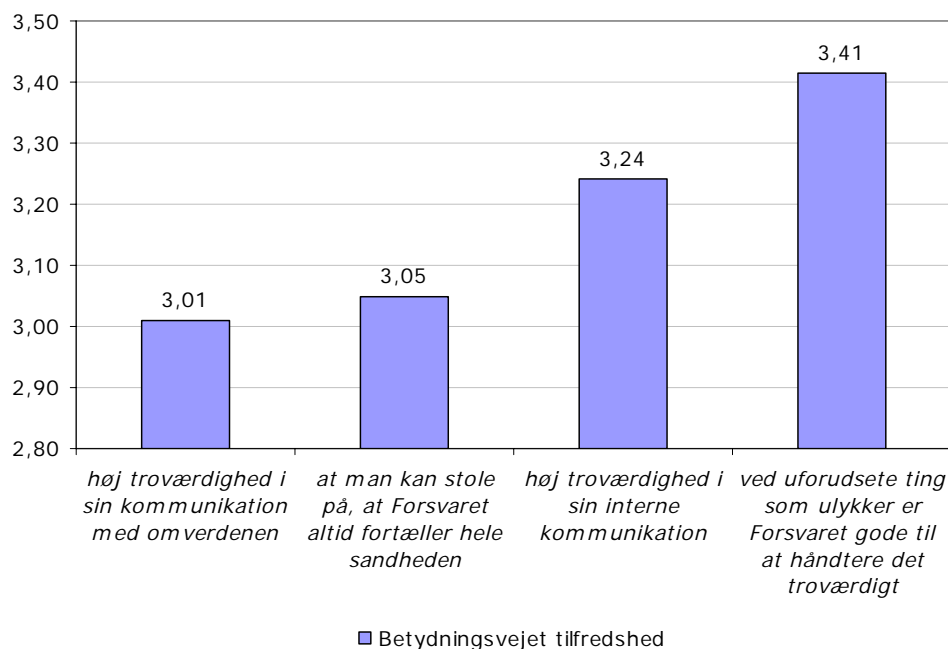
Medarbejdernes alder har ikke indflydelse på, hvordan de besvarer spørgsmålene.

### **Forsvarets troværdighed**

På sigt er det ikke holdbart, hvis der er alt for stor afstand mellem det, der siges og tænkes internt og det, der siges og skrives eksternt af andre end Forsvaret selv.

Ser vi på de enkelte medarbejdergrupper, er officererne de mest tilfredse og de værnepligtige igen de mindst tilfredse. Til gengæld er der ikke forskel på de enkelte værn, ligesom køn og alder heller ikke giver reelle forskelle i besvarelserne.

**Figur 26: Prioriterede indsatsområder - troværdighed**



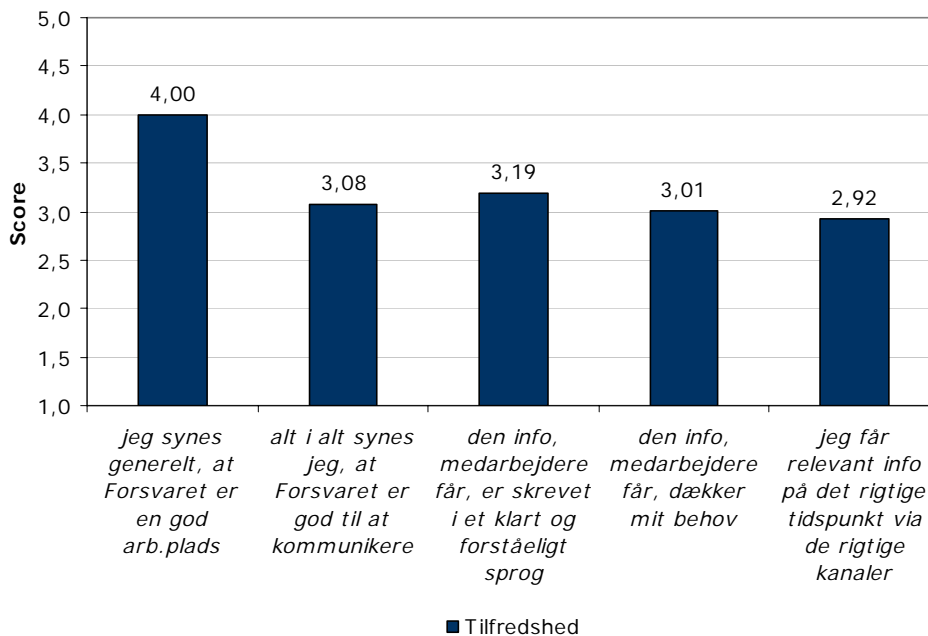
### **Forsvarets interne kommunikation - generelt**

Efter at have kigget på den eksterne kommunikation er det nu tid at kigge på den interne kommunikation.

Den korte historie er, at medarbejderne giver en pæn – men ikke fremragende - bedømmelse af sproget i informationen, mens timingen og det at informationen kommer ad de rigtige kanaler til gengæld kunne være bedre.

Figur 27 viser, at medarbejdernes tilfredshed med den interne kommunikation ikke står helt mål med deres tilfredshed med Forsvaret som arbejdsplads.

**Figur 27: Medarbejdernes holdning til Forsvarets interne kommunikation**



Sammenligner vi medarbejdertyperne fås samme billede, som er beskrevet ovenfor: Officererne er mest tilfredse og de værnepligtige er mest utilfredse med informationen. Forskellen går igen ved samtlige spørgsmål og kulminerer i spørgsmålet om, hvorvidt Forsvaret generelt er gode til at kommunikere. Her er forskellen på officererne (3,47) og de værnepligtige (2,48) på hele 0,99.

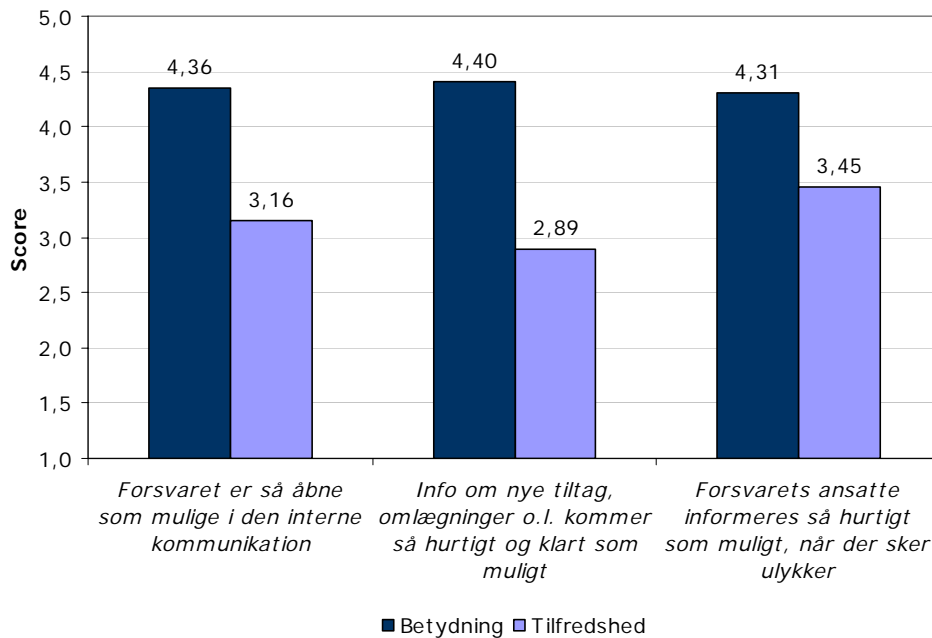
Heller ikke her giver værnstillørsforhold, køn eller alder nogen forskelle i besvarelserne.

### **Åbenhed i Forsvaret**

Forsvarets åbenhed er nævnt ovenfor og blev intensivt debatteret i fokusgrupperne. Nogle mente, at Forsvaret var en åben organisation, hvor informationen flyder frit. Andre – og det var nok de fleste – var mere forbeholdne og mente, at åbenheden i systemet kunne være bedre. Derfor benytter mange sig af uformelle kanaler, hvilket vi vil komme mere ind på om et par sider.

Men først skal åbenheden beskrives. Det overordnede rids er angivet i figur 28 herunder.

**Figur 28: Åbenhed i Forsvaret – betydning og tilfredshed**



Når man laver en betydningsvejning, viser det sig, at der er størst behov for at gøre en indsats i forhold til, at information om nye tiltag, omlægninger o.l. kommer så hurtigt og klart som muligt. Her er det uden tvivl usikkerheden om forsvarsforliget, der sætter sig igennem.

Næste prioritet er at sikre, at Forsvaret er så åbne som muligt i den interne kommunikation, og sidst kommer, at Forsvarets ansatte skal informeres så hurtigt som muligt, når der sker ulykker.

Ser vi igen på de forskellige undergrupper af medarbejdere, er det igen medarbejdertypen, der bedst forklarer forskellene i besvarelserne. Officererne er mest tilfredse, mens de værnepligtige og konstablerne er mest utilfredse.

Værn, køn og alder giver ikke nævneværdige forskelle i besvarelserne.

### **De fem grundregler for kommunikation**

Forsvaret har fem grundregler for kommunikation. De er:



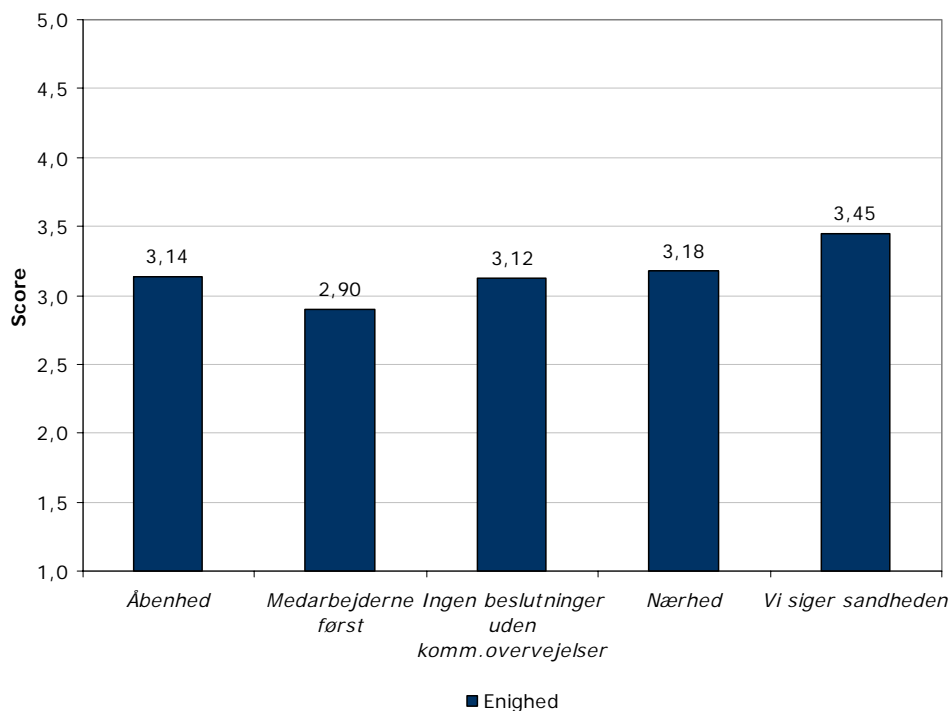
- Åbenhed
- Medarbejderne først
- Ingen beslutninger uden kommunikationsovervejelser
- Nærhed
- Vi siger sandheden

I fokusgrupperne var der kritiske røster i forhold til, i hvor høj grad grundreglerne i praksis bliver fulgt. Derfor har vi inkluderet spørgsmålet i den kvantitative undersøgelse.

Resultaterne er afbildet i figur 29. Alt i alt er scoren for hvor godt medarbejderen kender dem på 2,86, hvilket er moderat kritisk.

Når man kigger på, hvor godt reglerne passer til virkeligheden i Forsvaret, er det reglen "Vi siger sandheden" (3,45), der passer bedst på forsvarets kommunikationspraksis, mens reglen "Medarbejderne først" får lavest tilslutning (2,9).

**Figur 29: Passer de 5 kommunikationsgrundregler på Forsvaret?**



### Sammenligning af kommunikationen på niveauerne

Forsvaret er formelt set opdelt i tre niveauer. Hvert niveau har forskellige opgaver i forhold til at kommunikere. For eksempel er det topled-

sen på niveau 1, der udstikker rammerne, som herefter bliver viderebragt og fyldt ud på de lavere niveauer.

Derfor er det også relevant – men svært – at se på, hvordan de tre niveauer klarer sig kommunikativt. Det er svært på grund af, at medarbejderne for eksempel kan have svært ved at skelne mellem den oprindelige melding fra topledelsen og den udgave, de får viderebragt på niveau 3. For skyldes en eventuel usikkerhed og uklarhed så den oprindelige melding eller den form, den fik lokalt?

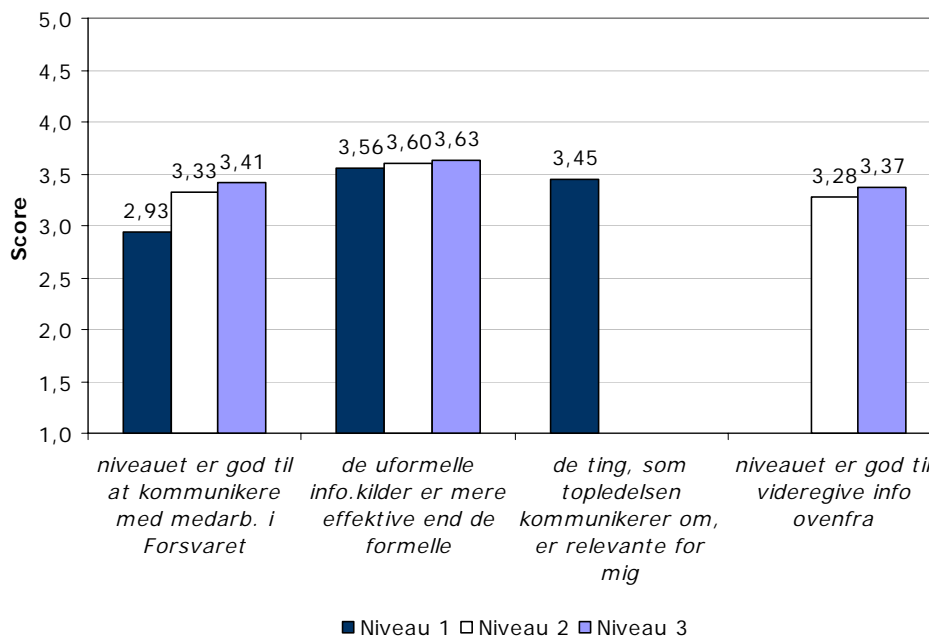
Resultaterne, der er gengivet i figur 30, skal altså fortolkes med lidt forsigtighed. Men med dette sagt bedømmes niveau 3 til at være bedst til at kommunikere, mens niveau 1 er dårligst.

I fokusgrupperne var det hos mange niveau 2, der blev bedømt som dårligst på grund af, at den horisontale information – til andre niveau 2-myndigheder – blev bedømt til at fungere dårligt. Her er der altså en mindre uoverensstemmelse i resultaterne.

Medarbejderne blev bedt om at bedømme kommunikationsevnerne på de tre forskellige niveauer (se figur 30). Det fremgår her, at niveau 3 bedømmes som den bedste, og niveau 1 som den dårligste.

Samtidig står det fast, at de uformelle informationskanaler på alle niveauer bliver betragtet som mere effektive end de formelle. Her er vi på grænsen til at have et parallelt kommunikationssystem.

**Figur 30: Sammenligning af niveauernes kommunikationsevner**



Igen er det de værnepligtige, der er mest utilfredse, og officererne, der er mest tilfredse. Der er dog ikke tale om en stærk tendens, idet forskellene kun er statistisk signifikante ved fire af de ni spørgsmål, vi har stillet om emnet.

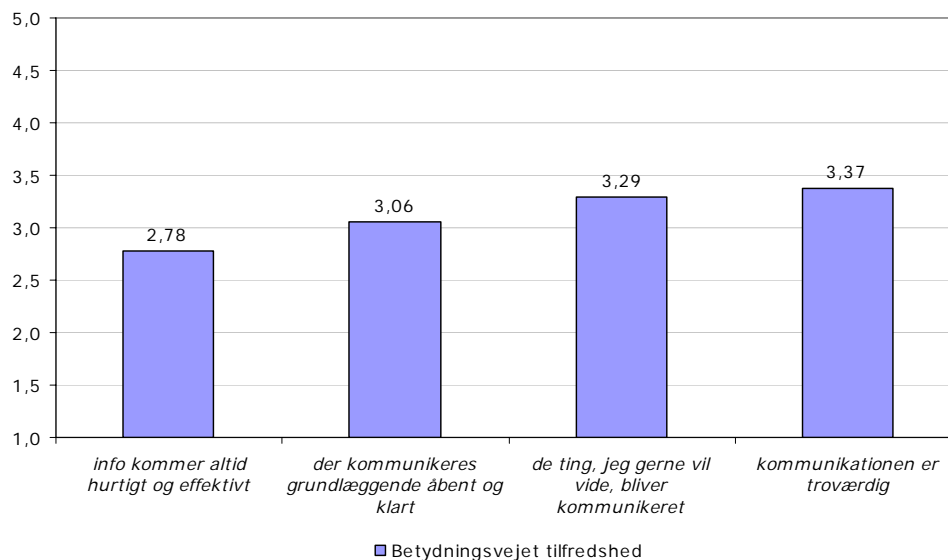
Heller ikke her har alder, køn eller værnstilknytning nogen indflydelse på, hvordan niveauerne kommunikerer.

### **Hvor skal den interne kommunikation forbedres?**

For at udpege det største forbedringspotentiale i den interne kommunikation udpegede vi fem parametre for hvert af de tre niveauer, som medarbejderne skulle forholde sig til.

Figur 31 viser resultaterne for niveau 1, men resultaterne for de to andre niveauer ser ud på samme måde.

**Figur 31: Medarbejdernes prioritering af indsatsområder – intern kommunikation**



Figuren viser, at det største forbedringspotentiale er, at informationen kommer hurtigt og effektivt, og at den er åben og klar. Troværdigheden er selvsagt vigtig, men der er slet ikke samme forbedringspotentiale her.

Det er positivt at bemærke, at de bestræbelser, som Forsvaret har iværksat i de senere år for at forbedre kommunikationen, allerede er slået klart igennem blandt medarbejderne. Det vidner om, at det nytter, at gøre noget.

### **Informationskilder og -mængder**

Der er en mængde informationskilder i Forsvaret, og de bruges på kryds og tværs. Nogle gange i samspil, andre gange alene.

Men hvordan ser billedet ud fra medarbejdernes synspunkt? Hvor får de primært deres information fra, og hvordan passer informationsmængden i øvrigt med den ønskede mængde information?

Tabel 5 herunder viser informationskilderne. Det er primært den personbårne og de – eksterne – massemedier, der giver medarbejderne viden om Forsvaret.

Medarbejderblade og skrivelser ligger et stykke nede på listen, og formelle medier som brochurer, intranet/Forsvarets hjemmeside og – ikke mindst – den ugentlige briefing på FTV anvendes slet ikke i samme om-

fang som de personlige/uformelle kilder og de eksterne massemedier. Her har Forsvarets centrale ledelse en stor opgave at løse, hvis det skal lykkes at sætte den kommunikative dagsorden internt.

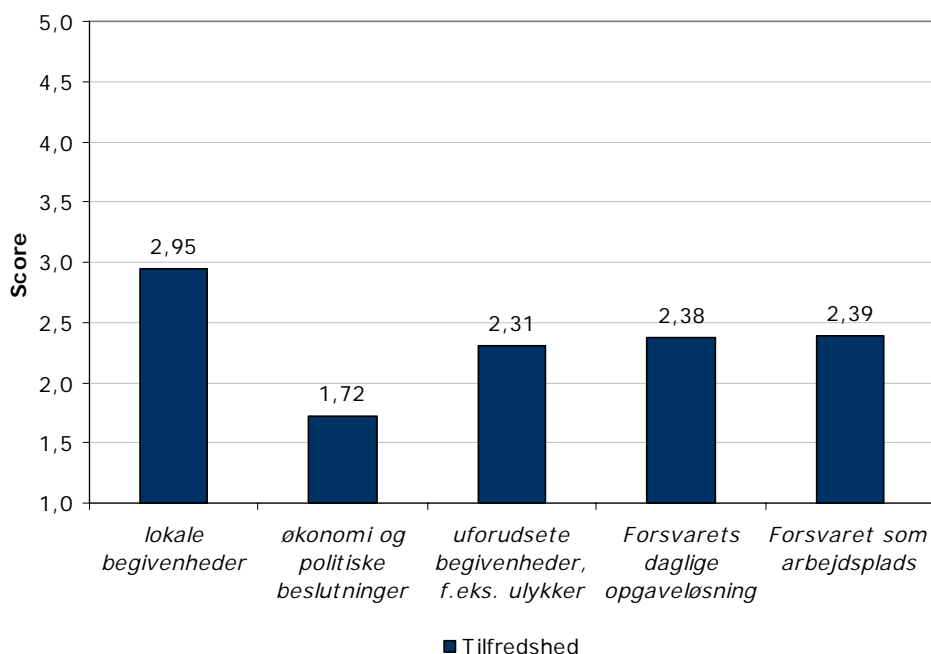
**Tabel 5: Ranking af medarbejdernes informationskilder**

	Jeg får primært min viden om Forsvaret fra...	Score
1	Kolleger	3,94
2	Nærmeste chef/foresatte	3,70
3	TV og radio	3,55
4	Aviser	3,51
5	Medarbejderblade	3,51
6	Skrivelser	3,40
7	Intranet	3,38
8	Møder	3,32
9	Briefinger	3,30
10	Personelorganisationernes blade	3,20
11	Nyhedsbreve	3,16
12	Opslag	3,07
13	E-mails	3,06
17	Forsvarets hjemmesider	3,06
15	Niveau 3 chefer	2,91
16	Niveau 2 chefer	2,79
17	Kurser/konferencer	2,78
18	Foldere og brochurer	2,75
19	Netværk	2,64
20	Forsvarets ledelse/Forsvarskommandoen	2,60
21	Ugentlig briefing på FTV	1,96

Set på dén baggrund er det ikke overraskende, at medarbejderne ønsker sig mere information om stort set alle emner. Undtagelsen er information om lokale begivenheder, hvor gennemsnittet (2,95) er tæt på at være passende.

Set i lyset af forsvarsforliget og de omstruktureringer der følger i kølvandet på det, er det måske ikke overraskende, at økonomien og politiske beslutninger (1,72) er det emne, der savnes mest information om. Her har Forsvaret en stor kommunikationsopgave for sig, før medarbejderne føler sig på sikker grund.

**Figur 32: Medarbejdernes tilfredshed med informationsmængden**



Kvinderne er generelt mere tilfredse end mændene, men ellers tegner der sig et blandet billede uden klare tendenser, når man ser på de enkelte grupper af medarbejders besvarelser.

I dag modtager medarbejderne hovedsageligt information om disse emner via følgende medier, se Tabel 6.

Tabel 6 viser, hvor medarbejderne i dag får deres information om ovenstående emner fra og tabel 7 nedenfor viser, hvilket niveau de foretrækker at få den fra.

Når man ser på det samlede billede over informationskilderne gentages konklusionen om, hvor vigtige de personlige og eksterne kilder er. Der er dog en vigtig tilføjelse i forhold til de lokale intranet, der spiller en stor rolle ved informationen om lokale begivenheder og den daglige opgaveløsning.

**Tabel 6: Medarbejdernes primære informationskilder pt.**

Emner	Informationskilder
Lokale begivenheder	1) Intranet (28%), 2) uformelle netværk (17%), 3) medarbejderblade (16%)
Økonomi og politiske beslutninger	1) TV og radio (36%), 2) aviser (13%), 3) personlig kommunikation via chefer (12%)
Uforudsete begivenheder, fx ulykker	1) TV og radio (51%), 2) intranet (13%), 3) kommunikation via officielle kanaler (10%)
Forsvarets daglige opgaveløsning	1) Intranet (21%), personlig kommunikation via chefer (17%), kommunikation via officielle kanaler (13%)
Forsvaret som arbejdsplads	1) Medarbejderblade (19%), uformelle netværk (19%), intranet (14%)

Som nævnt viser tabel 7, hvilket niveau medarbejderne foretrækker som informationskilde til de enkelte emner. I de fleste tilfælde er medarbejdernes anbefaling som forventet; for eksempel at det er niveau 1, der informerer om økonomi og politiske beslutninger. Dog vil vi i ikke undlade at bemærke, at medarbejderne faktisk foretrækker (den formelle) information fra niveau 1 om Forsvaret som arbejdsplads.

**Tabel 7: Medarbejdernes anbefalinger**

Emner	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Lokale begivenheder	5,6%	18,6%	75,8%
Økonomi og politiske beslutninger	82,5%	12,1%	5,4%
Uforudsete begivenheder, fx ulykker	52,1%	37,2%	10,7%
Forsvarets daglige opgaveløsning	26,2%	47,4%	26,4%
Forsvaret som arbejdsplads	45%	30,1%	24,9%

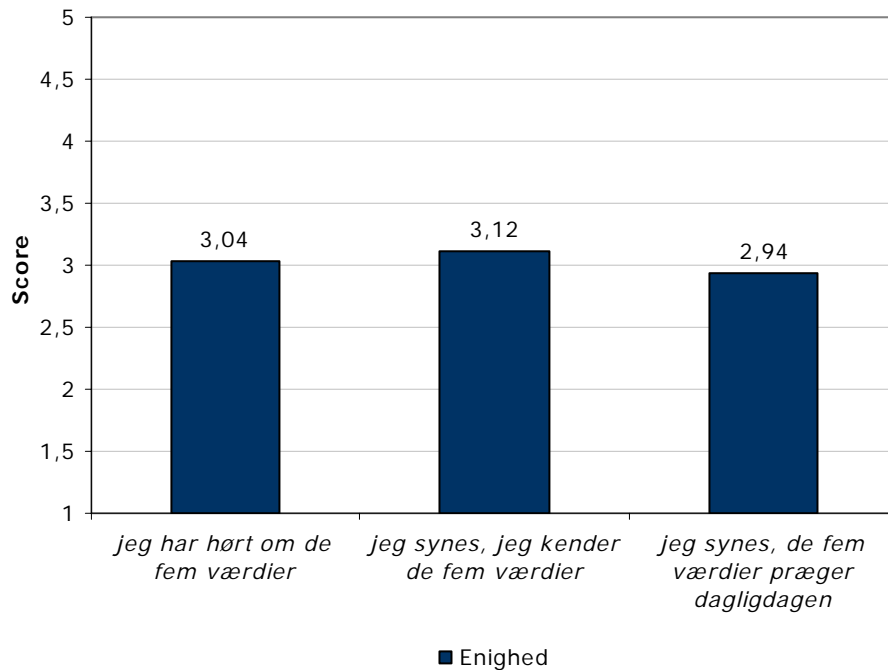
### Forsvarets værdier

Vi har undersøgt medarbejdernes kendskab til Forsvarets fem nøgleværdier, som er:

- Åbenhed
- Troværdighed
- Tillid
- Ansvarlighed
- Selvstændighed

Resultatet vises i figur 33 herunder. Her ses, at kendskabet er på det jævne. Kun et mindretal – 31% - har angivet at være enige i, at de fem værdier præger dagligdagen i Forsvaret.

**Figur 33: Kendskab til Forsvarets værdier**



Ser man på, hvilke værdier medarbejderne synes bør kendetegne Forsvaret er de:

Troværdighed  
Professionalisme  
Tillid  
Ansvarlighed  
Åbenhed

De værdier, som i medarbejderne øjne mindst bør kendetegne Forsvaret, er:

Indadvendthed  
Lukkethed  
Bureaukratisk  
Hård og kontant  
Kontrol



### Bedømmelse i forhold til øvrige målgrupper

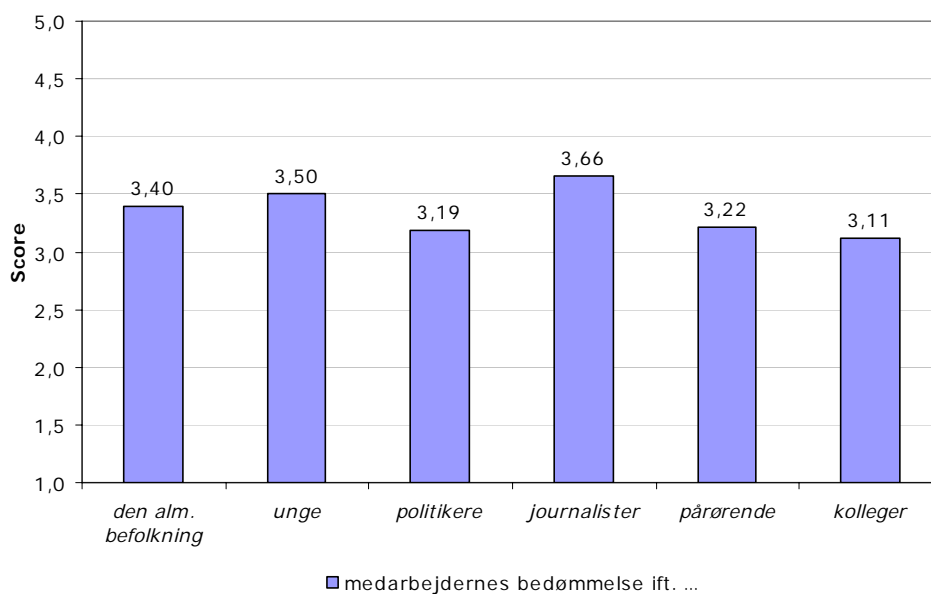
I vores beskrivelse af medarbejderne har vi flere gange nævnt, at de bakker op om Forsvaret, selv – og måske især – når der er kritik i de eksterne medier.

Det bliver bekræftet af figur 34 herunder, hvor man kan se, at medarbejderne ser sig selv som mere positive end alle andre målgrupper – og især journalisterne, der er forfattere til kritikken.

Det ligger lige for at tolke medarbejdernes opbakning som et tegn på, at de opfatter sig selv som ambassadører for Forsvaret.

Som et kuriosum kan man se, at medarbejderne også opfatter sig selv om mere positive end de andre medarbejdere. Her bliver ambassadør-funktionen individualiseret - selv i forhold til de andre ambassadører.

**Figur 34: Medarbejdernes bedømmelse ift. de øvrige målgrupper**



## De unge

---

De unge er en gruppe, som primært er interessant for Forsvaret, fordi de er potentielle medarbejdere eller potentielle pårørende til medarbejdere i Forsvaret. Derfor er det vigtigt, at Forsvaret har et godt omdømme blandt de unge og forstår at kommunikere med dem på deres eget sprog.

Samtidig er de unge selvfølgelig interessante i deres egenskab af borgere og som en del af befolkningen.

Undersøgelsen omfatter 231 unge. De er i alderen 14 til 25 år med en gennemsnitsalder på 19,5 år. Der er 47% drenge og 53% piger. 14% af drengene har aftjent værnepligten, og 63% har familie eller venner i Forsvaret.

Ud over spørgsmålene om kendskab til Forsvaret og om Forsvarets omdømme, kommunikation og troværdighed er de unge specifikt blevet spurgt om deres forestillinger om Forsvaret som uddannelses- og arbejdsplads.

Stikprøveusikkerheden ved tallene er maksimalt på 6,45% (udbygges i metodeafsnittet). På grund af at dataindsamlingsmetoden gav en mindre svarprocent end normalt, skal man dog tolke tallene med lidt ekstra forsigtighed.

### Kendskab til Forsvaret

Vi startede med at spørge de unge om deres kendskab til Forsvaret. Som det fremgår af tabel 8 er 39% enige eller meget enige i, at de har et godt kendskab til Forsvaret, ligesom 29% mener, at de har en god fornemmelse af Forsvarets opbygning.

Sammenlignet med de andre målgrupper mener de unge, at de har et mindre kendskab end de pårørende, men et højere kendskab end den almindelige befolkning (se figuren på side 22).

**Tabel 8: De unges kendskab til Forsvaret**

Spørgsmål	Helt uenig	Uenig	Neutral	Enig	Helt enig
Godt kendskab til Forsvaret	11%	24%	26%	32%	7%
God fornemmelse af Forsvarets opbygning	21%	31%	16%	26%	3%

Hvis man kigger nærmere på kendskabet viser det sig, at de unge mænd har signifikant bedre kendskab end de unge kvinder. Og hvis man som ung mand yderligere har familie og venner i Forsvaret, øger det også éns kendskab – og i øvrigt interessen for at tage en uddannelse i Forsvaret. For de unge kvinder har familie og venner i Forsvaret ikke denne effekt.

Interessant nok er der ikke forskel på kendskabet i forhold til geografi. Vest og Øst føler i lige høj grad, at de kender Forsvaret godt.

### **Forsvarets omdømme, kommunikation og troværdighed**

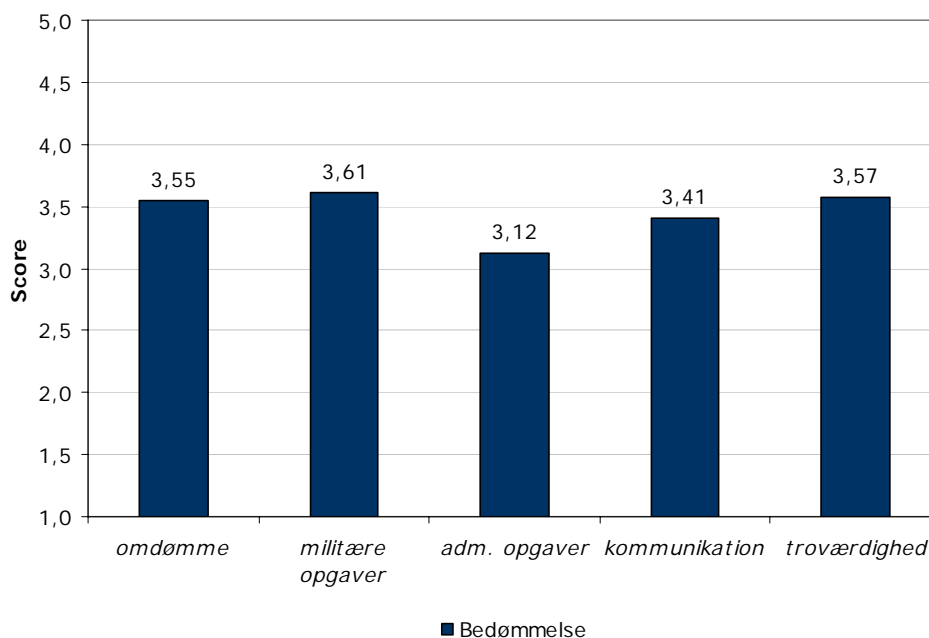
Hvis man ser på, hvordan de unge bedømmer Forsvarets omdømme, kommunikation og troværdighed, fremkommer figur 35 nedenfor.

Når det gælder Forsvarets generelle omdømme, er de unge mere kritiske end de andre grupper. Det kan skyldes en generelt mere pacifistisk holdning blandt de unge, der kommer Forsvaret til skade, men det kan også være et udslag af, at de unge i endnu højere grad end befolkningen mangler en overordnet fortælling om, hvad Forsvarets rolle er i dag. Hvis dette er rigtigt – hvilket fokusgrupperne var et vidnesbyrd om – er den rebrandingproces af Forsvaret, som er omtalt andetsteds, særdeles relevant i forhold til de unge.

Spørger man derimod til Forsvarets kommunikation og troværdighed, er de unge meget mere positive. Og hvad kommunikationen angår, er de endda mere positive end medarbejderne.

Det er værd at lægge mærke til, at bedømmelsen af de militære og de administrative opgaver ligger forholdsvis tæt på hinanden, når man sammenligner med de andre grupper. Det skyldes, at bedømmelsen af de administrative opgaver er noget mere positiv – *måske* en effekt af et detailkendskab, der trods alt er lavere.

**Figur 35: De unges syn på Forsvaret**



Vi har sammenlignet resultaterne på tværs af køn, geografi, om man har familie og venner i Forsvaret, om man har kendskab til Forsvaret og om man kan forestille sig en uddannelse i Forsvaret.

Der er stort set ingen forskel på de to køns syn på Forsvaret når det gælder de unge, med undtagelse af, at de unge kvinder er mere positive omkring de administrative ting end de unge mænd.

Hvis man har familie og venner i Forsvaret, er man signifikant bedre tilfreds med Forsvarets kommunikation (også krisekommunikationen). Men der er ikke signifikant sammenhæng mellem familie og venner i Forsvaret og et mere positivt syn på Forsvarets omdømme i det hele taget.

Hvis man godt kan forestille sig en uddannelse i Forsvaret, er man signifikant mere positiv på alle parametre end de unge, som ikke kan forestille sig en uddannelse i Forsvaret.

#### **Prioriteringen af indsatsområder**

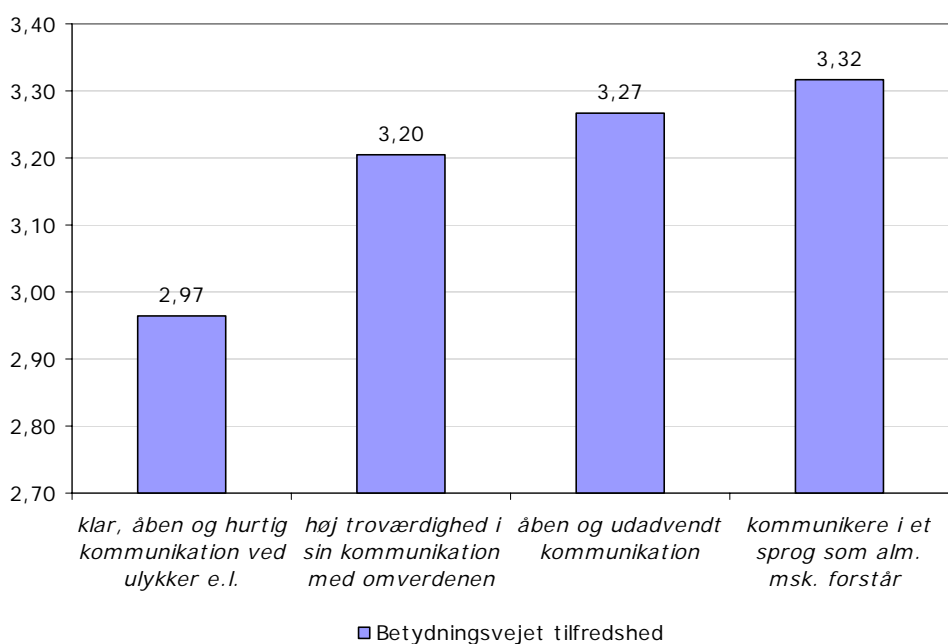
Spørgsmålene om Forsvarets kommunikation er ikke stillet helt på samme måde til de unge som til resten af befolkningen. Derfor kan man ikke sammenligne besvarelserne direkte.

Hovedtendenserne er dog de samme: Det er krisekommunikationen der i størst omfang trænger til fokus.

De tre andre indsatsområder – høj troværdighed, åben og udadvendt kommunikation og at kommunikere i et sprog, som almindelige mennesker forstår – ligger forholdsvis tæt. Der kan uden tvivl hentes noget ved at kigge på disse indsatsområder, men det er uden sammenligning krisekommunikationen, der trænger mest.

Det er dog samtidig vigtigt ikke at glemme indtrykkene fra fokusgrupperne. Her gav de unge udtryk for, at reklamerne for Forsvaret fylder meget i deres samlede billede. Men vi så også, at reklamerne delte de unge. Nogle kunne godt lide dem og fandt dem forfriskende; andre tog afstand fra dem, fordi de angiveligt var for "reklameagtige" i forhold til det seriøse budskab.

**Figur 36: Prioritering af indsatsområder - unge**



### Informationskilder

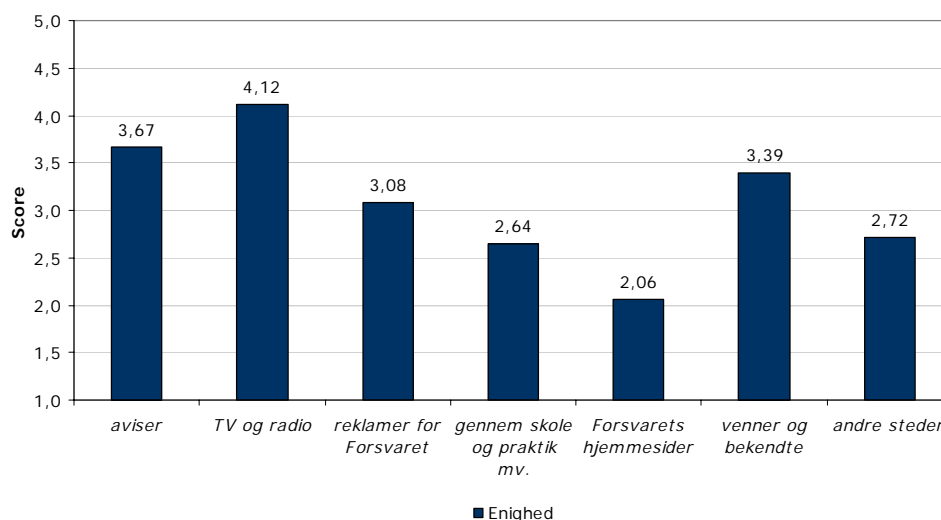
Som det fremgår af figur 37 nedenfor, bruger de unge i udpræget grad TV og radio, aviser samt venner og bekendte som kilder til information om Forsvaret.

Reklamerne fylder ikke så meget, men dog mere end skole og praktik og Forsvarets hjemmesider, som næsten ikke bruges af de unge. Kun 16%

svarer bekræftende på, at de bruger Forsvarets hjemmesider til at få viden om Forsvaret.

At så få af de unge bruger Forsvarets hjemmesider, er efter vores bedømmelse problematisk. Og at det ligefrem kun er hver sjette er nærmest *overraskende* få.

**Figur 37: De unges informationskilder**



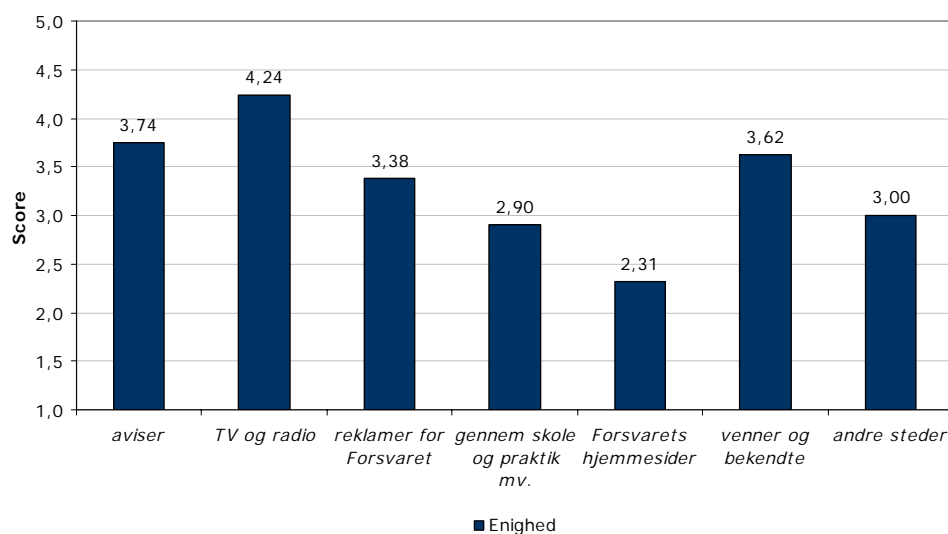
Sammenligner vi på tværs af baggrundsvariablene, finder vi på køn kun signifikans et sted: De unge mænd bruger i højere grad Forsvarets hjemmesider end de unge kvinder.

Hvis man har familie og venner i Forsvaret, bruger man i højere grad skole og praktik, Forsvarets hjemmesider, venner og bekendte og andre kilder, end hvis man ikke har relationer til personer i Forsvaret.

Hvis man godt kan tænke sig en uddannelse i Forsvaret, bruger man i højere grad skole/praktik, hjemmesider samt venner og bekendte som informationskilder end de andre grupper.

Vi har prøvet kun at isolere de mest begejstrede unges brug af informationskanaler. For hvis de begejstrede unge bruger andre kommunikationskanaler end den brede skare af unge er det måske de kanaler, man især skal satse på.

**Figur 38: De mest tilfredse unges informationskilder**



Her kan man se, at de tilfredse unge bruger samtlige medier mere, men at mønsteret er det samme. Man er altså nødt til at gå møjsommeligt til værks i forhold til at optimere de enkelte medier; man kan ikke gå den nemmere vej ved blot at skifte kanaler.

### **Forsvaret som uddannelses- og arbejdsplads**

Som skrevet herover er de unge ikke mindst en vigtig medspiller for Forsvaret på grund af, at de er potentielle medarbejdere. Derfor har vi undersøgt deres holdninger til Forsvaret som uddannelses- og arbejdsplads forholdsvis grundigt.

De grundlæggende tal er vist i tabel 9 herunder. Som man kan se, føler kun et mindretal af de unge, at de har et godt kendskab til Forsvarets uddannelser, og endnu færre kunne forestille sig at tage en af Forsvarets uddannelser.

Endnu færre føler, at de har et godt kendskab til Forsvaret som arbejdsplads, men interessant nok er der en klar overvægt af de unge som synes, at de har et godt indtryk af Forsvaret som arbejdsplads.

**Tabel 9: Kendskab og holdning**

Spørgsmål	Helt uenig	Uenig	Neutral	Enig	Helt enig
Jeg føler, at jeg har et godt kendskab til Forsvarets uddannelser	15%	26%	24%	25%	9%
Jeg kunne godt forestille mig at tage en uddannelse i Forsvaret	35%	21%	13%	18%	13%
Jeg føler, at jeg har et godt kendskab til Forsvaret som arbejdsplads	22%	24%	26%	20%	8%
Jeg har grundlæggende et positivt indtryk af Forsvaret som arbejdsplads	10%	12%	33%	38%	7%

Rekrutteringen til Forsvaret som uddannelsessted og varig arbejdsplads sker hos dem, der allerede har et indblik i Forsvaret via deres værnepligt. Derfor har vi prøvet at efterspore, om der er forskelle i besvarelserne i forhold til, hvor godt man føler, at man kender Forsvaret.

Med hensyn til Forsvarets uddannelser er der en klar sammenhæng i retning af en større tendens til at ville tage en uddannelse, jo bedre man føler, at man kender uddannelserne.

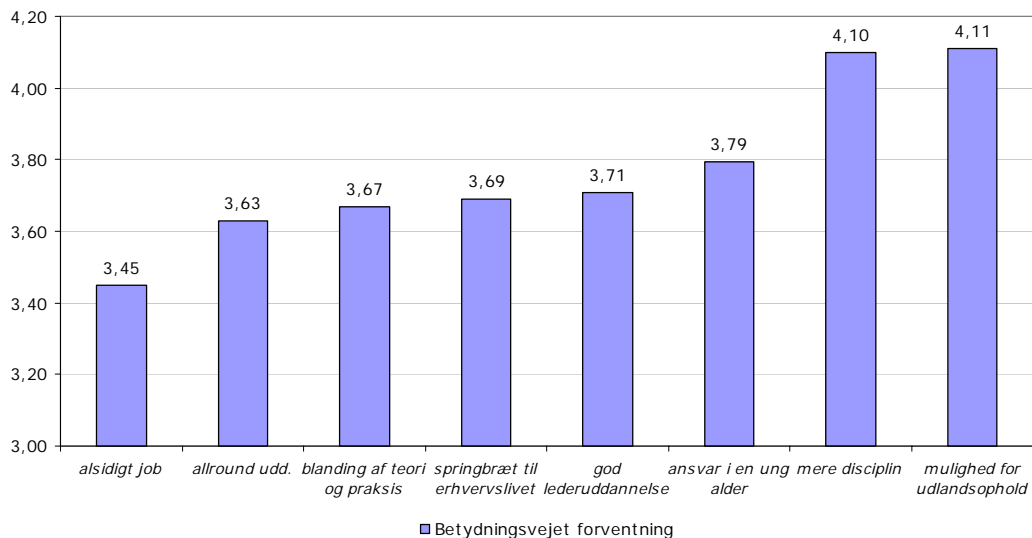
Det udbygges af, at 50% af dem, der har et godt kendskab til Forsvaret, i det hele taget godt kan forestille sig en uddannelse i Forsvaret. Af dem, der har venner eller familie i Forsvaret, kan 40% godt forestille sig en uddannelse der.

Der er som forventet signifikant forskel på de unge mænds og de unge pigers kendskab og holdninger til Forsvarets uddannelser og Forsvarets som arbejdsplads, idet de unge mænd er langt mere positive.

For at komme tættere på deres holdninger blev de unge bedt om at angive betydning og forventninger på otte parametre vedrørende Forsvarets uddannelser.



**Figur 39: Prioritering af indsatsområder – Forsvarets uddannelser**



Figur 39 viser, at der er størst behov for at gøre en indsats for at sikre, at en uddannelse i Forsvaret kan føre til et *alsidigt* job, og dernæst at sikre, at en uddannelse i Forsvaret er en *allround*-uddannelse.

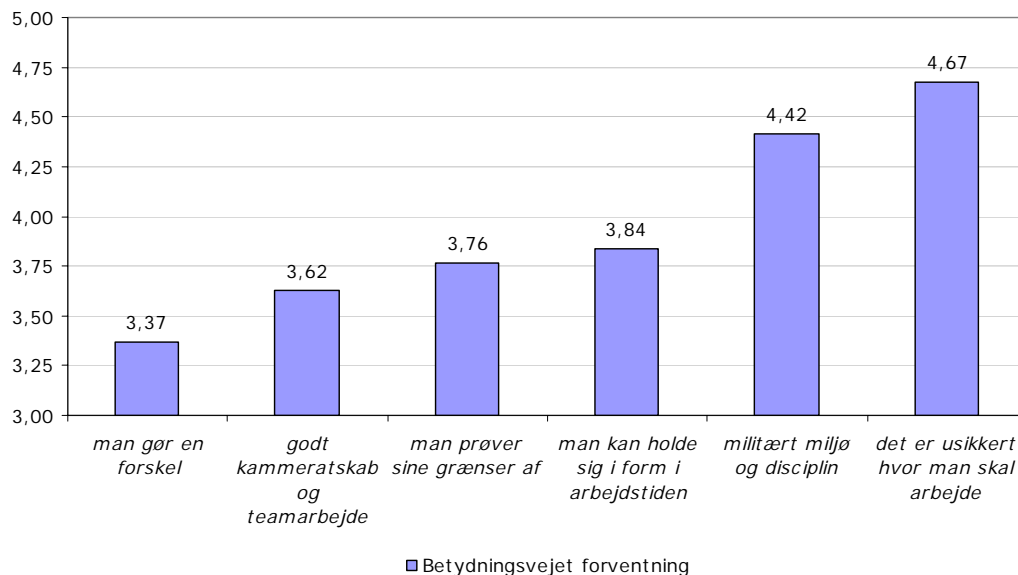
Det er altså de generelle kompetencer, der er i fokus – kompetencer, der også kan bruges uden for Forsvaret. Derimod kan man godt skalere ned på disciplinen, hvis man spørger de unge.

På den anden side skal vi ikke glemme resultaterne fra fokusgrupperne. Her blev der ikke efterlyst disciplin, men det blev fremhævet som noget positivt, at en uddannelse i Forsvaret indebærer, at man lærer at være hårdfør. At man går fra at være dreng til at være mand, som det blev formuleret.

Hvis man laver samme øvelse i forhold til Forsvaret som arbejdssted, fremkommer figur 40.

Her ses det, at der er mest behov for at gøre en indsats i forhold til at sikre, at man med et job i Forsvaret er med til at gøre en forskel, og at man på arbejdspladsen har et godt kammeratskab. Ved de øvrige fire parametre kan man med fordel arbejde med at nedskalere indsatsen, fordi Forsvaret allerede i statistisk forstand over-performer på disse punkter.

**Figur 40: Prioritering af indsatsområder – Forsvaret som arbejdsplads**



Endelig blev de unge spurgt om deres evt. betænkeligheder i forhold til at tage en uddannelse i Forsvaret. De kunne vælge mellem otte forskellige emner.

Resultaterne fremgår af Tabel 10. Det viser sig, at den største betænkelighed vedrører forpligtelse til krigstjeneste, er nævnt af to ud af tre. Denne helt reelle risiko fylder meget hos de unge, og Forsvarets politik om åbenhed på dette punkt er derfor efter al sandsynlighed en god ide. Alt andet vil blive betragtet som utroværdigt.

**Tabel 10: Unges betænkeligheder ved udd. i Forsvaret**

Betænkeligheder	Procent
Forpligtet til evt. krigstjeneste	67%
Sammenhæng mellem arbejdsliv og familieliv	45%
Muligheder for brug af uddannelse uden for Forsvaret	39%
Tjenestestedernes placering	36%
Lønforholdene	32%
Kan ikke opfylde adgangskrav	31%
Forflytninger	28%
Kontraktforholdene	28%

### Hvordan forholder de unge sig til livet i Forsvaret?

Som de er tilfældet for de andre grupper, blev de unge bedt om at sætte kryds ved de tre karakteristika, de synes bedst kendetegner Forsvaret.

Resultaterne er angivet i tabel 11 herunder. Det er igen de traditionelt betonedede karakteristika, der er placeret øverst; dog er det interessant at se, at "udfordringer" ligger så højt på listen. Netop muligheden for at få udfordringer var noget af det, der blev betonet positivt i fokusgrupperne.

"Disciplin" blev også konnoteret positivt i fokusgrupperne, selv om meningene var delte. Nogle så disciplin som noget negativt, der fratog individet en del af sin selvstændighed, men mange – og især dem der overvejede en fremtid i Forsvaret – så det som noget positivt.

"Åben", "dynamisk" og "fordomsfri" er dem, der får lavest tilslutning. Billedet ligner det for de andre grupper, og bekymringen er derfor den samme.

**Tabel 11: De unges syn på Forsvarets karakteristika**

	Værdi	Opbakning
1	Disciplin	58%
2	Udfordringer	52%
3	Autoritet	44%
4	Sikkerhed	31%
5	International	27%
6	Krævende	24%
7	Beskyttende	23%
8	Handlekraftig	18%
9	Troværdig	12%
10	Åben	6%
11	Dynamisk	6%
12	Fordomsfri	4%

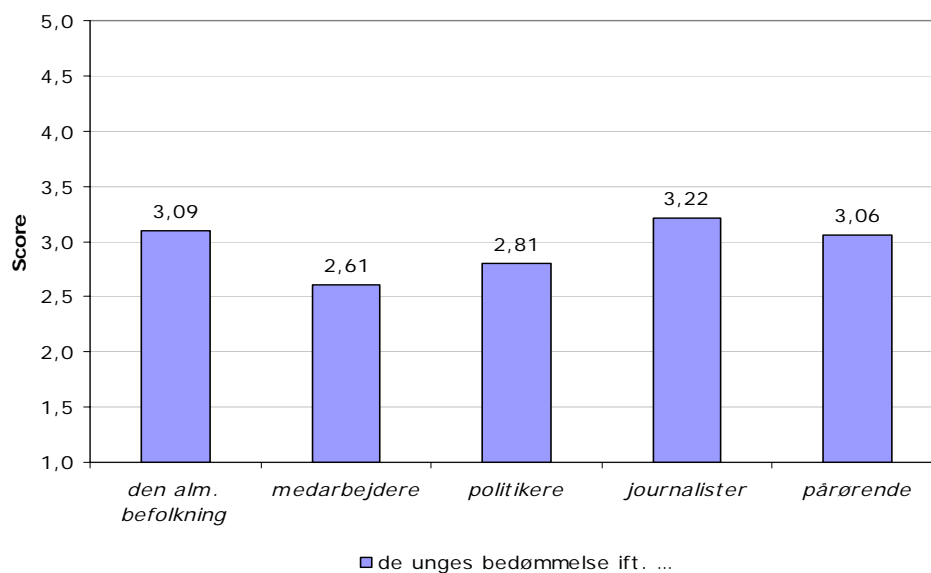
### Unge bedømmelse i forhold til andre målgruppers bedømmelse

De unge ser sig selv som mere positive end journalisterne, den almindelige befolkning og endda de pårørende.

Det er ikke rigtigheden i det, der er interessant – for her er de pårørende fx mere positive end de, unge bedømmer dem til – men i stedet, at de unge efter egen opfattelse er mere positive. Det kan tolkes i retning

af, at Forsvaret er et bedre sted end sit rygte, og dermed som en indirekte tillidserklæring.

**Figur 41: Unges bedømmelse i forhold til andre målgrupper**



## **Den almindelige befolkning**

---

Den almindelige befolkning er vigtig for Forsvaret af to årsager. For det første, at befolkningen i sidste ende (via det parlamentariske system) er Forsvarets arbejdsgiver. Hvis forsvarsviljen i befolkningen blev alvorligt svækket, ville det på længere sigt blive sværere at opretholde samme aktivitetsniveau.

For det andet rekrutterer Forsvaret sine ansatte fra befolkningen. Det betyder, at det er nødvendigt at have et godt omdømme for at kunne tiltrække kvalificerede medarbejdere – og have deres familiers opbakning til det, da arbejdet i forbindelse med udsendelser kan være belastende for familielivet og i værste fald livsfarligt.

Befolkningens syn på Forsvaret og Forsvarets kommunikation er altså vigtig. Vi har undersøgt det ved hjælp af kvalitative fokusgrupper, hvor deltagerne selv kan forme diskussionen med deres egne ord og tilgange, og ved hjælp af et kvantitativt spørgeskema.

Spørgeskemaet omhandlede følgende emner:

- Kendskab til Forsvaret
- Forsvarets omdømme
- Forsvarets kommunikation
- Forsvarets troværdighed

Indsamlingen af data skete via GallupForum, der er et internetbaseret panel bestående af mere end 30.000 danskere. Som beskrevet i metodeafsnittet svarede 646 danskere på dette spørgeskema. Det betyder, at der er en statistisk usikkerhed på maksimalt 3,86% (uddybes i metodeafsnittet).

Som nævnt nedenfor er der foretaget en parallelundersøgelse blandt pårørende til medarbejdere i Forsvaret. Oprindeligt så vi de to grupper under ét, men undervejs i projektet har vi erfaret, at de på en del punkter har forskellige syn på Forsvaret. Derfor beskrives de hver for sig.

### **Kendskab til Forsvaret**

Tabel 12 viser, i hvilket omfang befolkningen føler, at den har et godt kendskab til Forsvaret og en god fornemmelse af Forsvarets opbygning.

Resultatet må siges at være utilfredsstillende. Kun omkring en tredjedel føler sig fortrolig med, hvad Forsvaret er for en størrelse. Resultatet hænger formentlig sammen med, at Forsvaret netop nu gennemgår store forandringer svarende til det nye trusselsbillede. Man var fortrolig

med Forsvaret under den kolde krig, hvor tingene gav sig selv. Men i dag, hvor det snart er fredsbevarende opgaver, deltagelse i krigsførelse og hjemligt beredskab, der er på tale, er tingene mere komplicerede. Tallene viser således meget klart, at der er behov for en aktiv indsats, som kan *re-brande* Forsvaret og dermed give fremtidens forsvar en klar profil i befolkningens bevidsthed. En forudsætning for en vellykket *re-branding* er en mere indgående undersøgelse af befolkningens billede af og forventninger til Forsvaret.

**Tabel 12: Den alm. befolknings kendskab til Forsvaret**

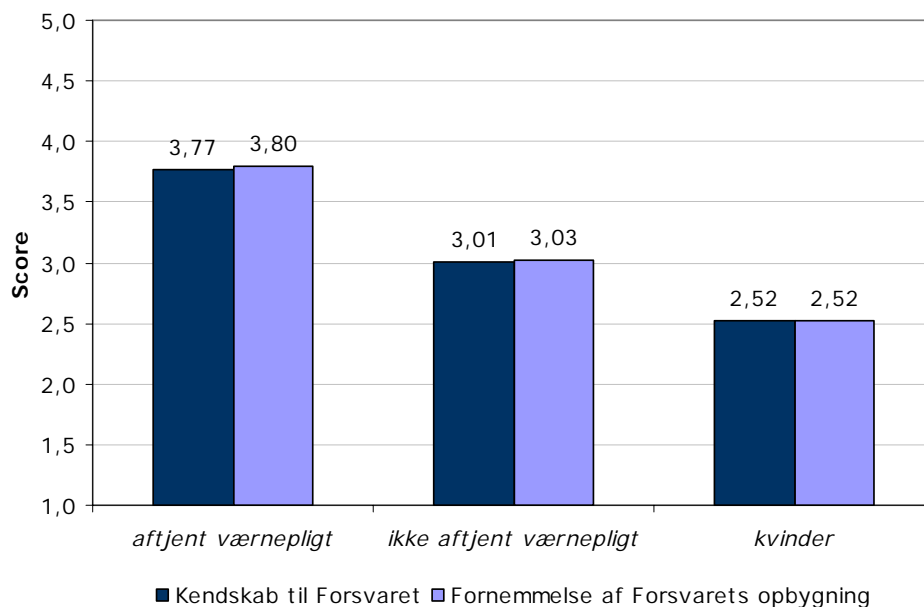
	Helt uenig	Uenig	Neutral	Enig	Helt enig
Godt kendskab til Forsvaret	10%	25%	36%	23%	6%
God fornemmelse af Forsvarets opbygning	13%	25%	26%	30%	6%

Figur 42 viser kendskabet i forhold til køn og hvorvidt man har aftjent værnepligt. Den viser, at mænd har signifikant bedre kendskab til Forsvaret og fornemmelse af Forsvarets opbygning end kvinder har.

De mænd, der har været værnepligtige har også et signifikant større kendskab til Forsvaret end mænd, der ikke har. Dog: Mænd, der ikke har været værnepligtige har alligevel et signifikant højere kendskab til Forsvaret end kvinder.

Alder er også signifikant. Jo ældre man er, jo bedre mener man, at man har kendskab til Forsvaret.

**Figur 42: Kendskab til Forsvaret fordelt på køn og værnepligt**



Nedbrydes der på uddannelse er tendensen, at dem med en videregående uddannelse har et bedre kendskab til Forsvaret, end dem der afsluttede deres skolegang efter folkeskolen.

Når der sammenlignes på geografi, viser det sig, at kendskabet til Forsvaret er signifikant bedre vest for Storebælt end i Østdanmark (ikke vist i figur).

### **Forsvarets omdømme, kommunikation og troværdighed**

Den almindelige befolknings syn på Forsvarets omdømme, kommunikation og troværdighed fremgår af figur 43.

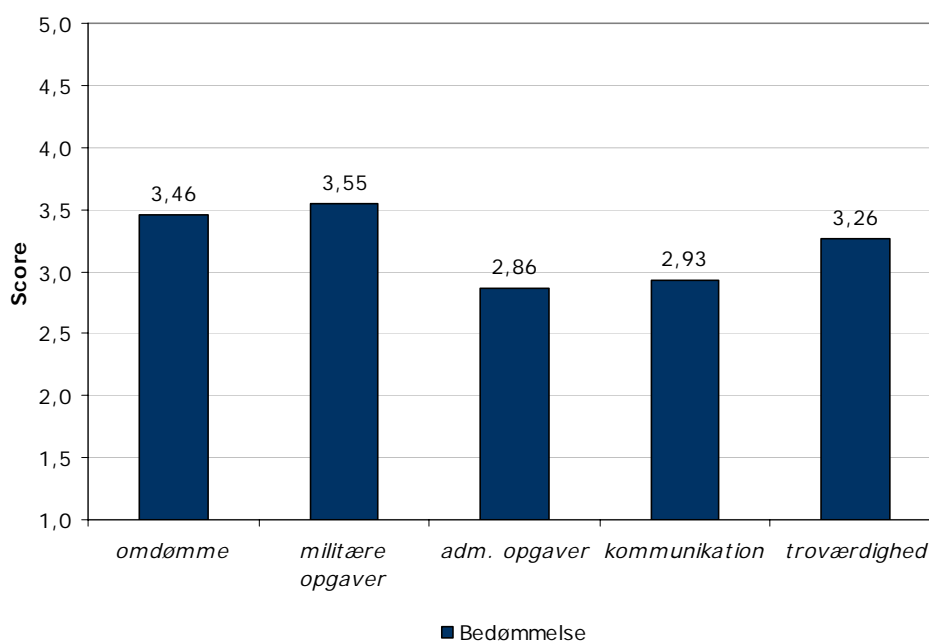
Sagt i korthed: Den almindelige befolkning er den mest skeptiske målgruppe i denne undersøgelse. Bedømmelsen er ikke dårlig – omdømmet får en score på 3,46, hvilket er en pæn middelkarakter – men altså dårligere end for de andre målgrupper.

Sammenlignet med de andre målgrupper (se side 15 til 20) giver befolkningen den laveste karakter på alle de dimensioner, hvor man kan sammenligne grupperne på tværs.

Det er Forsvarets løsning af de militære opgaver, der trækker omdømmet op, og det er de administrative opgaver, som trækker ned.

Tilfredsheden med kommunikationen ligger lavere end tilfredsheden med troværdigheden. Det vurderer vi positivt: Det er efter vores mening bedre at have en opgave i forhold til sin kommunikation – det kan forbedres – end at kommunikere godt uden at have troværdigheden i behold.

**Figur 43: Den alm. befolknings syn på Forsvaret**

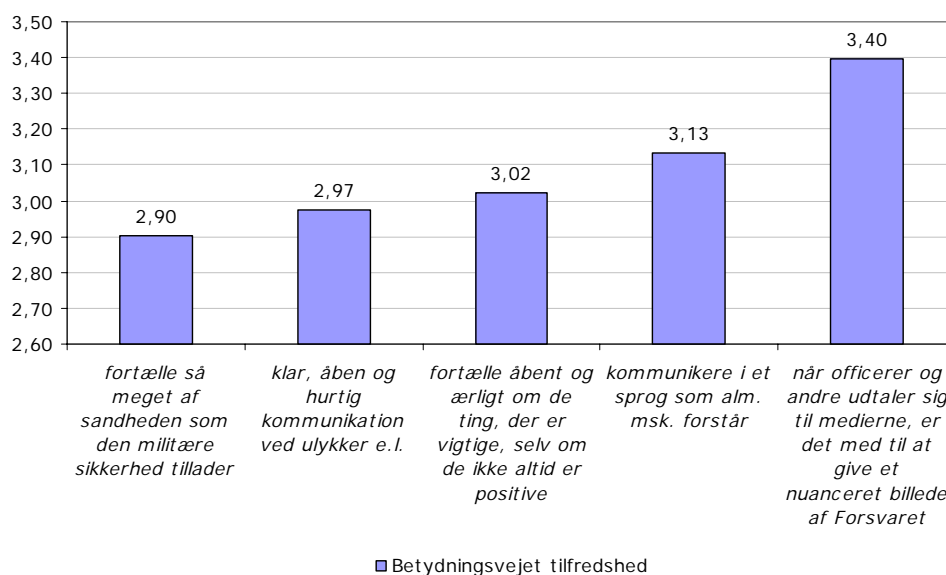


Vi har sammenlignet resultaterne på tværs af køn, alder, uddannelse, geografi og om man som mand har været værnepligtig. Vi har ikke kunnet finde nogle forskelle i besvarelserne på dette spørgsmål, der er relateret til køn eller geografi. Derimod har det at have aftjent værnepligt signifikant indflydelse på stort set alle spørgsmål, sådan at det at have aftjent værnepligt gør en mere tilfreds med Forsvaret. Det eneste spørgsmål, hvor der ikke er forskel i besvarelserne, er spørgsmålet om krisekommunikationen. Her er bedømmelsen hos de forhenværende værnepligtige lige så kritisk som for befolkningen generelt.

Når man sammenholder Forsvarets præstationer med vigtigheden af forskellige områder (se figur 44) viser det sig, at åbenhed og håndteringen af kriser – der i spørgeskemaet er formuleret som at "fortælle så meget af sandheden som den militære sikkerhed tillader" og "klar, åben og hurtig kommunikation ved ulykker e.l." - er det, der efter befolkningens mening kræver størst opmærksomhed.



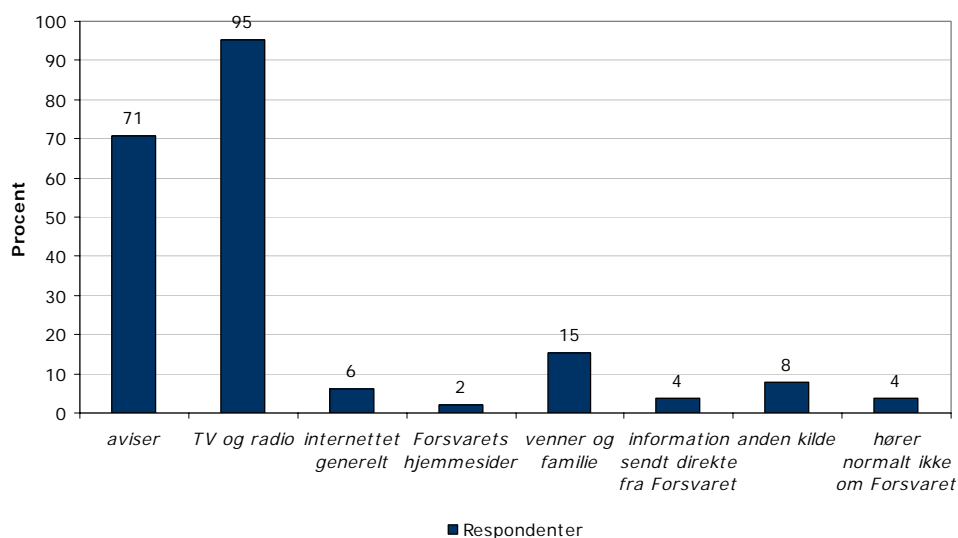
**Figur 44: Prioritering af indsatsområder – den alm. befolkning**



### **Hvor får befolkningen sin information om Forsvaret fra?**

Den almindelige befolkning er blevet bedt om at sætte kryds ved de tre informationskilder, hvorfra de normalt hører om Forsvaret. Som det fremgår af figur 45, bruger de hovedsageligt TV og radio (95%) samt aviser (71%) som informationskilder. Dernæst kommer venner og familie (15%). Kun meget få svarer Forsvarets hjemmesider og internettet generelt.

**Figur 45: Den alm. befolknings primære informationskilder**



Ser man på mængden af information, er den almindelige befolkning mindre tilfredse med informationsniveauet end de øvrige grupper. Midterpunktet (3) angiver en passende mængde.

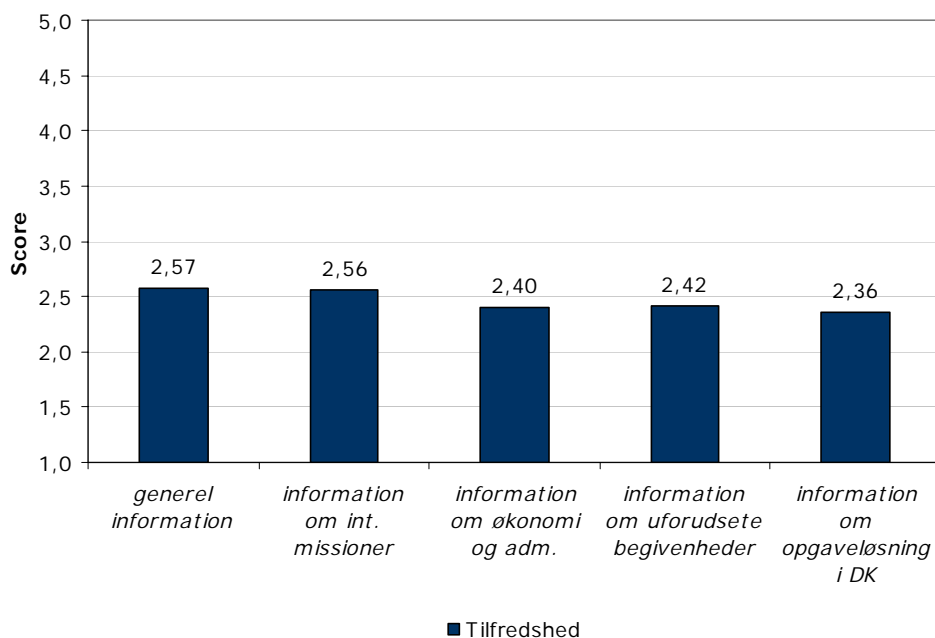
Den lavere tilfredshed med informationsmængden forstærker billedet af, at Forsvaret bør undersøge fordelene ved et mere bredspektret mix af kommunikationskanaler; for eksempel i form af at sætte mere fokus på de digitale medier.

Principielt bør alle medier overvejes, men det er vores opfattelse, at det især er de digitale medier, der ville vinde ved at blive opprioriteret.

Ser man nærmere på de enkelte områder, er det især når, det gælder information om Forsvares opgaveløsning i Danmark samt økonomi og administration, at befolkningen finder informationen mangelfuld.

Besvarelserne i befolkningen er forholdsvis homogene på dette punkt. Den eneste forskel er, at man i Vest er mere tilfredse med informationsmængden end i Øst.

**Figur 46: Tilfredshed med informationsmængde**



**Den almindelige befolknings syn på Forsvarets karakteristika**

Den almindelige befolkning blev bedt om at sætte kryds ved de tre værdier, de synes bedst kendetegner Forsvaret.

Resultaterne er afbildet i tabel 13 herunder.

**Tabel 13: Forsvarets karakteristika i befolkningen**

Værdi	Tilslutning
Traditioner	65%
Disciplin	58%
Bureaukratisk	40%
Professionalisme	34%
Stolthed	33%
Ansvarlighed	30%
Kontrol	26%
Hård og kontant	16%
Selvstændighed	14%
Troværdighed	13%
Kvalitet	13%
Stabilitet	13%
Tillid	9%
Åbenhed	4%

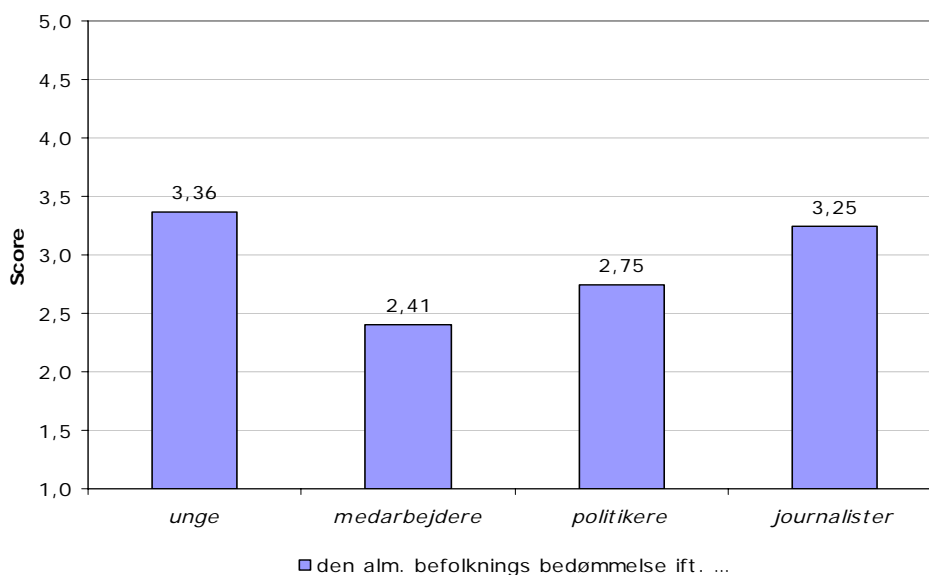
Når man ser listen over, hvilke karakteristika Forsvaret forbindes med, står det klart, at befolkningens billede i høj grad afspejler den organisation, der var. Forsvaret af i dag er midt i en proces, der vil forandre organisationen, dens opgaver og måden, de bliver løst på. Men i befolkningens billede er man ikke engang nået til forstadierne til den proces.

### Bedømmelse i forhold til andre grupper

Figur 47 viser den almindelige befolknings svar på spørgsmålet om gruppens bedømmelse i forhold til andre målgrupper.

Det generelle billede er, at befolkningen ser sig selv om mindre negativ end de unge og journalisterne. Omvendt ser de sig selv som mindre positive end medarbejderne og politikerne.

**Figur 47: Den alm. befolknings bedømmelse ift. andre målgrupper**



### Mener alle danskere det samme?

På grund af stikprøvens størrelse kan man ikke lave avancerede kørsler for, om der er forskelle i besvarelsene, når man vejer køn, alder, uddannelse og så videre sammen.

Det, vores kørsler til gengæld viser er, at mænd generelt har et bedre oplevet kendskab til Forsvaret end kvinder. Og at kendskabet ligeledes bliver øget af at have aftjent værnepligt.

Hvad tilfredsheden med Forsvaret angår, finder man ikke den samme forskel imellem kønnene, som når det gælder kendskab, men værnepligt gør en forskel. De, der har aftjent værnepligt, er signifikant mere positive i deres syn på Forsvaret end de mænd, som ikke har aftjent værnepligt. Alder spiller også en rolle, idet de ældre er mere positivt stemt end de yngre.

## De pårørende

---

De pårørende har besvaret det samme spørgeskema som den almindelige befolkning. De er derfor, som den brede befolkning, blevet bedt om at angive deres kendskab til Forsvaret og vurdere Forsvarets omdømme, kommunikation og troværdighed.

Med et sample på 223 respondenter er der en stikprøveusikkerhed på maksimalt 6,56% i de resultater, der vises her (uddybes i metodeafsnittet).

### Kendskab til Forsvaret

De pårørende er den målgruppe, der sammenlignet med de unge og den almindelige befolkning angiver det højeste kendskab til Forsvaret. De pårørendes svar fremgår af tabel 14 nedenfor. 54% er enige eller meget enige i det første spørgsmål, og 58% er enige eller meget enige i det andet spørgsmål.

Det er altså vigtigt at være opmærksom på, at billedet af Forsvarets omdømme, kommunikation og troværdighed bliver tegnet af en gruppe, der kender Forsvaret særdeles godt.

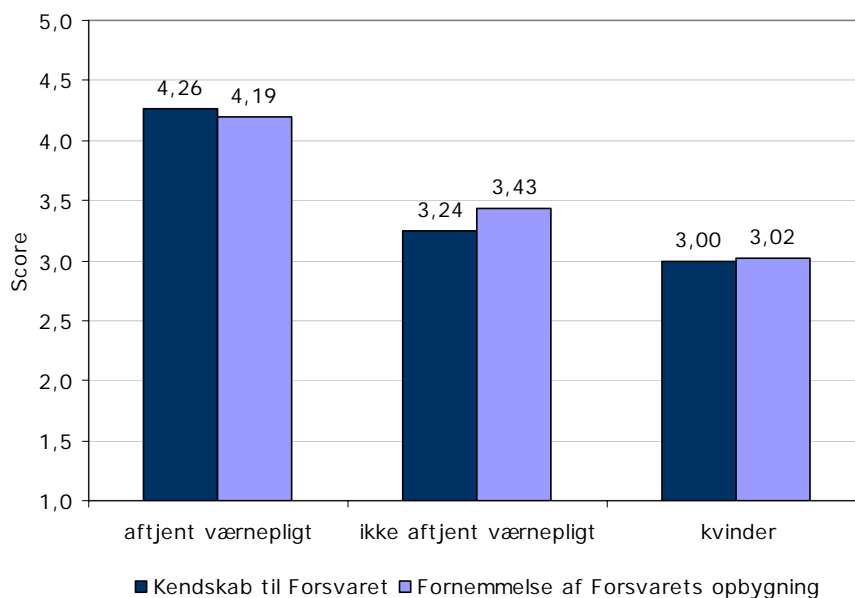
**Tabel 14: De pårørendes kendskab til Forsvaret**

Spørgsmål	Helt uenig	Uenig	Neutral	Enig	Helt enig
Godt kendskab til Forsvaret	6%	13%	27%	34%	20%
God fornemmelse af Forsvarets opbygning	4%	18%	20%	41%	17%

Vi har sammenlignet resultaterne på tværs af køn, alder, uddannelse, geografi, og om man som mand har været værnepligtig. De sammenhænge, som blev fundet i forbindelse med kendskabet i den almindelige befolkning, går igen her: Som det ses af figur 48 nedenfor, har mænd signifikant bedre kendskab til Forsvaret på begge spørgsmål, og tidligere værnepligtige har signifikant bedre kendskab end mænd, der ikke har aftjent værnepligt.

De øvrige baggrundsvariable har ikke indflydelse på kendskabet til Forsvaret blandt de pårørende.

**Figur 48: Kendskab til Forsvaret fordelt på køn og værnepligt**



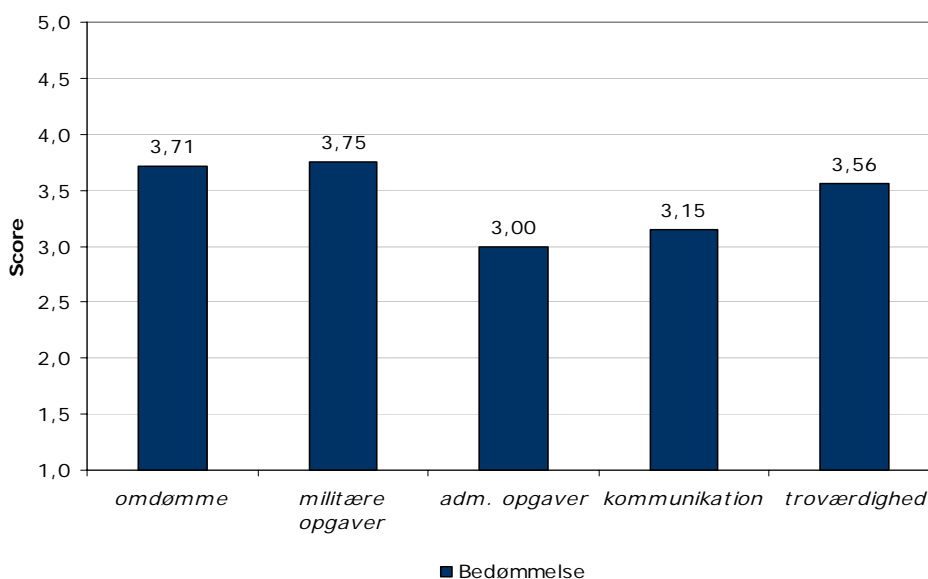
### **Forsvarets omdømme, kommunikation og troværdighed**

De pårørendes syn på Forsvarets omdømme, kommunikation og troværdighed fremgår af figur 49.

De pårørende er generelt den målgruppe, der giver Forsvaret den højeste bedømmelse (se figurerne side 15 og 20). Det er tilfældet for alle de parametre, der er målt på, med undtagelse af vurderingen af Forsvarets omdømme, hvor de professionelle er mere positive end de pårørende.

Som figuren viser, er det i hovedtræk samme mønster, der går igen hos de pårørende som hos de andre grupper: De militære kerneopgaver får en god bedømmelse, mens de administrative opgaver, og til dels evnen til at kommunikere, bliver bedømt mere forbeholdent.

**Figur 49: De pårørendes syn på Forsvaret**



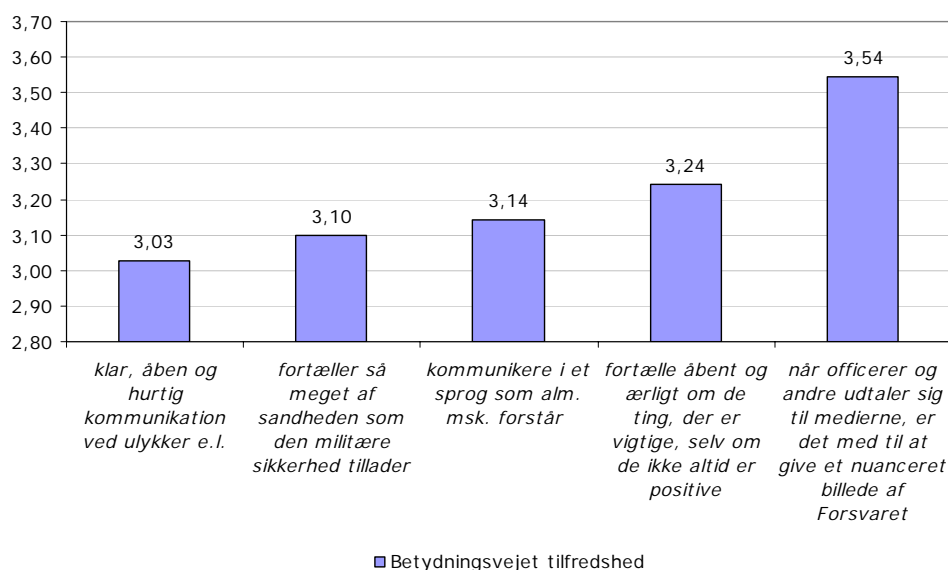
Nedbrydes der på baggrundsvariable, finder vi mindre forskelle end i den almindelige befolkning. Det at have aftjent værnepligt har således kun signifikant indflydelse på spørgsmålet om omdømme, men ellers ikke. Dem, der har aftjent værnepligt, er således mere tilfredse (3,89) end mænd, der ikke har aftjent værnepligt (3,41). De mænd blandt de pårørende, der ikke har aftjent værnepligt, er endda mindre tilfredse end kvinderne (der har et gennemsnit på 3,67).

Hverken køn, alder eller geografi giver signifikante udslag. De pårørendes uddannelsesnivea har kun indflydelse på den generelle holdning til, hvordan Forsvaret kommunikerer: De højtuddannede er mindst tilfredse (3,01), og dem med en folkeskoleeksamen (mv.) er mest tilfredse (3,37).

Når man kigger på, hvad der, efter de pårørendes mening, er det mest påtrængende spørgsmål ved Forsvarets kommunikation, er det – også her – krisekommunikationen, der kommer ind som den vigtigste prioritet. Det er vist i figur 59 herunder. Det at kommunikere klart, åbent og hurtigt ved ulykker og at fortælle så meget som den militære sikkerhed tillader er de to vigtigste prioriteter – skarpt efterfulgt af evnen til at kommunikere i et sprog, som almindelige mennesker forstår.



**Figur 50: Prioritering af indsatsområder – pårørende**



### Informationskilder

Den korte historie er, at de pårørende hovedsageligt bruger TV og radio samt aviser som informationskilder.

Information fra venner og familie er den informationskilde, der anvendes hyppigst efter de traditionelle massemedier. Dette er ikke overraskende, når der netop er tale om pårørende; overraskende er det måske, at det ikke er mere end 35%, der anvender denne mulighed for at få information om Forsvaret.

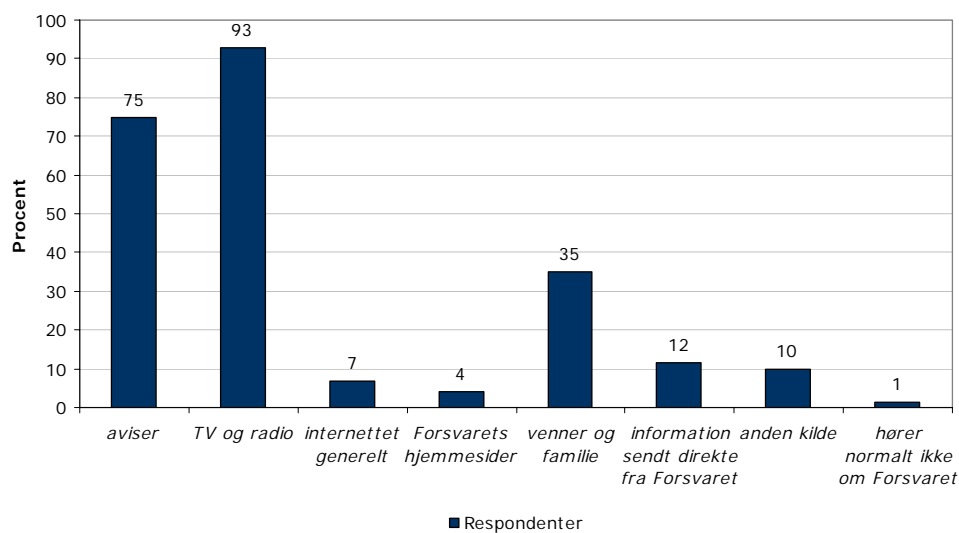
Meget få bruger Forsvarets hjemmesider eller internettet i det hele taget som informationskilde. Mønsteret kan genkendes fra befolkningen generelt, men fortolkningen af det er mere alvorlig her. For det første, fordi den lave anvendelse betyder, at de hjemmesider rettet mod pårørende der allerede findes tilsyneladende ikke giver svar på de rette ting på den rette måde.

For det andet må fortolkningen være mere alvorlig, fordi indholdet burde være direkte relevant for de pårørende. Det vil normalt betyde en øget anvendelse af netop single-cast medier som hjemmesider, men det er altså ikke tilfældet her.

Og for det tredje må fortolkningen være mere alvorlig, fordi information om de pårørende ved udsendelser blev vægtet så højt af deltagerne i fokusgrupperne. I sådan en situation er det efter vores mening uhen-

sigtsmæssigt, at de primære informationskanaler er nogle, der er uafhængige af eller måske ligefrem i opposition til Forsvaret.

**Figur 51: De pårørendes primære informationskilder**

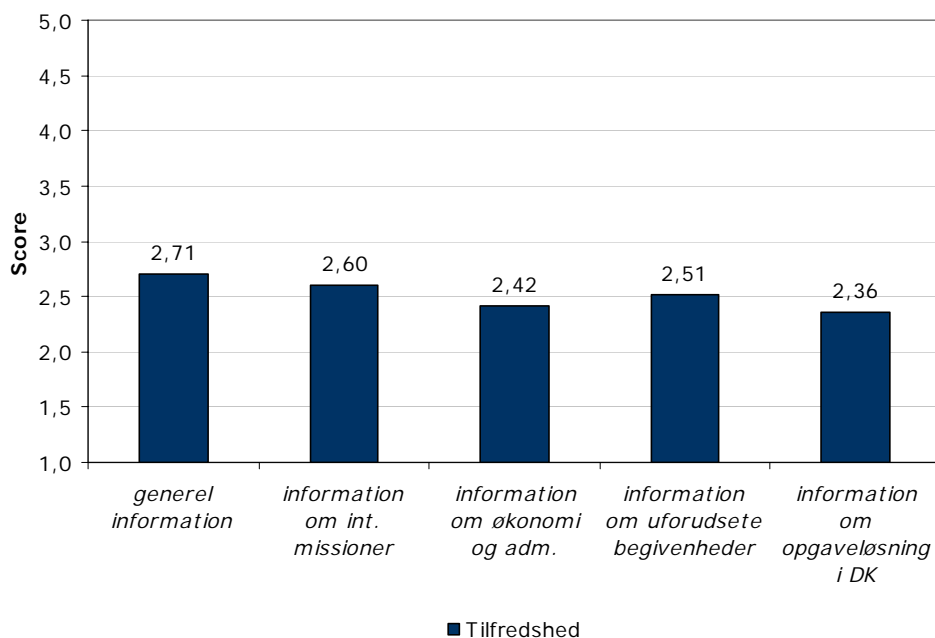


### Tilfredshed med informationsmængden

De pårørende er samlet set den eksterne målgruppe, som er mest tilfreds med informationsmængden. I absolut forstand er det dog ikke prangende, for som figur 9, viser ligger gennemsnitskarakteren (2,71) stadig under midterpunktet på 3, som svarer til passende.

Det er – ligesom hos den almindelige befolkning - især information om Forsvarets opgaveløsning i Danmark og økonomi og administration, det halter med. Her gentager tingene sig; det er i høj grad billedet af opgaveløsningen, der ikke informeres nok om.

**Figur 52: Tilfredshed med informationsmængde**



### De pårørendes syn på Forsvarets karakteristika

De pårørende blev bedt om at sætte kryds ved de tre karakteristika, som i deres øjne bedst kendetegner Forsvaret. Resultaterne er angivet i tabel 15 herunder.

**Tabel 15: De pårørendes syn på Forsvarets karakteristika**

Værdi	Tilslutning
1 Disciplin	64%
2 Traditioner	64%
3 Professionalisme	46%
4 Bureaukratisk	38%
5 Ansvarlighed	36%
6 Stolthed	35%
7 Kontrol	29%
8 Troværdighed	18%
9 Selvstændighed	17%
10 Kvalitet	15%
11 Hård og kontant	13%
12 Tillid	10%
13 Stabilitet	10%
14 Åbenhed	4%

Som det ses af tabellen, er det også her, at de traditionsbundne karakteristika, der knytter sig til Forsvaret som et kommandobåret system, der er i fokus.

På den gode side er der flere hos de pårørende end hos befolkningen generelt, der angiver "professionalisme" som en kvalitet, de forbinder med Forsvaret (henholdsvis 46% og 34%). Der er ligeledes flere hos de pårørende, der har markeret troværdighed end i den almindelige befolkning (henholdsvis 18% og 13%).

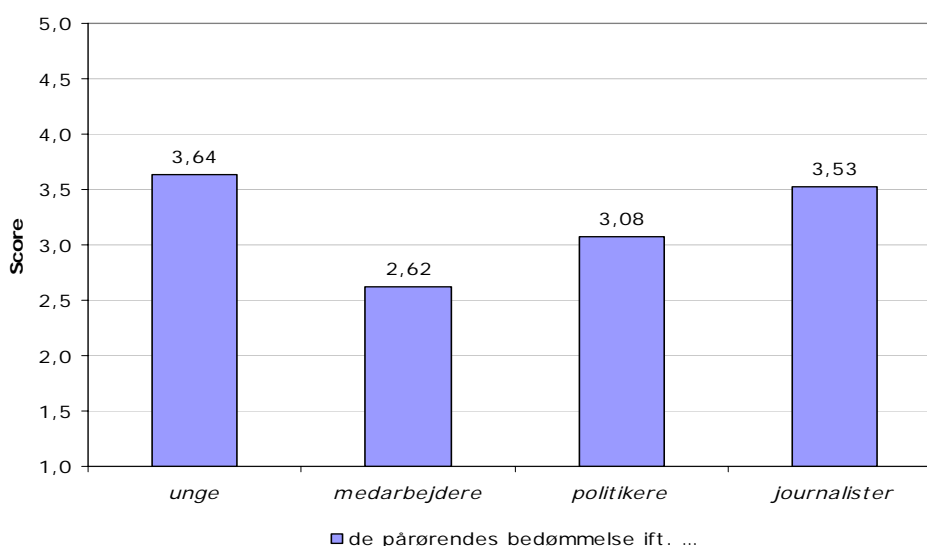
På den negative side ligger åbenhed også her i bunden. Kun 4% har inkluderet denne kvalitet på listen.

### Bedømmelse i forhold til andre grupper

Figur 53 viser de pårørendes svar på spørgsmålet om gruppens bedømmelse i forhold til andre målgrupper.

Den korte historie er, at de pårørende opfatter sig selv som mere positive end de fleste andre – dog undtaget medarbejderne, som de regner for mindre kritiske i deres grundsyn på Forsvaret, end de selv er.

**Figur 53: De pårørendes bedømmelse ift. de andre målgrupper**



## Metodik og sample

Vi udarbejdede specifikke spørgeskemaer til de 11 forskellige interensentgrupper. Nogle af spørgsmålene var gennemgående, men mange spørgsmål var målrettet den specifikke gruppe. Alle spørgeskemavarianterne er at finde i bilagene. Spørgeskemaundersøgelsen foregik i maj-juni 2004.

### De professionelle

De professionelle var repræsenterede ved et udvalg på i alt 63 informanter. Vi fik 42 spørgeskemaer retur, hvilket giver en indsamlingsprocent på 67%. Dette er et rimeligt resultat set i lyset af, at informanterne allerede havde brugt tid på undersøgelsen i forbindelse med de kvalitative interview, og derfor kunne have følt, at de havde bidraget nok. Tabel 16 viser antal indsamlede besvarelser pr. gruppe.

Selv om besvarelsesprocenten altså var tilfredsstillende er det – som beskrevet nedenfor – vigtigt at holde sig in mente, at antallet af besvarelser er få. Derfor skal resultaterne fra de professionelle grupper tolkes med forsigtighed, og med inddragelse af de kvalitative interview.

**Tabel 16: Antal indsamlede besvarelser blandt de professionelle fordelt på delgrupper**

Professionel delmålgruppe	Antal modtagere af spørgeskemaet	Antal indsamlede besvarelser	Antal kvalitative interview
Politikere	8	3	6
Journalister	9	5	8
Personelorganisationer	10	8	10
Højere læreanstalter	9	4	9
Forsvarsrelaterede org.	9	8	9
Interforce-virksomheder	9	6	7
Allierede	9	8	9
I alt	63	42	58

Advice Analyse og Strategi har stået for opsætning, udsendelse, rykkerprocedure og tastning af skemaerne til de professionelle målgrupper.

### Medarbejderne

Blandt medarbejderne modtog et udvalgt udsnit af disse spørgeskemaer. Metoden var her at sende til et antal tjenestesteder, som så stod for den videre håndtering og returnering.

Vi udsendte 528 spørgeskemaer og fik 434 retur. Det svarer til en svarprocent på 83%, som er meget høj for denne slags undersøgelser.

Vi vurderer, at de indkomne besvarelser giver et dækkende billede for hele Forsvaret. Stikprøven er dog sammensat af kvoter og er derfor ikke nødvendigvis en nøjagtig kvantitativ afspejling af den reelle fordeling mellem personalegrupperne.

**Tabel 17: Indkomne spørgeskemaer fordelt på medarbejdertype**

Medarbejdertype	Antal modtagere af spørgeskemaet	Antal indkomne spørgeskemaer	Indsamlingsprocent
Officer	91	87	96%
Befalingsmand	102	99	97%
Konstabel	90	68	76%
Værnepligtig	97	60	62%
Civil	143	113	79%
Ikke oplyst	-	7	
I alt	523	434	83%

Den relativt lave svarprocent blandt de værnepligtige skyldes, at projektet kom for sent i gang i forhold til tidsplanen. Dermed kom spørgeskemaundersøgelsen til at kollidere med hjemsendelsen af de værnepligtige.

Norstat Danmark har stået for opsætning af skemaet og scanning af besvarelserne.

**Tabel 18: Indkomne spørgeskemaer fordelt på værn**

Værn	Antal modtagere af spørgeskemaet	Antal indkomne spørgeskemaer	Indsamlingsprocent
Hæren	262	212	81%
Søværnet	113	92	81%
Flyvevåbnet	112	94	84%
Værnsfælles	36	21	58%

### **De unge, den almindelige befolkning og de pårørende**

Spørgeskemaerne blev sendt til tilfældigt udvalgte stikprøver af befolkningen, de pårørende og de unge.

Spørgeskemaet til de unge blev udsendt gennem ungdomsbladet Chili. I alt blev der udsendt 1000 stk., og vi modtog 269, dvs. en indsamlings-

grad på 27%. Det er en noget lavere svarprocent end for de øvrige grupper og er også lavere, end vi på forhånd forventede.

Vi mener, at den lavere svarprocent kan henføres til to forhold: For det første at spørgeskemaet, på grund af tilføjede spørgsmål, blev længere end forventet – og længere end det burde have været. Og for det andet, at vi på grund af den decentrale indsamlingsmetode ikke havde mulighed for en rykkerprocedure.

38 af de 269 respondenter var over 25, og må derfor betragtes som udenfor målgruppen. Vi har udelukket disse fra databehandlingen. Dermed er stikprøven blevet reduceret til 231.

Norstat Danmark har stået for opsætning af skemaet og scanning af besvarelserne.

Spørgeskemaerne til den almindelige befolkning og de pårørende er identiske. TNS Gallup har stået for indsamling af besvarelser blandt deres internetbaserede paneldeltagere, G@llupForum, som udgør et repræsentativt udsnit af de danskere, der har adgang til internettet. Stikprøverne består af 223 respondenter, som kan betragtes som pårørende, og 646, som kan betragtes som den distante befolkning.

### **Stikprøveusikkerhed og signifikansniveau**

Da undersøgelsen er baseret på stikprøver, er resultaterne i sagens natur forbundet med en vis stikprøveusikkerhed. Denne usikkerheds størrelse afhænger af stikprøvens størrelse, og hvordan svarene er fordelt. Hvis populationen er relativ lille, sådan som det gør sig gældende blandt de professionelle og medarbejderne, afhænger usikkerheden også af populationens størrelse.

Der regnes med en konfidensgrad på 95%, sådan som det er normalt for undersøgelser af denne type. Den sande svarprocent, som ville være fremkommet, hvis man havde spurgt hele populationen, ligger i intervallet mellem den observerede svarprocent minus 1,96 x standardfejlen og den observerede svarprocent plus 1,96 x standardfejlen. For den almindelige befolkning, de pårørende og de unge er stikprøverne og populationerne relativt store, og 95%-konfidensintervallet beregnes efter følgende formel:

$$95\text{-konfidensinterval} = \textit{procent} \pm 1,96 \sqrt{\frac{\textit{procent}(100 - \textit{procent})}{\textit{stikprøvestørrelse}}}$$

Det betyder, at stikprøveusikkerheden karakteriseret ved standardfejlen vil være på maksimalt 3,86% for den almindelige befolkning, maksimalt 6,56% for de pårørende og maksimalt 6,45% for de unge.

For de professionelle grupper og medarbejderne er stikprøverne og populationerne små, og 95%-konfidensintervallet beregnes efter følgende formel:

$$95\text{-konfidensinterval} = \textit{procent} \pm t_{0,975,n-1} \sqrt{\frac{\textit{procent}(100-\textit{procent})}{\textit{stikprøvestørrelse}-1} \cdot \left(1 - \frac{\textit{stikprøvestørrelse}}{\textit{population}}\right)^2}$$

For medarbejderne betyder det, at stikprøveusikkerheden maksimalt er 4,69%. For de professionelle grupper er der tale om så få besvarelser, at det ikke er meningsfuldt at tolke resultaterne bogstaveligt. Her kan man i bedste fald tale om tendenser, og selv da kun med forsigtighed. Det er sådan, at teksten om de professionelle er skrevet, og det er sådan, at den skal læses.

Sammenligninger af forskellige gruppers svarfordelinger testes ved hjælp af Chi<sup>2</sup>-testen, som udregner afvigelsen mellem de observerede og de forventede procenttal. Som det er kutyme, opererer vi med et signifikansniveau på 5%. Dvs. at de steder i rapporten, hvor det nævnes, at en forskel er signifikant, betyder det, at gruppernes svarfordelinger med 95% sandsynlighed er forskellige fra hinanden.

Ved de beregninger, hvor der sammenlignes middelværdier målgrupperne imellem, er der foretaget variansanalyse, og testen, der bruges i denne sammenhæng er en såkaldt F-test. F-testen sammenligner spredningen mellem grupperne med spredningen inden for grupperne. Spredningen inden for en gruppe udregnes som afvigelsen mellem de enkelte observationer i en gruppe og middelværdien for denne gruppe. Spredningen mellem grupper udregnes som afvigelsen mellem de enkelte gruppers middelværdi og middelværdien for alle observationer. Jo større spredningen er mellem grupperne, jo større sandsynlighed er der for, at der er forskel på grupperne. Som det er kutyme, opererer vi også her med et signifikansniveau på 5%. Dvs. at de steder i rapporten, hvor det nævnes, at en forskel er signifikant, betyder det, at en given middelværdi med 95% sandsynlighed er forskellig fra mindst en af de øvrige gruppers middelværdier.

---

<sup>2</sup> Lohr, Sharon (1999): *Sampling: Design and Analysis*, London: Duxbury Press, p. 34ff.



## Hvilke parametre måles der på?

---

Den kvantitative undersøgelse måler Forsvarets omdømme, kommunikationsindsats, troværdighed og værdigrundlag. Derudover er der for hver gruppe en række spørgsmål, som direkte går på Forsvarets specifikke relation til gruppen.

Respondenterne er blevet spurgt om, hvorvidt de regner deres bedømmelse som mere eller mindre positiv end de andre gruppers bedømmelse. Resultaterne er vist i figurer som figuren på side 83, der afbilder de pårørendes selvforståelse i forhold til de andre grupper. Her er en bedømmelse over tre et tegn på, at gruppen ser sig selv som mere positiv end de andre. En talværdi under tre betyder omvendt, at gruppen ser sig selv som mere kritisk end den anden gruppe.

I figuren på side 83 er talværdien for de unge 3,64. Det betyder altså, at de pårørende ser sig selv som mere positive end de unge. Omvendt er talværdien for medarbejderne kun 2,62. Det betyder, at de pårørende ser sig selv som mindre positive end medarbejderne i Forsvaret.

For de professionelle grupper er der fokus på deres tilfredshed med samarbejdet med Forsvaret, og medarbejderne er blevet spurgt om den interne kommunikation. De unge, den almindelige befolkning og de pårørende er blevet spurgt om kendskab til Forsvaret, og de unge har endvidere bedømt Forsvaret som mulig uddannelses- og karrierested.

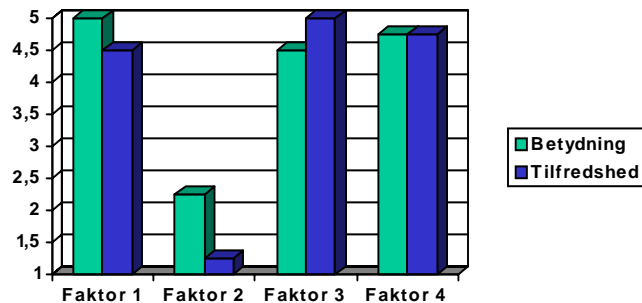
Målingen tager udgangspunkt i CSI-modellen. CSI står for Customer Satisfaction Index, og med dette værktøj bliver det muligt at fastslå, om Forsvaret er god til de rigtige ting. Der måles derfor både på *betydning af* og *tilfredshed med* forskellige parametre. Ved at sætte tilfredsheden af en række områder i forhold til de samme områders betydning kan man konstruere en målestok for, i hvor høj grad kræfterne bruges rigtigt.

Parametrene er udvalgt med afsæt i den kvalitative fase, som identificerede hypoteser til, hvad der udløser tilfredshed og utilfredshed hos de forskellige målgrupper. Der er på baggrund heraf blevet formuleret to spørgsmål for hver parameter. Det ene spørgsmål går på, hvor vigtig parameteren er, og det andet på, hvor god Forsvarets præstationer er i forhold til denne. Fx "hvor vigtigt er det, at Forsvaret kommunikerer klart, åbent og hurtigt når der sker ulykker eller lignende?" Og: "Hvor god er Forsvaret til at kommunikere klart, åbent og hurtigt når der sker ulykker eller lignende?" Til begge spørgsmål kan man svare på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er henholdsvis "helt uvigtigt" og "meget dårligt", og 5 er "meget vigtigt" og "meget godt".

De skalerede svar bevirker, at man for hver parameter får en betydningscore og en tilfredshedsscore, og ved hjælp af disse kan tilfredsheden betydningsvejes.

Resultatet bliver en prioriteret listning af parametrene ud fra, hvad Forsvaret efter målgruppernes opfattelse bør blive bedre til, hvad den fortsat skal være god til og godt kan justere ned. Disse beregninger kan

sammenlignes målgrupperne imellem, over tid, og nedbrudt på forskellige baggrundsvariable som køn, alder og geografi. Dermed gives der gode input til målgruppenspecifikke strategier.



Grafen viser grundideen. Målgruppen oplever, at organisationen ikke er god nok på faktor 1 og 2. Problemet er størst ved faktor 1, selv om diskrepansen er størst ved faktor 2. Det skyldes, at betydningen af faktor 1 er mere end dobbelt så stor som betydningen af faktor 2. Diskrepansen er kun dobbelt så stor. Faktor 3 bliver efter målgruppens vurdering leveret i en højere kvalitet, end målgruppen egentlig efterspørger. Her er altså aktuelt et overforbrug af ressourcer, som alt andet lige bør reallokeres til faktor 1. Faktor 4 er i orden: Her balancerer tilfredshed og betydning, og det er derfor vigtigt, at organisationen ikke taber den af syne i bestræbelsen på at udvikle faktor 1.

CSI-modellen bidrager således til at fordele faktorerne i forhold til de fire kategorier, som idealtypisk formulerer de til rådighed stående handlemuligheder.

Nedrosle    Vedligeholde    Forstærke    Forandre



Faktor 1 skal ifølge de ovennævnte scorer forandres eller styrkes, fordi tilfredsheden ikke matcher betydningen, faktor 3 skal nedrosles, fordi tilfredsheden overstiger betydningen, og faktor 4 skal vedligeholdes, fordi den har stor betydning for målgruppen. Faktor 2 er ikke den store opmærksomhed værd.

CSI-modellen kan anvendes til tilfredshedsanalyser blandt fx kunder og brugere, medarbejdere og målgrupper for kommunikation.

Nærværende undersøgelse måler på respondenternes vurdering af 6 faktorer. Hver faktor måles på et spørgsmålspar. Det ene spørgsmål måler på, hvilken betydning målgruppen tillægger faktoren. Det andet spørgsmål måler, hvordan målgruppen mener, at Forsvaret klarer sig i forhold til denne faktor (tilfredshed), f.eks. "Hvor vigtigt er det ..." efterfulgt af "Hvor god synes du at Forsvaret er til ...". Herved bliver der identificeret en række forskelle på betydning og tilfredshed.

Nedenstående tabel viser, hvordan de forskellige nøgletal er beregnet for den professionelle målgruppe.

Spørgsmål	Betydning (B)	Tilfredshed (T)	Relativ vægt B/R	Indsats-områder T/(B/R)/Antal spm.
1) Åben og udadvendt kommunikation	4,52	3,03	0,16	3,09
2) Klar, åben og hurtig kommunikation ved ulykker e.l.	4,73	3,00	0,17	2,92
3) Kommunikere i et sprog som alm. msk. forstår	4,61	3,33	0,17	3,33
4) Fortælle åbent og ærligt om de ting, der er vigtige, selv om de ikke altid er positive	4,71	2,85	0,17	2,79
5) Høj troværdighed i kommunikation med omverdenen	4,55	3,24	0,16	3,28
6) Fortæller så meget af sandheden som den militære sikkerhed tillader	4,53	3,05	0,16	3,10
Den samlede vægt (R) = Sum af B	27,65		1,00	

B er betydningsscoren for et spørgsmål. T er tilfredshedsscoren for et spørgsmål. Kolonne 1 viser de spørgsmålspar, der indgår i undersøgelsen. I kolonne 2 og i kolonne 3 er den gennemsnitlige score vist for hhv. betydning og tilfredshed. Betydningsscoren for spørgsmålspar 1 er således 4,52, mens tilfredshedsscoren er 3,03. Den relative vægt (den andel af den samlede betydning, som det enkelte spørgsmålspar udgør) beregnes ved først at lægge alle betydningsscorerne sammen. Denne værdi udgør 27,65. Derefter udregnes den enkelte vægt ved at dividere betydningsscoren for det enkelte spørgsmålspar med den samlede vægt. For spørgsmålspar 1 vil dette sige  $4,52/27,65 = 0,16$ . Alle beregningerne er vist i kolonne 4.

Herefter beregnes prioriteringen af fokusområderne (kolonne 5). Grundlæggende gælder det, at højeste prioriteringsområde er den af de 6 faktorer, hvor tilfredsheden er lavest set i relation til betydningen. Der beregnes derfor en betydningsvejret tilfredshedsscore. Denne værdi beregnes for spørgsmålspar 1 ved at dividere tilfredshedsscoren 3,03 med den relative vægt 0,16 og herefter dividere med antallet af spørgsmålspar – 6. Det spørgsmålspar, der har den laveste betydningss-

vejede tilfredshed, er det højest prioriterede fokusområde. Her er det således spørgsmålspar 4, som er det højest prioriterede fokusområde, dvs. *Fortælle åbent og ærligt om de ting, der er vigtige, selv om de ikke altid er positive.*