

Ekspedition

Overassistent Børge Olsen
Frederiksberg Slot
Postboks 214
2000 Frederiksberg
Telefon 3616 2244 lokal 243

Tidsskriftet redigeres af redaktionen inden trykning, derfor anmodes - om muligt - kommende artikler indsendt på diskette (MS Word eller WordPerfect). Artikler kan også sendes på e-mail (nbagge@post3.tele.dk).

Næste nummer planlægges udsendt medio april, hvorfor indlæg til dette nummer bedes indsendt senest den 3. juni.

OBS!

Husk at meddele flytning! Manglende flyttemeddelelser giver Selskabets ekspedition et stort og unødvendigt ekstraarbejde!

På mindre end et minut kan et postkort vedrørende flytning udfyldes... Landets postkontorer udleverer gratis specielt udformede postkort til anmeldelse af flytning...

De sendes oven i købet portofrit...

Indholdsfortegnelse

Forord	162
Introduktion til tema	
Generalmajor K.E. Rosgaard	163
Officersprofilen i et rekrutterings- og fastholdelsesperspektiv	
Oberstløjtnant Carsten Vejre	165
Evaluering af forsvarrets linjeofficersuddannelser	
Kontorchef, kommandørkaptajn Francis Zachariae	174
Fjernundervisning I Forsvaret	
Oberstløjtnant L.G. Schunck	180
Kompetenceudvikling	
Orlogskaptajn Allan Damm og cand.psych. Jens Lund	184
Håndtering af psykiske efterreaktioner hos personel i international tjeneste	
Orlogskaptajn Allan Damm og cand.psych Birgitte Hommelgaard	194
Det nye lønsystem	
Fuldmægtig Ulla Helena Bjerrum	201
Et team - Mange ansigter	
Specialkonsulent Berit Christensen	207
Centraliseret Personelforvaltning	
Kommandør Bent Fabricius	213
Operativ og taktisk efterretningsvirksomhed	
Major Kjeld Hald Galster	222
Boganmeldelser af:	
Andreas Herberg-Rothe: Das Rätsel Clausewitz. Anmeldt af kaptajn Claus E. Andersen.	230
Foredragsaften og generalforsamling	235
Meddelelser fra redaktionen	236

Forord

Temaet for dette nummer af Militært Tidsskrift er "Personale og Uddannelse". Et tema, der er aktuelt som ingen sinde før. Forsvaret - som andre store virksomheder - står over for dels en vanskelig rekrutteringsopgave i lyset af de kommende små generationer, der melder sig på arbejdsmarkedet, dels en fastholdelsesopgave over for såvel helt unge som lidt ældre medarbejdere i forhold til et relativt "sultent" civilt arbejdsmarked. Der er behov for, at Forsvaret kan tilbyde store arbejds- og uddannelsesmæssige udfordringer samtidig med, at der gives mulighed for personlig udvikling for den enkelte. Og ikke mindst at der åbnes op for, at Forsvarets medarbejdere kan komme i dialog med ledelsen på relevante niveauer og derved bidrage til at påvirke virksomhedens drift og udvikling. Forsvarets måde at administrere, forvalte og uddanne personalet på står dermed over for en stor udfordring, hvor der skal brydes med vanetænkningen. Hvis ikke det sker, vil Forsvaret ikke fremstå som en attraktiv arbejdsplads, der tiltrækker og fastholder personalet. Medarbejdere søger ind i en virksomhed på grund af virksomhedens image - og de er villige til at forlade samme, hvis der opleves en dårlig ledelse og mangel på udfordringer.

Analysere man rekrutteringsopgaven må det konstateres, at ikke mindst den unge generation har store forventninger til deres plads på arbejdsmarkedet. Den attraktive del af disse og de, som Forsvaret skal søge at tiltrække og fastholde, er opvokset med konstante udfordringer og er siden den helt spæde ungdom blevet stimuleret i det uendelige. De individfunderede forhold betyder mere end de fællesskabsorienterede forhold. Det er en tendens, der ses på arbejdsmarkedet og i samfundet generelt. Og i relation til Forsvarets normer en helt anden måde at tænke på. Den unge medarbejder skal i langt større udstrækning end tidligere behandles individuelt f.s.v.a. tjenestestilling, karriereforløb, uddannelsstilbud, geografi mv.

Redaktionen har anmodet Chefen for Personelstaben i Forsvarsstaben, generalmajor K.E. Rosgaard, om at give et bud på, hvorledes mange af disse udfordringer søges løst. Generalmajoren har taget udfordringen op og introducerer sammen med medarbejdere i personelstaben flere af de væsentlige aspekter i ovennævnte problematik.

Tidsskriftet takker Personelstaben for, at de så beredvilligt har sat pennen til papiret og har villet dele deres tanker med tidsskriftets læsere.

Nummeret afsluttes med en artikel om Efterretningsvirksomhed, en boganmeldelse og program for Det Krigsvidenskabelige Selskabs generalforsamling primo maj.

Major K.H. Galster går i rette med en i en årrække udvist forsømmelse; interessen for og uddannelsen i efterretningsvirksomheden. Majoren argumenterer for, med eksempler hentet fra krigshistorien og gennem krigshistoriske beretninger, nødvendigheden af igen at tillægge indhentning af oplysninger om den potentielle modstander vægt. Han peger på, at netop denne specielle virksomhed kunne styrkes bl.a. gennem at tillægge efterretningstjenesten sin egen gren i det horisontale karriereforløb.

Forord

Kaptajn C.E. Andersens anmeldelse af Andreas Herberg-Rothe's bog "Gåden om Clausewitz" er særdeles udtømmende. Bogen er en ny afhandling om Clausewitz og

hans betydning for moderne krigsteoretisk tænkning. Værket må siges at have betydelig interesse, da den er forfattet i lyset af "de nye krige".

Redaktionen ønsker en rigtig god læselyst.

H. Brøchmann Larsen

Introduktion til tema

Generalmajor K.E. Rosgaard, Chef for Forsvarskommandoens Personelstab

"Forsvaret vil være førende i rettidig indsættelse af veludrustede, veluddannede og velmotiverede militære styrker, der kan løse såvel de internationale som de nationale opgaver."

Dette er Forsvarets Vision for år 2010, som det antagelig er de fleste læsere af dette tidsskrift bekendt. At leve op til denne vision er en stor udfordring for hele Forsvaret – ikke mindst for alle, der har ansvaret for personelrelaterede opgaver.

Forsvarets Personelpolitik beskriver, hvordan Forsvarets ledelse ønsker, at samspillet mellem ledelse og medarbejdere skal være. Personelpolitikken er således et centralt dokument, der kan lede os i retning af visionen. Den skal medvirke til, at Forsvaret til hver en tid råder over kvalificerede og engagerede medarbejdere. Det er ikke nogen hel let opgave for et Forsvar under stadig forandring og med et stort internationalt engagement.

I disse år og i mange år fremover vil der være en øget konkurrence med den civile del af samfundet om kvalificeret arbejdskraft. For de fleste virksomheder – også for Forsvaret - er personellet den vigtigste ressource, eller som Chefen for Forsvarsstaben også udtrykker det "Personellets ressourcer er Forsvarets bedste aktiv". For at kunne klare sig godt i konkurrencen er det nødvendigt, at Forsvaret kan tilbyde det, som nutidens medarbejdere oplever som attraktivt, bl.a. udfordrende arbejdsopgaver, kompetenceudvikling, en attraktiv løn og mulighed for at forene arbejdsliv og familieliv. For at få adgang til de bedste ressourcer er det også nødvendigt, at Forsvaret udvider den målgruppe, vi normalt rekrutterer fra. Vi skal have flere kvinder ind i Forsvaret og også medarbejdere med en anden etnisk baggrund end dansk. Vi skal udtænke måder til hvordan, vi kan gøre det mere attraktivt for ældre kolleger at blive nogle år længere på arbejdspladsen, og vi skal blive bedre til at nedbryde snærende faggrænser. Nøgleordet er nu individuel behandling, og det er den helt store udfordring for vores Forsvar, som i en lang periode har haft tradition for at behandle folk ens. Som Forsvarschefen udtrykker det: "Hvis vi vil behandle folk ens, så skal de behandles forskelligt".

Introduktion til tema •

Også det øgede internationale engagement har afsløret en række nye personelpolitiske temaer, som Forsvaret skal forholde sig til. Fravær fra familien og belastende oplevelser er blot et par eksempler på konsekvenser ved international tjeneste, der har medført, at Forsvaret har måttet tænke i nye og uvante baner.

Som det fremgår, er der mange væsentlige faktorer, som vi er nødt til at forholde os til, hvis Forsvaret skal kunne leve op til den del af visionen, der handler om veluddannede og velmotiverede medarbejdere.

Temaerne i dette nummer er alle større eller mindre elementer i Forsvarets Personelpolitik. Rekruttering og fastholdelse har i en periode været nøgleord i Forsvarets hverdag, men er den etablerede officersprofil stadig gældende? Hvis vi vil meritere uddannelser er det vigtigt tillige at få fastlagt, hvad vore egne uddannelser er "værd", og skal alle disse uddannelser for øvrigt altid gennemføres i det kendte skolemiljø?

Et mangfoldighedens forsvar er et stærkere og mere dynamisk forsvar – et forsvar hvor kompetenceudviklingen tilføjes en yderligere dimension. Vi må aldrig glemme, at vi først og fremmest er soldater - vort kerneområde - men samtidig også erkende, at netop denne del af vort arbejde med det øgede internationale engagement også har medført, at vi har måttet fokusere meget på, hvordan de påvirkninger denne opgaveløsning kan influere på *mennesket* i soldaten. Vi skal være konkurrencedygtige på alle områder – med vor særegenhed men dog også på mange sammenlignelige områder med andre større moderne virksomheder – altså ikke alene på indre værdier men også på løn. Vi skal her tilsikre, at vi som arbejdsgiver og arbejdstagere har de mest fleksible og "skarpe værktøjer" i en hård daglig konkurrencesituation. Sidst men ikke mindst – vi skal til stadighed være kritiske overfor de strukturer og metoder, hvorefter vi forvalter såvel politikken som vort personel.

I et forsvar der bliver mindre, og hvor tildelte ressourcer skal forvaltes med stor omhu – i en verden der konstant forandrer sig – er det et ubetinget krav til os alle, at vurdere om de måder, vi gør tingene på nu, også er optimale. Derfor har vi ønsket i dette temanummer også at præsentere en anden måde at forvalte personellet på, end vi gør i dag.

Artiklerne i denne udgave af Militært Tidsskrift beskriver således blot nogle af de mange temaer – store som små - der som et patchworktæppe hænger sammen i det, vi til dagligt bredt benævner vores personelpolitik. Det er mit håb, at artiklerne vil give læseren en større indsigt i en række aktuelle områder, men også demonstrere personelpolitikens mangfoldighed og så samtidig medvirke til at kvalificere den debat, der allerede er i gang om mange af disse emner.

God læselyst.

Officersprofilen i et rekrutterings- og fastholdelsesperspektiv

Oberstløjtnant Carsten Vejre, Forsvarskommandoen

Er der overensstemmelse mellem den ønskede officersprofil og det unge menneskes profil? Kan Forsvaret leve op til de unges krav og forventninger, og skal Forsvaret justere den ønskede profil herefter? På baggrund af en opstilling af officersprofilen og den unges profil diskuteres disse spørgsmål. Undervejs behandles myter og fordomme om kravet til officeren. Artiklen vil forhåbentlig give stof til eftertanke og inspirere til debat.

Vi har de seneste to år oplevet en relativ stor stigning i antallet af fortrinsvis yngre officerer, der har valgt at forlade Forsvaret til fordel for et civil job eller uddannelse. Der blev i 2001 iværksat en række tiltag, der skal medvirke til at fastholde officererne, og det er glædeligt at konstatere, at afgangskurven synes at være knækket. Imidlertid må det være på sin plads også at filosofere over, om de krav og forventninger, der stilles til officeren, overhovedet harmonerer med den ballast, den unge kvinde eller mand møder i Forsvaret med. Kan Forsvaret som arbejdsplads leve op til de unges forventninger? Kan de unge leve op til vores forventninger, og kan vi overhovedet forstå de unge?

I denne artikel vil jeg opstille en officersprofil, og jeg vil beskrive det unge menneske, som efter endt skolegang møder til tjeneste i Forsvaret. Jeg vil forsøge at undersøge, om der er overensstemmelse mellem officersprofilen og den unges profil. Lad mig med det samme fastslå, at artiklen er aldeles uvidenskabelig og alene bygger på arbitrært udvalgte inspirationskilder¹. Min fremstilling vil således ikke

¹ Følgende er anvendt som inspiration:

- GN C. Hvidt: "De globale sikkerhedsudfordringer for danske virksomheder" (Foredrag på Børsen 29. januar 2002).
- GN C. Hvidt: Foredrag for VUT I/L på HO, SOS og FLOS 2001-02.
- GL H.J. Helsø: "Ledelse i Forsvaret" (Foredrag i Dansk Management Forum 3. maj 2001).
- GL H.J. Helsø: Foredrag i Krigshistorisk Selskab 5. februar 2001.
- GL H.J. Helsø: Foredrag på Forsvarsakademiet 11. august 2000.
- Merete Lindholm: "Den moderne ungdoms socialkarakter" (PSA/FCL, august 1998).
- MJ-R A. Binou: Foredrag på Værnsfælles Personelseminar, september 2001.
- Afgangundersøgelse (delrapport, marts 2001) (IMP/FAK).
- OL M. Bech og OL C. Vejre: Drøftelser med 610 hærofficerer primo 2001.

Officersprofilen i et rekrutterings- og fastholdelseperspektiv •

kunne stå for en videnskabelig validitetsundersøgelse, og mit kildevalg kan kritiseres for at være ensidigt og langt fra dækkende. Artiklen afspejler min egen holdning og er ikke nødvendigvis et udtryk for Forsvarskommandoens opfattelse.

Officersprofilen

Officersprofilen definerer jeg som de karakteristika, officeren skal være i besiddelse af for at kunne leve op til de krav og forventninger, Forsvaret stiller til hende eller ham.

Det første og helt entydige krav er evnen og viljen til at kunne kæmpe. Officeren skal fortsat være "kriger". Rollen som den militære leder er og bliver Forsvarets kernekompetence, og Forsvarets særegenhed inden for krigskunsten kan ikke på nogen måde overgås af Forsvarets øvrige roller og opgaver. Officeren som kriger stiller krav til ham som en fører med udprægede lederevner, stor faglig viden og færdigheder, beslutsomhed, selvstændighed og mod. Krigeren skal kunne træffe beslutninger under stort pres og skal kunne fungere i lange perioder uden at miste overblikket.

Med Danmarks øgede og ændrede internationale engagement er krigerrollen blevet udvidet. Officeren skal nu også kunne optræde som "diplomat", hvor krigeregenskaberne suppleres med evnen til at opnå resultater gennem forhandlinger, gennem fasthed og beslutsomhed og måske først og fremmest gennem snilde og udpræget menneskekendskab.

Krigeren og diplomaten synes således ikke at være to modsatrettede roller, men synes tværtimod at være roller, hvor tilnærmelsesvis de samme menneskelige egenskaber er nødvendige for at opnå resultater.

En stor del af Forsvarets virksomhed handler imidlertid om at drive en stor forretning i fredstid. Officeren er en vigtig del af denne forretning, idet Forsvaret af mange gode grunde fortsat vælger at anvende officerer i managementstillinger på ethvert niveau for netop at kunne skabe den nødvendige meget tætte forbindelse med og viden om organisation, vilkår og betingelser. Officerens rolle er her som "virksomhedsleder", hvor han skal kunne agere inden for en bred vifte af mere driftsorienterede områder som økonomi, IT, personel, løn- og aftaler, materieldrift og -anskaffelse, men hvor han tillige skal kunne optræde som den innovative leder, der forstår at udvikle virksomheden i takt med forandringer i omverdenen og skiftende krav til virksomheden. Officeren som virksomhedsleder er konkretiseret i udmøntningen af det helhedsansvar, der er indført i Forsvaret med henblik på, at der i større omfang skal tages beslutninger så lokalt som muligt - tæt på det udførende niveau. Virket som virksomhedsleder stiller krav om, at officeren på ethvert niveau er i stand til at gennemskue og håndtere allehånde problemstillinger inden for alle facetter af moderne virksomhedsledelse.

Kriger, diplomat og virksomhedsleder. Tre roller, som en officer skal kunne spille, så længe Forsvaret vælger at bevare et stort islæt af officerer også inden for den managementtunge del af organisationen.

Officersprofilen i et rekrutterings- og fastholdelsesperspektiv •

Alle tre roller stiller krav til tre former for kompetence, som det bl.a. er blevet formuleret af chefen for Forsvarsstaben: Officeren skal besidde "handlingskompetence", hvorved han har evnen til at træffe de rigtige beslutninger på det rette tidspunkt. Officeren skal besidde "social kompetence", hvorved han har evnen til gennem samarbejde at opnå accept og konsensus forud for beslutningstagen, men hvor han dog skal bevare evnen og viljen til at træffe beslutninger alene, når det er påkrævet. Endelig skal officeren besidde "forandringskompetence", hvorved han har evnen til at agere i en stadig omskiftelig tilværelse, hvor det kræves, at han er på forkant med udviklingen, er innovativ og har politisk tæft.

Man kunne således delkonkludere, at officeren skal kunne optræde som kriger, diplomat og virksomhedsleder, og at han skal for at kunne dette besidde handlingskompetence, social kompetence og forandringskompetence. Men kan Forsvaret tillade, at der konkluderes på denne måde? Næppe, thi ingen virksomhed er tjent med kun at opelske én type ledere. Netop variationen blandt medarbejderne og disses mulighed for at komplimentere hinanden bør være en virksomheds styrke. Men i praksis rekrutterer og uddanner Forsvaret sine officerer til at kunne virke i alle tre roller, hvilket synes fornuftigt, set i lyset af de mange gange rollerne skifter eller skal spilles samtidigt gennem karrieren.

Spørgsmålet er imidlertid, om Forsvaret har råd til at rekruttere og uddanne til alle tre roller? Har vi i en tid med lave fødselsårsgange og stor konkurrence råd til at give afkald på den unge kvinde eller mand, som har sin åbenlyse force som virksomhedsleder, men som ikke er den store kriger?

Som nævnt rekrutterer og uddanner Forsvaret principielt de unge officerer til alle tre roller – bl.a. er officersuddannelsen en blanding af operative discipliner og civile fag, der for en stor dels vedkommende kan henføres under "uddannelse som virksomhedsleder". I løbet af officerens karriere sker der en vurdering af, om den pågældende har sin force inden for alle tre roller eller "kun" i en eller to af dem. Man kan vel lidt firkantet sige, at i jo højere grad officeren er i besiddelse af alle tre egenskaber, desto større er chancen for at gøre karriere og nå de allerhøjeste stillinger.

Den unges profil

Et forsøg på at beskrive den unge kvinde eller mand, som kunne være interesseret i at gøre karriere i Forsvaret, må nødvendigvis blive meget generel og langt fra dækkende for alle unge. Med Merete Lindholms ord kan profilen dog tegnes således:

"Individualitet og selvbestemmelse vil være fremtrædende. Ingen skal fortælle, hvad jeg skal tro og mene, gøre og tænke. Det skal jeg nok selv finde ud af og tage stilling til.

Motivationsfaktoren vil få øget betydning. Har man ikke lyst til noget, giver det ikke længere mening for én, eller bliver der ikke i tilstrækkelig grad lyttet til ens synspunkter, så melder man sig ud af den pågældende aktivitet. Det vil gælde både i

Officersprofilen i et rekrutterings- og fastholdelsperspektiv •

privatlivet, i uddannelsessammenhæng og i arbejdsrelationer, og selve det forhold, at der vil blive hård konkurrence om fremtidens unge, vil efter al sandsynlighed forstærke motivationens betydning.

De eksisterende formaliserede grupperinger vil det blive fortsat vanskeligere at rekruttere medlemmer til. Parti- og fagforeninger må imødesee større problemer i fremtiden”.

Andre undersøgelser viser, at de unge ønsker frihed, fleksibilitet og forandring i arbejdssituationen. Stationære og ensformige jobs er ikke attraktive. De unge er typisk rastløse og beholder ikke et job længe ad gangen.

De unge ønsker jobs med internationalt indhold. Grænser er kun noget, der eksisterer på et kort, og uddannelser og jobs kan tages såvel inden for som uden for landets grænser.

De unge ønsker fremdrift i karrieren. De ser hele tiden nye muligheder og nye personlige mål. De er ambitiøse og mister interessen, hvis virksomheden ikke tænker innovativt, eller hvis der ikke er udfoldelsesmuligheder i jobbet. De ønsker at gøre en forskel, og arbejdet skal være sjovt og etisk i orden. Virksomheder med ”tvivlsomme” sager er ikke populære som arbejdsplads.

Men de unge stiller også store krav til sig selv. Gennem uddannelse og afveksling i jobtyper søger de konstant at kvalificere sig til et bredt spektrum af muligheder. De er professionelle inden for eget felt og har ikke stor forståelse for kolleger eller samarbejdspartnere, der ikke har en tilsvarende indstilling til jobbet eller de opgaver, der skal løses.

De unge er tilhængere af åben dialog. Stive organisatoriske rammer hæmmer dialogen, og de unge trives ikke hermed.

De unge ønsker belønning her og nu for de resultater, de opnår. Belønningen kan være i form af højere løn, men kan også være i form af øjeblikkeligt advancement (som typisk også giver højere løn) eller nye spændende udfordringer.

Der skal tages hensyn til de unges behov. De er ikke loyale over for et bestemt firma, men arbejder loyalt over for det firma, der kan tilfredsstille de individuelle krav.

Man kan delkonkluderende hævde, at de unge i dag er individualister, der stiller store krav til arbejdspladsen – men også til dem selv. De ved, hvad de er værd og opfatter sig selv som en handelsvare med høj markedsværdi. De er ambitiøse og engagerede og er villige til at yde meget for at nå deres mål. De er forandringsparate og trives ikke med snævre organisatoriske eller regelbundne rammer. Der skal være plads til personlig og faglig udvikling, og de sørger helst for sig selv, selvom de sagtens kan arbejde sammen med andre.

Hvad kan Forsvaret tilbyde?

Jeg har tidligere forsøgt at opstille officerens profil. Officeren skulle være kriger, diplomat og virksomhedsleder og skulle besidde tre typer af kompetencer. Jeg har herefter med god hjælp fra kilder forsøgt at beskrive den unges profil. Spørgsmålet er herefter, om officersprofilen og den unges profil er forenelige størrelser?

Officersprofilen i et rekrutterings- og fastholdelsesperspektiv •

Forsvarets krav om, at officeren som udgangspunkt skal kunne virke i rollerne som kriger, diplomat og virksomhedsleder synes ikke umiddelbart at være i konflikt med den unges profil. De unge søger udfordringer, har ikke noget imod en bredspektret uddannelse og synes at ville kunne trives med en alsidig tjeneste, hvor der veksles mellem forskellige typer af jobs. Til gengæld stiller de unge store krav til egen uddannelse, viden og færdigheder, og de har en dybt professionel indstilling til jobbet, som de vil forlade, såfremt de ikke føler de slår til, eller hvis de ikke passer til netop denne type job. Med andre ord vil de unge, som ikke "slår til" inden for alle tre roller, hurtigt søge nye græsange, hvor man kan få personlig succes.

Krigerrollen vil stadig kunne tiltrække de unge. Kombinationen af at kunne udøve ledelse, gennemgå personlig udvikling gennem egen uddannelse, variation i tjenesten, have det sjovt, mens man er på arbejde, samt at kunne gøre en forskel vil også fremover være attraktive elementer for de unge.

Jeg ser ikke den store forskel i de grundlæggende menneskelige værdier, som krigeren og diplomaten skal besidde - hvorimod der selvsagt kan være forskel på udførelsen af de to roller. Hvis krigerrollen tiltaler den unge, vil diplomatrollen også gøre det af de årsager, der er nævnt ovenfor.

Rollen som virksomhedsleder er i sit væsen anderledes end krigerrollen. Ganske vist er de menneskelige værdier og egenskaber formentlig værdsatte i begge roller, men udførelsen kan være meget forskellig. For den unge, der ikke har det store forhåndskendskab til Forsvaret, vil der ikke være forskel på "at udøve virksomhedsledelse" i Forsvaret eller uden for Forsvaret, og officeren, der har udpræget flair for virksomhedsledelse, kan i princippet ligeså godt være virksomhedsleder i det civile, hvor han typisk vil kunne tjene mere.

Men hvad med de tre kompetencer - handlingskompetencen, den sociale kompetence og forandringskompetencen?

Handlingskompetencen medfører evnen til at træffe de rigtige beslutninger på det rette tidspunkt. Der er intet i de unges profil, der taler imod, at de kunne bibringes det fundament, der skal til for at kunne træffe de nødvendige beslutninger til tiden. Handlingskompetence bygger kun delvis på en medfødt lederevne, men skal hvile på en basis af erhvervet uddannelse og erfaring.

Den sociale kompetence medfører evnen til gennem samarbejde at opnå accept og konsensus forud for, at beslutningerne tages. Den fremherskende karakteristik af de unge som individualister, der kun tager hensyn til egne meninger, og som ikke ønsker at medvirke, såfremt disse ikke fremmes, synes umiddelbart ikke at harmonere med en social kompetence. Imidlertid kan man ikke begå sig i en organisation som Forsvaret - eller i en hvilken som helst anden virksomhed - hvis man ikke kan samarbejde med andre for at opnå resultater, og netop gennem krigerrollen fremelskes denne egenskab hos den unge officer. Officeren, som ikke har - eller lærer - den sociale kompetence vil ikke som leder kunne begå sig i krigerrollen. Der er således her tale om, at krigerrollen for alvor træder i perspektiv som den grundlæggende egenskab for officeren.

Officersprofilen i et rekrutterings- og fastholdelsesperspektiv •

Officeren skulle endelig besidde forandringskompetence, hvor han har evnen til at agere i en omskiftelig verden, hvor det kræves, at han er på forkant med udviklingen, er innovativ og har politisk tæft. Om end den unge i sagens natur også her gennem uddannelse og erfaring skal have opbygget sin forandringskompetence, synes netop disse egenskaber hos de unge at være fremherskende. De unge ønsker netop at virke i situationer, der er foranderlige, hvor der fokuseres på udvikling, og hvor individet selv spiller en vigtig rolle.

Jeg vil hævde, at der ikke er det store skel mellem den ønskede officersprofil og de unges profil. I sagens natur skal de unge gennem uddannelse og efterfølgende erhvervet erfaring konstant udvide kompetencen i takt med skiftende roller – men en konstant personlig udvikling og skiftende udfordringer er jo netop ønskeligt hos de unge.

Hvad tilbyder Forsvaret reelt?

Imidlertid er det langt fra tilstrækkeligt at konstatere, at der ikke er den store uoverensstemmelse mellem Forsvarets krav til officerens profil og kompetencer og de unges profil. Det er jo en kendsgerning, at en del unge forlader Forsvaret, ligesom konkurrencen med øvrige uddannelsesinstitutioner er så skærpet, at der konstant skal fokuseres på rekruttering. Spørgsmålet er derfor: Hvilke krav og ønsker hos de unge officerer kan Forsvaret leve op til, og hvilke kan man ikke leve op til? Som udgangspunkt sætter jeg for at kunne svare på dette lighedstegn mellem officersprofilen og de unges profil, velvidende at dette langt fra er den fulde sandhed.

Det er mit indtryk, at Forsvaret kan leve op til krav om frihed, fleksibilitet og forandring i arbejdssituationen. I den første del af karrieren er der typisk ”fuld fart på”, og officerens hverdag er normalt afvekslende og udfordrende. I tilgift kan Forsvaret opfylde de unges krav om jobs med internationalt indhold, ligesom de fleste uddannelser fokuserer på internationale aspekter.

Forsvaret kan i hovedsagen leve op til de unges krav om at gøre en forskel, hvilket mange officerer udtrykker efter tjeneste på bl.a. Balkan. Endvidere sætter de færreste officerer vel spørgsmål ved, om Forsvarets virke er etisk i orden, ligesom Forsvaret som institution har et godt omdømme.

De unge er tilhængere af åben dialog. Dette bør Forsvaret kunne leve op til. I forbindelse med Forsvarets fastholdelsesprojekt er det understreget, at officerer – som andre ansatte - skal behandles individuelt, og at der bør lyttes til deres ønsker, tages hensyn til familien og den enkeltes samlede kompetence. Dette kan kun gøres gennem dialog, hvorefter karrieren tilrettelægges i samarbejde mellem officeren og dennes foresatte.

Omvendt kan - eller kunne - Forsvaret ikke leve op til andre af de unges krav. De unge beholder ikke gerne et job længe ad gangen – de vil videre mod nye udfordringer og begynder måske at kede sig, når et job efter deres vurdering bliver for rutinepræget. Over for dette står Forsvarets ønske om, at officerer skal besætte stillinger i længere tid for derigennem at opnå den rutine, der – ikke mindst i

Officersprofilen i et rekrutterings- og fastholdelseperspektiv •

krigerrollen og som uddanner – er nødvendig for at skabe velfungerende enheder. Forsvaret må imidlertid kunne minimere forskellen mellem de to modsatrettede krav ved at skabe afveksling og udfordringer i jobbet og herigennem udvikle selve jobbet og dermed gradvist øge kravene til officeren.

De unge ønsker fremdrift i karrieren, de ser hele tiden nye muligheder og sætter sig nye personlige mål. Forsvaret har en tendens til, at "ting nu engang skal tage den tid, de tager". "Den gamle skole" tilsiger, at en ung officer først kan komme videre i systemet – gennem eksempelvis videreuddannelser - når han eller hun har været igennem ganske bestemte stillinger. Imidlertid må Forsvaret gøre op med den traditionelle tankegang på dette område, således at de officerer, der i særlig grad har udmærket sig, udviklet sig og vurderes at have et fortsat udpræget udviklingspotentiale, og som Forsvaret gerne vil beholde, føres hurtigere frem end gennemsnittet. Der må tages de nødvendige individuelle hensyn, så det ikke er et håndbogsnummer eller afgangår fra officersskolen, der er afgørende for videre advancement, men derimod den enkeltes samlede sum af erfaring, viden, udviklingspotentiale og menneskelige egenskaber. For stive rammer og automatiske advancementsmuligheder og –terminer dræber let initiativet og lysten hos de unge officerer til at yde en indsats. Og det er ikke sikkert, at man bliver en ringere chef, blot fordi man ikke har været gennem alle de "traditionelle" stillinger på det lavere niveau.

Samtidig må der én gang for alle gøres om med myten om den "brede anvendelighed". Hvor man i "gamle dage" kun kunne gøre karriere, hvis man havde besat så mange forskellige stillinger som muligt inden for så forskellige områder som muligt og helst derudover skulle igennem helt bestemte stillinger – ja, så er begrebet "bred anvendelighed" i dag snarere et spørgsmål om gennem alsidig tjeneste at have demonstreret, at man har en kapacitet til at kunne besætte et bredt spektrum af stillinger på højere niveauer. Dette kan officeren meget vel have demonstreret gennem tjeneste inden for det samme tjenesteområde (fx logistik, økonomi, personel), men eksempelvis på forskellige niveauer i organisationen.

De unge ønsker belønning her og nu for de resultater, de opnår. Hurtige ændringer i lønforhold eller ekstra og hurtig belønning i form af kontant betaling eller "forfremmelse" som resultat af en ekstra indsats kan Forsvaret ikke leve op til. Avancementer kræver mere end ét godt resultat (og fint for det), og vores lønsystem er for stift til, at enkeltpersoner kan honoreres i samme øjeblik, et projekt eller en særlig opgave er løst. Selvom Forsvaret ikke umiddelbart kan leve op til hurtigere belønninger af mere kontant form, må det være enhver chefs pligt at sørge for, at de unge får de nødvendige evalueringer efter afsluttede opgaver – det er ikke tilstrækkeligt at vente på den ordinære udviklingssamtale eller personelbedømmelse, idet de unge ønsker øjeblikkelig feed-back og vel også har krav på det. Men ros er jo sværere at give end ris!

Det er endvidere tvivlsomt, om Forsvaret i alle henseender kan leve op til de unge officerers egne forventninger til jobindhold. De unge officerer har en dyb professionel indstilling til jobbet og har viljen og evnerne til at udfylde deres

Officersprofilen i et rekrutterings- og fastholdelseperspektiv •

funktioner på bedste vis. De er meget engagerede, ærekære og arbejdsomme, men desværre giver dagligdagen ikke altid mulighed for at udfolde sig og fuldt ud anvende erhvervet viden og færdigheder. Mange officerer finder ikke, at der er de nødvendige ressourcer til, at Forsvaret fuldt ud kan honorere en professionel tilgang til jobbet - og hvis de unge officerer føler, at de kun kan gøre et job halvt af årsager, der ikke skyldes dem selv, er der ikke langt til at søge andre græsange. I den forbindelse er det bemærkelsesværdigt, at undersøgelser viser, at de unge officerer værdsætter tjeneste i internationale missioner meget højt. Her er der nemlig tilstrækkeligt med ressourcer af enhver art, og officererne får lejlighed til at afprøve de egenskaber, som de er trænet i.

Endelig kan Forsvaret ikke leve op til de unges ønske om uafhængighed af fagforeninger. Det er en fjern tanke for de unge, at andre skal forhandle deres løn og øvrige arbejdsvilkår, hvilket ikke mindst skal ses i lyset af, at de unge føler, at den individuelle behandling af dem først er fuldkommen, når de selv kan forhandle direkte med arbejdsgiveren. Det er i et rekrutterings- og fastholdelseperspektiv nødvendigt, at såvel arbejdsgiver som personelorganisationerne forholder sig til dette aspekt - ikke mindst ved implementering af et nyt lønsystem.

Rekruttering og fastholdelse

Jeg har ovenfor gennem en sammenligning af officersprofilen og de unges profil hævdet, at Forsvaret på en række punkter kan leve op til de krav og ønsker, som de unge har. Jeg har også hævdet, at der er enkelte områder, hvor dette ikke er tilfældet.

Det er ingenlunde min påstand, at Forsvaret for enhver pris skal "ændre adfærd" for at imødekomme de unges krav. Forsvaret skal kun gøre det, hvor det er muligt uden at gå på kompromis med Forsvarets særegenhed, nemlig evnen til at kunne indsætte og anvende væbnede styrker.

Omvendt må Forsvaret forholde sig til den kendsgerning, at de unge officerer ikke er som vi lidt ældre. De stiller anderledes krav, har andre forventninger, er måske mere rodløse og vil først af alt behandles individuelt. Enhver chef må forsøge at sætte sig ind i den unge officers verden og gennem dialog søge at nå et resultat, som er tilfredsstillende for såvel den unge som for Forsvaret. Kun derved fastholder vi de unge - og kun derved rekrutterer vi kommende officerer.

Det er min påstand, at Forsvaret ville gøre sig selv en bjørnetjeneste, hvis krigerrollen blev nedprioriteret til fordel for diplomatrollen og virksomhedslederen. Selvom hovedparten af Forsvarets virksomhed er driftsopgaver, er krigerrollen fundamentet for de øvrige roller. Ved at være en god kriger, er grundstenen samtidig lagt til at blive en god diplomat og en god virksomhedsleder. Men det omvendte behøver så absolut ikke være tilfældet! Jeg finder derfor, at Forsvaret fortsat skal have krigerrollen i fokus, når der skal rekrutteres og uddannes. Forsvaret skal som det primære "salgsfremstød" fokusere på det Forsvaret kan og vil i forhold til alle andre virksomheder. Derved får vi fat i den del af de unge, som ikke lige så godt kunne være alle andre steder, men som netop vælger Forsvaret på grund af

Officersprofilen i et rekrutterings- og fastholdelsesperspektiv •

dets særegenhed. Den altoverskyggende opgave består derefter i at sørge for, at disse unge også forbliver i Forsvaret – at de fastholdes.

Jeg spurgte tidligere i artiklen, om Forsvaret har råd til at uddanne officerer til alle tre roller på én gang. Jeg mener efterfølgende at have givet svaret: Forsvaret bør fortsat rekruttere og uddanne til alle tre roller. Imidlertid må Forsvaret også erkende, at enhver officer udvikler sig med årene, og at ikke alle gennem en hel karriere har lysten og evnerne til utvunget og med succes at agere inden for alle tre roller. Der bør være plads og karrieremuligheder for officerer, der har den primære force inden for én eller to roller, og som måske ikke besidder alle de nævnte tre kompetencer.

Forsvaret har gennem mange år hævdet – og formentlig med rette – at den militære lederuddannelse på ethvert niveau er blandt de bedste i landet, og det er derfor naturligt, at officererne er attraktive for det civile arbejdsmarked. Forsvaret skal ikke ændre på markedsføringen af lederuddannelserne som værende moderne, anvendelige osv. Men Forsvaret skulle i stigende grad tage udgangspunkt i de unges profil, anvende den i markedsføringen, betone at Forsvaret kan honorere en række af de unges krav og så samtidigt fremhæve krigerrollen som det unikke, som ikke findes andre steder.

Evaluering af forsvarets linjeofficersuddannelser

Kontorchef, kommandørkaptajn Francis Zachariae, Forsvarsministeriet.

Forsvarets uddannelser må ses efter i sømmene, hvis nye, kvalificerede lederemner skal rekrutteres og yngre officerer fastholdes blandt stadig færre, målrettede og mere krævende unge. Samtidig må personelstrukturen gøres mere fleksibel, hvis forsvaret skal gøre sig parat til fortsat tilpasning og ændring.

Indledning

Forsvaret har gennem tiderne været kendt og værdsat for sin uddannelse af ikke blot krigsduelige soldater, men i lige så høj grad for sin leder- og mellemlideruddannelse.

Længe før ord som kompetenceudvikling, merit og benchmarking blev modebegreber, og længe før management- og lederudviklingsfirmaer fik vind i sejlene, var forsvaret langt fremme inden for gennemførelsen af egentlige lederuddannelser. I 1983 indførtes en ny uddannelses- og personelstruktur (P83), hvorved der blev sat fokus på at målrette og ensrette uddannelsen af ledere og mellemledere efter moderne principper.

Nutidens krav til større fleksibilitet i uddannelsesforløbenes tilrettelæggelse, gennemførelse og anerkendelsen heraf har imidlertid medført, at Forsvarsministeriet i samarbejde med Forsvarskommandoen og Danmarks Evalueringsinstitut gennem de sidste snart to år har arbejdet på at tilvejebringe en metode, hvorefter i første omgang forsvarets officersuddannelser kan evalueres i forhold til det civile videregående uddannelsessystem.

Endvidere har interessen for at skabe forbedrede muligheder for merit og større overensstemmelse mellem det militære og det civile uddannelsessystem været fremsat af bl.a. Hovedorganisationen af Officerer i Danmark og af Forsvarets Pædagogiske Råd, der i sin årsberetning for 1999 indstillede, at muligheden for i øget omfang at opnå civilt anerkendt kompetence ved forsvarets uddannelser blev undersøgt nærmere, bl.a. for at fremme en øget integration og interaktion mellem det militære og civile uddannelsessystem, herunder en gensidig udnyttelse af merit og en bedre udnyttelse af forsvarets personelressourcer.

Derudover er akkrediteringsinitiativerne i andre europæiske lande og i USA - inden for civile og militære uddannelser - i så hastig udvikling, at det synes opportunt, at også dansk forsvar forholder sig hertil, ikke mindst af hensyn til den enkelte uddannelsessøgende.

Evaluering af forsvarets linjeofficersuddannelser •

Ønsket om akkreditering af forsvarets officersuddannelser skal således ses som et initiativ til bl.a. at skabe bedre forståelse og forbedrede muligheder for merit mellem det militære og det civile uddannelsessystem.

Initiativet skal derudover ses som en udløber af de initiativer, Finansministeriet og Undervisningsministeriet gennem de senere år har lanceret vedrørende kompetenceudvikling, merit og udvikling af mere fleksible videreuddannelsesforløb. Det er i denne forbindelse både vigtigt og relevant, at en øget integration med det civile uddannelsessystem tilvejebringes, hvis forsvaret fremover skal kunne fremstå som en attraktiv arbejdsplads, hvor især yngre officerer kan fastholdes, og nye lederemner skal kunne rekrutteres til officersskolerne blandt stadig færre, mere målrettede og langt mere krævende unge i dagens Danmark.

Det civile uddannelsessystem

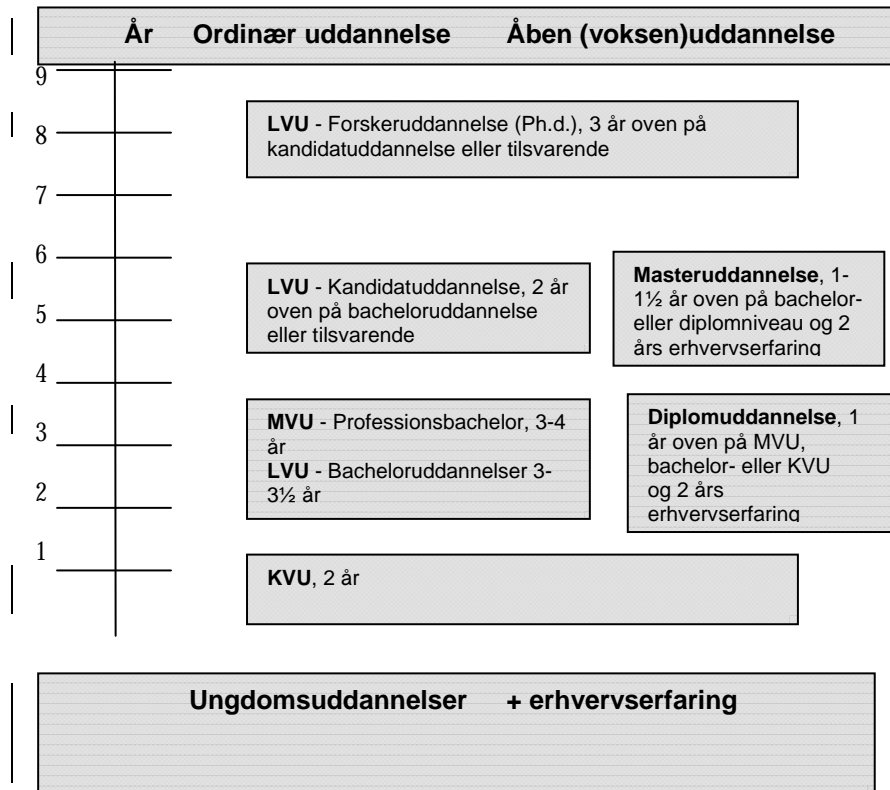
Undervisningsministeriet tog i slutningen af halvfemserne initiativ til, at de ordinære videregående uddannelser blev suppleret med et mere fleksibelt uddannelsessystem, der kan honorere de studerendes og de samfundsmæssige behov for et mere varieret udbud af kvalifikationer og kundskaber.

Det har skabt mulighed for merit og fleksibilitet mellem selvstændige, afrundede uddannelsesforløb inden for de eksisterende korte, mellemlange og lange videregående uddannelser (herefter kaldt KVVU, MVU og LVU), uden at der herved sker en forringelse af kvaliteten i uddannelserne. I tilslutning til de *ordinære uddannelser* udbydes de *åbne uddannelser* (diplom- og masteruddannelser) som deltidsstudier for voksne i erhverv på alle kategorier af uddannelsesinstitutioner, dog normalt diplomstudier som KVVU/MVU og masteruddannelser som LVU.

Med udgangspunkt i forsvarets uddannelsesstruktur, forsvarets planer på det pædagogiske og ledelsesmæssige område og ovennævnte civile videregående uddannelser har mulighederne for en gensidig tilpasning været gjort til genstand for nærmere overvejelser. Der synes umiddelbart mulighed for, at forsvarets uddannelser kan tilpasses og integreres i det civile uddannelsessystem. Det er imidlertid for tidligt at lægge sig fast på, hvilket uddannelsesforløb der i evalueringen af officersuddannelserne skal fokuseres på, og evalueringen vil vise, om officersuddannelsens enkelte elementer - eller samlede forløb - helt eller delvist tilsvare det ene eller det andet forløb, eller om der er behov for faglig eller metodisk supplerings.

Under alle omstændigheder må der påregnes et omfattende evalueringsarbejde og eventuelle justeringer i forhold til det civile uddannelsessystem. Et resultat af den forestående evaluering af forsvarets officersuddannelser kan således blive, at der bliver udstukket nærmere rammer for supplerings-/brobygningsforløb eller anvist kriterier for, hvordan forsvarets officersuddannelser evt. ved tilpasning af eksisterende uddannelsesforløb kan "hæves" til et ønsket niveau.

Evaluering af forsvarets linjeofficersuddannelser •



Det videre evalueringsarbejde

Det indledende arbejdet har foreløbig resulteret i, at Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) på baggrund af en *projektbeskrivelse* har lavet et egentligt *koncept* for den praktiske evaluering af i første omgang forsvarets linjeofficersuddannelser. Evalueringen, der påtænkes igangsat primo 2002, har som nævnt til formål at "værdiansætte" officersgrunduddannelsen og de to videreuddannelsestrin for at fastsætte, om i første omgang forsvarets lederuddannelse har et tids- og indholdsmæssigt niveau, der kan tangere eller ækvalere et tilsvarende civil akademisk uddannelsesniveau, hvorved der på sigt kan gives mulighed for merit begge veje.

Evaluering af forsvarets linjeofficersuddannelser •

Endelig er det et vigtigt element i evalueringen, at EVA er anmodet om at fremkomme med en række anbefalinger til forbedring af uddannelserne på forsvarets skoler, hvor der vurderes at kunne sættes ind i forhold til civile akademiske uddannelser. Herved er det håbet, at forsvarets grunduddannelser kan få en akademisk saltvandsindsprøjtning, og at der skabes mulighed for et mere akademisk/forskningspræget (Ph.d.) miljø ved Forsvarsakademiet.

Evalueringskonceptet forankres i den metodiske ramme, som EVA har erfaring med fra tidligere evalueringer af videregående uddannelser, og som er udviklet i overensstemmelse med internationalt anerkendte evalueringsmetoder og -procedurer. Metodevalget er desuden tilsvarende de metoder, der er valgt ved evaluering af udenlandske officersuddannelser, som er studeret i forundersøgelsen.

Evalueringen af forsvarets officersuddannelser vil blive foretaget ud fra en række fokusområder, som hver især skal danne grundlag for vurderingen af ækvivalens mellem det civile og det militære uddannelsessystem. De udvalgte fokusområder forventes at blive:

- Uddannelsens faglige profil, formål og kompetencemål.
- De studerende.
- Uddannelsens omfang, struktur og faglige indhold.
- Undervisningen, underviserkompetencer og uddannelsesmiljø.
- Prøver og censorer.
- Uddannelsens organisation og faciliteter.
- Kvalitetssikring og ajourføring.

Hvad der ligger under de enkelte fokusområder vil komme til at fremgår af det endelige evalueringskoncept og efterfølgende danne grundlag for det praktiske evalueringsarbejde og sluttelig for evalueringens konklusioner og anbefalinger.

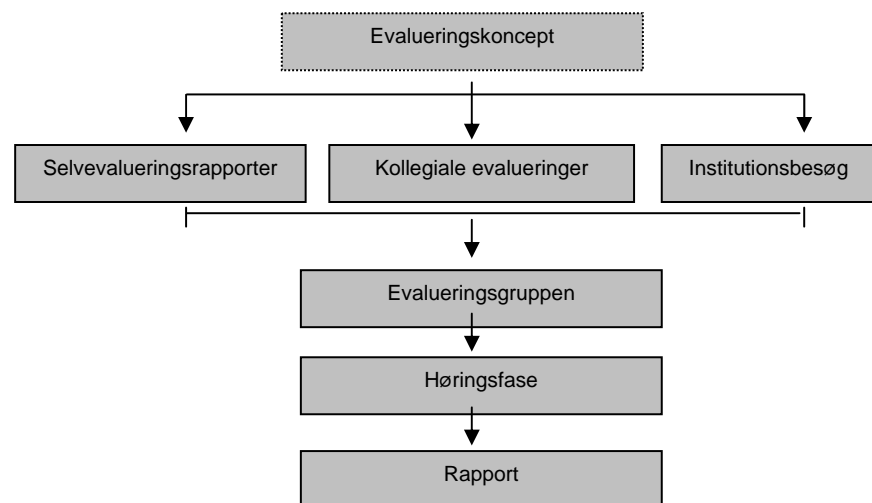
Til gennemførelse af evalueringsprocessen oprettes en **evalueringssgruppe**, der vil bestå af personer, som har særlig sagkyndig ekspertise (både civil og militær) på de områder, der skal evalueres. Evalueringssgruppen vil være fagligt ansvarlig for evalueringen og for de konkrete vurderinger af ækvivalens.

I tilslutning hertil vil der blive gennemført såkaldte **kollegiale evalueringer** (peer reviews), hvor igennem det faglige niveau i de uddannelseselementer, der har civil relevans, vurderes. Denne evalueringstype skal være med til at karakterisere uddannelserne og deres faglige niveau og vil sammen med vurderingen af de militære fagelementer indgå i en samlet vurdering af officersuddannelsernes omfang, karakteristika og faglige niveau.

Til overvågning og styring af det forestående evalueringsarbejde nedsætter EVA et projektteam, der skal have det praktiske og metodiske ansvar for evalueringen, yde sekretariatsbistand til evalueringssgruppen og fungere som kontaktled mellem den enkelte skole og evaluatorene. Desuden har Forsvarsministeriet nedsat en følgegruppe med repræsentation fra ministeriet, Forsvarskommandoen, Hjemmeværnskommandoen, de tre operative kommandoer, Forsvarsakademiet og

Evaluering af forsvarets linjeofficersuddannelser •

de tre værns officersskoler. Med nedsættelsen af følgegruppen er det ønsket at sikre, at projektet bliver forankret i forsvaret. Følgegruppens overordnede formål er med udgangspunkt i den udarbejdede projektbeskrivelse at følge og vejlede evalueringsinstituttet i udvikling af evalueringsmetode for officersuddannelserne og dernæst med baggrund i evalueringskonceptet at følge og vejlede evalueringsinstituttet under evalueringen.



Den færdige rapport forventes at foreligge i foråret 2003.

På baggrund af evalueringens resultat vil følgegruppen bidrage med forslag til, hvordan linieofficersuddannelserne efterfølgende bør akkrediteres i forhold til det civile uddannelsessystem og dermed meriteres i forhold hertil. En problemstilling, der nødvendigvis skal tages stilling til, er, hvorledes en mere fleksibel anerkendelse af civile uddannelser som kompetencegivende for indledning af en militær karriere eventuelt kan gennemføres i forsvaret.

Forventningen til evalueringen

Det er på nuværende tidspunkt ikke muligt at forudsige resultatet af den forestående evaluering af forsvarets officersuddannelser og dermed heller ikke, hvilke anbefalinger evalueringen vil resultere i.

Der er en klar forventning om, at den retning, forsvaret i sine akkrediteringsbestræbelser er slået ind på, er den rigtige. Selvom forsvaret følger

Evaluering af forsvarets linjeofficersuddannelser •

tendenserne i samfundet, vil projektet imidlertid ikke kunne gennemføres uden forhindringer. I starten af 2003 kan det vurderes, om de forventede mål kan nås, nemlig at der ud over en formel civil anerkendelse af linjeofficersuddannelserne på et ønsket akademisk niveau kan skabes en mere fleksibel situation mellem forsvaret og en lang række civile videreuddannelser. Nogle vil frygte, at forsvaret derved drænes for kvalificerede officerer, bl.a. på grund af øget mulighed for at meritere opnåede kundskaber til det civile uddannelsessystem. Det er imidlertid umiddelbart vurderingen, at denne risiko opvejes af de fordele, der gives mulighed for.

Udover at der ved selve gennemførelsen af projektet vil opstå en øget kvalitativ fokusering på officersuddannelserne, vil en forbedret meritering tillige åbne mulighed for, at forsvaret i større omfang - såfremt man beslutter sig for det - kan rekruttere civile med en akademisk baggrund. Dette skaber en mere fleksibel personelstruktur, der i dag kun kan suppleres gennem indtag i bunden af "pyramiden".

Endelig må det formodes, at en formel civil godkendelse af officersuddannelserne vil skabe mulighed for et mere akademisk og forskningspræget miljø ved forsvarets skoler, herunder især ved Forsvarsakademiet.

Fjernundervisning i Forsvaret

Oberstløjtnant L.G. Schunck, chef for Center for Fjernundervisning

Igennem de sidste fem til seks år har begreber som e-learning, WEB- undervisning, CD-ROM produktioner m.v. været en del af den vestlige verdens dagligdag. Mange civile firmaer og internationale universiteter har søgt at finde en hensigtsmæssig udnyttelse af den elektroniske udvikling i forbindelse med en eller anden form for distancebaseret uddannelse og læring.

Denne udvikling har forsvaret været en meget integreret del af igennem de aktiviteter, som Uddannelses Udviklings Afdelingen ved Forsvarets Center for Lederskab har varetaget.

Udviklingen på det organisatoriske plan har med nedlæggelsen af FCL resulteret i oprettelsen af Center for Fjernundervisning som en del af Forsvarsakademiet 01 januar 2001.

Dette center er bygget på en sammenlægning af Forsvarets Brevskole og Uddannelses Udviklings Afdelingen og er fysisk placeret i Auderødlejren ved Frederiksværk.

Hvad er fjernundervisning?

Forsvaret har med vanlig sans for systematik lavet en definition på fjernundervisning, som er afstemt med opfattelserne i de øvrige NATO- lande.

Fjernundervisning er undervisning, hvor underviser og elever er adskilt i rum og tid, eller i rum alene.

Elektronisk fjernundervisning bliver således fjernundervisning under anvendelse af en eller anden form for moderne informationsteknologi.

Denne definition vil som en del af et overordnet direktiv for implementering af fjernundervisning snart blive udsendt fra Forsvarskommandoen.

Definitionen antyder, at der er en række måder at praktisere fjernundervisning på. Uddannernes hovedopgave bliver derfor som i den traditionelle undervisning, at anvende de midler og metoder som bedst sikrer at uddannelsesmålene nås under en ansvarlig hensyntagen til tid og økonomi.

Registret der kan spilles på er følgende:

- Brevskole undervisning. Denne kan enten leveres i den traditionelle brevform, eller kan leveres elektronisk via e-mail.
- Programmeret Undervisning, som er kendt af forsvarets undervisere som "PU-hæfter". Disse kan enten leveres i hæfteform eller elektronisk i form af Pdf filer.
- Dataformidlet undervisning (DFU), som er en eller anden form for elektronisk baserede undervisningsprogrammer. Disse kan være lagret på CD-ROM,

Fjernundervisning i Forsvaret •

Harddisken eller andre lagringsmidler. De kan variere i kompleksitet og visuelle virkemidler fra det simple lineære program til programmer, som omfatter videosekvenser, og andre komplicerede virkemidler. Motivationen hos eleverne og interaktionen mellem programmet og eleverne er normalt ligefrem proportionale med kompleksiteten og den kreativitet, der er lagt i programmet, som igen har indflydelse på fremstillingsprisen.

- PC konference under en eller anden form. Udover interaktion giver denne metode mulighed for kommunikation mellem underviser og elever samt eleverne imellem. De mest kendte typer er sikkert internettets forskellige Chat-fora. Til undervisning og læring er der dog udviklet særlige softwareprogrammer som sikrer, at der kan komme fokus på undervisning og læring og ikke blot informationsformidling. CFU er ved at implementere disse.
- PC- konference kan gennemføres som real-time(Chat) eller forskudt i tid. Dette giver PC konferencemodellen en meget stor fleksibilitet og anvendelighed.
- Videokonference med tovejs billede og lyd anvendes også i fjernundervisningen. Denne metode forventes at blive yderligere integreret, når der er udviklet gode bredbåndsforbindelser, som sikrer den nødvendige kvalitet til undervisning.

Hvorfor skal man dog udvide anvendelsen af fjernundervisning i forsvaret? Hvad er der i vejen med de måder, vi har uddannet på hidtil? Kan man overhovedet få tilført personellet de rigtige holdninger, hvis de nu skal til at sidde bag en computer frem for at sidde foran en inspirerende underviser?

Det er nogle af de spørgsmål CFU får stillet, når vi er rundt på forsvarets tjenestesteder for at informere om de nye muligheder.

Svarene er ret klare. Vi skal anvende fjernundervisningen fordi der er flere fordele end ulemper.

Fordele:

- Besparelser på rejse og opholdsudgifterne i forhold til tilstedeværelseskurser.
- Flexibilitet. Eleverne kan gennemføre uddannelsen hjemme på de tidspunkter af døgnet, der passer ind i deres dagligdag.
Denne fleksibilitet kan være en afgørende faktor i fastholdelse af yngre officerer og befalingsmænd.
- Udvikling af ansvar for egen læring, som er en afgørende faktor for forsvarets fremtid og i god harmoni med forsvarets værdier.

Der er ikke noget i vejen med den måde vi tidligere har uddannet på. Metoderne og målene passede og var i god overensstemmelse med den generelle opfattelse af uddannelse, deltageres forventninger og emnerne, der skulle uddannes i.

Fjernundervisning i Forsvaret •

Mange af de uddannelser, vi har gennemført, har således været særdeles fremragende, og anvendelsen af en eller anden form for fjernundervisning skal derfor gennemføres efter nøje overvejelse. Elektronisk fjernundervisning er udtryk for en anden tid, andre ydre omstændigheder og andre muligheder. Der er således målgrupper, emneområder og indlæringsniveauer, hvor de anførte metoder er særdeles velegnede, og der er en lang række områder, hvor det absolut er bedst at anvende den traditionelle tilstedeværelse. Dette medfører, at vi fremover vil se uddannelserne som forskellige kombinationer af tilstedeværelsesmoduler og fjernundervisningsmoduler, hvor fjernundervisningsmodulerne igen vil benytte sig af forskellige metoder.

Når man anvender fjernundervisningen på denne måde, vil man også have svaret på, om vi nu kan sikre, at de rigtige holdninger bliver tilført forsvarets personel gennem uddannelsen. Det kan vi, hvis vi har valgt den rigtige kombination af de rådige muligheder.

Man skal i den forbindelse også være opmærksom på, at fjernundervisning er bedst egnet til indlæring af viden, ikke er så velegnet til indlæring af færdigheder.

Center for Fjernundervisning har udviklet prototypen til det, man kan kalde Forsvarets Elektroniske Skole(FELS), og er i gang med at hjælpe forsvarets skoler med at konvertere traditionelle uddannelser og kurser til fjernundervisning.

Det er planen, at der vil ske en sammenkobling af FELS med Forsvarets Informationsserver og De Mars projektet således, at søgning om uddannelser, ansøgning om optagelse, gennemførelse og registrering bliver kædet sammen.

Der gennemføres ved CFU allerede nu en lang række udviklingsprojekter, som sigter på en indførelse af fjernundervisning under en eller anden form.

Som støtte til denne proces har CFU udviklet kurser og tilbyder disse i 2002. Kurserne er dels korte tilstedeværelseskurser, dels kurser med en kombination af korte tilstedeværelsesmoduler og fjernundervisningsmoduler som gennemføres på FELS.

Kurserne retter sig mod planlæggerne samt mod de, som skal til at optræde som undervisere i fjernundervisningen. For underviserne er der tale om tilførelse af nogle kommunikationsteknikker og styringsværktøjer, man ikke tidligere har anvendt. For den rutinerede underviser er disse ret hurtige at lære når det pædagogiske grundlag fra den traditionelle lærerrolle er i orden.

Underviserens rolle bliver altså anderledes end den traditionelle lærerrolle, som vi kender den i dag. Den bliver måske også en lille smule mere interessant og udfordrende.

Da der er tale om en væsentlig anderledes måde at gennemføre uddannelse på, vil det naturligvis medføre en hel del ændringer i de ydre rammer. De traditionelle lokaliteter på forsvarets skoler og tjenestesteder hvor undervisningen indtil nu har været gennemført skal tilpasses den nye verden. Man kunne eksempelvis forestille sig, at tjenestestederne etablerede en form for "netcafe'er", hvor eleverne kunne gennemføre undervisningen. Man må under alle omstændigheder anskaffe PC materiel til den elektroniske fjernundervisning, og her måske endda påregne, at dette

Fjernundervisning i Forsvaret •

udstyr skal kunne udlånes til eleverne, så disse kan gennemføre dele af undervisningen hjemmefra. Der skal træffes aftaler om at få skaffet det tidsmæssige rum for eleverne, så fjernundervisningen ikke blot bliver belastninger lagt oveni den daglige tjenestetid, men kombineres på en fleksibel måde til gavn og glæde for såvel tjenestestedet som for eleven.

Center for Fjernundervisning opererer med en række forskellige procentsatser i forholdet mellem den tid tjenestestedet bør stille til rådighed for en uddannelse, og den tid eleverne må forvente selv at skulle lægge i uddannelsen fra deres egen fritid.

Dette er der egentligt ikke noget nyt i, idet længerevarende uddannelser i forsvaret altid har været en kombination af hjemmearbejde og fremmøde til undervisning. At det anføres her er således blot for at understrege, at det er hensigtsmæssigt at forholde sig konkret til tidsaspektet for ikke at fjernundervisningen skal komme i u hensigtsmæssig modvind.

Center for Fjernundervisning hjemmeside giver yderligere information om fjernundervisning, uddannelser m.v. De forefindes både på internettet og på FIIN.

Forsvarskommandoen har i januar 2002 udgivet et FKO Direktiv for Fjernundervisningen i forsvaret, som belyser ansvar og rammer. Disse følges op med supplerende bestemmelser udarbejdet af Forsvarsakademiet.

Internet: <http://www.fcfu.dk>

FIIN: <http://fsv13/cfu>

Kompetenceudvikling

Orlogskaptajn Allan Damm og cand.psych. og specialist i arbejds- og organisationspsykologi Jens Lund.

Kompetenceudvikling af Forsvaret personel hænger uløseligt sammen med Forsvarschefens vision 2010, idet visionens virkeliggørelse kræver, at personellet bevarer og videreudvikler dets professionalisme, fleksibilitet og ansvarlighed. Udvikling af den enkeltes kompetence vil virke motiverende og medvirke til også fremover at rekruttere og fastholde personellet i Forsvaret.

Spørger man to uafhængige eksperter om, hvad kompetenceudvikling er, kan man være nogenlunde sikker på at få forskellige svar. Kompetenceudvikling er et af tidens helt store personalepolitiske emner, men for målrettet at kunne bruge kompetenceudvikling i en virksomheds personalepolitik er det vigtigt at få defineret begrebet og at sikre, at både arbejdsgivere og arbejdstagere er enige om begrebets indhold og anvendelse.

I denne artikel vil vi give vores bud på, hvad kompetence og kompetenceudvikling er, og vi vil på baggrund af det begrebsapparat man bruger indenfor statens område sætte det ind i Forsvarets sammenhæng.

Hvad er kompetence og kompetenceudvikling?

Vil en person lære at køre bil, må han erhverve et kørekort. Dette kørekort giver vedkommende en kvalifikation – han må køre bil. Imidlertid er det velkendt, at nye bilister sjældent kører godt bil, og det er derfor nødvendigt at opnå rutine gennem regelmæssig kørsel. Gennem denne rutinerings bliver bilisten kvalificeret – han kan køre bil. Sidste vigtige skridt er, at bilisten har eller tilegner sig de rette holdninger til at køre bil, og først når dette er på plads kan vi tale om en kompetent bilist – han er god til at køre bil.

Sagt kort er kompetence, at kunne, hvad man skal. Omvendt er en kvalifikation ikke nødvendigvis ensbetydende med, at man er særlig god eller i det hele taget i stand til at kunne det man skal, når det kommer til stykket.

Kompetencebegrebet er kommet i fokus i de senere år, fordi det sammenfatter både de faglige og de personlige krav – såsom engagement, motivation og holdninger – der stilles til arbejdsstyrken. Det faglige kan ikke stå alene, lige såvel som det personlige ikke kan det.

Kompetence er derfor blevet et overbegreb for kvalifikationer, fordi kompetence rummer såvel:

Kompetenceudvikling •

- Viden
- Færdigheder
- Holdninger, herunder vilje og motivation til at gøre, hvad der skal gøres, samt
- Evne til at vurdere, hvor og hvornår kompetencerne skal bringes i anvendelse

Kompetence handler altså om flere faktorer, og kompetenceudvikling om udvikling af en eller flere af ovennævnte faktorer.

Kompetence handler i denne sammenhæng ikke om beføjelser (beslutningskompetence), og kompetenceudvikling er ikke ensbetydende med uddannelse. Kompetenceudvikling kan ske gennem uddannelse, men også gennem en bred buket af tiltag, der udvikler den enkelte i jobbet – såsom nye arbejdsopgaver, nye arbejdsområder, deltagelse i udviklingsprojekter, andre samarbejdsrelationer, udstationering, rotation m.v..

Hvorfor kompetenceudvikling?

Der er to vigtige grunde til, at kompetenceudvikling er vigtig. For det første er det i enhver virksomheds interesse, at medarbejdernes samlede kompetence er tilstrækkelig god til at opgaverne kan løses godt. Dette gælder naturligvis de nuværende opgaver, men det er samtidigt vigtigt, at virksomheden har kompetente medarbejdere til at løse de fremtidige opgaver. Da enhver virksomheds opgaver løbende ændres, er der behov for at medarbejdernes kompetencer udvikles, og er en virksomhed ydermere i stand til at forudse de fremtidige opgaver og udvikle medarbejdernes kompetencer, vil denne virksomhed stå sig godt i den fremtidige konkurrence. Dette er naturligvis gældende for både private virksomheder og offentlige institutioner.

Den anden vigtige grund er, at det er i den enkelte medarbejders interesse at få udviklet sin kompetence. Især de unge lægger vægt på, at arbejdslivet skal være en fremadskridende proces med udfordringer og udvikling, og får man ikke tilstrækkelig udfordring og udvikling i jobbet, er man klar til at skifte til en anden virksomhed. Mange, der ikke er enige i denne holdning, betegner den unge generation "zapper-generationen". Det vil nok være mere rimeligt at betegne den som "projekt-generationen", hvor den enkeltes eget liv er projektet. Der er næppe tvivl om, at adgangen til udvikling allerede er og fremover i stigende grad vil være en vigtig parameter i rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Endelig skal det påpeges, at især offentlige arbejdspladser har et vist socialt ansvar, og det vil være urimeligt at afskedige medarbejdere – eksempelvis efter en politisk beslutning – der ikke har kompetencer til at begå sig på det øvrige arbejdsmarked.

Strategisk og systematisk kompetenceudvikling i staten

Kompetenceudvikling •

Kompetenceudvikling er et af de tre indsatsområder i den statslige personalepolitik, der skal bidrage til, at statens arbejdspladser kan løse deres opgaver professionelt og fleksibelt samt udvise ansvarlighed.¹ En følge af denne hensigt er, at Finansministeriet og Centralorganisationernes Fællesudvalg ved overenskomstforhandlingerne i 1999 indgik en aftale om systematisk kompetenceudvikling i statens institutioner.

Kompetenceudvikling i staten skal være både strategisk og systematisk.

Den strategiske kompetenceudvikling henviser til, at medarbejderens udvikling forankres i virksomhedens nuværende og fremtidige opgaveløsning.

Den systematiske kompetenceudvikling er en planlagt løbende udvikling af den enkelte medarbejder, eller med andre ord "livslang planlagt læring"².

At gøre kompetenceudvikling strategisk er ikke en let opgave. En sikring af sammenhæng mellem de overordnede mål og det konkrete arbejde, der skal udføres, er en stor udfordring for enhver institution. De nuværende opgaver kan altid identificeres, men det kan ofte være svært og forbundet med megen usikkerhed at fastslå de fremtidige. Offentlige institutioner skal ikke nødvendigvis være, men er ofte reaktive i forhold til udviklingen i omkringliggende samfund og verden, hvilket står i vejen for fremsynethed. Endvidere kræver strategisk kompetenceudvikling, ud over et overblik over hvilke kompetencer institutionen skal råde over i fremtiden, at institutionen har overblik over, hvilke kompetencer den råder over nu. Dette sidste kræver et møjsommeligt registreringsarbejde, som de færreste institutioner har givet sig i kast med.

Systematisk kompetenceudvikling kan foregå ved at der opstilles mål for den enkeltes udvikling, som der følges op på. I den forbindelse vil det være gavnligt med en opblødning af den traditionelle relation mellem arbejdsgiver og arbejdstager, hvor arbejdsgiver havde en konkret stilling med et veldefineret indhold, der skulle besættes, og hvor arbejdstager stillede med de til stillingen nødvendige kompetencer. Om arbejdstagere eventuelt havde yderligere kompetencer, var i den sammenhæng uinteressant, ligesom det var uinteressant at udvikle den enkelte, hvis ikke stillingen specifikt krævede det. Skal der gennemføres systematisk kompetenceudvikling kræver det, at både arbejdsgiver og arbejdstager er villige til at lade arbejdstager skifte stilling jævnligt eller at udvikle de enkelte funktioner, med mulighed for at stillingsindholdet løbende kan ændres.

Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling gennemførte i 2001 en undersøgelse af kompetenceudvikling i staten. I denne undersøgelse beskrives

¹ Personalepolitik i staten – fra ord til handling, Finansministeriet, 1998. De to andre indsatsområder er: Ledelse samt den hele medarbejder. En indsats på kompetenceudviklingsområdet får nødvendigvis også indflydelse på de to andre indsatsområder.

² Vejledning om strategisk og systematisk kompetenceudvikling i statens institutioner, Personalestyrelsen og CFU, 2000, side 15.

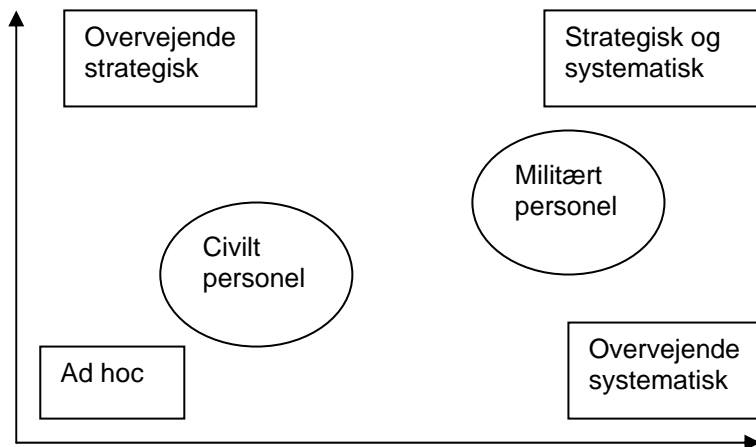
Kompetenceudvikling •

Forsvaret som den organisation i staten, der kommer tættest på at være systematisk i sin kompetenceudvikling uden samtidig at være strategisk.³

Det hedder i undersøgelsen: "Denne organisation er kendt for at arbejde systematisk med sine medarbejders udvikling, idet hele organisationens personalepolitik er centreret omkring udviklingen af den enkelte medarbejders kompetencer, som danner grundlag for vedkommendes forfremmelse opad i systemet."

Denne beskrivelse gælder øjensynligt kun militært personel, idet udviklingen af det civile personel i Forsvaret i meget højere grad minder om den kompetenceudvikling, som finder sted i resten af staten.

Skematisk kan Forsvarets kompetenceudvikling vises som i figur 1.



Figur 1: Kompetenceudvikling i Forsvaret

Baggrunden for forskellen mellem de to personalekategorier er, at mens det militære personel rekrutteres fra bunden af organisationen og gives en karriereudvikling fra dette udgangspunkt, rekrutteres det civile personel hovedsageligt til specifikke ledige stillinger. Forsvarets hidtidige anvendelse af civilt personel minder i høj grad om den traditionelle relation mellem arbejdsgiver og arbejdstager, som blev omtalt tidligere i artiklen. Det vil sige, at det civile personel, rekrutteres til specifikke

³ Kompetenceudvikling i Staten, Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling, 2001, side 107.

Kompetenceudvikling •

stillinger, og med mindre personellet selv ansøger om det, vil det ikke nødvendigvis gennemgå en udvikling gennem jobskifte.

Endvidere er det militære personel i højere grad end det civile knyttet til Forsvarets primære opgave, nemlig at uddanne, opstille og indsætte militære styrker, der skal kunne kæmpe. Dette medfører, at kompetenceudvikling af militært personel i højere grad end af civilt personel er strategisk, idet ændringer i opgavekomplekset hurtigere vil afspejle sig i uddannelse, jobindhold og øvelser for det militære personel.

Kompetenceudvikling i DeMars

Med indførelse af DeMars får Forsvaret et værktøj, der vil medføre en forbedring af kompetenceudviklingen af personellet. Værktøjet vil bidrage til yderligere at systematisere kompetenceudviklingen af den enkelte, idet der i forbindelse med den registrering af hver enkelt ansat i Forsvaret, der vil ske i DeMars, vil blive mulighed for at registrere og vurdere den enkelte ansattes kompetencer, og det vil være muligt at registrere hver enkelts ønsker og potentialer. Registrering i sig selv gør det ikke, men det faktum, at chefer og personelforvaltere fremover skal forholde sig til udviklingen af personellet, også det der ikke tidligere fik så megen opmærksomhed, vil givetvis medføre en bedre systematisk kompetenceudvikling.

Den strategiske kompetenceudvikling afhænger som tidligere nævnt først og fremmest af, at en virksomhed har en opfattelse af, hvilke kompetencer den allerede råder over. Det er allerede nævnt, at DeMars vil bidrage til at skabe dette overblik. Imidlertid vil DeMars også kunne registrere, hvilke kompetencer Forsvaret har brug for nu og i fremtiden, og gennem DeMars vil man kunne konstatere, hvilke kompetencer der mangler og derfor skal udvikles, eller eventuelt hvilke kompetencer, der måtte være i overskud.

Endelig skal det nævnes at DeMars på baggrund af en given stilling, der skal besættes, kan finde de kandidater i Forsvaret, som bedst matcher den ønskede kompetenceprofil.

Kompetenceudvikling i DeMars følger den definition af kompetence, som der blev redegjort for i begyndelsen af denne artikel.

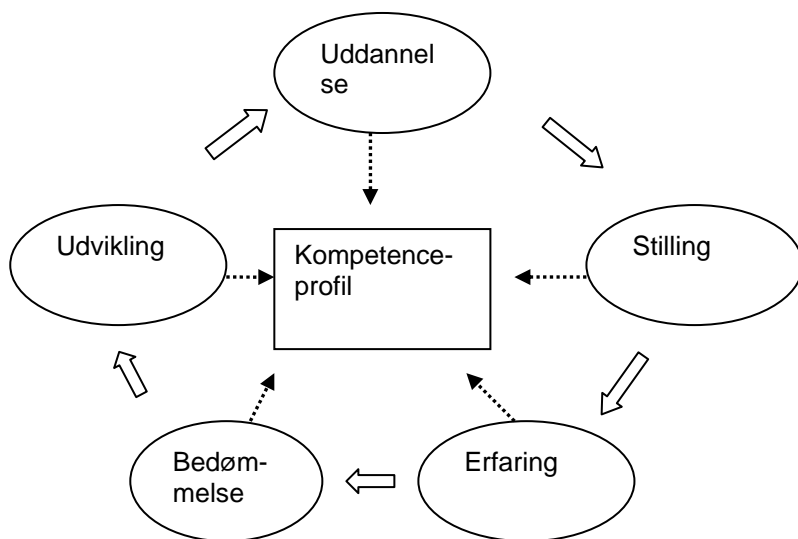
I figur 2 vises en model med den kompetenceudviklingscyklus, som DeMars opererer med. I denne model kan man følge en persons kompetenceudvikling og i princippet kan man begynde hvor som helst i modellen, afhængig af personens nuværende situation. Hvis man forestiller sig, at en person får en uddannelse i eller uden for Forsvaret (kvalifikationen), vil han efterfølgende blive sat i en stilling. I denne stilling vil personen efterhånden få erfaring med løsning af de i stillingen forbundne opgaver. Herefter vil hans kompetence blive bedømt, hvorefter han ved en udviklingssamtale med sin chef og eventuelt efterfølgende med sin personelforvalter vil få aftalt et udviklingsforløb. Dette udviklingsforløb kan indebære en ny uddannelse, eller eventuelt besættelse af en ny stilling uden yderligere uddannelse. Endelig kan man forestille sig, at personen forbliver i samme

Kompetenceudvikling •

stilling med henblik på at oparbejde yderligere erfaring indenfor nuværende arbejdsfelt eller et ændret arbejdsfelt.

Som det fremgår af modellen giver alle disse "stationer" input til DeMars, og for den ansatte vil der efterhånden blive opbygget en kompetenceprofil. Kompetenceprofilen opbygges af tre elementer

- uddannelse
- erfaring
- personlige kompetencer



Figur2: DeMars kompetenceudviklingscyklus

Forsvaret har altid registreret, hvilke uddannelser personallet har gennemgået, men registreringen er sket flere forskellige steder og oftest manuelt på stamkortet. Med registreringen i DeMars sikres det, at oplysningerne bliver registreret samme sted, og ikke mindst sikres det, at Forsvaret kan få et samlet overblik over, hvor mange ansatte og hvem, der har en given uddannelse. Eksempelvis kan man forestille sig en situation, hvor en styrke under opstilling til en international opgave skal suppleres med personel med en særlig uddannelse – eksempelvis uddannelse på

Kompetenceudvikling •

Stinger-våbensystemet. Alle tre værn har personel uddannet på Stinger, og det vil fremover i DeMars være muligt, at identificere alle med den givne uddannelse.

Endvidere vil alt personels civile uddannelser blive registreret. Dette gælder for både civilt og militært personel. Dette vil være et fremskridt for det civile personel, der oprindeligt ofte var ansat på baggrund af én specifik uddannelse. Det vil herefter være muligt at udnytte personellet's øvrige civile uddannelseskompetencer, således at disse kan danne grundlag for et kompetenceudviklingsforløb.

Registrering af erfaringskompetencerne er en naturlig fortsættelse af registreringen af uddannelserne. For de fleste uddannelser gælder det, at de mister deres værdi, hvis de ikke efterfølgende bliver brugt i jobbet. Om en uddannelse også bliver brugt er op til chefen, personelforvalteren og til den enkelte selv, men med registreringen vil det – for at blive i Stingereksemplet – være muligt ikke alene at finde personel med Stingeruddannelse, men også at sikre, at personellet rent faktisk er øvet i systemet.

Endvidere vil en registrering af erfaringskompetencer give Forsvaret mulighed for at udnytte erfaringer, som er indhentet uden for Forsvaret. Dette kunne eksempelvis dreje sig om beherskelse af fremmedsprog eller om erfaringer hentet gennem et job uden for Forsvaret. Dette vil eksempelvis kunne være nyttigt i forhold til brug af personel af reserven i internationale operationer. Det er dog ikke uden vanskeligheder at definere hvilke kompetencer, man ønsker at registrere, og en sådan registrering skal være meget nøjagtig, for at man på et senere tidspunkt skal kunne trække oplysningerne ud af DeMars igen.

De personlige kompetencer tænkes registreret på grundlag af et nyt system til afløsning af Forsvarets Personel Udviklings- og Bedømmelses System (FORPUBS).

I-FORPUBS

FORPUBS har i over 25 år været et af Forsvarets vigtigste værktøjer til udvikling og bedømmelse af personellet. For at undersøge om FORPUBS lever op til nutidens krav gennemførte Institut for Militærpsykologi (IMP) en undersøgelse blandt brugerne af systemet.⁴

På baggrund af undersøgelsen anmodede Forsvarskommandoen (FKO) IMP om at udvikle et nyt system, kaldet I-FORPUBS (innovation af FORPUBS), der har til formål:

- At styrke kompetenceudviklingen af Forsvarets medarbejdere.

⁴ For mere information om undersøgelsen, dens resultater og anbefalinger, se: "Evaluering og eventuel revision af forsvarets personeludviklings- og bedømmelsessystem (FORPUBS)". Forsvarets Center for Lederskab, FEB 2000.

Kompetenceudvikling •

- At styrke Forsvarets muligheder for vurdering af medarbejdernes præstationer og udviklingspotentiale.⁵

I-FORPUBS skal overordnet udvikles inden for rammerne af statens personalepolitik med særlig vægt på anbefalingerne om kompetenceudvikling. Ved udviklingen af det nye system bliver det forsøgt opbygget evolutionært, således at det kan rumme kommende personelpolitiske og forvaltningsmæssige tiltag. Det nye system opbygges således, at DeMars kan anvendes i størst muligt omfang.

For at sikre en løbende og bred accept samt forankring af udviklingsarbejdet med I-FORPUBS blandt interessenter og beslutningstagere i basisorganisationerne har FKO nedsat en såkaldt forankringsgruppe, der løbende underrettes om udviklingsarbejdet.

Udviklingsarbejdet former sig i to faser:

1. Udvikling af en konceptuelt overordnet model som grundlag for det fremtidige I-FORPUBS
2. Fremlæggelse for FKO af konkret forslag til nyt system til afprøvning i Forsvaret

Fase 1 er nu afsluttet med en beslutningsbriefing om den overordnede model for Forsvarschefen, Chefen for Forsvarsstaben samt Chefen for Personelstaben i efteråret 2001.

Hovedpunkterne i den overordnede model er følgende:

- I-FORPUBS skal omfatte alt personel ansat i Forsvaret
- Enkelte personelgrupper kan undtages fra bedømmelsesdelen
- I-FORPUBS skal leve op til Finansministeriets krav om kompetenceudvikling i den offentlige sektor og skal derfor være kompetencebaseret
- Udviklings- og bedømmelsesaktiviteter skal understøttes af informationsteknologi, og skemaer, hjælpværktøjer o.l. skal være tilgængelige i elektronisk form
- I-FORPUBS skal danne basis for såvel karrierestyring som kompetenceudvikling
- Alt personel skal gennemføre udviklings- og bedømmelsesprocedure en gang årligt
- Bedømmelse og udvikling sker efter et niveauopdelt system, hvor der tages hensyn til, at krævede kompetencer er forskellige på forskellige niveauer
- Udviklingsplaner skal koordineres med tjeneste- og karriereplaner

⁵ For mere information, se: FKO direktiv nr. 25-2000: Direktiv for udvikling af Forsvarets personeludviklings- og bedømmelsessystem.

Kompetenceudvikling •

- Udviklings- og bedømmelsesproceduren indebærer, at der indgås gensidigt forpligtende udviklingsaftaler parterne imellem
- Udviklings- og bedømmelsesansvaret skal uddelegeres, således at bedømmelse og udvikling sker på lavest mulige ledelsesniveau. Herved tilsigtes dels, at bedømmelse og udvikling sker på baggrund af et grundigt kendskab til personer og vilkår, dels at bedømmelsesarbejdet for den enkelte chef og leder holdes inden for realistiske rammer
- Som forudsætning for indføring af nyt udviklings- og bedømmelsessystem samt for uddelegering af ansvaret skal der etableres efteruddannelse i tilstrækkeligt omfang for såvel bedømmere som bedømte
- Samtidig med etableringen af efteruddannelsen indføres I-FORPUBS som fag på forsvarets skoler
- Ny "bedømmer" har adgang til forrige udviklingsplan (men ej til forrige bedømmelse)
- I-FORPUBS indeholder hjælpeværktøj til reduktion af inflation i bedømmelser
- Der arbejdes på, at en såkaldt 360 eller 180 graders feedback kan fungere som et supplement til I-FORPUBS⁶
- 360/180 graders feedback indføres i flere tempi, startende med fokus på udvikling fremfor bedømmelse.

I udviklingsarbejdets fase 2 skal der ske en udfyldning af rammerne i den overordnede model. I løbet af 2002 vil der derfor foregå drøftelser i Forsvaret med henblik på at få præciseret, hvilke kompetencer, der skal arbejdes med og få udviklet det nye system til både at rumme generelle kompetencer, som alle holdes op imod, og lokale kompetencer, der har særlig betydning for det enkelte tjenestested.

Når fase 2 er afsluttet, bliver det nye system testet forskellige steder i Forsvaret, således at "børnesygdommene" fjernes, før der igangsættes uddannelser til indføring i det nye system og endelig implementering af det inden udgangen af 2004.

Det videre arbejde med kompetenceudvikling i Forsvaret

Forsvaret har igennem mange år arbejdet med kompetenceudvikling, man har blot kaldt det noget andet. Dette betyder dog ikke, at Forsvaret er Danmarksmester i disciplinen, og som Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling har konkluderet, kan Forsvaret gøre meget for at gøre kompetenceudviklingen både mere strategisk og mere systematisk.

⁶ En 360 graders feedback går ud på, at den nærmeste foresattes vurdering af en medarbejder bliver suppleret af vurderinger fra underordnede og sideordnede og evt. også fra andre interessenter. Ved en 180 graders vurdering er det alene overordnede og underordnede, der er involveret i vurderingen.

Der bliver taget endelig stilling til indførelse af 360/180 graders feedback i forbindelse med I-FORPUBS, når forslaget er blevet yderligere bearbejdet.

Kompetenceudvikling •

Forsvaret har hidtil optimeret den systematiske kompetenceudvikling til at udvikle militært personel i den vertikale karriere. For at forbedre mulighederne for udvikling for andre grupper af personel har Forsvarskommandoen sammen med underlagte myndigheder og personelorganisationerne i de seneste år taget en række initiativer. Forsvaret er således i færd med at definere et antal horisontale karriereforløb for officerer, der ikke længere er i den vertikale karriere. Ligeledes har Forsvaret i samarbejde med personelorganisationerne forsøgsvist etableret kompetenceafklarende og opkvalificerende forløb for udvalgte grupper af konstabler med det formål at give en faglig uddannelse til personel, der ellers ikke får en faglig uddannelse i Forsvaret.

Endvidere er der blevet taget nogle initiativer, der skal sikre kompetenceudviklingsforløb for civilt personel. Dette drejer sig om personel organiseret under SiD, om civilt administrativt kontorphersonel og om akademikere. Specielt for det administrative kontorphersonel er arbejdet omfattende, idet dette personel er fordelt på mange specialområder og fordelt med personel på manuelt, mellemlider- og lederniveau. Det skal derfor defineres og tydeliggøres for såvel personellet som cheferne, hvilke kvalifikationer og kompetencer, der er nødvendige indenfor hvert speciale på de enkelte niveauer. Dette er en afgørende forudsætning for, at personellet kan gennemløbe en udvikling.

At gøre kompetenceudviklingen strategisk er en særlig udfordring. Strategisk kompetenceudvikling kræver, at Forsvarets myndigheder er fremsynede og dynamiske. Da Forsvaret er en stor og mangefacetteret arbejdsplads med et utal af forskellige nødvendige kompetencer, vil det nærmest være umuligt fra centralt hold at definere alle kernekompetencer, samt bestemme hvordan disse skal udvikle sig over tid. Kompetenceudviklingen skal derfor forankres lokalt for at give mening, og hver enkelt myndighed må derfor ud fra det kendskab man har til de nuværende opgaver og den vision, der findes for Forsvarets udvikling, selv definere myndighedens mål og fremtidige opgaver, samt hvilke kompetencer myndigheden skal råde over nu og i fremtiden, og hvilke kompetencer, der eventuelt skal afvikles fremover.

Håndtering af kompetenceudvikling stiller store krav til Forsvarets chefer og ledere, og det er derfor særdeles relevant at fortsætte udviklingen af Forsvarets chef- og lederuddannelser. Der har i de senere år været taget en række initiativer i samarbejde mellem Forsvarskommandoen og Forsvarsakademiet, som særligt er rettet mod chef- og ledergruppen. Der er udviklet en række nye uddannelser for disse grupper, ligesom eksisterende uddannelser er justeret. Som noget hidtil uprøvet i Forsvaret, er det tanken fremover at benytte coaching af Forsvarets chefer, således at de efter endt uddannelse ved Forsvarsakademiet kan afprøve det lærte i egen organisation men med en coach fra Forsvarsakademiet tilknyttet.

Den traditionelle måde, hvorpå Forsvaret har udviklet sit personel, er for firkantet til at leve op til nutidens krav til strategisk og systematisk kompetenceudvikling. Den traditionelle metode er på baggrund af nogle fastlagte funktionsbeskrivelser at bibringe personellet de uddannelser, der måtte kræves. Men

Kompetenceudvikling •

kompetenceudvikling er som tidligere nævnt ikke blot uddannelse. Det kan også være eksempelvis jobrotation, sidemandsoplæring og glidende udvikling af stillingerne, således at stillingerne kan vokse i både fagligt indhold, i kompleksitet og ansvar. Kompetenceudvikling kræver derfor stor fleksibilitet fra Forsvarets myndigheders side, men det kræver samtidigt at personelorganisationerne og de lokale personelrepræsentanter går i dialog med de enkelte myndigheder.

Kompetenceudvikling er som begreb ikke blot en døgnflue. Det er et reelt ønske fra både Forsvarets og fra personelorganisationernes side, at begrebet og dets anvendelse skal videreudvikles i Forsvaret. Kun på den måde kan Forsvaret fortsat udvikles, således at Forsvaret nu og fremtiden kan løse sine opgaver professionelt, fleksibelt og ansvarligt. Og kun gennem kompetenceudvikling kan personalet fortsat opleve jobtilfredshed, der motiverer personalet i hverdagen og sikrer at Forsvaret kan beholde et kompetent personel.

Håndtering af psykiske efterreaktioner hos personel i international tjeneste

Orlogskaptajn Allan Damm og cand.psych. Birgitte Hommelgaard.

Presseomtale det seneste år har medført stor offentlig bevågenhed for de psykiske efterreaktioner, soldater hjemkommet fra international tjeneste kan lide af. Forsvaret har haft fokus på området i længere tid og har over en 5-10 års periode opbygget det nuværende beredskab for støtte og behandling af personellet og dets pårørende. Forsvaret ønsker at give en bred vifte af tilbud til personellet, men det er grundlæggende, at det skal være frivilligt for den enkelte, om man vil tage imod tilbudene.

Baggrund

Efter ophøret af den kolde krig har Folketinget og Regeringen opprioriteret Forsvarets internationale opgaver. Antallet af soldater, der årligt udsendes i international tjeneste er steget markant, og Forsvarets styrker indsættes nu i fredsskabende og fredsbevarende opgaver på tidligere tidspunkter i konflikter end tidligere. Dette medfører, at personellet udsættes for en langt større risiko for at blive direkte involveret i kamphandlinger eller for at overvære kamphandlinger. Endvidere udsættes personellet i højere grad for risiko for at overvære overgreb mod civile eller følgerne heraf, og derved risikoen for at opleve magtesløshed i situationen.

Under Golfkrigen kunne det konstateres, at Forsvaret ikke var godt nok rustet til at imødegå psykiske efterreaktioner, og selv om indsatsen efterfølgende blev forbedret, viste det sig at Forsvaret ved kampene i Kroatien i 1995 stadig havde et stykke arbejde at gøre for i nødvendigt omfang at kunne yde den nødvendige krisehjælp til de soldater, der var udsat for kraftig beskydning under kampene eller på anden måde var udsat for voldsomme hændelser.

Erfaringerne fra Kroatien affødte, at Forsvarskommandoen nedsatte en arbejdsgruppe, der skulle vurdere og give anbefaling vedrørende bistand til personel, som lider af psykiske efterreaktioner. Arbejdsgruppen afgav rapport i januar 1997,¹ og rapportens konklusioner og anbefalinger har siden dannet grundlag for Forsvarets videre arbejde med området. Endvidere gennemførte det daværende Forsvarets Center for Lederskab – nu Institut for Militærpsykologi ved

¹ AG/PSYKSTØT redegørelse vedr. bistand til personel, som lider af psykiske efterreaktioner. Forsvarskommandoen, 1997.

Håndtering af psykiske efterreaktioner •

Forsvarsakademiet – en opfølgingsundersøgelse² vedrørende det personel, der havde været involveret i hændelserne i Kroatien. Denne opfølgingsundersøgelse har givet stor viden om, hvor stor en del af det personel, der var involveret i hændelserne, der kan karakteriseres som værende i risikogruppen for at udvikle psykiske efterreaktioner.

Institut for Militærpsykologi har, siden opfølgingsundersøgelsen blev gennemført, systematisk udsendt spørgeskemaer til personel ca. 6 måneder efter hjemkomsten fra international tjeneste. Ud over at identificere hvilket personel, der har risiko for at udvikle psykiske efterreaktioner, har den systematiske opfølgning givet et interessant billede af dels, hvor mange der har risiko for at udvikle psykiske efterreaktioner, og dels årsagerne hertil.

Forebyggelse af psykiske efterreaktioner

Forsvaret lægger stor vægt på at forebygge psykiske efterreaktioner. Før udsendelsen uddannes cheferne og befalingsmændene i at genkende og håndtere psykiske efterreaktioner hos deres underlagte personel. Alt personel bliver orienteret om, hvordan man reagerer under stort pres, og personellet bliver orienteret om, hvilken støtte og behandling man kan modtage, såfremt man får problemer senere. Disse uddannelser gives som en del af den normale militære uddannelse, særligt i forbindelse med grund- og videreuddannelser af officerer og befalingsmænd. Ved den missionsorienterede uddannelse umiddelbart før udsendelse gives på ny opdatert uddannelse.

Institut for Militærpsykologi har konstateret, at god ledelse fra officerer og befalingsmænds side er en af de faktorer, der har betydning for, om personellet efter hjemkomsten fra international tjeneste er i risikogruppen for at udvikle psykiske efterreaktioner.³ Der er en tendens til, at personel fra de udsendelsehold med færrest efterreaktioner også i ringere grad har oplevet meningsløse arbejdsopgaver under udsendelsen, og at arbejdsbyrden har været for stor. Dette personel har i ringere grad følt en mangel på privatliv, usikkerhed ved løsning af opgaver eller magtesløshed. Man har fået venner og kammerater, ligesom personellet har oplevet støtte og opmuntring fra nærmeste overordnede. Det er således tydeligt, at god ledelse har afgørende betydning for personellens oplevelse af tryk. God ledelse er derfor forebyggende i forhold til senere udvikling af psykiske efterreaktioner.

Kammeraternes betydning er ligeledes tydelig. Der er næppe tvivl om, at det er meget vigtigt, når psykiske efterreaktioner skal forebygges, at det personel, der har været udsat for en traumatisk hændelse, i første omgang bearbejder hændelsen sammen med de kammerater fra enheden, de har delt oplevelsen med. Underafdelingscheferne er i deres uddannelse trænet i at gennemføre en sådan

² Henrik E. Andersen: Danske FN-soldater 2 år efter. Forsvarets Center for Lederskab pub. 144, 1998.

³ Ann Karen Christensen: SFOR, hold 4, 5, 6 og 7. Institut for Militærpsykologi småtryk nr. 31, 2001.

Håndtering af psykiske efterreaktioner •

bearbejdning i form af strukturerede gruppesamtaler. Denne umiddelbare håndtering af en hændelse fremlægges af og til som værende ufuldstændig, hvilket nok skyldes, at det i samfundet som helhed er ved at være den gængse opfattelse, at hurtig professionel assistance fra krisepsykologer er eneste acceptable løsning. Men her glemmer man, at det specielle for Forsvaret er, at de grupper der arbejder sammen, også er uddannet sammen, de kender hinanden og efter belastende hændelser bliver de ved med at arbejde sammen og har her en væsentlig mulighed for at bearbejde det skete med dem, man har haft oplevelsen sammen med. Hvis efterfølgende assistance fra krisepsykologer bliver nødvendig, har Forsvaret et korps af psykologer, der med kort varsel kan rejse til det område - inden for eller uden for rigets grænser - hvor der måtte være brug for assistance.

Et andet aspekt af Institut for Militærpsykologis undersøgelser er, at risikoen for at udvikle psykiske efterreaktioner er afhængig af, hvilken personelgruppe man tilhører. Således har konstabler 5 gange større risiko end officerer for at udvikle psykiske efterreaktioner, mens befalingsmandsgruppen ligger risikomæssigt mellem officerer og konstabler. Observationen er interessant, men også alarmerende, idet forskellen personelgrupperne imellem næppe skyldes forskelle i de grundlæggende personlige forudsætninger eller forskelle i uddannelsesniveau. Forskellene synes at være en konsekvens af, at netop konstablerne har størst mulighed for at opleve dagligdagen som meningsløs og rutinepræget, og man kan opleve usikkerhed ved løsningen af opgaver på grund af mangelfuld information. Selv om god personelledelse altid har været i fokus i Forsvaret, kan meget tyde på, at der er behov for at være yderligere opmærksom på betydningen af godt ledelseshåndværk og at få styrket ledelsesuddannelserne på alle niveauer i Forsvaret.

Behandling af psykiske efterreaktioner

Et vigtigt princip for behandling af psykiske efterreaktioner er, at det er frivilligt for personellet, om det vil modtage tilbud om støtte og behandling. Baggrunden for denne holdning er, at mennesker reagerer forskelligt på de belastninger, de udsættes for, og det er derfor vigtigt at indrette et behandlingstilbud, som tager hensyn hertil. Langt størstedelen af personellet reagerer ikke på en udsendelse i internationale missioner med psykiske efterreaktioner i et sådant omfang, at professionel støtte eller behandling er påkrævet. Ved at gøre professionel støtte og behandling obligatorisk efter udsendelse i international mission, kan personellet komme til at føle sig som ufrivillige klienter i et behandlingssystem, og det kan med rette føle sig omklamret af psykologer.

Institut for Militærpsykologi har gennem den systematiske udsendelse af spørgeskemaer dannet sig et godt overblik over gruppen med risiko for at udvikle psykiske efterreaktioner. Risikoen varierer mellem udsendelsesholdene, og ikke overraskende er risikoen bl.a. afhængig af den eksponering for traumatiske oplevelser, som personellet har været udsat for under udsendelsen. Det er således erfaringen, at risikogruppernes størrelse varierer mellem ca. 6% for de udsendelseshold, der ikke har været udsat for særlig høj stressbelastning, og ca. 14%

Håndtering af psykiske efterreaktioner •

for de hold, der har haft en stor belastning. Det personel, der vurderes at være i risikogruppen, modtager en henvendelse fra Forsvarets psykologer med tilbud om en samtale, men også for dette personel er det frivilligt, om man vil tage imod tilbudet.

Institut for Militærpsykologi har i de sidste år oplevet et stadigt stigende antal henvendelser fra personel, som har reaktioner efter udsendelse i international mission eller efter alvorlige hændelser i tjenesten. Antallet af pårørende, som har modtaget støtte og behandling har igennem årene været nogenlunde konstant. Hvor udsendelserne til Kroatien i midten af 90'erne og i særdeleshed kampene i 1995 var præget af en voldsomhed, som næppe er set i et lignende omfang siden, synes dette ikke at have afspejlet sig i antallet af personer, som søger psykologisk hjælp. Denne udvikling hænger sammen med, at ikke blot eksponeringen for farer, nød og elendighed, ophold i en lejr uden privatliv m.m. i missionsområdet har betydning for efterfølgende reaktioner, men også hvor vellykket gentilpasningen til det danske samfund sker. En stor del af de soldater, der i dag er i behandling, kan ikke siges at have været udsat for deciderede traumer, men har store vanskeligheder med at få et normalt liv i Danmark til at fungere. Dette kommer til udtryk ved vanskeligheder med at passe job og uddannelse, vanskeligheder med at få parforhold og ægteskab til at fungere, mange klager over opfarehed og vanskeligheder med at engagere sig fuldt i de ting kammerater, venner og familie går så meget op i, m.m. Soldaten oplever ikke sjældent, at han er blevet en anden, ligesom hans omgivelser giver udtryk for, at han har ændret sig. Dette er som regel også tilfældet. Det kan tage tid at ryste et halvt års intensive oplevelser af sig, at vænne sig til ro og stilhed, at vænne sig til selv at skulle tage initiativer og være aktiv, m.m. Mange soldater beretter også, at det kan være svært at få omgivelserne til at forstå, hvilke oplevelser man har været ude for, fordi den verden man befinder sig i, når man er ude i internationale missioner, er så forskellig fra den virkelighed, man oplever i Danmark, hvortil ofte kommer savnet af et tæt kammeratskab.

Disse soldater har først og fremmest behov for at opleve accept af, at de har det, som de har. De har brug for at vide, at det ikke er unormalt at reagere på en udsendelse, også selv om man ikke har været udsat for voldsomme hændelser. Og så har de brug for at finde ud af, hvordan de kan komme videre med deres liv. Et liv som aldrig kan blive som før de lod sig udsende, men må være et liv, som integrerer oplevelserne fra udsendelsen på godt og ondt i en ny helhed.

Institut for Militærpsykologi har gode erfaringer med behandlingen af soldater med efterreaktioner. Der er dog ikke tvivl om, at behandlingen af reaktioner er lettere og mere kortvarig jo tidligere den sættes ind, og at den har et bedre resultat, når problemerne ikke har fået mulighed for at tårne sig op og kapsle sig ind. Når soldater i misforstået stolthed holder sig tilbage fra at søge hjælp, er det ikke blot til skade for dem selv, men også for deres familier, venner, arbejdsplads, m.m. Ikke sjældent giver soldater, når de er kommet i behandling, udtryk for, at de ville ønske at de tidligere havde taget sig sammen til at gøre noget ved det problem, som de har kunnet se, men som de har håbet ville forsvinde mere eller mindre af sig selv over tid. Ofte er det i denne sammenhæng de pårørende, som presser soldaten til at gøre

noget. Koner og kærestes, mødre og venner er af uvurderlig betydning under hele soldatens udsendelsesforløb, fra de første samtaler og orienteringer om en eventuel udsendelse, over regimenternes inddragelse af de pårørende ved orienteringsmøder og netværksdannelse i forbindelse med udsendelse, til hjemkomstarrangementer for soldater og pårørende, hvor de pårørende blandt meget andet orienteres om, hvordan soldater hyppigt reagerer på en udsendelse, og hvilke støttemuligheder der findes.

Støtte og behandling er vederlagsfrit for den enkelte. Dette gælder i princippet i al fremtid, uanset om personalet fortsat er ansat i Forsvaret, eller om det er hjemsendt. Eneste betingelse er, at personalets behov for støtte og behandling er en følge af udsendelse i international tjeneste eller andre hændelser i tjenesten.

De sociale forhold og de pårørendes situation

En interessant erfaring, som Institut for Militærpsykologi har gjort, er, at forholdene efter hjemkomsten er betydningsfulde for udviklingen af efterreaktioner. Det er således ikke udelukkende forhold under udsendelsen, som er bestemmende for udviklingen af efterreaktioner, men også begivenheder som fx skilsmisse, arbejdsløshed, sygdom og økonomiske problemer.

Det er Forsvarets holdning, at personalet efter hjemkomsten ikke skal lades i stikken. Dette sker bl.a. ved at personalet også efter hjemkomst og eventuel hjemsendelse får mulighed for at mødes og danne netværk. Initiativer, der sikrer dette, får størst virkning, hvis de tages af den lokale chef, men initiativerne skal bakkes op centralt af Forsvarskommandoen og de operative kommandoer.

For de pårørende er en soldats udsendelse i international mission også en væsentlig begivenhed. En undersøgelse blandt pårørende til udsendt personel viser således, at ca. en femtedel af ægtefæller og samlevende har oplevet perioden, hvor soldaten har været udsendt, som en stor belastning.⁴ Disse pårørende har følt sig dårligt forberedt og dårligt informeret, har trivedes dårligt under udsendelsen, har oplevet flere problemer med børnenes trivsel og har følt, at kontakten til den pårørende under udsendelsen har været utilstrækkelig eller dårlig. Også efter hjemkomsten oplever denne gruppe i højere grad end andre problemer i hverdagslivet.

Der er i det forløbne år taget initiativer, der skal medvirke til en bedring af nogle af disse forhold. I forbindelse med udsendelse af enheder til tjeneste i international mission skal der fremover afholdes informationsmøder for de pårørende tre gange i udsendelsesforløbet. Første møde afholdes før udsendelsen, andet møde cirka midtvejs i udsendelsesperioden, og endelig afholdes et møde i forbindelse med personalets hjemkomst. Formålet med informationsmøderne er – foruden at informere om den konkrete mission – at informere om forhold, der kan have betydning for de pårørende i forbindelse med adskillelsen, fx kontakten mellem den udsendte og familien hjemme, børnenes reaktioner, om at danne

⁴ HKKF og AOF Analyse: Pårørende til udsendt militært personel, 2000.

Håndtering af psykiske efterreaktioner •

netværk, støttemuligheder, m.m. Der informeres endvidere i forbindelse med hjemkomsten om psykiske efterreaktioner og hvilke signaler, man skal være opmærksom på hos soldaterne. Soldater og pårørende får i forbindelse med udsendelse og hjemkomst udleveret foldere udarbejdet af Institut for Militærpsykologi, som bl.a. omhandler ovenstående og giver anvisninger på, hvordan man kan få hjælp, hvis det skulle blive nødvendigt.

Ligesom, det for soldaterne er vigtig at kunne drøfte oplevelserne med kolleger, er det for nogle pårørende af stor værdi under udsendelsen at kunne dele erfaringer med ligesindede. Hærens Konstabel- og Korporalforening har derfor taget initiativ til at skabe rammer for dannelse af lokale netværk for pårørende til udsendt personel. Skal sådanne netværk have værdi, skal de drives af ildsjæle, som skal støttes i den mere praktisk betonedede del af arbejdet. De lokale netværk er i disse måneder ved at etablere sig, og Forsvaret har til hensigt at støtte netværksdannelserne bedst muligt.

For personalet gennemfører Forsvaret samlinger cirka 3 måneder efter hjemkomst fra international tjeneste. Samlingen er for alt personel, såvel tjenestegørende som hjemsendt, og deltagelse er frivilligt. Dette tidspunkt er valgt fordi undersøgelser har vist, at tiden omkring 3 måneder efter hjemkomst kan være en kritisk periode. Antallet af personer med efterreaktioner er således større på dette tidspunkt end umiddelbart efter hjemkomst og 6 måneder efter.⁵ Det er derfor et godt tidspunkt at give en fornyet orientering om emnet og til at føre personalet sammen, således at disse har mulighed for at etablere egne netværk.

Forsvaret samarbejder endvidere med en række foreninger og personelorganisationer om en kammeratstøtteordning, som soldaterforeningen De Blå Baretter har taget initiativ. Ordningen er oprettet som en konsekvens af, at ikke alt personel, der har behov for støtte og behandling, henvender sig til Forsvaret på eget initiativ. Kammeratstøtteordningen bidrager til, at personel, der har behov for behandling, men som er tilbageholdende med at søge hjælp ad den vej, bringes i kontakt med Forsvarets behandlingssystem. Endvidere er ordningen et værdifuldt supplement til Forsvarets egne tilbud, idet den etablerer muligheder for, at personel, der ikke har behov for egentlig behandling, men blot for at indgå i sociale sammenhænge med personer i samme situation, kan finde sammen. Kernen i kammeratstøtteordningen er en telefonlinie, hvortil personel, der har behov for støtte, kan henvende sig.

Afslutning

Alle de lande, Danmark sammenligner sig med, er opmærksomme på risikoen for psykiske efterreaktioner, og alle lande har en eller andet form for beredskab til at imødegå denne risiko og til at behandle personel, der måtte have behov for det. Forsvarets beredskab og behandlingstilbud er godt og fuldt på højde med vore

⁵ Marianne Bache og Birgitte Hommelgaard: Danske FN-soldater, Oplevelser og reaktioner. Forsvarets Center for Lederskab pub. 137, 1994.

Håndtering af psykiske efterreaktioner •

nabolande. Det er dog vigtigt, at Forsvaret ikke blot stiller sig tilfreds med det nuværende beredskab og tilbud, men at området – som det allerede sker – til stadighed gøres til genstand for yderligere studier, og at der iværksættes tiltag, der forbedrer tilbudet til personallet og dets pårørende.

Det er vigtigt for Forsvaret at fastholde de grundlæggende principper om at tilbudene skal gælde alle, være gratis og gælde så længe, den enkelte har behov for det. Princippet om, at det skal være frivilligt for personallet om og i hvilket omfang, man ønsker at tage i mod tilbudene, er helt centralt for Forsvaret. Kun på den måde sikres det, at den enkeltes værdighed og integritet respekteres.

Det nye lønsystem

Fuldmægtig Ulla Helena Bjerrum, Forsvarskommandoens Personelstab

Et vigtigt led i fastholdelsen af forsvarets personel er lønnen, og derfor har forsaret fokuseret meget på de muligheder, der gives ved indførelsen af et nyt lønsystem inden for Staten.

Baggrunden

Den sidste store lønreform fandt sted i 1969 ved tjenestemandreformen. Dengang blev det lønsystem til, som de fleste i forsaret stadig aflønnes efter. Systemet er baseret på en solidarisk grundholdning, hvor alle honoreres ud fra den gennemsnitlige medarbejders præstation i en given stilling.

I midten af 90'erne opstod behov for at tilpasse lønsystemet til de nye krav, det offentlige blev stillet og stadig stilles overfor. Det offentlige skal effektivisere, øge servicen, tilpasse og omstille sig i stadigt hurtigere tempo. Det stiller igen større krav til medarbejdernes kompetence og omstillingsevne. Blandt andet for at fremme disse processer var der behov for at kunne belønne på en anden og mere individuel måde end tidligere. Individualisering kan kun finde sted, når systemet håndteres decentralt, hvor kendskabet til den enkelte er til stede. Således blev grunden lagt til et opgør med det centralt aftalte, solidariske lønsystem.

Ved overenskomstforhandlingerne i 1997 blev det nye lønsystem indført. Den decentrale løndannelse er dog ikke – og var heller ikke i 1997 - noget helt nyt, men snarere en videreudvikling af lokallønnen, som de offentlige arbejdsgivere allerede 10 år tidligere indførte. Erfaringerne med anvendelsen af lokallønnen var dog ikke særlig gode. Følgende problemer var karakteristiske for lokallønnen:

- Der var ingen bevidst kobling mellem løn- og personalepolitik
- Forhandlingerne fandt typisk ikke sted særligt lokalt, hvilket medførte, at puljerne blev fordelt af forhandlere uden kendskab til de ansatte og deres arbejdsopgaver.
- Manglende tilbagemeldinger om begrundelser for tillæg medførte en mangel på forståelse for, hvorfor der blev foretaget differentiering af personalet.
- Stærk tendens til puljeopdeling af lokallønnen, selv om lokallønnen ikke var puljeopdelt

Disse erfaringer var - om end dårlige - gode at tage ved lære af. Det gjorde man rent faktisk også, for lanceringen af NYLØN var meget målrettet, og der blev sat mange ressourcer af til at få systemet i gang og få det i en gænge, der var ny og bedre end lokallønnen. Fokus var netop rettet mod koblingen mellem løn- og

Det nye lønsystem •

personalepolitikken, decentralisering af forhandlingskompetencen, gennemsigtighed i løndannelsen samt bevidsthed om ikke at indføre procedurer om puljeopdeling på baggrund af personalegrupperes lønsum, men på baggrund af lønpolitiske overvejelser.

Hvad er NYLØN

De nye lønformer, i forsvaret kaldet NYLØN, er et koncept, der bygger på individualisering, decentralisering og fleksibilitet.

Anskuet fra en mere teknisk vinkel er NYLØN en ny hjemmel. Forsvaret har fået en bred vifte af rammeaftaler, der giver muligheder for at tilpasse de centrale retningslinier omkring aflønning og arbejdstid til de særlige forhold i forsvaret og de lokale forhold, der gør sig gældende længere ude i systemet.

Der er tre forskellige former for NYLØN. Nogle personelgrupper har etableret mulighed for lokale forsøgsordninger med NYLØN, andre har valgt en permanent overgang til NYLØN og slutteligt er der helt særlige regler for chefgruppen.

Lønforsøg

En del organisationer har valgt, at se tiden an i en prøveperiode og skabe hjemmel til etablering af forsøgsordninger lokalt. Hvis aftaleparterne aktiverer et lønforsøg ved en myndighed, vil det være alle indenfor en given personelgruppe, der omfattes. De grundlæggende regler for forsøgsordningerne er beskrevet i en rammeaftale om forsøg med nye lønsystemer.

Det er primært forsøgsordninger, der er indført i staten og dermed i forsvaret. Det er dog et fåtal af organisationer, der rent faktisk har aktiveret lønforsøg. Primært er der aktive forsøgsordninger med NYLØN inden for følgende grupper:

- Forsvarets Civil-Etat, Værkmestergruppen
- Forsvarets Civil-Etat, Cafeterigruppen
- Hovedorganisationen af Officerer i Danmark, Piloter

Permanent overgang til NYLØN

Andre personelorganisationer har valgt nyt lønsystem som en permanent ordning. Inden for forsvaret er det bl.a. følgende:

- Hærens Konstabel og Korporalforening, Konstabler
- AC-overenskomstområdet, AC-fuldmægtige, ingeniører, specialkonsulenter m.v.
- Foreningen Af Yngre Læger, Militære reservelæger
- HK/STAT og SAM-DATA, IT-medarbejdere
- HK/STAT og Dansk Laborantforening, laboratoriefunktionærer

Chefernes overgang til NYLØN

Der er aftalt nye regler for chefløn for visse chefstillinger i forsvaret. Det drejer sig om chefstillinger i LR 37 og opefter samt kontorchef- eller kontorcheflignende stillinger i LR 36.

De militære chefer valgte i første omgang ikke at lade sig omfatte af de nye cheflønsregler, og der er således først indgået aftale mellem HOD og ministeriet om overgang til den nye chefløn for nylig.

Efter de nye cheflønsregler skal kun varige og midlertidige tillæg afholdes af cheflønspuljen mens engangsvederlag holdes uden for cheflønspuljen. Arbejdsgiverparten skal helt utraditionelt forhandle direkte med den enkelte chef fremfor med den faglige organisation. Chefen kan dog vælge at lade sig repræsentere af sin organisation. Reglerne for ydelse af engangsvederlag er også atypiske, idet engangsvederlaget *fastsættes* af ledelsen efter forhandling med den enkelte chef – og altså ikke ydes i form af en aftale.

Fleksibilitet i arbejdstidreglerne

Der blev i 1999 indgået en ny rammeaftale mellem CFU og Finansministeriet om decentrale arbejdstidsaftaler. Ifølge aftalen kan man lokalt fravige eller supplere de i forvejen gældende arbejdstidsregler – kun begrænset af arbejdsmiljølovens hviletids- og fridøgnbestemmelser samt aftalen om visse aspekter i forbindelse med tilrettelæggelse af arbejdstiden.

Man har således lokalt mulighed for at aftale ændringer i de eksisterende regler, der vedrører arbejdstid, i det omfang parterne finder det hensigtsmæssigt.

Finansministeriet og centralorganisationerne indgik i december 2000 endnu en aftale om arbejdstid, i form af en rammeaftale om opsparing af frihed. Overenskomstparternes hensigt er, at aftalen kunne anvendes i sammenhæng med andre fleksibilitetstiltag som f. eks. decentrale arbejdstidsaftaler.

Rammeaftalen åbner mulighed for, at frister for afvikling af opsparet frihed, herunder ferie og feriefridage kan fraviges, for så senere at blive afviklet - eventuelt samlet. Yderligere er der i rammeaftalen skabt mulighed for at ydelser, der er optjent ved aften- og/eller natarbejde under særlige omstændigheder kan indgå i opsparingsordningen og afvikles efter den ansatte er fyldt 55 år.

Førend ordningen kan etableres konkret, skal der indgås aftale herom mellem organisationerne og den enkelte myndighed. Aftalen skal udstikke rammerne for opsparingen af frihed. Derefter vil der skulle indgås en aftale med den enkelte medarbejder om iværksættelse af ordningen.

Forsvarsministeriet havde med udgangen af 2001 endnu ikke igangsat aftalen for forsvarets myndigheder, og dermed er det konkrete omfang for anvendelse af aftalerne i forsvaret endnu ikke fastlagt.

Hvad vil forsvaret med NYLØN

Den helt overordnede ambition med NYLØN er at sikre, at den lønsum, der sættes i omløb lokalt bliver aktiv. Det skal sikres, at hver en krone der gives ud, bliver givet med et særligt formål. Der skal ydes præstationer og kvalitet for pengene, og det skal være synligt, at det er dét, der honoreres.

Det skal afspejles i en lønpolitik, der

- understøtter mål og mærkesager via lønfastsættelsen
- understøtter personalepolitikken, herunder kompetenceudvikling
- sikrer sammenhæng mellem løn og indsats
- sikrer velkvalificeret arbejdskraft og
- sikrer kompensation for belastninger

... også gerne gennem indgåelse af resultatlønsaftaler, der sikrer, at de medarbejdere, der præsterer mest også får størst del i den del af lønnen, der er til forhandling.

Den mulighed for fleksibilitet, der er kommet i forhold til de centralt aftalte arbejdstidsregler, bør primært anvendes til at indgå særlige aftaler på områder, hvor forsvarets særlige opgaver giver uhensigtsmæssigheder i forhold til de nuværende arbejdstidsregler.

De ovennævnte målsætninger vil i sig selv næppe blive modsagt. Når politikken efterhånden udmøntes i konkrete handlinger og tiltag vil mange dog opleve, at der gøres op med forhold, som gennem årene har antaget karakter af uomgængelige regler.

En omstillingsproces Stillingsstrukturen og P83

Staten - og i særdeleshed Forsvaret - er karakteriseret ved en meget høj grad af regulering af stillingsstrukturen. I personelstrukturen af 1983 blev det overordnede princip om en lønstruktur, der er fastsat på baggrund af uddannelses- og funktionssystem etableret, og i de direktiver, der så sent som i år 2000 blev udsendt fra Forsvarskommandoen om NYLØN, er udtrykkelig anført, at disse principper ikke tilsidesættes ved indførelsen af NYLØN.

En strikt fastholdelse af dette princip harmonerer imidlertid dårligt med NYLØN, da NYLØN forudsætter individualisering, decentralisering og markedsorientering – og altså en forskellighed i lønnen, der ikke kan forklares alene i uddannelse og funktioner. NYLØN er allerede en realitet, hvorfor overvejelser om, hvorvidt princippet skal fastholdes ikke tjener noget formål. Det skal i stedet overvejes *hvor meget og hvordan* princippet skal revideres.

Personellet vil fremover i højere grad end hidtil kunne opleve, at en ansat kan være højere aflønnet end ansatte med større og mere ansvarsfulde stillinger. Alene

Det nye lønsystem •

markedsituationen for bl.a. piloter og IT-personel har allerede givet sig udslag i, at personel på lavere niveau lønmæssigt langt har overhalet personel med højere funktionsniveau.

Personelressourcer til opgaven

Håndtering af NYLØN kræver administrative personelressourcer, uden at forsvaret får tildelt yderligere ressourcer til løsning af opgaven. Den enkelte myndighed er derfor nødsaget til at sikre, at de sagsgegnere der etableres ved indførelse af NYLØN ikke bliver for omstændige, og at der ikke er flere personer, der laver det samme arbejde på grund af u hensigtsmæssig opdeling af organisationen.

For eksempel omstændiggør forsvarets traditionelle opdeling i henholdsvis en regeludstikkende, fortolkende – og aftaleindgående del og henholdsvis forvaltende del NYLØN-processen, da alle oplysninger om enkeltpersoner skal rekvireres af forhandleren fra forvalteren. Flere sagsbehandlere skal på denne måde starte forfra på samme sag, ligesom man risikerer at forhandle på et ufuldstændigt grundlag. Det bør sikres, at forhandleren har direkte adgang til personalesagen på den medarbejder, der skal forhandles tillæg for.

Det bør som en afledt effekt af NYLØN også overvejes at øge fleksibiliteten i processen omkring oprettelse og nedlæggelse af stillinger. Når der er en erkendelse af, at medarbejderne ikke alle kan præstere det samme, må man nødvendigvis som arbejdsgiver kunne tage konsekvensen og tilpasse antallet af ansatte i forhold til summen af personellet reelle og individuelle kunnen.

Problemområder Mobilitet

NYLØN er erkendt mobilitetshæmmende indenfor statens område generelt. I forsvaret er mobilitet en forudsætning for ansættelsen for visse personelgrupper, og derfor giver det anledning til særlige tiltag. Der er naturligt modsat rettede interesser mellem personellet og arbejdsgiveren, og balancen mellem interesserne skal findes. Personellet har interesse i en stabil og forudsigelig løn – også ved forflytninger og stillingsskift, og arbejdsgiveren har behov for fleksibilitet i lønnen. Hvis vi alene tilgodeser personellet interesser fjerner man indholdet i NYLØN, og hvis man alene tilgodeser arbejdsgiverens vil personellet ikke "flytte sig" eller også forlader de os til fordel for mere stabile jobs.

Forsvarskommandoen har derfor valgt, at aftaler om varige tillæg for grupper, der forudsættes hyppigt at skulle rokere, bliver indgået ved NIVI hhv. NIVII, mens aftaler, der har mere midlertidig karakter, indgås ved det enkelte tjenestested. På den måde sikres en styring af forholdet mellem varige og midlertidige tillæg.

Lønstyring

Den største udfordring hidtil i forbindelse med NYLØN er sikre en decentralisering af aftalekompetencen samtidig med en sikring af styring af lønforbruget. Alene

Det nye lønsystem •

størrelsen og spredningen af Forsvarskommandoens myndighedsområde gør opgaven kompliceret.

NYLØN er som ovenfor beskrevet et decentralt koncept. Kompetencen til aftaleindgåelse bør så vidt muligt placeres ved "sidste" chef med helhedsansvar. Det vil i praksis sige ved niveau III chefen. Hvis niveau III chefen skal have kompetencen til at forhandle løn, skal han også have en økonomisk ramme eller et mandat at forhandle ud fra.

Som mange andre offentlige virksomheder har forsvaret styret sit personel- og lønforbrug ud fra tildeling af årsværk. Denne styringsmetode er ikke særlig hensigtsmæssig kombineret med NYLØN. Det kan godt lade sig gøre at styre lønforbruget og samtidig fastholde årsværksstyring, men det indebærer, at der skal udstedes meget detaljerede direktiver for, hvilke tillægsstørrelser, der må ydes til de forskellige personelgrupper. Hertil kommer den nødvendige opfølgning på, om direktiverne rent faktisk overholdes. Det vil kræve uforholdsmæssig mange ressourcer at detailstyre tillægsstørrelser og ikke mindst at føre den fornødne kontrol heraf.

Derfor er det besluttet at indføre lønsumsstyring fra 2002. De enkelte myndigheders kompetence vil således fremover primært blive begrænset af økonomien fremfor detaljerede direktiver for tillægsstørrelser.

Videreudvikling af processen

Forsvaret har det seneste år arbejdet meget målrettet for at formidle det nye lønsystem. Det er ikke realistisk at tro, at man decentralt kan håndtere et system uden indsigt i systemets muligheder og begrænsninger. Desuden skal der flyttes holdninger og viden om lønsystemet er grundlaget for at dette kan finde sted. Processen er bestemt ikke tilendebragt. Forsvarskommandoen søger gennem forskellige tiltag at få NYLØN til at tage sig overskuelig ud for de implicerede parter. Der er udsendt et opslagsværk "Håndbog for Lønudvalg", som løbende opdateres. Der er ligeledes udviklet et kursus i den praktiske håndtering af NYLØN målrettet for chefgruppen.

Forsvarskommandoen har i forbindelse med de nævnte tiltag benyttet en referencegruppe med deltagelse fra myndigheder på alle niveauer samt Forsvarsakademiet. I forbindelse med håndbogens tilbliven deltog også organisationerne i referencegruppen. Forsvarsakademiets Center for Forvaltning opretter i 2002 kurser målrettet sagsbehandlere med opgaver inden for NYLØN-området.

På Forsvarskommandoens infoserver er der etableret et link under "forvaltningsgrundlag", der slet og ret hedder "NYLØN". Under dette link kan man finde udvalgte vejledninger fra Finansministeriet, view-foils fra relevante kurser samt andet af interesse for NYLØN-forhandleren eller indstilleren.

Et team - Mange ansigter

*Specialkonsulent Berit Christensen, Forsvarskommandoens
Personeludviklingssektion.*

Forsvaret skal lære at udnytte kvindernes tilstedeværelse til egen fordel. De erfaringer skal bruges til en mere generel udvikling af organisationen, der vil kvalificere den professionelle opgaveløsning i Forsvaret og tilføre organisationen flere ressourcer. "Et team – Mange ansigter" er mottoet for denne proces.

"Et team – Mange ansigter" er et slogan, som er lånt fra det canadiske forsvar. Sloganet profilerer en organisation, som lægger vægt på evnen hos den enkelte medarbejder til at se sig selv som en del af et team. Samtidig signalerer det, at organisationen ikke bare ser teamet, men også værdsætter de forskellige individer, det består af. Alle organisationer består af et eller flere teams, der altid består af forskellige mennesker. Det er dog langt fra alle organisationer, der formår at udnytte dette faktum til egen fordel. Den indsats som Forsvaret i disse år gør for at rekruttere og fastholde flere kvinder, har netop dette som sit mål, og er samtidig et led i en mere generel udvikling af organisationen.

Kvindernes entre i Forsvaret

Kvindes mulighed for adgang til Forsvaret er som bekendt fastsat ved lov. Forsvaret blev ikke åbnet for kvinderne af nødvendighed, eller fordi der var et ønske om deres tilstedeværelse. Disse omstændigheder omkring kvindernes entre i Forsvaret har naturligvis haft betydning for, hvordan kvinderne er blevet modtaget i organisationen. Gæster, vi selv inviterer til middag og glæder os til at se, bliver modtaget med en noget større gæstfrihed og imødekommenhed, end gæster vi af en eller anden grund bliver pålagt at invitere.

Nu har kvinderne imidlertid været i Forsvaret siden starten af 70'erne, så gæster kan de ikke længere kaldes. Men hvad har Forsvaret så egentlig formået at få ud af denne situation? Hvad har Forsvaret fået ud af at have en medarbejderskare og en chef- og ledergruppe, der også består af kvinder?

Kvinderne trådte ind i en organisation og et erhverv, der lige så længe organisationen og erhvervet har eksisteret har været mændenes område. Det var en lige så stor selvfølge, som at hjemmet og omsorgen for familien – børnene, de syge og gamle - var kvindernes område. Lidt populært udtrykt: "Krig var mændenes gebet og køkkenet kvindernes!"

Det, at kvinderne trådte ind på et mandligt område, betød naturligvis også, at de trådte ind i et univers, hvor normerne, sproget og dagsordenen var defineret af

Et team - Mange ansigter •

mænd. Uindbudte gæster giver vi jo ikke sådan lige uden videre indflydelse på normerne, sproget og dagsordenen i hjemmet. Vi forventer, at de stikker fingeren i jorden, gør sig bekendt med spillereglerne og deltager i spillet på de eksisterende vilkår – ”Skik følge eller land fly”.

Man kan sige, at gæstens eller kvindernes tak for, at døren overhovedet blev åbnet, er en accept og tilpasning til de eksisterende skikke.

Ringe udbytte af kvindernes tilstedeværelse i organisationen

Denne form for tak har imidlertid nogle uheldige konsekvenser både for medarbejderen og for organisationen. For hvad blev der af de normer og værdier, kvinden før lagde til grund for sin adfærd og sit sprog? Ved at tilpasse sig til et andet sæt spilleregler fjerner personen sig fra sig selv og sine særlige ressourcer og tilgang til verden. Og arbejdspladsen får kun glæde af en begrænset del af denne persons ressourcer.

Der er med andre ord ikke kommet noget synderligt ud af, at Forsvaret i dag har en medarbejderskare og en chef- og ledergruppe, der også består af kvinder. Forsvaret får kun glæde af en begrænset del kvindernes ressourcer, og de ressourcer, organisationen får glæde af, er i vid udstrækning de samme, som mændene er leveringsdygtige i.

Mangfoldighed

Kvinderne har et karaktertræk tilfælles, der gør dem forskellige fra majoriteten af Forsvarets medarbejdere – deres køn – men herudover er de meget forskellige. Det er det komplekse og individuelle samspil mellem en mangfoldighed af dimensioner som f.eks. alder, etnisk baggrund, seksuel orientering, uddannelse, sprog, erhvervs erfaring, familiesituation - og også køn - der afgør, hvem en person er. ”Hvert enkelt menneske er en unik kombination af talenter, erfaringer, interesser, opvækst, uddannelse, alder, holdninger, motiver temperament m.m.”¹ Alt dette danner tilsammen det fundament, hvorfra vi er, ser og forstår verden, og som man kan kalde vores unikke kort over verden. Ikke to mennesker har det samme kort over verden. Forsvaret består af en mangfoldighed af mennesker med hver deres unikke kombination af forudsætninger.

I en gruppe, hvor fællesskabsfølelsen opretholdes ved at understrege lighederne, hvor der kun er plads til det, man er enige og fælles om, og hvor uenighed opfattes som et angreb mod hele fællesskabet, nedtones forskellenes mangfoldighed selvsagt. Forskellene må ikke influere på arbejdets udførelse, og de opfattes som en barriere fremfor muligheder.

¹ ”Mangfoldighed som virksomhedsstrategi” af Benedikte Jacobs, Dorte Cøhr Lützen og Elisabeth Plum, Gyldendal 2001

Et team - Mange ansigter •

Kreativitet og idérigdom forudsætter imidlertid andre vækstbetingelser. Rum til uenighed, til forskellige holdninger, kompetencer og tilgange til livet er nødvendige forudsætninger. Det er, når vi bliver præsenteret for forskellige erfaringer og idéer og for nye måder at se tingene på, at der åbner sig nye muligheder. På vores personlige verdenskort dukker nye landskaber op.

Kreativitet og idérigdom tilfører opgaveløsningen øget kvalitet og arbejdsprocesserne effektivitet. Det forudsætter imidlertid, at organisationen bevidst lægger op til, at forskellene kommer i spil i organisationen og bliver dyrket og værdsat. Det betyder, at medarbejderens individualitet kommer i fokus og medarbejderes følelse af at være værdsat af ledelse og kolleger øges. Det skaber ansvarlighed og engagement.

Når forskellige tilgange konfronteres med hinanden, vil det naturligvis ikke kunne undgås, at der af og til opstår spændinger, diskussioner og uenigheder. Derfor indebærer udfoldelse og nyttiggørelse af mangfoldighed også, at håndteringen af uenighederne bliver en naturlige og integreret del af organisationens liv.

Forsvaret har ensidigt fokuseret på de forskelle, der er givet af kønnet, men har ikke i tilstrækkelig grad formået at gøre det konstruktivt. Det har ikke bragt et bredere spektrum af ressourcer i spil i organisationen, men derimod skabt en polarisering mellem en majoritet og en minoritet, der virker hæmmende i forhold til netop at nå dette mål.

Det har imidlertid vist sig, at det ikke har været forgæves at sætte fokus på kønnet. Opmærksomheden på en enkelt af alle de dimensioner, der tilsammen afgør, hvem en person er, har kastet lys over den mangfoldighed af forskelle, der er til stede i Forsvaret. Et bevidst og strategisk arbejde med disse kan øge mængden og kvaliteten af de ressourcer, Forsvaret råder over.

Nødvendig strategi for udvikling af organisationen

Der er mindst to gode grunde til at bringe mangfoldighedsprincippet i spil i Forsvaret: Ændringer i Forsvarets opgavekompleks og behovet for at have adgang til de bedste menneskelige ressourcer.

Ændringer i Forsvarets opgavekompleks

Inden for de seneste år har Forsvarets opgavekompleks ændret sig. Det er bl.a. sket som en følge af omfattende omlægninger af Forsvarets interne arbejdsprocesser, og Danmarks støt stigende engagement i internationale fredsbevarende- og forebyggende operationer. Samarbejdsrelationerne er blevet mere bredspektrede, stadig nye opgaver dukker op, og hastigheden hvormed de tilflyder organisationen er øget. Det medfører, at også kravene til Forsvarets medarbejdere ændrer sig og bliver mere komplekse. Feltet af de kompetencer, som det er nødvendigt for Forsvaret at råde over, udvides.

Et team - Mange ansigter •

Skal Forsvaret matche disse ændringer i opgavekomplekset, er det nødvendigt, at Forsvaret leverer og rummer en stor, kompleks og mangefacetteret vifte af kompetencer. Mangfoldighedsprincippet kan øge mulighederne for dette.

Adgang til de bedste menneskelige ressourcer

Ungdomsårgangene er faldende, og Forsvaret er inde i en hård konkurrence om de unges bevågenhed. Det påvirker antallet af ansøgere til Forsvaret i negativ retning. De bliver stadig færre.

For at Forsvaret kan bevare muligheden for at rekruttere de bedste menneskelige ressourcer, er det derfor nødvendigt, at Forsvaret kan tilbyde de unge, noget af det de efterspørger i forhold til deres arbejdsliv. En undersøgelse, der blev offentliggjort i år 2000, fortæller noget om, hvad det er. De unge ønsker "et miljø med lærings- og udviklingsbetingelser og en ledelseskultur, der er præget af værdier, de kan gå ind for. De lægger vægt på indholdet i jobbet frem for på bestemte job og arbejdspladser. De kræver plads til selvbestemmelse, fleksibilitet og individualitet og en professionel ledelse, der kan sikre dem dette."²

De unge ønsker plads til dem som individer, og de ønsker mulighed for udvikling. Mangfoldighedsprincippet kan bidrage til at sådanne betingelser tilvejebringes.

Korpsånden og mangfoldighed

Forsvarets opgaver gør, at soldaterne i en enhed er 100% afhængige af hinanden. I krise og krig skal de kunne stole på hinanden og have tillid til de beslutninger, der bliver truffet, er de rigtige for helheden. Derfor er tilstedeværelsen af korpsånd og fællesskabsfølelse afgørende forudsætninger for opgaveløsningen. Men hvordan harmonerer det med den store fokus på individualiteten og forskelle?

"Et menneskes relation til andre mennesker er knyttet til de to mest fundamentale psykologiske tilstande, nemlig at høre til og at være selvstændig. Helt fra sin spæde begyndelse balancerer mennesket mellem disse to livsvigtige hensyn."³ At høre til nogle mennesker i en gruppe betyder at blive accepteret og at blive draget omsorg for. På et dybere plan er det forbundet med overlevelse. At være selvstændig betyder, at være den man er, og det er forbundet med at være noget specielt, at være unik.

² Citatet er hentet fra "Mangfoldighed som virksomhedsstrategi" af Benedikte Jacobs, Dorte Cøhr Lützen og Elisabeth Plum, Gyldendal 2001, og undersøgelsen, der henvises til er "Unge højtuddannedes forventninger til job, karriere og arbejdsplads" af Henrik Holt Larsen m.fl., Berlinske Annoncecenter 2000

³ "Mangfoldighed som virksomhedsstrategi" af Benedikte Jacobs, Dorte Cøhr Lützen og Elisabeth Plum, Gyldendal 2001

Et team - Mange ansigter •

Når man bliver set, hørt og forstået, som den man er, af andre mennesker, føler man sig både som én unik person, og man føler, man hører til og accepteres af de andre. Ud fra dette perspektiv kan plads til individualiteten og forskelle uddybe fællesskabsfølelsen. Skal dette ske, er det imidlertid afgørende, at processen topstyres. Processen skal finde sted indenfor en tydelig ramme af klare holdninger og værdier. For det at acceptere og værdsætte forskelle betyder ikke, at alle bidrag er lige gyldige.

Barriere for mangfoldighedsprincippet

Forsvaret vil kunne opnå store fordele ved at anvende mangfoldighedsprincippet som strategi for en mere generel organisationsudvikling. Det forudsætter imidlertid, at der samtidig sker en modernisering af de holdninger, som præger store dele af organisationen, når talen falder på forskelle og mangfoldighed i et organisationsperspektiv, og at den berøringsangst som er kendetegnende forsvinder.

I 1999 gennemførte Forsvarskommandoen en konference med titlen "Forskellige mennesker – Forskellige liv – Forskellige ressourcer. Deltagerne blev bedt om at evaluere konferencen, og af evalueringen kunne disse fire holdninger udledes:

- *Fornægtelse af at emnet overhovedet har relevans:* "Forsvarets hovedopgave at uddanne soldater til at kæmpe. Mangfoldighed er i den forbindelse i bedste fald ligegyldige og i værste en hindring for en professionel opgaveløsning."
- *Stillingtagen til emnet undgås under henvisning til hverdagens handlevang:* "Der er for langt mellem Forsvarets øverste ledelse og Forsvarets tjenestesteder. På tjenestestederne drejer det sig om opgaveløsning med stadigt færre ressourcer. Der er ikke overskud til at gøre noget for mangfoldigheden"
- *Erkendelse af emnets relevans, men afvisning af ansvar:* "Vi er for så vidt enige i, at det er noget, vi skal gøre noget ved, men det er ikke vores ansvar. De afgørende beslutninger skal træffes højere oppe i systemet."
- *Erkendelse af emnets relevans, men en overfladisk opfattelse af problemstillingerne:* "Vi gør jo allerede det alt sammen."

Et målrettet og topstyret arbejde med mangfoldighedsprincippet vil kvalificere den professionelle opgaveløsning i Forsvaret, også soldaternes evne til at klare sig i kamp og i internationale operationer. Mangfoldighedsprincippet er ikke en ekstra opgave, men en måde at få opgaveløsningen til at hænge sammen på, så de stadigt færre medarbejdere, der skal løse dem, tilfører opgaveløsningen flere ressourcer. Mangfoldighedsprincippet starter lokalt. Det starter med hver enkelt medarbejder, der udfolder evnen til at tænke og handle i mangfoldighed. Topstyring forudsætter, at der er noget at styre!

Forsvaret er ikke en mønsterorganisation på dette område. Alting er ikke allerede, som det skal være. Forsvaret er på vej. Men så længe uniformsgenstande

Et team - Mange ansigter •

kun fås i størrelser, der passer en gennemsnitlig mand, og så længe en mands ønske om at gå på 14-dages fædreorlov kan blive mødet med: "Din store idiot, har du ikke børn nok!"⁴, så har Forsvaret endnu et stykke vej at gå.

Fra ord til handling

Hvordan kommer Forsvaret videre? Hvordan kan mangfoldighedsprincippet blive bragt i spil?

Der er i de forgangne år gjort flere tiltag og der vil i de kommende år også blive taget initiativer, der skal bidrage til dette.

Konferencen "Forskellige mennesker – Forskellige liv – Forskellige ressourcer" er et eksempel på et af de tiltag, der er gjort.

I det kommende år skal der udvikles et koncept for en uddannelse i mangfoldighedsledelse. Uddannelsen skal give chefer og ledere indsigt i de faktorer, der kan bringe forskellene i spil på arbejdspladsen. På uddannelsen skal der desuden ske en udvikling af chefer og leders evne til at håndtere forskelle og udøve mangfoldighedsledelse. Uddannelsen skal integreres i Forsvarets grund-, videre og efteruddannelser.

Dette initiativ står beskrevet i "Forsvarskommandoens Handlingsplan for Ligebehandling – Med Mangfoldighed som Mål". I handlingsplanen bliver der også beskrevet en række andre tiltag, som det er hensigten, at realisere i perioden frem til 2004. De øvrige tiltag sigter imod enten at øge antallet af kvinder i Forsvaret eller at øge repræsentationen af etniske minoriteter på Forsvarets arbejdspladser.

Forsvaret har desuden fået en Tænketaank vedr. Kvinder i Forsvaret. Tænketaanken har til opgave at identificere og komme med forslag til overvindelse af barrierer for rekruttering og fastholdelse af kvinder.

Forsvaret har også taget hul på arbejdet med mainstreamingsperspektivet, der er en metode til at integrere kønsperspektivet i alle Forsvarets kerneområder. Mainstreaming af Forsvarets nye Personeludviklings- og Bedømmelsessystem, der er under udvikling ved Forsvarsakademiet, Institut for Militærpsykologi, er blevet udvalgt som pilotprojekt.

Som det fremgår, har Forsvaret valgt at fastholde fokus på kønnet og samtidig arbejde for at implementere mangfoldighedsprincippet som et led i en mere generel udvikling af organisationen. Men hvorfor fastholde særlig fokus på kønnet, når mangfoldighedsprincippet jo også dækker denne dimension? Det skyldes, at kønnet i vores kultur ikke kun producerer forskelle, men også uligheder.

Herudover kan erfaringer med at håndtere mangfoldighed i én dimension betyde, at organisationen får lettere ved at opdage og nyttiggøre andre og flere dimensioner af mangfoldigheden.

⁴ Citatet er hentet fra det seminar, som Tænketaanken vedr. Kvinder i Forsvaret gennemførte i november for kvinde ansat i militære stillinger.

Centraliseret Personelforvaltning

Kommandør Bent Fabricius, Forsvarskommandoen.

Central personelforvaltning er svaret på de udfordringer Forsvaret står over for i form af bl.a. individualitet, kompetenceudvikling, "ny løn", små årgange, VISION 2010, højt operativt tempo, permanente forandringer m.m.

Gennem centralisering styrkes den lokale chefs personelansvar.

Baggrund

Lige så længe Forsvaret har eksisteret, har der eksisteret en række administrative bestemmelser omkring håndtering af personalet. Også for mange hundrede år siden var rekruttering, uddannelse, disponering, afvikling og meget andet relevant for en personelforvaltningsfunktion. Noget var naturligvis meget simplet. Noget er givet faldet bort, og helt sikkert er meget, meget mere kommet til. Dette er for så vidt ganske uproblematisk specielt i en statisk organisation og specielt i en statisk organisation, hvor ressourcerne er rigelige. Forsvaret er imidlertid ikke en statisk organisation og ressourcerne er ikke ubegrænsede. Ingen ansatte i Forsvaret er i tvivl om den turbulens, der præger vor virksomhed. Kun få myndigheder blev ikke berørt af det seneste forsvarsforlig. Alle myndigheder berøres af DeMap/DeMars. I de seneste ti år har Forsvarets operative tempo været højere end på noget andet tidspunkt siden Anden Verdenskrig. I managementkredse nævnes ofte udtrykket globalisering i relation til erhvervslivet. For Forsvaret er det den barske virkelighed. Presset på ressourcerne, hvor personalet udgør en væsentlig del, er stort. Produktionsforbedringer, effektiviseringer er udtryk, der huserer, og som vel kort sagt er et udtryk for, at de til Forsvaret tildelte ressourcer skal anvendes endnu mere effektivt, såfremt opgaverne skal kunne løses. Som personelforvalter kan jeg fuldt og helt tilslutte mig dette.

Med DeMap er fokus i stigende grad blevet rettet mod dette forhold. Gennem DeMap tankegodt og indførelsen af EDB-systemet – DeMars – vil Forsvaret opnå en gennemsækelighed i ressourceforbruget i relation til konkrete opgaver/myndigheder/materielsystemer, der muliggør en bedre styring af ressourcerne. Med DeMap er der også - lidt forenklet - tegnet en streg mellem den operative produktion og støtteproduktionen. Personelforvaltningen tilhører sidstnævnte område. For støtteproduktionen, der alene er forudsætningskabende for den operative del, og som ikke selvstændigt bidrager til løsning af de Forsvaret pålagte opgaver, må det være et ufravigeligt krav, at produktionen stedse optimeres med henblik på minimering af ressourceforbruget og herved skabe mulighed for overførsel af ressourcer fra støtteproduktionen til den operative produktion.

Centraliseret personelforvaltning •

Støtteproduktionens opgave er alene at levere "varen" i den kvantitet og kvalitet, som Forsvarets Øverste Ledelse har besluttet. Hverken mere eller mindre!!

Udviklingen

For støtteproduktionen ses en tydelig tendens til centralisering. Centraliseret IT-drift er godt på vej. Centraliseret boligforvaltning (alene udlejningsvirksomhed idet personelforvaltning og boligudlejning dog ikke sammenkædes), Hoveddepot Flyvevåbnet, centralisering af materielområder ved én og kun én materielkommando kan nævnes som eksempler. Alene personelområdet er blandt støtteproduktionsområderne gået ram forbi. Hvorfor monstro? En enkel og nærliggende forklaring kan være, at området allerede drives rationelt, og effektiviseringsgevinster derfor ikke kan opnås. En anden og måske mere nærliggende forklaring kan være områdets følsomhed i relation til Forsvarets mange myndighedschefer.

Uanset hvad, må Forsvaret forholde sig til en udvikling på personelområdet, der uundgåeligt vil fordre flere ressourcer til personelforvaltningsområdet. Individualisering er i dag i Human Ressource Management et nøgleord. Udviklingen i samfundet og dermed også i Forsvaret, der er og ønsker at være et spejl af det omgivende samfund, fokuserer i stigende grad på individet og ikke gruppen. Forsvaret står over for et stadig stigende krav om individuel behandling af den enkelte. Et krav, der tillige udmøntes i en mere fleksibel tilgang til håndtering af alle aspekter i relation til den enkelte. Hvor personelforvaltningen tidligere forvaltede mere eller mindre CPR numre efter stive regelfikserede retningslinier, kræver både den enkelte og cheferne i stadig stigende grad en fleksibel og individuel behandling af hver enkelt sag. Det være sig udnævnelse, personeldisponering, uddannelsesplanlægning, dekorering, meritering m.m. Fastholdelsesproblemerne i relation til de yngre officerer er bl.a. et resultat af den hidtidige praksis.

Med udgangspunkt i statens personalepolitik bliver kompetenceudvikling et højt prioriteret område. I Forsvaret arbejdes der kraftigt med kompetenceudvikling samt udvikling af et nyt FORPUBs system, der skal kunne understøtte kompetenceudviklingen af den enkelte medarbejder. Ny løn er et andet tiltag, hvor der fokuseres på individet og ikke på gruppen. I relation til individualiseringen står Forsvaret over for tre store udfordringer:

- Den individuelle behandling af medarbejderen (kompetenceudvikling, ny løn m.m.).
- Opretholdelse af beordringssystemet gennem etablering af sammenhænge mellem det decentrale niveau (III) og det centrale niveau (I (og II)).
- F.s.v. får Forsvaret også en udfordring i håndtering af paradokset mellem individualitet og gruppesammenhænge, hvor Forsvarets løsning af opgaver er afhængig af samarbejdede grupper og ikke enkeltindivider.

Centraliseret personelforvaltning •

Allerede nu ses tiltag i retning af tilførsel af flere ressourcer til flere myndigheder til håndtering af fx ny løn. En udvikling der vil fortsætte efterhånden som flere grupper overføres til ny løn og der kommer gang i systematisk kompetenceudvikling. Ligeledes vil en evt. sammenkædning af Forsvarets boligforvaltning og personelforvaltning øge presset på ressourcerne.

Ovenfor er nævnt en række udviklingstendenser, der fordrer en bedre udnyttelse af tildelte ressourcer eller tilførsel af yderligere ressourcer. Det er imidlertid min opfattelse, at tilførsel af flere ressourcer til personelforvaltningsområdet på bekostning af det operative i videst mulig omfang skal undgås. Derfor er tanken om en centraliseret personelforvaltning opstået. En sammenlægning af samtlige ressourcer i Forsvarskommandoen myndighedsområde, der anvendes til personelrelaterede opgaver; fx. personelforvaltning, forvaltning af løn- og ydelser, udarbejdelse af stillingsoversigt, m.m. Herudover er det min påstand, at en centraliseret personelforvaltning reelt vil medføre en styrkelse af chefernes personelansvar.

Chefernes helhedsansvar

Med en centraliseret personelforvaltning tilsigtes ingen begrænsninger/ændringer i chefernes personelansvar. Chefen er således fortsat ansvarlig for ansættelse, afskedigelser, omflytning, rådgivning af medarbejderne, kompetenceudvikling, FORPUBs, samarbejdsvirksomhed, myndighedens personalepolitik, forhandling af ny løn m.v for alt personel, såvel civilt som militært ved myndigheden.

Med centralisering tilsigtes derimod at styrke chefernes ledelsesmæssige fokus, idet cheferne fremover dels vil få en kvalificeret sparring inden for personelområdet, dels vil undgå at anvende ledelsesmæssig kraft på personeladministrative områder. F.s.v.a. sidste led er centraliseringstanken i overensstemmelse med Forsvarschefens udmelding i relation til udlicitering generelt, at chefernes ledelseskraft i relation til den primære virksomhed skal styrkes, gennem udlicitering af administrative opgaver. I den centraliserede model udliciteres personelområdet ikke p.t., men den administrative del fjernes fra chefernes ledelsesmæssige fokus, således der inden for personelområdet alene for cheferne udestår de egentlige beslutninger om udvikling af myndighedens personel, stillingtage til ansættelse, disponering af personel ved myndigheden, samt beslutning om iværksættelse af personelpolitiske initiativer ved myndigheden.

Fremadrettet skal myndighedscheferne i langt højere grad inddrages i personelforvaltningens arbejde med dels at udvælge de rette personer til næsthøjere niveauer, dels involveres i den enkelte officers kompetenceudvikling. Et samarbejde mellem det centrale (niveau I) og decentrale (II og III) er essentielt i relation til officerskorpssets – uanset funktionsniveau - anvendelse og udvikling.

F.s.v.a. de civile medarbejdere vil chefernes rolle ikke blive ændret, men igennem den centrale personelforvaltningsenhed vil chefen i forhold til i dag få adgang til flere og mere kvalificerede ressourcer end for nuværende, hvilket kan udnyttes i

Centraliseret personelforvaltning •

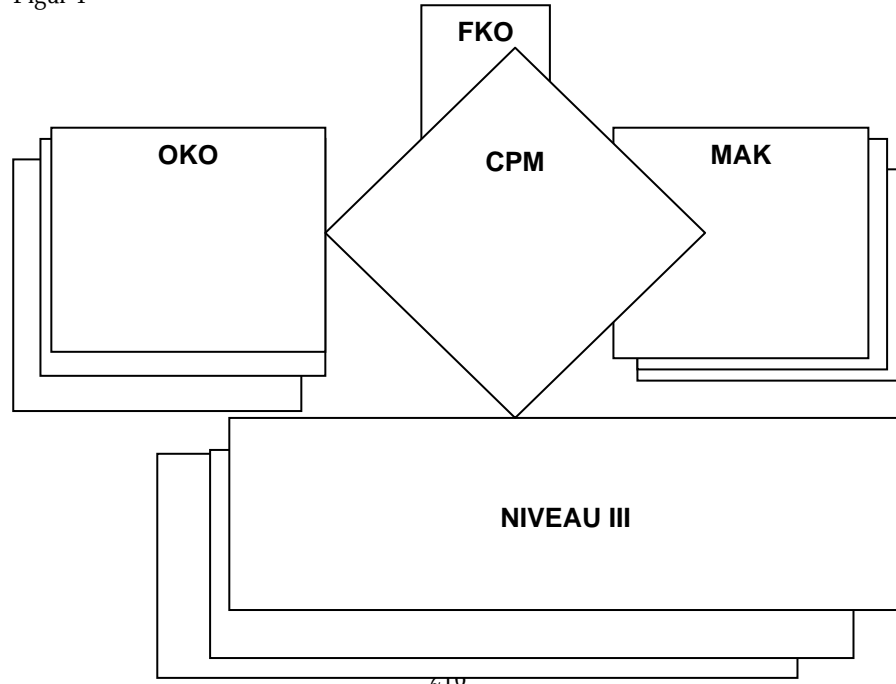
relation til større personelpolitiske tiltag ved en given myndighed. Yderligere bør flest mulige beslutninger for civilt personel delegeres til niveau III chefen. Det skal være undtagelsen, at FKO – som i dag – involveres.

Centralisering er ikke ensbetydende med geografisk centralisering

Forsvarets personel er tjenstgørende ved Forsvarets tjenestesteder, hvorfor en lang række personelrelaterede opgaver enten kun kan løses der, eller mest hensigtsmæssigt løses der.

Med centralisering menes, at Forsvarets ressourcer anvendt til personelrelaterede opgaver samles i én organisation – den centrale personelmyndighed (CPM) (se figur 1). Dette omfatter bl.a. personelforvaltnings- og lønrapporteringsressourcerne, personel beskæftiget med stillingsoversigter m.v. ved niveau III samt personelforvaltningsafdelingerne/sektionerne ved Forsvarskommandoen, operative kommandoer, materielkommandoerne, Forsvarets Sundhedstjeneste og Forsvarsakademiet. Alene Forsvarskommandoens Forhandling- og Udviklingsafdeling samt tilsvarende afdelinger ved de tre operative kommandoer undtages herfra.

Figur 1



Centraliseret personelforvaltning •

F.s.v.a. forvaltning af officerskorpset vil dette som den eneste af Forsvarets personalkategorier blive forvaltet centralt i Forsvaret. Herved opnås en optimal og ensartet samt sammenhængende forvaltning af denne personalkategori, idet det endnu en gang skal understreges, at den lokale myndighedschef fortsat har indflydelse på disponeringen. Fx vil regimentschefen også fremover – gennem CPM – planlægge anvendelsen af de til regimentet tilknyttede unge officerer, idet planlægningen afgrænses i tid og rum. Endvidere vil den enkelte officer få tilknyttet en udstikker, der monitorer planlægningen ved niveau III, rådgiver officeren og griber ind i fald officerens ønsker, kvalifikationer eller/og Forsvarets behov måtte tilsige dette. Naturligvis efter drøftelse med den lokale personalechef og myndighedens chef.

Stampersonellet vil blive forvaltet lokalt og centralt i værnet og endelig vil civilt personel blive forvaltet lokalt, hvor kompetence p.t. placeret i Forsvarskommandoen skal flyttes ud til det lokale niveau.

Centraliseret personelforvaltning er ikke ensbetydende med etablering af en ny myndighed i Forsvaret

I DeMap perspektiv bør CPM etableres på niveau II, idet opgaverne mere er af operationel end af strategisk karakter. Uagtet dette er det min opfattelse, at de nuværende synergieffekter ved Forsvarskommandoens Personelforvaltningsafdelings indplacering under Chefen for Personelstaben er af så væsentlig betydning for personelvirket i Forsvaret, at denne organisation bør bevares. Det er således ikke tanken at etablere en ny myndighed. Chefen for den centrale personelforvaltning (CPM) skal således også fremover referere til Chefen for Personelstaben – akkurat som den nuværende Personelforvaltningsafdeling refererer til Chefen for Personelstaben.

Det væsentlige er én samlet organisation, hvor administrative besparelser opnås ved at hele organisationen udgør et og kun et niveau. Fx vil klageadgangen i en given sag være til den lokale del af CPM og herefter til Forsvarsministeriet og ikke som for nuværende, hvor en myndigheds afgørelse kan ankes via niveau II og I inden sagen indbringes for Forsvarsministeriet. Dette vil naturligvis forde, at sagerne håndteres korrekt i den indledende sagsbehandling samt at mere komplicerede sager (typisk afskedigelsessager) behandles ét og kun ét sted i organisationen, således at maksimal erfaring/kompetence hertil kan fastholdes, hvilket vil tilsikre minimal administrativ belastning.

Ved den enkelte myndighed opretholdes et personelement, der indledningsvis er af samme størrelse og personsammensætning som for nuværende. Det må erkendes, at personelementet samt den lønrapporterende sektion ved Forsvarets myndigheder p.t. er af særdeles forskellig størrelse. Uden en dybgående analyse, herunder dybgående kendskab til DeMars reelle muligheder (dokumenteret i praksis) vil det være præmaturligt, at ændre på denne bemanding. Det er dog tanken

Centraliseret personelforvaltning •

over tid at ændre såvel normering og personelsammensætning i overensstemmelse med Forsvarets behov, ligesom det skal overvejes at oprette regionale personelcentre mod tilsvarende reduktion af personalelementerne ved de enkelte myndigheder.

Ved den enkelte myndighed skal der opstilles en "kontrakt", der nøjere beskriver personalelementets forpligtelser/servicegrad over for myndighedschefen. Det er således vigtigt at understrege, at myndighedschefen fortsat har det fulde personelansvar, men har "outsourcet" de praktiske detaljer til CPM. Det er fortsat myndighedschefen og øvrige liniechefer ved myndigheden, der har ansvaret for fx kompetenceudvikling af myndighedens personel, men CPM kan bistå cheferne i løsningen af dele af denne opgave. Det er fortsat chefen, der træffer beslutning i ansættelses-, afskedigelses- og disponeringssager inden for chefens myndighedsområde efter CPM rådgivning. Sammenfattende skal chefen alene anvende sin ledelseskraft på de essentielle dele af personelområdet, medens "håndværket" gennemføres af CPM.

Chefens krav til CPM vil være dimensionerende for den lokale (og på sigt regionale) CPM normering. Det er således vigtigt, at de indledningsvise kontrakter er fyldestgørende og reflekterer det nugældende ambitionsniveau. Det er endvidere vigtigt at understrege, at forskelligheden i de enkeltes chefers vægtning af personelområdet også fortsat vil være gældende, idet der dog fra centralt hold (principielt Forsvarschefen) fastsættes en form for minimal prioritering af personelopgaver ved en myndighed, som chefen ikke kan fravælge. Ved evt. tilvalg af nye opgaver som fx særlige kompetenceudviklingsopgaver, bearbejdning af sygefravær og lign. vil CPM ressourcefastsætte opgaven. Herefter overvejes reallokering af ressourcer og evt. om nødvendigt opnormering af den lokale CPM med ressourcer anvist fra myndigheden.

Personelforvaltningens transformation

I dag behandler personelforvaltningen på alle niveauer utallige administrative opgaver. DeMars ændrer uundgåeligt på niveau III myndighedernes muligheder. Eksempelvis kan hærens regimentere ikke længere opdatere beordringer for personel uden for regimentet. Ligeledes vil niveau III myndighederne ikke fremover kunne trække lister over jubilæer for personel uden for myndigheden. Med andre ord må disse opgaver enten løses på højere niveauer eller også må alle niveau III myndigheder inddrages i arbejdet. DeMars muliggør – i det mindste i teorien – at man fra centralt hold vil kunne håndtere et væld af administrative opgaver; jubilæer, tjenestemandsansættelser, tildeling af Fortjenstmedaljen eller hæderstegn m.m. I CPM vil disse opgaver umiddelbart kunne placeres – uden forhandling med en række myndigheder – der hvor de løses mest hensigtsmæssigt.

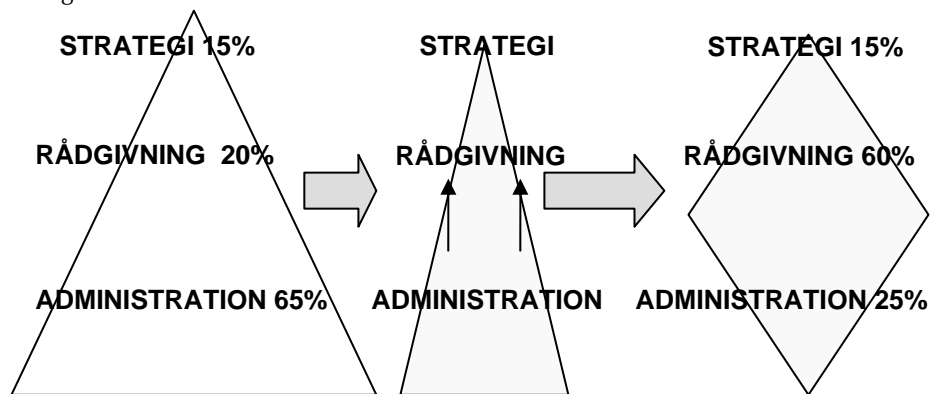
Implementering af DeMars version 3a fordrer en kobling mellem personelforvaltning og lønforvaltning på en sådan måde at enten overtager personelforvaltningen opgaver fra lønforvaltningen eller omvendt. Fra udgangen af

Centraliseret personelforvaltning •

2002 skal Forsvarets myndigheder således have omstillet deres organisation, således at indtastning af løn – og personelforvaltningsoplysninger i DeMars sker fra et og samme sted.

Skal Forsvaret kunne honorere de krav til personelområdet, der fremadrettet vil blive stillet, skal der tilføres flere ressourcer eller ske en omfordeling af ressourcerne fra ren administration til rådgivning (se figur 2). Over tid bør personelforvaltningens ressourceforbrug forskydes fra administration til rådgivning. Rådgivningsopgaverne i relation til såvel myndighedschefen som den enkelte ansatte vil for den lokale CPM stille krav om høj faglig kompetence. En konsekvens heraf er dels et kompetenceudviklingsprojekt for de personer, der beskæftiges inden for personelforvaltningen, dels tiltag i retning af regionale CPM, hvor højt kvalificeret personale kan støtte flere myndigheder.

Figur 2



Ressourceforbrug

Sidstnævnte indikerer således en stor og forstærket fokus på ressourceforbrug. Ved en CPM vil det således på sigt være relativt enkelt, at ressourcefastsætte centralt pålagte opgaver (typisk fra Forsvarskommandoens Forhandling- og Personeludviklingsafdeling (FKO PSU), men tillige fra Forsvarsministeriet eller Finansministeriet forinden disse pålægges myndighederne. Den lokale myndighedschef vil derfor ikke fremadrettet skulle overveje omkostningerne ved de mange personelpolitiske tiltag, der igangsættes fra centralt hold, idet dette afklares indenfor Personelstaben ved forhandlinger mellem CPM og FKO PSU.

Det skal understreges, at der ikke ved etablering af CPM opnås en samlet anskueliggørelse af udgifterne til drift af personelområdet i Forsvaret, idet

Centraliseret personelforvaltning •

områderne forhandling, rådgivning og omstilling samt værnepligt og rekruttering ligeledes må indgå i en sådan totalopgørelse.

Men med en central CPM er det forholdsvist enkelt at benchmarke effektiviteten af Forsvarets forbrug af personelressourcer på håndtering af Forsvarets ansatte med sammenlignelige styrelser/firmaer: Endvidere opnås, at Forsvarets ledelse ved ressourcetildeling forholdsvist enkelt kan ændre på personelforvaltningsområdets kvalitet og i forbindelse hermed relativt enkelt opnå en erkendelse af konsekvenserne heraf.

Den største fare ved CPM er organisationens evt. selvtilstrækkelighed. Dette problem kan kun overkommes, såfremt "kontrakterne" mellem den enkelte myndighed og CPM er fyldestgørende. Ligeledes bør der (gen)indføres en form for personelinspektør i alle tre værn, der refererer til den operative kommandochef og materielkommandoen i samme værn. Denne er således niveau II chefernes kvalitetskontrol af Forsvarets (Personelstabens (PSU+CPM)/FRO og FVR) opgaveløsning indenfor personaleområdet.

Personelsammensætningen af CPM skal ændres over tid. Målsætningen skal være, at CPM reducerer ressourceforbruget på administration og i stedet øger dels det strategiske arbejde, dels markant øger sin rådgivningsrolle. Chefen for den lokale CPM skal således kunne fungere som myndighedschefens sparringspartner, hvilket stiller krav om faglig baggrund (formentlig akademisk baggrund).

Rockwool-laget

Forsvarschefen har ved flere lejligheder udtrykt utilfredshed med den langsommelighed forskellige former for initiativer trænger ned gennem Forsvarets hierarkiske organisation. Inden for personelområdet opnås umiddelbart, at personalepolitiske initiativer kan drøftes uden om Forsvarets normale organisation, hvorved tempoet i implementering heraf øges betragteligt, såfremt de fornødne ressourcer er til stede. Det er dog væsentligt, at CPM med de lokale elementer ikke bliver en bagdør til implementering af forskellige personalepolitiske initiativer, idet alene myndighedschefen træffer beslutning herom!!!!

Forsvarschefens initiativer skal således implementeres af myndighedschefen, idet den lokale CPM **ikke** er Forsvarschefens eller Forsvarskommandoens forlængede arm (trojansk hest), såfremt troværdighed i relation til myndighedschefen skal opretholdes.

Afslutning

Artiklen har behandlet en nødvendig ændring af Forsvarets personelforvaltningsstruktur. Formålet har været en effektivisering med henblik på at dels at undgå, at området skal tilføres yderligere ressourcer (evt. på bekostning af operative funktioner), dels at kunne honorere de krav Forsvaret og Forsvarets ansatte stiller til rådgivning inden for personelområdet.

Centraliseret personelforvaltning •

Uagtet centralisering er et væsentligt tema i den fremtidige struktur, lægges der op til en markant styrkelse af det decentrale i den simple erkendelse, at Forsvarets personale arbejder lokalt og den lokale myndighedschef er ansvarlig for sit personel. Dette ganske fundamentale i Forsvarets struktur og virke – chefens personelansvar - må og vil der ikke blive ændret på. Endelig må ikke glemmes, at Forsvarets opgaveløsning foregår decentralt, hvorfor det er vigtigt at styrke den lokale personelfunktion.

Hensigten med den centraliserede personelforvaltningsstruktur er ikke umiddelbart at skabe store forandringer lokalt, men gennem centralisering af ansvaret for forvaltningsressourcerne at skabe mulighed for omdisponering til løsning af konkrete større opgaver til gavn for alle Forsvarets myndigheder og ikke som for nuværende, hvor nogle myndigheder er bedre stillet end andre i kraft af, at de har en stor velfungerende personelforvaltningsfunktion.

En konsekvens af den centraliserede forvaltningsstruktur bliver, at den lokale myndighedschef (niveau III) mister det direkte ansvar for personelforvaltningsressourcen og personeladministrationen, men bevarer det direkte personelansvar som hidtil og i tilgift hertil får en større organisation stillet til rådighed i tid og rum, om behov herfor måtte opstå.

Der er givet mange argumenter imod en ændring af det bestående, men alene forandringen er permanent, har Forsvarschefen udtalt ved mange lejligheder. Skal den hidtidige personelforvaltningsstruktur bestå uforandret, må Forsvaret også være rede til at betale prisen i form af tilførsel af yderligere ressourcer eller en ringere opgaveløsning.

Operativ og taktisk efterretningsvirksomhed

Major Kjeld Hald Galster, Forsvarsakademiet.

Indledning

”Alt, hvad Pierre så, var så uklart, at han intetsteds fandt noget, der svarede til hans forud dannede opfattelse. Der var ingen slagmark, kun huse, lejrbal, marker, skove og åer. Trods al sin søgen kunne han ikke få øje på en eneste militær stilling. Han kunne ikke en gang skelne vore tropper fra fjendens”. Leo Tolstoy (Krig og Fred)

Som Tolstoy beskriver Pierre Bezuhovs vue over marken ved Borodino, således er virkeligheden den dag i dag. Ikke som på vore øvelser, men som officerer har oplevet det på Falkland, i Irak, i Somalia, i Afghanistan og mange andre steder. Og det bliver næppe mere overskueligt med tiden. Vi får stedse flere og forbedrede midler til at understøtte vore forsøg på at skabe orden af kaos. Et avanceret og kostbart instrumentarium, der virker, hvis vi øver og forbedrer, hvis vi med andre ord til stadighed skærper det våben, som står til vor rådighed.

Udgangspunktet for dette indlæg er en vis generel mangel på forståelse for efterretningstjenestens betydning, som i mange år syntes at herske, og som har kunnet dokumenteres ved inspektionsresultater fra danske hærenheder gennem 1990'erne. Det personel, som under inspektionerne har bestridt efterretningsfunktioner, har forsøgt efter bedste evne at løse de foreliggende opgaver, men har som oftest manglet uddannelse og dermed den fulde forståelse for opgavernes kompleksitet, ligesom øvelsesgrundlagene ofte ved deres mangelfuldhed har betydet, at de er kommet - og under alle omstændigheder ville komme - til kort. Det er med en vis behersket optimisme, det må konstateres, at mange - allerede inden den 11. septembers uhyggelige aktualisering af problemet - havde set dette og var begyndt at reagere. Artiklen skal tjene som et bidrag til at forstærke enhver positiv interesse i så henseende.

Den operative og taktiske efterretningstjeneste (herefter blot ”efterretnings-tjeneste”) har lidt - og lider til en vis grad stadig - under, at førerens beslutninger under fredstidsøvelser ofte er blevet truffet/træffes uden hensyn til de efterretningsmæssige aspekter, og at konsekvenser af forkerte beslutninger udebliver. Hertil kommer, at øvelsesledelsens bestræbelser for at give øvelsestagerne et efterretningsgrundlag, hvorpå der kan planlægges for indsættelse samt føres, kun sjældent rækker ud over udgangssituationen og den aktuelle situation i selve kontaktslaget. Dækningen af den fjendtlige situation i den resterende del af øvelsestagerens ansvars- og interesseområde og i de senere faser af en øvelse er spredt og usammenhængende og har som oftest ikke haft relation til øvelsestagerens efterretningsbehov og indhentningsplan. Hertil kommer, at det generelle kendskab

Operativ og taktisk efterretningsvirksomhed •

til fjenden og den valgte taktik oftest har været så ringe, at øvelsestageren har haft vanskeligt ved at uddrage relevante efterretninger.

Denne artikel skal ikke gentage, hvad der kan læses i AJP 2.1 eller HRN 818-010, at grundlaget for enhedens virke på kamppladsen er efterretningsbehovet og -kredsløbet, samt at midlerne til at opfylde det omfatter indhentningsplan, organisatoriske og andre indhentningsmidler, foresat myndighed, naboer, tekniske og elektroniske hjælpemidler m.m. Nej, idéen er at erindre læseren om de sammenhænge i operationerne, der nødvendiggør en seriøs beskæftigelse med efterretningstjenesten, de mekanismer der medvirker til at bringe én selv inderst og fjenden yderst - få overtaget i Boyd's kredsløb, og om årsager - psykologiske, tekniske, personelle og andre - til forsyndelser imod, hvad der dybest set er egen bedste interesse.

Boyd's kredsløb

Når landet ligger, som erfaret under inspektioner ved danske hærenheder frem til udgangen af år 2000, kan det naturligvis have mange forklaringer. Skal man sige det neutralt, kan man vælge udtryk som "tvunget af omstændighederne", "personelmangel", "for stor gennemtræk blandt efterretningspersonel", "for få indkommanderingsdage" osv. i det uendelige. Søger man ind til problemets kerne, vil man dog nok ret beset finde en ikke ubetydeligt islæt af pragmatisme og den dermed beslægtede omstændighed, at det militære system beforder adfærd, der sætter omgivelsernes (ikke mindst de foresattes) anerkendelse højere end opgavens - objektivt set - optimale løsning. Jeg tror, at ingen af os vil kunne sige os helt fri i den sammenhæng, men vi må alle se at få sat os ud over mentale begrænsninger af den art, for, som J. Piaget udtrykker det i "The Moral Judgement of the Child": "... Den voksne, der er under dominans af ensidig respekt for de ældre og for traditionen, optræder virkelig som et barn". I øvelser kan man vælge at se bort fra virkelighedens imperativ, men på den egentlige kampplads – som jo mange også i de allerseneste år har stiftet bekendtskab med – må karrierebetings behagesyge vige for realiteterne. Det støtter Norman Dixon's antagelse, at evnen til at analysere en situation, at uddrage det essentielle fra en kompleks masse af informationer, og til at gøre det nødvendige, som situationen kræver, det der var adelsmærket for førere som Wellington, Nelson og Montgomery, er produkter af en personlighed, der enten ikke har oplevet disse en tidlig barndoms kvælende begrænsninger eller har formået at sætte sig ud over dem". (Dixon p. 282).

Netop evnen til at sætte sig ud over de mentale blokeringer, som et langt liv under opdragelse har lagt, skal være fokus for dette indlæg. Jeg vil forsøge dette gennem beskrivelse af nogle mekanismer, der på kamppladsen understreger behovet for seriøs håndtering af efterretningstjenesten, en beskrivelse af de tilbøjeligheder, som lægger sig hindrende i vejen, og som vi altså må forsøge at komme bort fra, og endelig et krigshistorisk eksempel på, hvor galt det kan gå for en autoritært opdraget, traditionstynget vanetænker i et system, hvor egeninteresser og værnsrivalitet i mange tilfælde kom før nationens vel.

Operativ og taktisk efterretningsvirksomhed •

Når efterretningstjenesten spiller den rolle, den gør, kan det blandt andet henføres til det krigsføringens grundprincip, der drejer sig om overraskelse. Vi kan antage, at fjenden vil håndtere dette på samme måde som vi. Man vil selv undgå at blive overrasket, men med alle midler sørge for, at modparten bliver det. Dette skyldes jo ikke en glæde ved overraskelsen per se, men den omstændighed, at evnen til at træffe de rigtige beslutninger stækkes ved hyppige uforudsete sceneskift og ved den nedsatte overskuelighed, der genereres gennem ikke fuldt ud kortlagte begivenhedsforløb. Vi antager, at enhver rationel handling på slagmarken sker i et forløb bestående af **orientering**, **observation**, beslutning (**d**ecision) og **a**ktion; i den anglo-amerikanske jargon beskrevet som "the ooda-loop".

Den amerikanske oberst John Boyd har på udmærket vis formået at underbygge betydningen af overraskelse som synonym for hastighed i forbindelse med indtrængen i fjendens ooda-loop. Han tog sit udgangspunkt i et studium af amerikanske piloters præstationer under Korea-krigen, hvor de opnåede en kill ratio på 10:1 til trods for MiG-15's generelle overlegenhed i forhold til amerikanernes F-86. Den amerikanske pilot havde faktisk udelukkende de fremragende observationsforhold i F-86's boble canopy og evnen til hurtig manøverskift p.g.a. maskines exceptionelt gode hydrauliske system at takke for denne overlegenhed. Boyd påstod, at disse forhold var afgørende, fordi de gav piloterne mulighed for at tvinge deres modstandere ind i en serie af aktioner, hvor det igen og igen skulle vurderes, hvorledes situationen ændredes, hvorved den amerikanske pilot lidt efter lidt øgede sin tidsmæssige fordel lige til det punkt, hvor en "fire opportunity" opstod. Til tider opdagede de kommunistiske piloter, hvad der foregik, hvilket blot førte dem i panik og så meget desto mere gjorde dem til de sikre tabere i kampen. Boyd udbyggede sine observationer til "Boyd Teorien", som forudsiger en afgørende gevinst til den, der formår at gennemløbe ooda-kredsløbet hurtige end modstanderen. Hver gang den langsommere side reagerer, er den hurtigere allerede i gang med den næste aktion, som gør den langsommets utilstrækkelig. For hvert gennemløb øges den hurtigere sides fordel, indtil det punkt, hvor den langsomme ikke længere kan agere hensigtsmæssigt (Holmes, Nuclear Warriors p. 113).

Den udprægede hældning, der i det danske forsvar er mod Auftragstaktik (mods. Befehlstaktik) begunstiger hurtig reaktion, hvis beslutningstagerne er selvstændige ikke-autoritære individer, der ud fra et direktiv handler i opgavens ånd og ikke spejler sig i omgivelsernes anerkendelse ved bestandig at søge tilslutning til og anerkendelse af egne dispositioner. Under samme forudsætninger lettes chefens tilværelse i betydelig grad af den eksplosive vækst i informationsmængden - real time - fra fly, UAV, sensorer og enheder samt de hyppigere opdateringer fra højere echelon. Sultne computere fordøjer de indhentede oplysninger (det er da i hvert fald perspektivet i systemer som DACCIS), og usikkerheden fordamper i en sky af fakta, der konstituerer informationsdelen af info-beslutning-aktions-cirklen.

Men der er også detaljer, der peger i modsat retning af dette opmuntrende billede af nutidens feltforhold. De fleste vil nok være enige i, at computere udviser en tilbøjelighed for malfunktioner på de mest ubelejlige tidspunkter. Disse

Operativ og taktisk efterretningsvirksomhed •

forstærkes selvsagt af fjendens naturlige trang til at skaffe sort skærm gennem elektroniske forstyrrelser. Og værst af alt er vel den uhammede mængde af informationer, der fylder skærmene, hober sig op under printerne og holder snesevis af mennesker beskæftiget døgnet rundt. Når antallet af analytikere er for ringe og deres erfaringer og uddannelsesmæssige forudsætninger utilstrækkelige, som det til overflod ses af inspektionsrapporterne, udebliver den moderne teknologis forspring. Vor mulighed for at skubbe modstanderen ud af ooda-loop'et beror jo netop på hurtigt overblik gennem bearbejdede oplysninger og holdbare vurderinger i tide. Unge og uerfarne efterretningsofficerer (analytikerne) har tilbøjelighed til at gribe, hvad de kommer i nærheden af, og som ikke er i konflikt med deres forud dannede opfattelser - deres tidligere indlærte og måske mangelfulde dogmer - og til at præsentere efterretninger uden nærmere personlig overvejelse om indholdts sandsynlighed og kildernes troværdighed (Holmes p. 272 f). Dette taler sit tydelige sprog for en forankring af ekspertise og erfaring, minimering af personel gennemtræk og omhyggelig udnyttelse af hvert eneste minut under øvelser. Hertil kommer, at problemet delvis skyldes, at moderne teknologi i mange tilfælde anvendes af en militær organisation, der er bundet af tradition og bevarelse af ekspertise på felter, der er velkendte og approberet ved erfaring. Uden innovativ tankegang bliver de teknologiske landvindinger meningsløse, og den potentielle overlegenhed går tabt. Må jeg erindre om krigsføringens kredsløb bestående af organisation-doktrin-teknologi. Når det ene ændres, må det næste følge trop, ellers kommer krigsmaskinen til at se ud som den k.u.k. østrig-ungarske i 1909.

Alt dette har læseren sikkert for længst gennemskuet. Men hvad er det så, der – trods viden om det modsatte – gang på gang får enheder til at gennemføre øvelser, der ikke tilgodeser dette indlysende formål? Jeg skal komme nærmere ind på det om lidt, men her blot udkaste den teori, at alle jo gerne vil tage sig godt ud i omgivelsernes øjne. Det fører til en tilbøjelighed til at vægte det, der traditionelt anses for det afgørende i enhver militær organisation: det operative. Kan ikke alt nås eller rækker ressourcerne ikke til det optimale, ja så lægger man vægten, der hvor generationer af officerer har observeret, at sporerne tjenes: ved det operative. Men sådan kan den militære virksomhed ikke fungere overfor krigens endelige inspektion. Krigsmaskinen er en organisme. Hovedet er det vigtigste, og det består ikke kun af hjerner, men også af sensorer som ører, næse og øjne, uden hvilke man vanskeligt kan forstille sig nogen koordineret handling. Hovedet på en enhed har efterretningsapparatet som sine sensorer. Og i hjernedelens computer bearbejder og samarbejder efterretningsanalytikere og operationsfolk i fællesskab det sansede til et handlingsgrundlag. Vil dette grundlag blive bedre eller leveres produktet hurtigere ved flytning af arbejdskraft fra sensorerne og bearbejdningen og over til midlertidigt tomme pladser i den operative del af hjernen? Næppe. Det vil give den fjende, der bedre har tilgodeset balancen mellem de forskellige specialer overtaget og puffe os ud af ooda-loop'et. Der er behov for en balanceret vægtning af det operative med det efterretningsmæssige både i øvelsesscenarier, i uddannelse i øvrigt og i

Operativ og taktisk efterretningsvirksomhed •

personnellets tilstedeværelse. Og der skal være en skuffe af passende størrelse i chefens hjerneboks, på hvilken der står "E".

Psykologien

Og lad os så med denne betragtning som udgangspunkt gå til den psykologiske side af sagen. Clausewitz nævner i "vom Kriege" at "De psykologiske og fysiske faktorer danner et organisk hele, der i modsætning til en metallegering ikke kan adskilles gennem en kemisk proces. En hvilken som helst regel, som teoretikeren måtte formulere, må medinddrage den psykologiske (moralske) faktor. Man kunne sige, at det fysiske ikke er andet end sablens parerplade, mens det psykologiske (moralske) aspekt er selve klingen". Han taler ikke om efterretningstjenesten særskilt, men om krigen som fænomen med alle dens tilhørende dele. Jeg tager dette aspekt op, fordi det ikke kun er venstre-intellektuelle med udgangspunkt i 1968-oprøret, der har et noget skeptisk syn på militæret. En notabilitet som Einstein har udtalt: "menneskets store hjerne er spildt på soldaten: en rygsøjle ville have været helt tilstrækkelig".

De efterfølgende betragtninger er selvfølgelig mine personlige spekulative påhit. De anførte litterære henvisninger er ikke i den forbindelse primært ment som belæg for mine påstande, men skal snarere bruges til at henlede læserens opmærksomhed på, at paralleller findes i mange andre af livets forhold.

Enhver karrierebevidst person vil søge at beherske. Beherske sig selv, situationen og sine omgivelser. Han eller hun vil have det behov for anerkendelse, der ligger i foresattes og kollegers registrering af succes, planmæssighed og gnidningsfri afvikling af vigtige aktiviteter. Hvad der kan medvirke til at spolere dette billede er en trussel mod egoet og mod oplevelsen af egen kontrol over begivenhederne. Officeren vil derfor søge at udelukke usikkerhed, ikke fuldt ud kendte arbejdsgange og uforudsigelige hændelsesforløb, som jo et realistisk tilrettelagt fjendespil altid vil indebære. Denne ufejlbarlighedstrang har sin parallel i psykologien. Charles Rycroft mener, at "Trangen til at have kontrol over alt og alle er karakteristisk for dem, som lider af tvangsneuroser. På denne måde undgår de bekymringer ved at eliminere det uforudsigelige fra deres menneskelige kontakter. Hvis de kan opnå selvkontrol i en grad, så de aldrig overrumples af følelser, og hvis de kan kontrollere andre, så disse ophører med at agere som fri aktører med spontane og derfor uforudsigelige reaktioner, så vil - ifølge tvangsneurosens logik - det uventede aldrig opstå og det ukendte aldrig skulle opleves; bekymring vil aldrig være nødvendig" (Dixon p 194 fra Charles Rycroft). Det kan ikke udelukkes, at denne trang til kontrol i situationer, hvor officeren føler (eller forudser) bedømmende øjne hvile på sig, manifesterer sig i satsning på det sikre, som jo ofte vil være det rent operative, inden for hvilket han må forventes at føle sig som ekspert. I den kurv vil han lægge hovedparten af sine æg, og er kurven ikke fyldt vil han tage æggene andre steder fra for at tilsikre succes på det område, hvor han er mindst usikker, og hvor han føler, at der står mest på spil. Følger man denne tanke i sin konsekvens, vil man opleve, at sparsomme ressourcer sættes ind på tid,

Operativ og taktisk efterretningsvirksomhed •

uddannelse og indkommanderinger med hovedvægten lagt på de rent operative officerer og kun i mere begrænset omfang kommer efterretningssiden til gode. Jeg vil videreudvikle denne tankerække, men tage det forbehold, at jeg jo her fokuserer på de uheldige sider, hvoraf vel de fleste genkender et eller flere træk hos sig selv.

Den militære inkompetence, eller skal vi sige ufuldstændige kompetence, der kendetegnes ved individets uopnåelige krav om fuld kontrol, er lammende for den kreative proces, der er efterretningstjenestens kerne og væsentligste bidrag til førervirksomheden. Dette krav har som sin forudsætning - eller er måske snarere synonymt med - personens gennem et langt liv fastgroede autoritære indstilling. Nogle psykologer ser den som afledt af de tidligste barndomsårs overdrevne krav om præstationer med det ene formål at tilfredsstille moders ambitioner. Følgen af manglende opfyldelse er af barnet blevet oplevet som afvisning og tab af forældrenes hengivenhed. Det støtter den opfattelse, at det tilsyneladende hårde, forudindtagne, fjendtlige, aggressive, maskuline ydre af det autoritære individ skjuler en person, hvis autoritetstro, forudindtaget og snæversyn reflekterer en lammende arv fra den mødrene opdragelse. Det støtter endvidere den antagelse, at evnen til at analysere, uddrage det essentielle og til at skære igennem, når situationen kræver det, skyldes en personlighed, der enten ikke har oplevet disse den tidlige barndoms kvælende begrænsninger eller har formået at sætte sig ud over dem. (Dixon p 282)

Vi kan sige, at det autoritæres psykologi stiller sig i vejen for det afslappede overblik og udelukker det format, der skal kendetegne den taktiske og operative fører, og som skulle muliggøre et afbalanceret hensyn til alle parametre ud fra et holistisk syn på enhedens og opgavens tarv. Det overdrevent autoritære rummer i grunden kernen af militær inkompetence. Organisationer, hvis opgave er at styre nationens magtanvendelse, udvikler metoder til at kontrollere aggression, så de vil også have tilbøjelighed til at tiltrække individer med lignende problemer. Mange sådanne personer vil have forkærlighed for det konforme, konventionelle og overkontrollerede. De vil hige efter anerkendelse, glæde sig over stillinger i et dominans-underkastelses-hierarki, og tilfredsstilles ved tilstedeværelsen af legitime ventiler for naturlig, men normalt undertrykt, aggression. Altså det autoritære. Vurdér selv, hvilken analytisk virksomhed, der trives i et sådant klima! Fordi årsagerne ligger langt tilbage i barndommen, vil sådanne individer ofte udvikle egenskaber, der er levn fra den tidlige barndom såsom: pedanteri (bull), påholdenhed og stædighed (tvangstrekanten). De frygter gennembrud af intellektuelle impulser og bliver følgelig overkontrollerede, rigide og tillukkede. De foretrækker at lade sig regelstyre og afskyr alt spontant, fleksibelt og usædvanligt". (Dixon p 285). Mon de vil kunne lide øvelser, hvor et realistisk fjendespil udstiller deres svage sider?

Krigshistorisk eksempel

Til at understrege validiteten af de fremsatte betragtninger har jeg valgt den tyske efterretningsstabs (Abwehrs "Fremde Heere West") eklatante fejlfortolkning

Operativ og taktisk efterretningsvirksomhed •

af begivenhederne forud for D-dag. Staben var under ledelse af oberst v. Rönne, en aristokrat opdraget efter gængse tyske principper med forkærlighed for autoritetstro og æresbegreber. Som det vil være bekendt, planlagdes i London af LCS (London Control Section) sideløbende med "Operation Overlord" en omfattende vildledning "Operation Fortitude". LCS var hjulpet godt på vej af kendskabet til "Enigma" og den omstændighed, at så godt som alle tyske agenter i UK siden 1940 var i britisk sold. Fortitude byggede på kendskabet til v. Rönnes indhentningsplan. Man benyttede sig af det psykologiske fif, at oplysninger, som man har brug for (og som derfor indgår i indhentningsplanen), er man mere tilbøjelig til at tro, end hvad der er nyt og ude af trit med ens forhåndsopfattelse, og hvis de har været vanskelige at indhente, forholder det sig ligesom med et maleri af Picasso; jo mere man har betalt, des højere værdsætter man det. LCS lagde derfor operationen tilrette m.h.p. dels at fylde hullerne i Rundstedt efterretningsbehov udmøntet i Rönnes indhentningsplan, dels at lade tyskerne arbejde for de falske oplysninger. Selve den fiktive operation indeholdt en nordlig akse Scotland-Syd norge og en sydlig Kent-Calais. Den betjente sig af grovere vildledning i nord, hvor tyske rekognosceringsfly ikke kunne række, end mod syd, hvor man med omhu opbyggede såvel elektroniske signaturer som egentlige aktiviteter, attrapper og arbejder på jorden. Tyskerne fik som sagt selv lov at indhente oplysningerne ved ambassader, spioner (dobbeltagenter), signalopklaring og rekognoscering. Som et interessant clou lod man general v. Cramer (den sidste chef for Afrikakorpset), der siden kapitulationen i 1943 havde været britisk krigsfange, og som nu skulle repatrieres p.g.a. alvorlig sygdom, på vej til udslibning køre gennem Kent og se alle de mange militære aktiviteter. Man lod ham endog som en særlig courtoisie spise afskedsmiddag med Patton og enkelte af hans chefer, der lystigt plaprede løs om Kanalen, Calais, måneskin, højvande o. lign. Som forudset viderebragte Cramer sine indtryk under debriefingen i Berlin.

Udover autoritetstro og glæden vil at se planer og skemaer blive smukt udfyldt var tyskerne også kendt for betydelig grad af opportuniste. Denne gik i NS-tiden smukt hånd i hånd med en alt gennemsyrende intragovernmental brødnid. Værnene stredes indbyrdes og med OKW, partiet bekæmpede de parallelle ministerier, Værnemagten hadede SS, og værst af alt (for dem): SD bekæmpede og vandt over Abwehr. SD havde i 1944 fået kommandoen over Abwehr og havde sin egen agenda, der i alt væsentligt gik ud på at stå sig godt med føreren (autoritetstro). SD halverede derfor generelt Abwehrs efterretningsvurderingers styrkeopgivelser, som v. Rönne, der udmærket vidste dette, derfor konsekvent fordoblede. Det militære pedanteri betød at tallene skulle stemme. Sindet var lukket: når indhentningsplanen blev udfyldt med oplysninger, der ikke stred imod egen forud dannede opfattelse og mod autoriteten Hitler kunne verden ikke blive mere fuldkommen. Da al militær logik talte for et angreb over Pas de Calais, da Hitler ikke ville høre tale om andet, og da styrkerne var disponeret, så dette var den mest bekvemme model, passede de indhentede (men falske) oplysninger som fod i hose. Da SD imidlertid for en gangs skyld ikke halverede v. Rönnes styrkevurderinger i dagene op til D-dag (sagsbehandleren var blevet flyttet), og da Cramers "observationer" støttede Pas de

Operativ og taktisk efterretningsvirksomhed •

Calais-tankegangen, nedlagde føreren ikke alene på D-dagen, men også i flere dage derefter forbud mod at flytte styrker bort fra Calais-området. Følgerne var som bekendt katastrofale for Tyskland. Von Rönne blev i kølvandet på 20. juli samme år henrettet for at gå fjendens ærinde (Hughes-Wilson p 16 ff).

Afslutning

Når man har beskæftiget sig med inspektion af (hær)enheder indenfor den taktiske efterretningstjenestes område, ser man groft sagt følgende problemer: manglende forståelse for efterretningstjenesten, hyppige udskiftninger af personel samt manglende uddannelse og rutinering. Det bør derfor overvejes at øve i mere realistiske rammer, at skabe et dansk "intelligence community" evt. med begrebet "horisontalt karriereforløb" mantra og følgelig at lade efterretningsuddannet personel virke i deres stillinger i en passende lang årrække.

Må jeg afslutningsvis bemærke, at jeg på ingen måde antager de fremsatte teorier som gældende universelt, men at de indeholder observationer af betydninger for hele vor virksomhed, og kan fremstå som et memento mori, for dem som lader hånt om dem.

Kilder

John Hughes-Wilson: "Military Intelligence Blunders"

Lev Tolstoy: "Krig og Fred"

Richard Holmes: "Firing Line"

Richard Holmes: "Nuclear Warriors"

Norman Dixon: "On the Psychology of Military Incompetance"

J. Piaget: "The Moral Judgement of The Child"

Alice Miller: "Du sollst nicht merken"

John Keegan: "The Mask of Command"

Bog anmeldelse

Andreas Herberg-Rothe: *Das Rätsel Clausewitz.*

Politische Theorie des Krieges im Widerstreit.

München 2001.

254 sider. € 30.60

Anmeldt af kaptajn Claus E. Andersen

”Gåden om Clausewitz; eller er Clausewitz’ teori død?”

Sidste efterår udgav den tyske politolog Andreas Herberg-Rothe en afhandling om den tyske general Carl von Clausewitz (1780–1831) og hans betydning for moderne krigsteoretisk tænkning. Værket er forfattet set i lyset af “de nye krige,” og disse ”nye krige” er primært blevet beskrevet som baseret på kampen og voldens – i modsætning til politikens – primat mere end nogen sinde. Udgivelsen er på den baggrund kommet på et særdeles passende tidspunkt, idet Clausewitz i dag mere end nogensinde bliver udsat for voldsom kritik, hvorunder de mest hårdnakkede kritikere har hævdet, at Clausewitz’ tanker i lyset af det seneste årti er fuldstændig forældede og utilstrækkelige til at forklare de nye militære kriser, vi vil komme til at opleve i det nye årtusinde. Clausewitz’ tanker, hævdes det, blev skrevet i lyset og på baggrund af napoleonskrigene, og de har på dette grundlag ingen gyldighed for vort moderne samfund, som har udviklet sig voldsomt i en retning, som Clausewitz næppe havde grundlag for at kunne forudse. Imidlertid er en sådan kritik af Clausewitz slet ikke ny; men den har sjældent vundet så megen genhør i etablerede kredse, som det netop nu er tilfældet. Bl.a. en af Clausewitz’ voldsomste kritikere, den engelske historiker John Keegan, har for ganske nylig fået oversat sit værk om *Krigens Historie* til dansk, og en anden af den tyske teoretikers mest vedholdende kritikere, den israelske historiker Martin van Creveld, har udgivet en bog om krigens forvandling, som efter sigende er pligtlæsning blandt ansatte i Pentagon – også kendt som det amerikanske forsvarsministerium.

Herberg-Rothe har opdelt sit værk tematisk i følgende afsnit: “Clausewitz og anti-Clausewitz bølgen – omkring krigens og voldens semantik”, “modsætningerne og ambivalenser”, “krigens ansigter hos Clausewitz”, “med Clausewitz ud over Clausewitz” og “krig og Clausewitz i det 21. århundrede.” Allerede i denne opdeling kan man ane forfatterens struktur i afhandlingen. Endvidere inddrager Herberg-Rothe Clausewitz’ centrale begreber såsom “de tre vekselvirkninger samt formål, mål og middel”, “absolut og total krig”, “Jena, Moskva og Waterloo”, “den forunderlige treenighed”, “tidlig og sen Clausewitz”, “eksistentiel og instrumentel krig”, “angreb og

Bog anmeldelse •

forsvar som asymmetri” samt “de ‘nye’ krige – ‘low-intensity-conflicts’ og eksistentielle krige” i sin behandling.

Herberg–Rothe anser *Om Krigens* 1. bogs 1. kapitel, som det mest centrale i hele Clausewitz’ værk. For det første fordi Clausewitz selv anså dette kapitel for at være det eneste færdige i hele værket, jf. generalens efterladte notitser, og for det andet fordi det afsluttende afsnit udgør selveste Clausewitz’ testamente. Afsnit 28 er i det hele taget ofte blevet oversat og mistolket, og de færreste har reelt indset, hvor centralt dette afsnit er. Det vigtigste og gennemgående begreb i Herberg–Rothes afhandling er netop begrebet “den forunderlige treenighed”, som oberst Nils Berg, i sin ellers fremragende danske udgave, oversætter noget misvisende til en “sær trefoldighed.”¹ I Clausewitz’ originale udgave beskrives fænomenet som “wunderliche Dreifaltigkeit,” hvilket egentligt burde oversættes til “besynderlig” eller “forunderlig trefoldighed” (eller “treenighed”). Dette synes at beskrive begrebet med en mere positiv klang, end det er tilfældet i den danske oversættelse. Da punktet er særdeles centralt, er der grund til at dvæle ved denne formulering, og det er overordentligt vigtigt at forstå Clausewitz’ egentlige intention med denne betegnelse. Herberg–Rothe kalder konsekvent Clausewitz’ første kapitel for generalens testamente, og han tilskriver afslutningen af kapitlet den allerstørste betydning for forståelsen af Clausewitz’ krigsteoretiske begrebsdannelse. Problemet er blot, mener Herberg–Rothe, at ikke alle har forstået Clausewitz’ budskab med dette 28. afsnit. Første kapitel var, jf. Clausewitz’ egne efterladte optegnelser, det eneste fuldendte i hele værket, og det var hans hensigt, at hele værket skulle have været omskrevet i lyset af dette, såfremt han ikke var afgået ved døden noget uventet og i en forholdsvis ung alder (kun 51 år) i 1831.

Andreas Herberg–Rothe er p.t. ansat som politolog ved det anerkendte Humbolt–Universitet i Berlin. Nærværende værk om Clausewitz er Herberg–Rothes politologiske Ph.D.–afhandling. Som opponenter i forbindelse med forsvaret af afhandlingen har han haft tre navnkundige politologer og historikere. I den forbindelse kan nævnes professorerne Herfried Münkler, Wilfried von Bredow samt ikke mindst Peter Paret. Alle er eksperter indenfor Clausewitz–forskningen, som endvidere har påvirket Herberg–Rothe med deres forskning på området. Desuden har professor Werner Hahlweg – som indtil sin død i 1989 var førende indenfor tysk Clausewitz–forskning og desuden udgiver af den autoritative og vel nok mest nøjagtige Clausewitz–udgave af *Vom Kriege* – indledningsvis vakt Herberg–Rothes interesse for den tyske militærteoretiker, idet han tog sin kandidateksamen under dennes vejledning.

Det må anføres om Herberg–Rothes afhandling om Clausewitz, at den i hele sin opbygning er et analytisk, metodisk og stringent videnskabeligt stykke arbejde. I sin gennemgang af den hidtidige forskning diskuterer Herberg–Rothe navnkundige

¹ Nils Berg (udg.) Carl von Clausewitz *Om Krig* København 1986, side 50. Samt *Vom Kriege. Hinterlassenes Werk des Generals Carl von Clausewitz* 19. Auflage. Bonn 1991, side 213.

Bog anmeldelse •

Clausewitz–fortolkere, såsom den franske Raymond Aron og i høj grad den tyske politolog Herfried Münkler. Det skinner imidlertid noget igennem, at forfatteren næsten udelukkende baserer sin forskning på litteratur, som er udkommet i tysk oversættelse. Derved har Herberg–Rothe, efter min opfattelse, afskåret sig fra væsentlige indsigter i Clausewitz–forskningen, som kunne have beriget netop hans tanker om den forunderlige treenighed (se f.eks. C. Bassford og M.I. Handels i oversigten nedenfor anførte artikler om treenigheden). Man kunne ud fra denne observation få den tanke, at Herberg–Rothes indsigter ikke er så enestående, som de ved første øjekast kunne forekomme. Tankerne er allerede tænkt, og især Handel har udtrykt disse med en klarhed og enkelthed, som Herberg–Rothe ikke på tilsvarende vis opnår i sin lærde afhandling. Det skyldes måske også det faktum, at Handels værk fortrinsvis har sit udspring som lærebog på et af de amerikanske forsvarsakademier.

Herberg–Rothe når i den foreliggende undersøgelse frem til, at især det første kapitel, som han også anser for det vigtigste, indeholder essensen af den clausewitzianske tænkning. Ikke alene ville kapitlet kunne stå fuldstændigt alene – uden at dette ville skade Clausewitz' ry som krigsteoretiker – men det indeholder samtidigt også en tidløs forklaring på krigens natur, mener Herberg–Rothe. En forklaring, som Herberg–Rothe sætter trumf på ved at kalde Clausewitz' testamente.

Særligt tre skelsættende begivenheder prægede, jf. Herberg–Rothe, Carl von Clausewitz' syn på krigen og dens udvikling. Det var slagene ved Jena, Moskva og Waterloo. Det er på baggrund af disse krige og deres udfald, at Clausewitz' tænkning skal ses. Herberg–Rothe analyserer herefter Clausewitz i lyset af disse slag. Politologen kommer frem til, som mange andre før ham, at man må skelne mellem en tidlig Clausewitz, som opfattede krigen eksistentielt, og den senere Clausewitz, som opfattede krigen instrumentelt. En reduktion af Clausewitz' tanker udelukkende til krig som fortsættelse af politikken er i det lange løb heller ikke frugtbar, pointerer Herberg–Rothe.

De fremmeste antagonister mod clausewitziansk tænkning i nyere tid er, som tidligere nævnt, Martin van Creveld og John Keegan. Begge har udgivet bøger (se oversigt), som har opnået en stor genklang i militærteoretiske kredse. Spørgsmålet står imidlertid åbent, om forklaringen i modstanden mod Carl von Clausewitz mon skal findes i, at de to herrer er historikere? Historikere har traditionelt en indgroet mistillid til teoretiske modeller eller analyser, som søger at forklare, hvorledes enkeltstående og enestående begivenheder kan forklares igen og igen. De fleste historikere er af den opfattelse, at enhver historisk begivenhed er enestående i sig selv, og at den ikke kan forklares ved fremdragelse af "modelslag", "krigsføringens grundprincipper" eller lignende. Historikerne søger ikke analytiske forklaringsmodeller, men søger at forklare fortiden ved at analysere enkeltstående tilfælde i fortiden og drage deres konklusioner herudaf. Men en historisk undersøgelse alene forklarer slet ikke Clausewitz, især ikke når hans mål var at finde en teori for krigen. Ja, man kan roligt sige, at hans mål var at finde en almengyldig teori – og måske eviggyldig forklaring på krigen og dens væsen. Derfor er det ikke forunderligt, at det normalt er politologer, som drages af Carl von Clausewitz. I alle tilfælde er det næppe forkert at sige, at selvom Clausewitz er

Bog anmeldelse •

omstridt, bliver der alligevel almindeligvis taget udgangspunkt i hans teorier – i realiteten også af Keegan og Creveld – da Clausewitz i praksis er den eneste tænk, der leverer en brugbar teori. Det er således symptomatisk, at også den tyske generals modstandere ikke kommer udenom at tage udgangspunkt i hans epokegørende udgivelse om krigen.

Men når alt kommer til alt, er det som om Herberg–Rothe ikke når helt til bunds i sin undersøgelse af den clausewitzianske treenighed. Jeg er af den opfattelse, at Herberg–Rothe kunne være nået et spadestik dybere, hvis han havde kendt den danske etnolog Thomas Højrups arbejder om strukturanalysen, som netop tager sit udgangspunkt i Clausewitz' opfattelse af defensiven som den stærkere krigsform. Desuden arbejder Højrup med en intensionel og en ekstensionel fortolkning af Clausewitz' teoretiske betragtninger, som med et godt resultat for forståelsen af Clausewitz ville kunne overføres på Handels model af treenigheden. Det er så meget mere ironisk, da Thomas Højrup i realiteten faktisk har udgivet sine resultater i tysk oversættelse. Resultaterne har således været tilgængelige – også for tysk forskning.

Trods megen ros til Herberg–Rothe kan man ikke komme udenom at tilkende forfatteren tunnelsejns i f.m. den begrænsede erkendelse af Clausewitz–forskningen udenfor Tyskland. Herberg–Rothe kender øjensynligt ikke den pågående skandinaviske og anglo–saksiske forskning på området (Fremtrædende fortalere for Clausewitz er således den danske etnolog Thomas Højrup, Christopher Bassford og nu desværre afdøde professor Michael I. Handel) – men den tyske politolog støtter sig næsten udelukkende til tysk forskning, hvilket nok er forståeligt – men ikke undskyldeligt. Når Herberg–Rothe derfor øjensynligt ikke kender denne forskning, tegner det ikke godt for en eventuel tværfaglig og international forskningsindsats på området. Heldigvis kommer Herberg–Rothe alligevel frem til noget nær de samme resultater, som førnævnte forfattere, hvilket vel i sidste ende påviser, at Herberg–Rothes argumenter må være holdbare også set i en større sammenhæng.

Andreas Herberg–Rothe har været udsat for en voldsom kritik i den tyske dagspresse (bl.a. i Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16. november 2001, nr. 267, side 56) – i øvrigt ganske ufortjent efter min mening – idet værket ikke er blevet læst på de præmisser, som det er skrevet på baggrund af. Man kan sagtens være kritisk overfor Herberg–Rothe, og det må da også indrømmes, at Creveld og Keegan har et par besnærende pointer i deres syn på de nyeste tendenser i den moderne krigsførelse, men man må i den forbindelse gøre sig klart, at Clausewitz og hans kritikere som oftest skriver ud fra væsensforskellige kriterier og baggrunde, og derfor er kritikernes synspunkter langt fra altid sammenlignelige med Clausewitz' krigsteori. Herberg–Rothe har således med denne udgivelse endnu engang påvist, at det fortsat for krigsteoretikerne ikke er muligt at komme udenom Carl von Clausewitz' værk om krig.

Bog anmeldelse •

Uddybende læsning om dette fascinerende emne:

Nils Berg (udg.) Carl von Clausewitz *Om Krig* København 1986 (ty. *Vom Kriege. Hinterlassenes Werk des Generals Carl von Clausewitz* 19. Auflage. Bonn 1991).

Martin van Creveld *Transformation of War*. 1991.

Michael I. Handel *Masters of War*. 3. udgave 1999

Michael I. Handel "Who is afraid of Carl von Clausewitz? A guide to the perplexed"
(se også internetsiden <http://www.clausewitz.com/CWZHOME/Handlart.htm>
11. februar 2002).

Thomas Højrup *Stats- og livsformer I. Omkring livsformanalysens Udvikling* København 1995 (ty. *Staat, Kultur, Gesellschaft. Über die Entwicklung der Lebensformanalyse*. Marburg 1995).

Det Krigsvidenskabelige Værksted. Specifikationer af Clausewitz's krigsbegreb – kompendium til Krigsteoriundervisning 2001–2002.

John Keegan *A History of War*. 1991 (da. *Krigens Historie*).

Edward J. Villacres & Christopher Bassford "Reclaiming the Clausewitzian Trinity"
i *Parametres, efteråret 1995* (se også internetsiden
<http://www.clausewitz.com/CWZHOME/Trinity/TRININTR.htm> 11.
februar 2002)

Foredragsaften og generalforsamling

Det sidste foredrag i sæsonen 2001/2002 afholdes **mandag den 6. maj 2002, kl. 20.00**, hvor generalløjtnant Ole Kandborg vil foredrage over emnet:

Et tilbageblik.

Programmet for mødeaften vil udover dette foredrag også omfatte Selskabets ordinære generalforsamling.

Dagsordenen for generalforsamlingen er ifølge lovene:

- 1. Valg af dirigent**
- 2. Formanden aflægger beretning**
- 3. Revideret regnskab forelægges**
- 4. Fastlæggelse af medlemskontingent**
- 5. Behandling af eventuelle forslag**
- 6. Valg af bestyrelsesmedlemmer**
- 7. Valg af suppleanter til bestyrelsen**
- 8. Valg af revisorer og revisorsuppleant**
- 9. Eventuelt**

Denne mødeaften er med tilladelse fra chefen for Hærens Officersskole henlagt til Riddersalen på Frederiksberg Slot. Deltagerne bør være på plads kl. 20.00. Efter generalforsamlingen vil et mindre trakterement blive serveret i Officersskolens cafeteria. Af hensyn til tilrettelæggelsen er tilmelding til såvel foredrag og generalforsamling samt det efterfølgende trakterement nødvendig. **Tilmelding bedes foretaget telefonisk eller via FIIN til overassistent Børge Olsen selskabets ekspedition på telefon 36 16 22 44, lokal 312 senest torsdag den 2. maj 2002. Adressen på FIIN er: HO-PLAN-ASS.** Prisen for trakterementet i år er sat til 50,00 kr.

Meddelelser fra redaktionen

Indlæg til tidsskriftet bedes tilsendt enten chefredaktøren eller redaktionssekretæren. Af hensyn til opsætning og redigering af artikler anmodes om, at artikler sendes på diskette eller e-post (nbagge@post3.tele.dk).

Illustrationer, tegninger og figurer er velkomne, men det letter redaktionens arbejde, hvis disse er udarbejdet til A5 format, som tidsskriftet udkommer i.

Næste nummer planlægges udsendt ultimo juni, hvorfor indlæg til næste nummer bedes indsendt senest den 3. juni 2002.

OBS!

Husk at meddele flytning! Manglende flyttemeddelelser giver Selskabets ekspedition et stort og unødvendigt arbejde!

På mindre end et minut kan et postkort vedrørende flytning udfyldes. Landets postkontorer udleverer gratis specielt udformede postkort til anmeldelse af flytning.

De sendes oven i købet portofrit.