

Centrale observationer i rapporten:

Evalueringen af indsatsen ”Stærke Arbejdsfællesskaber” på 100- og 200-niveauet.

Den nedenstående opsummering adresserer centrale observationer, knyttet til den frivillige online-evaluering foretaget i forlængelse af gennemførelsen af initiativet ”Stærke Arbejdsfællesskaber” i de enkelte enheder. I de tilfælde, hvor opsummeringen synes ufuldstændig, henvises der til selve rapporten.

Der knytter sig en række metodiske forbehold til observationerne. Det gælder først og fremmest muligheden for at generalisere på baggrund af de i alt 1.243 besvarelser. Vi ved ikke, hvor mange der reelt er blevet tilbudt at udfylde spørgeskemaet, eller om de 1.243 er tilnærmelsesvist repræsentative for resten af 100- og 200-niveauet.

Rapporten fokuserer på besvarelserne af følgende fire spørgsmål:

- i. Definitionen af en krænkende handling (kvantitativt).
- ii. Hvem man går til, hvis man oplever/overværer en krænkende handling (kvantitativt).
- iii. Åbent spørgsmål om inkluderende arbejdsmiljø (kvalitativt).
- iv. Åbent spørgsmål om kommentarer til træningsforløbet (kvalitativt).

I forhold til besvarelserne på de to første, kvantitative spørgsmål, synes budskabet at være gået rent ind. (i) Over 90% af respondenterne svarer korrekt, at krænkende handlinger kendetegnes ved, at de opleves som krænkende. (ii) Lidt færre, knap 75%, svarer helt korrekt på, hvem de bør gå til, hvis de overværer en krænkende handling, nemlig deres nærmeste overordnede. Det kan imidlertid ikke udelukkes, at de 21%, der i stedet siger ”en hvilken som helst person fra min enhed”, svarer således, fordi de har den omstændighed i tankerne, at den overordnede kan være involveret i krænkelsen. Derfor betragtes også besvarelserne på dette spørgsmål som tilfredsstillende.

Langt de fleste af de 444 respondenter, der har svaret på spørgsmålet om, hvordan kan have et inkluderende arbejdsmiljø (iii), pointerer vigtigheden af at prioritere sammenholdet inden for de enkelte enheder. Det gælder både udsagn, der identificerer enkelttiltag, og den meget store gruppe af besvarelser, der fremhæver én eller flere centrale værdier. Værdiudsagnene fordeler sig endvidere i to grupper. I den største gruppe ses inklusion som et mål i sig selv. I den anden pointeres pligten til at handle på rette måde som det centrale. Det er på den baggrund, at der i rapporten gøres opmærksom på, at mange af dem, der måske er skeptisk indstillede over for en bredere inklusionsdagsorden, stadig støtter op om, at krænkende adfærd skal stoppes.

En lignende pointe kan findes i besvarelserne fra de 214 respondenter, der har kommenteret på træningsforløbet generelt (iv). Her finder vi således også udsagn, der bakker op om indsatsen slet og ret med hensyn til vigtigheden af, at man opfører sig ordentligt. Cirka hvert tredje udsagn er positivt. Knap halvdelen er enten neutrale eller splittede. Hvert femte er negativt. Forslagene til forbedringer af forløbet går dels på kvaliteten af det benyttede case-materiale og især på tidsforbruget. Mange kritiske kommentarer anfægter således ikke formålet, men at indsatsen ikke står i forhold hertil.

Rapport: Evaluering af indsatsen, ”Stærke Arbejdsfællesskaber” på 100- og 200-niveauet

Af Rune Godske Bachmann og Morten Brænder, Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse

Denne rapport er udfærdiget som led i et samarbejdsprojekt mellem Institut for Ledelse og Organisation, Forsvarsakademiet og Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet. Rapporten støtter sig til et spørgeskema med 1.243 respondenter og fokuserer på, hvorvidt deltagerne umiddelbart har forstået indsatsens centrale budskab samt på deres oplevelse af og forslag til forbedringer af indsatsen fremadrettet.

Metode

Metodeafsnittet beskriver de metoder, der er benyttet ved dataindsamling og -analyse til evaluering af initiativet ”Stærke Arbejdsfællesskaber”.

Dataindsamling

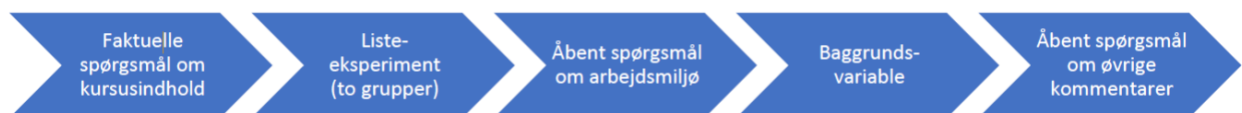
Omstændigheder

Dataindsamlingen er sket i forbindelse med afholdelsen af de fysiske workshops for Forsvarets indsats for ”Stærke arbejdsfællesskaber”. Spørgeskemaet har været tilgængeligt for kursisterne på 100- og 200-niveauet. Den konkrete invitation til at deltage i spørgeskemaet lå som en del af det samlede kursusmateriale på FELS. Spørgeskemaet blev her præsenteret dels som ”en evaluering af træningsforløbet” og dels som et ”led i et forskningsprojekt, der undersøger betydningen af Forsvarets kultur for, hvorvidt indsatsen for at imødegå krænkende adfærd faktisk virker.”

Opbygning af spørgeskema

Spørgeskemaet består af fem dele, som illustreret i Figur 1 nedenfor:

Figur 1. Spørgeskemaets indholdsmæssige flow (ekskl. briefing og debriefing).



Spørgsmål om kursusindhold

Det første spørgsmål omhandler den definition af en krænkende handling, som flere gange præsenteres i kursusmateriale samt på den fysiske workshop. Respondenterne får her fem bud på en sådan definition, hvoraf kun én er korrekt: ”Når den, der udsættes for handlingen, oplever handlingen som krænkende”. Dette spørgsmål er udvalgt, fordi det både optræder i

det digitale kursusmateriale og på den fysiske workshop. Spørgsmålet tester altså, hvorvidt respondenterne har fulgt med i og forstået et centralt aspekt af kurset.

Dernæst bedes respondenterne vælge blandt en række mulige svar på følgende spørgsmål: "Hvis du oplever eller overværer en krænkende situation – hvem bør du så under alle omstændigheder gå til? (sæt ét kryds)" og angiver en række mulige svar herpå. Samtlige svarmuligheder fremgår af Tabel 3 i næste afsnit. Det rigtige svar er "min nærmeste overordnede". Angiver man dette, får man et tillægsspørgsmål, der omhandler, hvem man ville gå til, hvis ens nærmeste overordnede var impliceret i den krænkende situation. Idéen med dette spørgsmål er at teste, om kursisterne dels har forstået, at det er væsentligt at inddrage sin overordnede – om muligt – og dels har forstået de alternative muligheder for handling, som Forsvaret præsenterer.

Begge disse spørgsmål er afrapporteret i resultatsektionen nedenfor. I den første del af spørgeskemaet bliver der desuden spurgt ind til en konkret model i materialet, "Bystander-modellen". Denne model består af fem grundlæggende elementer (handlingsmuligheder, hvis man overværer en krænkende situation). Spørgsmålet rettede sig mod, om respondenterne kunne gengive disse handlingsmuligheder korrekt, og ikke mod om de havde forstået, at de skal handle, og *hvornår* de skal handle. Da sidstnævnte efter vores vurdering udgør indsatsens centrale formål, berøres fordelingen af svar i forhold til Bystander-modellen ikke yderligere i denne rapport.

Listeeksperimentet

I et listeeksperiment præsenteres to tilfældigt udvalgte grupper for en række forskellige udsagn. Den ene gruppe, 'treatment-gruppen' får et udsagn mere end den anden, 'kontrol-gruppen'. Der spørges kun ind til antallet af udsagn, respondenterne er enige i, og de skal ikke tilkendegive, hvad de hver især mener om de enkelte udsagn. Ved at beregne forskellen på de to grupper, kan man imidlertid estimere, hvor mange der i gennemsnit er enige i det specifikke udsagn, som altså kun nogle har forholdt sig til. Det kan man vel at mærke, uden at disse oplysninger afslører noget om den enkeltes personlige holdning.

I dette spørgeskema blev kontrol-gruppen præsenteret for fire udsagn og treatment-gruppen for fem. Det femte udsagn var her: "Grovkornet humor er en del af Forsvarets kultur". Eksperimentet handlede således om opfattelsen af Forsvarets kultur, og – ligesom i forbindelse med Bystander-modellen – altså ikke om, hvorvidt respondenterne umiddelbart havde forstået indsatsens overordnede budskab. Dertil kommer, at formuleringen af udsagnet gør det vanskeligt at bedømme, om respondenternes svar skyldes, at de mener, at kulturen er sådan, og at det er en god ting, eller at de mener, at den er sådan, og det er noget, der bør ændres. På grund af disse to forbehold inddrages resultater fra listeeksperimentet kun kort og kun som supplement til udlægningen af besvarelsen af andre spørgsmål i det nedenstående.

Åbne spørgsmål – samt baggrundsvARIABLE

Efter at respondenterne har gennemført listeeksperimentet følger et åbent spørgsmål: "Der kan være forskellige bud på, hvad der skal til for at skabe og vedligeholde et inkluderende

arbejdsmiljø i Forsvaret. Som ansat er dit bud også vigtigt. Skriv det gerne i boksen nedenfor.” Svarene herpå adresseres indgående i den første del af den kvalitative analyse nedenfor. Herefter skal respondenterne svare på en række spørgsmål om dem selv. Spørgsmålene om disse baggrundsvARIABLE var inddraget for at kunne undersøge, om variation i datamaterialet kunne henføres til forskelle respondenterne imellem. Respondenterne blev således bedt om at oplyse følgende: køn, fødselsår, hvilken enhed de tilhører (10 muligheder samt ”en anden enhed”, der åbner for et åbent tekstfelt), deres grad i Forsvaret (åbent tekstfelt) samt antal års erfaring i Forsvaret (igen et åbent tekstfelt). BaggrundsvARIABLENE inddrages imidlertid ikke yderligere i denne delrapport, da de nedennævnte udfordringer med udvælgelsen betyder, at vi ikke ved, om fx de kvinder, der medvirker i undersøgelsen, er repræsentative for kvinderne i hverken Forsvaret generelt eller i deres respektive enheder.

Til sidst følger endnu et åbent spørgsmål: ”Har du kommentarer til træningsforløbet generelt eller til denne evaluering?”. Spørgsmålet sigter altså med andre ord mod respondenternes overordnede vurdering af indsatsen og analyseres derfor indgående i den anden del af den kvalitative analyse nedenfor.

Opsummerende af hvilke mål, der afrapporteres i denne rapport

Som det fremgår af ovenstående, fokuseres der i det følgende på fire mål, to kvantitative og to kvalitative:

- Definitionen af en krænkende handling. (Kvantitativt)
- Hvem man bør gå til, hvis man oplever/overværer en krænkende handling. (Kvantitativt)
- Spørgsmål om inkluderende arbejdsmiljø. (Kvalitativt)
- Kommentarer til træningsforløbet. (Kvalitativt)

Disse mål er udvalgt, fordi de efter vores vurdering bedst indfanger spørgsmålet om, hvorvidt deltagerne umiddelbart har forstået indsatsens budskab, og mest oplagt kan bruges i Forsvarets fortsatte arbejde med at forebygge og håndtere krænkelse professionelt. I overensstemmelse med samarbejdsaftalen om undersøgelsen af ”Stærke Arbejdssammenhænge” og indsatsen for at imødegå krænkende adfærd, foretager vi naturligvis gerne nye kørsler med inddragelse af andre dele af materialet, såfremt der ytres ønske herom fra Forsvarsakademiets side.

Antal besvarelser og frafald

Vi har for måleperioden september 2023 til juni 2024 indsamlet 1.243 besvarelser. Heraf var 967 af disse komplette besvarelser, dvs. med svar på samtlige obligatoriske spørgsmål i undersøgelsen. For de to ovenstående kvantitative mål var antallet af besvarelser hhv. 1.046 og 1.021. Disse var obligatoriske, og der er altså sket et løbende frafald i undersøgelsen, men vi frasorterer ikke respondenter på baggrund af udfald i spørgeskemaet. De to kvalitative mål var ikke obligatoriske, og her var antallet af svar derfor betydeligt lavere. 444 svarede på spørgsmål om det inkluderende arbejdsmiljø, mens 214 svarede på det afsluttende spørgsmål om generelle kommentarer. For særligt det første spørgsmål gælder det, at en andel blot har svaret ”Nil” eller lignende, hvilket betyder, at andele af reelle svar er noget lavere.

Udfordringer knyttet til dataindsamlingen

Der knytter sig en række udfordringer til de benyttede data – i særdeleshed udfordringer med den 'eksterne validitet', altså med vores muligheder for at generalisere fra denne undersøgelse. Dette hænger først og fremmest sammen med, at datagrundlaget ikke på nuværende tidspunkt giver os mulighed for at beregne den statistiske usikkerhed tilstrækkeligt præcist.

Vi ved ganske vist, at 100- og 200-gruppen, som undersøgelsen er målrettet, i 2023 omfattede 11.879 personer (<https://www.forpers.dk/da/hr-i-tal/antal-ansatte/>). Hvis disse alle har haft mulighed for at udfylde evalueringsspørgeskemaet, svarer "vores" 1.200 valide svar til knap 10% af populationen. Da besvarelsene er indhentede inden for en begrænset tidsperiode, og da de enkelte enheder har været under pres for at gennemføre kurset, er det vores forventning, at det reelle tal for, hvor mange der har haft denne mulighed, vil være en hel del lavere. Hvis det er rigtigt, vil den reelle svarprocent derfor være større og repræsentativiteten af undersøgelsen formentlig også en del bedre. Det kan vi desværre ikke sige noget om. Det benyttede survey-program forsyner ganske vist hvert udfyldt spørgeskema med en tidskode. Vi ved altså præcist i hvilke tidsrum, de enkelte besvarelser er foretaget, og hvis vi kunne krydse disse oplysninger med, hvornår de enkelte enheder har fulgt kurset, ville vi have et meget bedre bud på hvor mange, der reelt er blevet tilbudt muligheden om at udfylde spørgeskemaet. Men disse oplysninger har det desværre ikke været muligt at fremskaffe.

Dertil kommer, at generaliserbarheden også påvirkes af andre faktorer end antallet eller andelen af valide svar. Uden at vide hvem der *ikke har* svaret, er det nemlig ikke helt let at gætte, om de forskelle i svarene, vi kan observere, skyldes særlige kendetegn ved dem, der *faktisk har* svaret. Vi er derfor nødt til at overveje, om der er omstændigheder ved dataindsamlingen, der kan have haft indflydelse på, hvor godt et billede af Forsvarets personel, vores observationer tilvejebringer. Her betyder især en faktor, at risikoen for en vis skævhed ikke kan afvises: Dataindsamlingen fandt sted i umiddelbar forlængelse af kurset. På den ene side har dette formentlig hjulpet på antallet af svar – fordi besvarelsen er blevet betragtet som del af kurset, og fordi kursets indhold har været i frisk erindring. På den anden side kan det også have bidraget til, at andelen af negative svar er noget lavere, idet skemaet på den baggrund kan være blevet betragtet som led i en kontrol fra Forsvarets side, også selvom Aarhus Universitet klart var markeret som afsender.

Analysemetoder

Disse ovennævnte forbehold har betydning for vores muligheder for at generalisere – både generelt ud fra spørgeskemaet og i særdeleshed ud fra de to åbne spørgsmål, hvor vi med henholdsvis 444 og 214 udfyldte besvarelser må antage, at kun omkring 4% og 2% af populationen er repræsenteret. Konsekvensen heraf er, at vi ikke forsøger at beregne den statistiske usikkerhed for de kvantitative mål og helt undlader at afrapportere de kvalitative data med procentsatser. I stedet henviser vi her til fordelingerne ved hjælp af tabeloversiger og ved at beskrive forskellene i prosa.

De kvantitative resultater opgøres ved hjælp af en rent deskriptiv statistik, hvor vi afrapporterer og fortolker frekvenstabeller over fordelingen af svar på de to spørgsmål, der er medtaget som beskrevet ovenfor.

Svarene på de åbne svar analyseres kvalitativt. De fleste udsagn i svarboksene begrænser sig til en opremsning af ord eller en enkelt sætning. Da muligheden for at foretage egentlige fortolkende analyser på et så snævert grundlag ligeledes er begrænset, vil vi også her overvejende afrapportere resultaterne deskriptivt.

Kodningen af svarene på det første åbne spørgsmål blev foretaget som en indholdsanalyse i to trin (Bjørnholt & Jakobsen 2024). Først blev 10% tilfældigt udvalgte svar kodet åbent af de to kodere. Derpå udformedes et førsteudkast til en kodeliste, som koderne dels efterprøvede på de samme data, og dels prøvede på et nyt sæt på endnu 10 % af udsagnene. Igen var uddraget tilfældigt udvalg, men koderne gennemgik selv halvdelen af det tilføjede udvalg hver. På baggrund heraf blev den endelige kodeliste udformet, og begge kodere gennemførte derpå en lukket kodning af alle udsagn.

Besvarelser blev opdelt i fire overordnede kategorier – organisatoriske faktorer, relationelle faktorer, individuelle faktorer og værdier – samt en gruppe svar, hvor respondenterne anfægtede præmissen for spørgsmålet, men alligevel delte deres tanker herom.

Til hver af de overordnede kategorier er der knyttet en række underkoder. Værdierne rubriceres efter de enkeltværdier, der faktisk skrives. De øvrige opdeles alt efter hvilke delaspekter af den overordnede kategori, de dækker. Inspireret af litteraturen omkring 'cohesion' eller sammenhængskraft i militære enheder, blev kategorien 'relationelle faktorer' således opdelt i 'vertikale, relationelle faktorer' (altså forslag til ledelsesmæssige tiltag eller forhold) og 'horisontale, relationelle faktorer' (altså forslag der sigter på forholdet mellem folk på samme niveau) (MacCoun, Kier, & Belkin 2006). Alle svar blev ud fra denne indledende opdeling kategoriseret af to kodere.

En indledende test af interkoder-reliabiliteten viste en overensstemmelse på 72%. Dette betyder jo i praksis, at der er usikkerhed om kategoriseringen af over 100 udsagn og lever ikke op til standarden i kvalitativ forskning generelt (O'Conner & Joffe 2020). Et nærmere blik på de konkrete uoverensstemmelser viste, at disse primært knyttede sig til kategoriseringen af 'værdier' over for 'horisontale, relationelle faktorer'. Med andre ord var der snarere tale om et 'validitetsproblem end et 'reliabilitetsproblem' (en forskel der skyldes systematiske og ikke tilfældige forhold).

For at reducere såvel den målingsmæssige som den begrebslige usikkerhed blev kodningen justeret, således at udsagn, der alene opremsede værdier – med brug af enkeltord, fx 'respekt, tillid og anerkendelse' – blev kategoriseret som værdier. Udsagn, der kvalificerede værdierne ved at sætte dem i kontekst, blev derimod kategoriseret som horisontale, relationelle faktorer. Dette reducerede usikkerheden til 20 %, og på baggrund heraf fortsattes analysen. Kodelisten med beskrivelsen af enkelte kategorier, kan ses i Tabel 1 nedenfor.

Tabel 1. Startkodeliste, spørgsmål om forhold til at fremme inklusion

"Der kan være forskellige bud på, hvad der skal til for at skabe og vedligeholde et inkluderende arbejdsmiljø i Forsvaret. Som ansat er dit bud også vigtigt. Skriv det gerne i boksen nedenfor".

Overkode	Beskrivelse	Underkode	Beskrivelse
Organisatoriske faktorer	Udsagn, der handler om, hvordan Forsvaret som organisation bør tilrettelægge dets arbejde med henblik på at sikre et inkluderende arbejdsmiljø	Organisering	Udsagn, der handler om fordelingen af arbejdsopgaver
		Ressourcer	Udsagn, der handler om allokering af ressourcer
		Tiltag / aktiviteter	Udsagn, der efterlyser faciliteringen af nye tiltag, der kan fremme inklusionen
Relationelle faktorer	Udsagn, der handler om, hvordan Forsvarets ansatte bør agere over for hinanden	Vertikale	Udsagn, der handler om, hvordan lederen og/eller medarbejderne bør agere i situationer, hvor der ledes
		Horisontale	Udsagn, der handler om, hvordan medarbejderne bør agere i indbyrdes relationer
Individuelle faktorer	Udsagn, der handler om, hvordan den enkelte medarbejders kan føle sig inkluderet	Arbejdsforhold	Udsagn, der beskriver konkrete fysiske forhold, knyttet til det daglige arbejde
		Trivsel	Udsagn, der beskriver psykiske forhold, knyttet til det daglige arbejde
		Løn	Udsagn der handler om løn eller håndgribelige belønninger i det daglige arbejde
Værdier	Opremsning af en eller flere værdier uden en uddybning af, hvordan disse har relevans for eller skal implementeres i sammenhængen	Værdi (navn)	De konkrete værdier, der angives. Da nogle besvarelser opremser mere end en værdi, vil antallet af underkoder ikke passe med antallet af besvarelser eller antallet af overkoder
Anfægter præmissen for initiativet	Udsagn, der enten anfægter, at inklusion er en målsætning, eller sætter spørgsmålstejn ved, at et fokus på krænkelseradfærd overhovedet er noget, der vil hjælpe på medarbejderens følelse af at være inkluderet		

Ved det andet åbne spørgsmål blev respondenterne bedt om at komme med forslag til en forbedring af kurset og knyttede således an til en egentlig vurdering af forløbet. Her blev svarene kun kodet induktivt ved hjælp af en såkaldt aksekodning, hvor de enkelte udsagn trinvis placeres inden for forskellige begrebslige klynger, og hvor vi efterfølgende vurderede, om de enkelte udsagn var overvejende negative, neutrale eller positive.

Selve aksekodningen resulterede i syv overordnede kategorier:

- forslag til forbedringer af kurset
- kurset er demotiverende

- kurset er godt
- forslag til konkrete handlinger ved krænkende adfærd
- kurset er spild af tid
- krænkelssesparathed er et større problem end krænkelssesadfærd
- ingen kommentarer

Slutkodelistens oversigt over besvarelsene på det andet åbne spørgsmål kan ses i Tabel 5 til sidst i analyseafsnittet. Heraf fremgår også, at de to første kategorier er blevet underopdelt og at de udsagn, der specifikt sigter mod udformningen af spørgeskemaet (og altså ikke andre elementer af kurset), er placeret i en særskilt, ottende, kategori.

Udsagn, der entydigt støtter op om relevansen af tiltaget og af kurset, blev kodet som positive. Udsagn, der kritiserer tiltaget eller kurset (men ikke altid begge dele), blev kodet som negative. Neutrale udsagn omfatter dels svar, der ikke umiddelbart valoriserer tiltaget, dels svar hvor negative og positive elementer vægtes ligeligt. Selvom der langt hen ad vejen er et sammenfald mellem udsagnskategorierne og denne 'valorisering', er det kun i få tilfældet (fx 'kurset er godt'), at der er en 1:1-sammenhæng mellem aksekodningens kategorisering og udsagnets 'valorisering'.

Analyse af kvantitative spørgsmål

Som det fremgår af Tabel 2 nedenfor, angiver ni ud af ti respondenter den korrekte definition på, hvad der ifølge Forsvaret (og dermed også kursusmaterialet) udgør krænkende adfærd.

Tabel 2. Frekvenstabel over spørgsmål om definitionen på krænkende adfærd. Det korrekte svar er her markeret med kursiv.

Hvornår kan en handling kategoriseres som krænkende adfærd? (sæt ét kryds)	
Svarmulighed	Andel (frekvens)
Når handlingen bryder med Forsvarets normer for god omgangstone	6,3 % (66)
<i>Når den, der udsættes for handlingen, oplever handlingen som krænkende</i>	<i>90,2 % (943)</i>
Når den, der udsættes for handlingen, tilhører en minoritet i Forsvaret	0,8 % (8)
Når den, der udfører handlinger, har ledelses- eller føringsansvar over for den, der udsættes for handlingen	0,7 % (7)
Når handlingen handler om sex eller har et seksuelt motiv	2,1 % (22)
	100,1 %
Total	(1.046)
Note: Grundet afrunding summerer frekvensen ikke til præcis 100%.	

Det næste spørgsmål, som afrapporteres her, omhandler, hvem kursisterne mener, "man i alle fald bør gå til", hvis man overværer eller oplever noget krænkende. Som det fremgår af Tabel 3 nedenfor, angiver knap tre fjerdele det forventede svar, nemlig "min nærmeste overordnede".

Tabel 3. Frekvenstabel over spørgsmålet om, hvem man i alle fald bør gå til i tilfælde af en krænkende situation.

Hvis du oplever eller overværer en krænkende situation – hvem bør du så under alle omstændigheder gå til? (sæt ét kryds)	
Svarmulighed	Andel (frekvens)
Jeg bør under alle omstændigheder holde den slags for mig selv	0,4 % (4)
Forsvarets ledelse	2,2 % (17)
En værnspræst	0,2 % (2)
Pressen	0,4 % (3)
En overordnet fra en anden enhed	0,6 % (6)
Min nærmeste overordnede	74,6 % (762)
En hvilken som helst person fra min egen enhed	21,6 % (221)
Total	100 % (1021)

Selvom denne andel er noget lavere end de godt 90%, der svarer rigtigt på det ovenstående spørgsmål om karakteristikken af krænkende adfærd, bør det her tages i betragtning, at respondenterne ikke på forhånd ved, at der gives yderligere svarmuligheder, hvis man angiver "min nærmeste overordnede" i første omgang. Det kan således ikke udelukkes, at en del har søgt at "helgardere" sig ved fx at svare "en hvilken som helst person fra min egen enhed", en

udlægning der umiddelbart understøttes af, at de opfølgende besvarelser helt overvejende er korrekte.

Af de 762 respondenter, som har angivet ”Min nærmeste overordnede” på spørgsmålet ovenfor, og som derfor har fået det ekstra spørgsmål, der spørger ind til, hvad de så ville gøre, hvis den nærmeste overordnede var impliceret, angiver stort set samtlige således, enten at de ville gå højere op ad kommandovejen (fx en delingsfører, en kompagnichef etc.) eller involvere en intern instans (fx Auditørkorpset, Organisationen for Personlig Rådgivning og Kollegastøtte, en tillidsrepræsentant el.lign.). Da der er tale om et åbent tekstfelt, angiver enkelte dog også navne på konkrete personer, og i de tilfælde, hvor de ikke også anfører vedkommendes rang eller øvrig titel, er det uklart, om der henvises til en overordnet, en intern instans eller lignende. Her er dog tale om en meget lille brøkdel.

Baseret på de opstillede mål og analysen af svarene, er det tydeligt, at langt hovedparten af respondenterne svarer det svar, som er mest oplagt efter deltagelse på kurset om Stærke Arbejdsfællesskaber. Over 90 % kan altså gengive den korrekte definition på en krænkende handling, og hovedparten angiver, at de bør gå til en overordnet, hvis de oplever eller overværer en sådan (frem for fx at holde det for sig selv, eller gå til pressen). En væsentlig pointe er dog, at disse svar er angivet straks efter gennemførslen af kurset. Det er altså ikke ud fra det benyttede forskningsdesign muligt at vurdere, om de også på længere sigt vil kunne huske centrale definitioner, endsige om de vil efterleve de principper, som kurset bygger på, senere.

Både i og uden for Forsvaret handler ambitionen om at nedbringe antallet af tilfælde af krænkende adfærd dels om at vide, hvad der skal gøres nu og her, og dels om at initiere en kulturændring. Det ovennævnte listeeksperiment sigter netop på at kortlægge dette kultur-aspekt. Observationerne herfra tyder på, at nogle faktisk ser grovkornet humor som en del af Forsvarets kultur. Som nævnt siger disse tal ikke noget om, hvorvidt respondenterne mener, dette er godt eller dårligt. Men det kvalitative materiale, som analyseres nedenfor, indeholder både udsagn, hvori der bakkes op om initiativet, og udsagn, der understreger det unikke og nødvendige i at bevare en ligefrem omgangstone i en organisation som Forsvaret.

Analyse af kvalitative (åbne) spørgsmål

Spørgeskemaet indeholdt to åbne spørgsmål: ét hvor respondenterne blev bedt om at forholde sig til, hvad der skal til for at skabe og vedligeholde et inkluderende arbejdsmiljø, og ét hvor de blev bedt om at kommentere på forløbet omkring ”Stærke Arbejdsfællesskaber” generelt. På de følgende sider gennemgås svarene for de to kategorier.

Forudsætninger for at skabe og vedligeholde et inkluderende arbejdsmiljø

Som nævnt ovenfor blev der afgivet 444 svar på det første åbne spørgsmål, heraf er 402 kodet som valide. Det vil sige, at kun lidt under halvdelen af de respondenter, der har valgt at deltage i denne del af undersøgelsen, har besvaret spørgsmålet. Dette forhold skal tages i betragtning i fortolkningen af udsagnene nedenfor.

I den følgende analyse adresseres udsagnene knyttet til besvarelsen af det første åbne spørgsmål i to omgange. Først fokuserer vi på de organisatoriske, relationelle og individuelle faktorer. Dernæst på værdierne. I begge afsnit inddrages også de kommentarer, der anfægter præmissen for undersøgelsen. Selvom kun 2-3% af udsagnene falder inden for denne kategori, er de væsentlige at tage i betragtning. Dels fordi de kan indeholde vigtige oplysninger om, hvad der skal til for at også disse skeptikere vil samarbejde om det fælles mål om at bekæmpe krænkende adfærd. Dels fordi vi med al rimelighed må antage, at den faktiske andel af skeptikere er anseeligt større. De 2-3%, der her vælger at anfægte præmissen for spørgsmålet, omfatter dem, der aktivt yder en indsats for at komme til orde, og ikke dem der eventuelt blot resignerer – en antagelse, der understøttes af den generelle evaluering (spørgsmål 2 nedenfor), hvor andelen af negative svar er betydeligt større. Tabel 4 giver en generel oversigt over frekvensen af de enkelte kategorier (for koder 1).

Tabel 4. Slutkodeliste for det åbne spørgsmål om inkluderende arbejdsmiljø.

Overkode	Antal	Underkode	Antal
Organisatoriske faktorer	58	Organisering	2
		Ressourcer	9
		Tiltag / aktiviteter	47
Relationelle faktorer	100	Vertikale	27
		Horisontale	73
Individuelle faktorer	32	Arbejdsforhold	10
		Trivsel	4
		Løn	18
Værdier	198 (udsagn)	282 (enkeltværdier)*	
Anfægter præmissen	14	Anfægter præmissen	14

**Adskillige respondenter oplister flere enkeltværdier. Da det ville gøre tabellen alt for svær at læse, er de enkelte værdikategorier ikke angivet her. Fordelingen af rapporteres imidlertid i analysen nedenfor.*

Organisatoriske, relationelle og individuelle forhold

Opdelingen følger et spor fra det organisatoriske makro-niveau til det individuelle mikro-niveau, og koderne knyttet til disse tre overkategorier dækker da også omtrent halvdelen af alle besvarelser inden for denne åbne kategori. De fleste af disse falder inden for det relationelle og langt hovedparten heraf angår horisontale, relationelle forhold, der da også er den kode, der optræder næstflest gange i datasættet. Den overgås således kun af overkoden 'værdier', hvor der – som nævnt – allerede er en del begrebslige overlap.

Underkategorien vertikale, relationelle forhold handler om ledelse. De fleste udsagn her handler om lederens adfærd, men en række respondenter påpeger også, at det netop er en tovejsrelation, hvor det ikke kun handler om ledernes men i lige så høj grad medarbejdernes adfærd. For hver gang, der forekommer et udsagn om ledelsesrelationer, er der imidlertid mere end to om horisontale relationer. Det er ikke overraskende. For det første er respondenterne her fra netop 100- og 200-niveauerne, hvor betydningen af det nære fællesskab af mange grunde netop er mest udtalt. For det andet er det oplagt at betragte krænkende adfærd som et socialt problem. Dette kom til udtryk allerede i kampagnen "Respekt for hinanden" fra 2020. Og uanset hvad der ellers måtte være af forskelle mellem de to kampagner, så rammesætter materialet fra "Stærke Arbejdsfællesskaber" også krænkende adfærd som et problem, der kræver sociale løsninger; som noget, der skal tales om og rapporteres, uanset om man oplever det selv eller blot er vidne til det. I overensstemmelse hermed handler langt de fleste af de udsagn, der er kodet inden for denne kategori, om betydningen af kommunikation – fra de helt nære og dagligdags, som at huske at 'sige godmorgen' og til vigtigheden af, at handle, når det kræves i de exceptionelle situationer, hvor man skal sige fra og sige til.

Ligesom de fleste udsagn om relationer knyttes til det horisontale, handler hovedparten af de udsagn, der angår organisatoriske forhold, om fællesskabsfremmende tiltag – om uddannelse, videreuddannelse og fritidsaktiviteter. En anden gruppe udsagn angår allokeringen af ressourcer, og de knytter sig primært til oplevelsen af ofte at mangle tid til at løse foreliggende opgaver. Dette indtryk af, at medarbejdernes indsats ikke prioriteres på rette måde fra Forsvarets side, kommer også tydeligt til udtryk i de besvarelser, der er kodet inden for hovedkategorien individuelle faktorer, hvor omtrent halvdelen af udsagnene netop handler om løn.

I materialet til "Stærke Arbejdsfællesskaber" italesættes etableringen af et inkluderende arbejdsmiljø, som nævnt ovenfor, som noget, der angår de interpersonelle relationer. I det lys kan det godt forekomme overraskende, at lønnen bringes på banen som en faktor, der skulle have betydning herfor. Inden man helt afviser disse udsagn som irrelevante, er det dog værd at huske på, at ekstrinsiske eller ydre faktorer (som ros, forfremmelse, løn eller andre goder) også kan handle om – og i hvert fald opleves som – tegn på anerkendelse fra organisationens side (Andersen, Boye & Laursen 2017). I den henseende kan spørgsmål om løn ikke nødvendigvis fejes af banen. For at kunne føle sig inkluderet kan en påskønnelse som løn også have betydning.

Den anden halvdel af de svar, der angår individuelle forhold, retter sig mod intrinsiske eller indre faktorer, altså om betydningen af, at den enkelte får opfyldt sine basale behov for psykologisk tryghed. Ud over at forekomme indlysende som forudsætning for at føle sig godt tilpas på arbejdspladsen, er spørgsmålet om tryghed også relevant – om end på en lidt anden måde – når vi kigger på de besvarelser, der placerer sig inden for gruppen af skeptiske udsagn. En række af de respondenter, der anfægter præmissen for spørgsmålet, stiller sig netop tvivlende over for, om Forsvaret som institution – en institution hvor man skal lære at slå ihjel, som flere formulerer det – kan fungere, hvis den enkelte ikke besidder den modstandskraft, som netop dét kræver. Selvom der er tale om to meget forskellige tilgange og to meget forskellige syn på robusthed, synes der altså på tværs af svarene at være enighed om, at individuel robusthed er afgørende. De, der går ind på præmissen, pointerer betydningen af at understøtte robustheden gennem allokeringen af ressourcer, understøttelse af fællesskabet og etablering af psykologisk tryghed. De, der anfægter præmissen, hævder at denne robusthed bør være der på forhånd.

Værdiudsagn

Næsten halvdelen af respondenterne angiver forskellige værdier som svar på spørgsmålet om, hvad der skal til for at skabe et inkluderende arbejdsmiljø. Der nævnes i alt 24 unikke værdier inden for denne kategori, hvilket godt kan gøre det uoverskueligt at drage nogle konklusioner på denne baggrund. Træder man et skridt tilbage, kan langt hovedparten af disse forskellige værdier imidlertid ret let placeres inden for nogle overordnede kategorier. Da ordene netop optræder enkeltvis, sker denne underopdeling selvfølgelig med forbehold for, at en sådan kategorisering forudsætter, at der er enighed om begrebernes fælles konnotationer. Dette bør nævnes, da konnotationer altid er kontekstbestemte – de kan forskyde sig fra én sammenhæng til en anden og vil nogle gange betyde noget forskelligt for to forskellige personer.

Begreberne åbenhed, accept, lighed, opmærksomhed, frihed, hensyntagen, inklusion, forståelse, respekt, retfærdighed, rummelighed, tillid, tolerance og fællesskab har vi således placeret inden for én underkategori, hvor inklusion ses som et mål i sig selv. Disse dækker over 136 udsagn, som i det følgende benævnes 'inklusionsudsagn'.

Begreberne ordentlighed, ærlighed, oprigtighed, ansvarlighed, professionalisme placeres inden for en anden underkategori, hvor forpligtelsen til at handle på rette måde ses som det overordnede mål. Disse 37 udsagn benævnes i det følgende 'pligtudsagn'.

De øvrige værdier, som ikke umiddelbart kan placeres i én af de to grupper og heller ikke meningsfuldt kan indordnes under en tredje, udgør 10-15% af det samlede antal oplistede værdier, men adresseres ikke i det følgende.

Inklusionsudsagn udgør langt den største gruppe, næsten 3/4 af det samlede antal værdiudsagn. Langt de fleste af disse nævner enten 'respekt' eller 'åbenhed', men grundet de ovennævnte udfordringer med undersøgelsens repræsentativitet, er det vigtigt at understrege, at vi ikke på den baggrund kan antage, at denne støtte til inklusionsdagsordenen faktisk også omfatter ¾ af de ansatte på 100- og 200-niveauet.

Antallet af pligtudsagn er langt mindre og omfatter således kun omkring 1/5 af det samlede antal værdier, der oplistes. Når de alligevel bør nævnes i denne sammenhæng, er det af to grunde. Den første og måske mest åbenlyse er metodisk og angår igen repræsentativiteten: Vi kan ikke antage, at den observerede fordeling er retvisende. Den anden grund er instrumentel. De respondenter, der ser inklusion som en værdi i sig selv, er ikke dem, der skal overbevises om, at interventioner som ”Stærke Arbejdsfællesskaber” er meningsfulde. Pligtudsagn anfægter sådan set ikke præmissen for undersøgelsen. På den anden side er deres støtte betinget af, at de ser det, at man opfører sig ordentligt som en central værdi i Forsvaret, og ikke at de tillægger inklusion nogen særlig betydning. Der er altså tale om udsagn, hvor respondenterne forholder sig neutralt til inklusionsspørgsmålet, men støtter op herom med henvisning til pligten, en traditionelt afgørende værdi i forsvarsorganisationer. Derfor er denne gruppe også interessant i et bredere perspektiv, hvis ambitionen om at imødegå krænkede adfærd skal kunne opfyldes.

Det er nemlig ligeledes i den sammenhæng, de udsagn, der anfægter præmissen for undersøgelsen, kan betragtes. Udsagnene befinder sig på et kontinuum, der strækker fra udsagn om at folk, der ikke har modstandskraft, nok slet ikke burde være i Forsvaret, til at sætte spørgsmålstejn ved om interventionen faktisk har den tilsigtede effekt. De fleste af disse udsagn har imidlertid det til fælles, at de lige præcis appellerer til betydningen af Forsvarets kerneopgaver. Med forbehold for markante usikkerheder knyttet til generaliserbarheden af denne undersøgelse – både generelt i forhold til antallet af besvarelser og specifikt i forhold til, om de kvalitative svar er repræsentative for respondenterne – er der grund til at hæfte sig ved, at mange af dem, der er skeptisk indstillede over for en inklusionsdagsorden, tilkendegiver, at de gerne vil støtte op om, at krænkende adfærd stoppes. Deres normative udgangspunkt er blot et andet end det, der kommer til udtryk i hovedparten af besvarelserne.

Forslag til forbedring af kurset

I det andet åbne spørgsmål bedes respondenterne komme med kommentarer til træningsforløbet "Stærke Arbejdsfællesskaber". Denne generelle evaluering indeholder som allerede nævnt noget færre besvarelser, end vi så i tilknytning til det første åbne spørgsmål. Ud af de omkring 1.200 respondenter, der har svaret på spørgeskemaet, kommer kun godt 200 med forslag til kursusforbedringer. Heraf har omkring 1/3 svaret "ingen kommentarer". I lyset af de meget få forslag til forbedringer, er det vigtigt igen at understrege vores begrænsede muligheder for at drage generelle konklusioner på baggrund af den konkrete fordeling af udsagnene i disse besvarelser. Det gælder naturligvis i forhold til Forsvaret som organisation, i forhold til ansatte på 100- og 200-niveauet generelt, og langt hen ad vejen også i forhold til de 800 respondenter som ikke har svaret på dette spørgsmål – vi kan nemlig ikke rigtigt sige noget om, hvorfor nogle har svaret, mens andre ikke har. Det, vi kan sige noget om, er hvilke emner, der rejses af såvel dem, der ytrer kritik, som af de andre, der også kommer med konkrete forslag til ændringer rettet mod initiativets omfang og kursusmodulernes tilrettelæggelse.

Som nævnt blev materialet denne gang kodet åbent og efterfølgende delt op i tre overordnede kategorier, alt efter om indholdet eller tonen i deres svar overvejende er negativt, neutralt eller positivt. Resultatet af den åbne kodning ses i Tabel 5 nedenfor.

Tabel 5. Åben kodning af generel evaluering af kurset (øverst) samt fordeling af den overordnede vurdering i kommentarerne (nederst).

"Har du kommentarer til træningsforløbet generelt eller til denne evaluering?"	
Kode	Antal
Demotiverende - passer ikke på Forsvarets virkelighed	5
Demotiverende - passer ikke på Forsvarets virkelighed, men krænkelser skal stoppes	5
Forslag til forbedring af undervisning – Forberedelsen	8
Forslag til forbedring af undervisning – Materialet	14
Forslag til forbedring af undervisning – Praktisk tilrettelæggelse	11
Forslag til forbedring af undervisning – Skævt fokus	11
Problemet er krænkelssesparathed	3
Godt kursus	54
Ingen kommentarer	74
Spild af tid	24
Forslag til konkrete handlinger fra Forsvaret generelt ift. krænkelser	3
Kommentar til evalueringen (ikke valoriseret)	2
I alt	214
Entydigt negativ kommentar	46
Entydigt positiv kommentar	68
Splittede eller neutrale kommentarer	98
Ikke-valoriserede kommentarer til evalueringen	2
I alt	214

I den følgende gennemgang fokuserer vi på besvarelserne, som de falder inden for de tre overordnede kategorier. Vi lægger ud med de negative svar. Hvis målet med "Stærke arbejdsfællesskaber" er at initiere en kulturændring, er det dem, der vil skulle flyttes mest.

Derfor anser vi deres forslag til forbedringer af kurset som værende af størst interesse for den generelle evaluering.

Langt størstedelen af de negative besvarelser kritiserer tidsforbruget, enten i forhold til de timer den enkelte skal bruge herpå, eller ved at sætte spørgsmålstejn ved, om det samlede ressourceforbrug organisation pålægges ved et initiativ som ”Stærke Arbejdsfællesskaber”, egentlig har værdi for Forsvaret. Det er vigtigt i den henseende at påpege, at disse respondenter ikke nødvendigvis er imod, at man skal imødegå en krænkende adfærd i Forsvaret, men at de helt entydigt mener, at dette initiativ er ude af proportioner med problemets reelle omfang. Dét synspunkt genfindes også i enkelte af de overvejende neutrale eller positive kommentarer. En lignende splittelse mellem mål og middel kan i øvrigt også iagttages inden for den gruppe, som helt grundlæggende finder kurset demotiverende. Her pointerer halvdelen helt eksplicit, at de klart bakker op om, at der skal slås ned på krænkende adfærd. Deres anke er imidlertid, at et så generelt initiativ rammer den meget store gruppe, som i øvrigt opfører sig pænt og ordentligt. Påstanden her er, at man derved risikerer at afføde en modreaktion – en uvilje mod dette og lignende initiativer – og altså derfor at opnå en stik modsat effekt end den intenderede.

Gruppen af kommentarer, der er kodet som neutrale, indeholder både udsagn, der er indifferente, og udsagn der er splittede. De indifferente udsagn påpeger helt nøgternt ting, der kunne gøres bedre. De splittede udsagn ytrer både ros og kritik, og det kan ikke umiddelbart afgøres, hvad der vejer tungest. Desuden indeholder kategorien også de mange respondenter, som blot har skrevet ’ingen kommentarer’. Hovedparten af de ytrede forslag til forbedringer går på de valgte case-eksempler i kursusmaterialet. Kritikken er her helt altovervejende, at de valgte eksempler er alt for generiske, alt for langt fra den konkrete hverdag i den enkelte enhed, og derfor ikke rigtigt er nogle, man kan tage ved lære af. En anden central kritik går på systematiske skævheder i de valgte eksempler. Nogle påpeger, at case-materialet er for ledercentreret – altså igen en kritik af et mismatch mellem case og kontekst. Andre undrer sig over, at krænkeren i case-materialet som udgangspunkt er en mand og den krænkede som udgangspunkt en kvinde. Uden umiddelbart at negligere alvoren i seksuelt betonede overgreb påpeges det således af respondenterne, at krænkende adfærd også omfatter meget andet.

Langt de fleste respondenter, som har en positiv kommentar, skriver blot ’godt’ eller ’vigtigt’. De forslag til forbedringer, der optræder under denne kategori, afspejler i høj grad, hvad der også blev understreget i det ovenstående: at case-materialet ikke passer på den enkelte enheds virkelighed, at fokus på kønskrænkende adfærd er for snævert, og at tidsforbruget er problematisk. Rent indholdsmæssigt tilvejebringer de positive besvarelser således ikke meget ny viden, ud over at disse respondenter altså bakker op om initiativet. Ud fra en mere generel betragtning er det dog værd at hæfte sig ved, at de nævnte kritikpunkter ikke umiddelbart synes at afhænge af respondentens opbakning til initiativet.

Konklusion

De adspurgte medarbejdere har helt overvejende forstået det overordnede budskab i initiativet "Stærke Arbejdsfællesskaber". 90% forstår, hvordan krænkende adfærd defineres, og mindst 75% ved, hvem de bør gå til, hvis de selv udsættes for eller overværer krænkende adfærd. Da vi ikke har mulighed for at eftertjekke hvilke enheder, der faktisk har medvirket, er det imidlertid vanskeligt at sige noget om, hvorvidt observationerne er repræsentative for alle medvirkende på 100- og 200-niveauet. Ydermere kan en survey foretaget i umiddelbar forlængelse af kurset ikke sige noget om de længerevarende effekter af initiativet.

De kvalitative data – afspejlet i svarene på to åbne spørgsmål – peger på, at opbakningen til initiativet er delt. Hvor der i mange af svarene bakkes op om, at krænkende adfærd skal imødegås ved at fremme inklusionen i Forsvaret, er det også ret klart, at en hel del snarere appellerer til pligtfølelsen ved at betone vigtigheden af slet og ret at opføre sig ordentligt. Ydermere er der en række centrale kritikpunkter, som går på tværs af materialet. Mest gennemgående er kritikken af, at indsatsen ses som værende ude af proportioner med problemets reelle omfang, og af at case-eksemplerne er alt for langt fra virkeligheden i de enkelte enheder.

Litteratur

Andersen, Lotte Bøgh, Stefan Boye, & Ronni Laursen (2017): Building Support? The Importance of Verbal Rewards for Employee Perceptions of Governance Initiatives. *International Public Management Journal*, 21(1): 1–32.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2017.1329761>

Bjørnholt, Bente & Mads Leth Jakobsen (2024): Kvalitativ analyse: Kodning. pp. 445-462 in Kasper Møller Hansen, Lotte Bøgh Andersen & Mathilde Cecchini (red) *Metoder i Statskundskab*. København: Hans Reitzels Forlag

O'Connor, Clodhna, & Helene Joffe (2020): Intercoder Reliability in Qualitative Research: Debates and Practical Guidelines. *International Journal of Qualitative Methods*, 19.
<https://doi.org/10.1177/1609406919899220>

MacCoun, Robert J., Elizabeth Kier, & Aaron Belkin (2006): Does Social Cohesion Determine Motivation in Combat? An Old Question With an Old Answer. *Armed Forces & Society* 32(4): 646-654.