

Fagbladet

OFFICEREN

04 / SEPTEMBER 2018



LEDELSE MED RESPEKT FOR INDIVIDET



NÅR HJERNEN TRÆFFER BESLUTNINGER
DEN POLITISKE TILSTAND I IRAK
KAN VI LÆRE NOGET AF AFGHANERNE?
DEBATINDLÆG: DEN OPERATIVE KERNEKOMPETENCE

www.hod.dk

INDHOLD

NR. 4/2018

Leder

Kort nyt

Interview:
Danmarks første kvindelige
general siger farvel med et
smil på læben

Nyt chefkursus i samarbejds-
og aftaleemner

Danmarks bedste
lederuuddannelse:
• Debat på folkemødet
• Når hjernen træffer
beslutninger

Faglige forklaringer

Opråb fra en besætning

Korruption og sekterisk politik
står i vejen for fremskridt i Irak

Kan vi lære noget af
Afghanerne?

Indlæg fra medlemmer

Verserende sager

Forsidefoto: Morten Fredslund

SOLIDARITET ER OGSÅ VIGTIG FOR OFFICERER



Formand
Niels Tønning
niels@hod.dk

I SOMMER VAR JEG I FORBINDELSE MED ET MØDE I Tjenestemændenes Låneforenings forretningsudvalg på en guidet rundvisning på Johannes Larsen-museet i Kerteminde. I forhold til selskabets størrelse var guiden absolut pengene værd, men hans ord blev også flittigt noteret af et par blinde passagerer.

Der gik ikke noget fra os betalende gæster, men hvis alle tog fribilletten, så ville der ikke være råd til guiden.

Det samme gælder for den danske model og fagbevægelsens eksistens. Det understregede Laust Høgedahl, forsker ved Aalborg Universitet med speciale i den danske model, og forhandlingslederen på de statslige overenskomster, Flemming Vinther, ganske malende på Folkemødet på Bornholm i en debat med formanden for Krifa: Medlemmerne af de gule foreninger som Krifa lukrerer på forhandlingsresultaterne fra de forhandlingsberettigede organisationers overenskomstforhandlinger, men hvis alle valgte den gule badebillet, så var årets hårde forhandlinger næppe endt med et resultat, vi kunne være tilfredse med.

En truende konflikt presser kun arbejdsgiverne, hvis modparten repræsenterer de fleste af arbejdstagerne. I sidste instans ville en lav organisationsgrad – uanset om man har valgt at stå i fagforening eller ej – gradvist medføre forringede lønninger og arbejdsvilkår for alle.



Udviklingen på arbejdsmarkedet og i samfundet gør fagforeninger mere nødvendige nu, end de har været i mange år. Der er et kæmpe pres fra arbejdsgiverne på løn- og ansættelsesvilkår, og uden fagforeninger ville det være op til den enkelte at kæmpe alle kampene. Jeg tror ikke, at man skal være i tvivl om, hvor hovedvægten af sejrene vil ligge i sådanne situationer.

HOD er som alle andre fagforeninger afhængig af en høj medlemsprocent. Traditionelt har det ikke været en udfordring, og aktuelt repræsenterer vi stadig mere end 90% af officererne, men vi oplever også, at specielt yngre kolleger ikke får meldt sig ind eller vælger at blive i den fagforening, de var medlem af, da de gik på universitetet. For nogen er medlemskabet en selvfølge, nogen er medlem, fordi det er solidarisk, andre fordi der er synlige sejre og fordele for den enkelte, og nogle få vælger ikke at være medlem. De sidste er svære at hjælpe i enkeltsager, men nyder godt af fællesskabets resultater alligevel. Fred være med det, sådan er spillets regler, men igen er volumen afgørende. Jeg tror, at mange af vores resultater opnås, fordi vores høje medlemsprocent gør os til officerskorpsets legitime stemme.

Det ligger i navnet fagbevægelse, at det er en organisering inden for faget, og det gør, at vi med tiden er blevet eksperter i alle forhold, der vedrører vilkårene for faget. Ingen anden forening har den fornødne faglige indsigt til kvalificeret at kunne støtte officeren, der udfordres på lønforhold, ydelser, arbejdstid eller andet, for de kender ikke aftalegrundlaget, Forsvarets bestemmelser eller vilkårene for arbejdet i Forsvaret.

– Jeg tror, at mange af vores resultater opnås, fordi vores høje medlemsprocent gør os til officerskorpsets legitime stemme.

Jeg er helt sikker på, at vi har afværget ansættelsesretlige konsekvenser for enkeltmedlemmer, opnået resultater i PKVAL-forhandlinger, der ellers var gået i vasken, og sikret rimelige vilkår og indflydelse på arbejdspresset, netop fordi vi har legitimiteten hertil.

Sidste år spurgte vi jer i en undersøgelse, hvordan vi sikrer, at vi gør det rigtige for vores medlemmer. Siden har hovedbestyrelsen indgående drøftet samme emne, og det var også oppe blandt de tillidsvalgte på "Meningstorvet" på tillidsrepræsentantseminaret i maj. Alt peger på – her blandt alle os frelste –, at vi arbejder i den rigtige retning. Men vi kan altid gøre mere – og ikke mindst være gode til at fortælle om det.

Derfor lancerer vi, startende her i efteråret, en række nye initiativer på blandt andet uddannelsesfronten. Det sker f.eks. i form af et kursus for medlemmer, der tilhører chefgruppen (se side 6-7.), hvor der fokuseres på en sikring af et godt lokalt samspil mellem chefer og medarbejdere. Og fra januar 2019 udvider vi vores grunduddannelse for tillidsrepræsentanter, så de bliver endnu bedre klædt på til at varetage de lokale opgaver – for det er mindst lige så vigtigt som de centrale opgaveløsninger og resultater. Og sidst, men ikke mindst, vil vi i løbet af 2019 udvikle gå-hjem-møder, hvor fokus er på emner som: out-placement, kompetenceafklaring, ledelse, netværksdannelse, mentoring og meget mere.

Vi hører altid gerne, hvis der er områder, hvor vi kan gøre mere. Bare det er inden for vores virkefelt – for hver krone brugt skal give værdi for officerernes vilkår.



Tjenestemændenes Låneforening

I 2018 har 105 officerer samlet optaget nye lån for 18.136.800 kroner i Tjenestemændenes Låneforening. Det bringer det samlede antal lån til officerer op på 683 med en samlet restgæld på 73.129.925 kroner.

Tjenestemændenes Låneforening tilbyder lån til tjenestemænd i staten, men også en række grupper af overenskomstansatte indenfor de statslige styrelser kan optage lån. Du kan læse mere på tjlaan.dk

TYGGESKADER DÆKKET I FRITIDSULYKKES- FORSIKRING

Hvis du har HOD's fritidsulykkesforsikring hos Tryg, så omfatter din forsikring nu også tyggeskader. Derfor er der en lille prisstigning på forsikringen fra 58,- kr. til 60,- kr. fra 1. juli 2018. Det samme gælder HOD's børneulykkesforsikring. Den omfatter nu også tyggeskader og stiger derfor fra 26,- kr. til 30,- kr. fra 1. juli 2018. Læs mere om forsikringer på hod.dk



Undervisere og oplægsholdere på seminaret var blandt andet to eksperter fra PFA, der fortalte om pensionsøkonomi, arv, testamente samt senkarrieren og overgangen til pension.

Foto: Susanne Montes Eriksen

SENIORSEMINAR I MIDDELFART

HOD HAR FOR FØRSTE GANG afholdt seniorseminar i samarbejde med PFA Pension.

Seminaret var for officerer, der forventer at have 2-3 år tilbage på arbejdsmarkedet, og formålet var at klæde deltagerne på til overgangen fra arbejde til pension eller efterløn.

- Da det var vores første seniorseminar i samarbejde med PFA Pension, var jeg selv med for at overvære det. Vi kom rundt om mange emner så som økonomi, trivsel, forberedelse af den 3. alder, livet i forandring og arv og testamente, og det blev gjort og fortalt på en humoristisk måde, så det var bestemt ikke kedeligt. Alt i alt et super godt arrangement, siger Susanne Montes Eriksen, der er afdelingsleder i HOD.

Planen er fremover at afholde to seminarer om året. Næste gang er i foråret 2019, og du kan læse her i Officeren og på hod.dk, når datoen er fastsat.

INGEN BETALING FOR TILKALDEVAGT

HOD har tabt en sag i Tjenestemand retten om betaling for tilkaldevagt.

TEKST KONSULENT STEEN MIKKELSEN

HOD BESKREV HER I BLADET I 2017 (1/2017) EN SAG om mulig manglende betaling for tilkaldevagt. Sagen gik på, at et medlem klart havde en opfattelse af at være pålagt at fungere som bagvagt – altså at kunne besvare telefonhenvendelser eller mails på alle tider af døgnet. Bortset fra ferie- og sygdomsperioder samt enkelte fridage har pågældende oplevet at være pålagt restriktioner i sin bevægelses- og handlefrihed på grund af opfattelsen af at skulle kunne besvare henvendelser. HOD fandt, at der burde have været ydet betaling for rådighedstjeneste/tilkaldevagt, fordi medlemmet følte sig pålagt at kunne besvare henvendelser på alle tider af døgnet. Medlemmet mente ikke, at han "blot skulle orienteres" eller "kunne søges kontak- tet" – ifølge ham var han regulært udpeget som bagvagt med navns nævnelse. Set fra HOD's perspektiv

er der markant forskel på at være udpeget ved navns nævnelse i en periode og på at blive kontaktet ud fra en telefonliste over enhedens medarbejdere.

Nu har sagen været indbragt for Tjenestemand retten, og der er faldet dom. HOD's opfattelse af sagen vandt ikke gehør ved Tjenestemand retten.

Tjenestemand retten fandt, at medlemmet ikke havde været "pålagt en indskrænkning i sin handle- eller bevægelsesfrihed, som kan sidestilles med den form for rådigheds- og tilkaldevagttjeneste, som er omfattet af aftalen af 4. oktober 1991." Som begrundelse herfor anfører Tjenestemand retten, at medlemmet ikke havde været "anført på en vagtliste eller -liste, han havde ingen pligt til at skulle møde frem på tjenestestedet

inden for en nærmere fastsat tidsramme, og der var ikke tale om, at han som led i omgangstjeneste var pålagt at forrette rådigheds- eller tilkaldevagttjeneste i stedet for at være på tjenestestedet."

HOD tager selvfølgelig Tjenestemand retten's dom til efterretning. HOD finder fortsat, at medlemmet fik en mundtlig ordre (pålæg) om at forrette tjeneste som bagvagt; den mundtlige ordre var endog dokumenteret via en slide i en briefing – en briefing, som blev afholdt på vegne af myndighedsschefen. Den opfattelse havde Tjenestemand retten ikke. Derfor opfordrer HOD alle medlemmer til at sikre sig, at vilkårene ved en mundtlig ordre dokumenteres skriftligt i en form, som tydeligt anviser ledelsens krav, vilkår og forventninger til medlemmet i forbindelse med den pålagte tjeneste.



ALLE KONSULENTERNE I HOD HAR OFFICERSBAGGRUND

De har indgående kendskab til det system, som de hver dag rådgiver medlemmerne om.

DANMARKS FØRSTE KVINDELIGE GENERAL SIGER FARVEL MED ET SMIL PÅ LÆBEN

Den 30. august trådte brigadegeneral Lone Træholt af til pension efter en 40-årig karriere i Flyvevåbnet. Personligt har hun altid selv fokuseret på tjenesten og opgaven frem for kønskamp og kvindesag, som hun dog de seneste år har accepteret at være en integreret del af.

TEKST & FOTO MORTEN FREDSLUND

"DET ER EN SKAM, AT DE ER KVINDE – De flyver ellers nydeligt".

Den famøse sætning ansporede tilbage i starten af 80'erne en ung Lone Træholt til at søge om linjeskift, mens hun var under uddannelse til officer i Flyvevåbnet. Manden bag ordene var den daværende chef for Flyver-skolen, og sætningen faldt efter en flyvetur, hvor Lone Træholt sad bag styrepinden i et T17-skolefly. Hun var i gang med den dengang meget bredt favnende officersuddannelse, hvor kadetterne skulle lære at flyve, men hvor kvinderne derefter kunne skyde en hvid pind efter at blive pilot eller sågar besætningsmedlem i et af Forsvarets fly.

- Min ældste bror var jagerpilot og ansporede mig til at søge ind i på officersuddannelsen i Flyvevåbnet. Da jeg erfarede, at det ikke var muligt at blive pilot på grund af mit køn, stillede jeg naturligvis spørgsmålet: Hvorfor kan vi ikke det? Jeg har altid haft troen på, at det er ens evner og ikke ens køn, hudfarve eller andet, der skal være afgørende for, hvad man ender med at beskæftige sig med, siger Lone Træholt.

Det skabte dengang en del furor, at en gruppe kvindelige kadetter ønskede at skifte linje for at blive piloter, og sagen endte da også med et afslag. Inden da havde den været omkring Helle Degn, formanden for Ligestillingsrådet, og afslaget blev da også givet personligt af den daværende forsvarsminister, Poul Søgaard.

- Men vi fik trods alt kvindelige flyveledere ud af det, og siden gik det jo rigtig stærkt med ligestillingen, hvor flere og flere arbejdsområder blev tilgængelige for kvinder.

Men ud over linjeskiftet dengang har jeg personligt ikke følt, at kvindesagen eller ligestilling er noget, jeg som sådan har kæmpet for eller haft som mærkesag. Mit fokus har været på at løse opgaven.

Hr. og Fru general

Vi møder en veloplagt Lone Træholt på hendes kontor på en af de varme sommerdage, få dage efter hun fyldte 60. Hendes tjenestetid som chef for Flyvevåbnets Taktiske Stab og officer i Flyvevåbnet er ved at rinde ud efter 40 års tjeneste.

Lone Træholt var den første kvinde, der blev udnævnt til oberstløjtnant i Flyvevåbnet. Det samme gjaldt, da hun blev udnævnt til oberst. Og da hun fik tillagt grad af brigadegeneral i 2016, var det første gang, at en kvinde i det danske forsvar blev en del af generalklassen.

- Både da jeg blev udnævnt til oberstløjtnant og til oberst, havde der været en del hype omkring det, og da jeg blev udnævnt til brigadegeneral, troede jeg, at det der hype ville lægge sig efter et par dage. Men det gik da fra slemt til værre. Jeg har aldrig oplevet noget lignende. Det har virkelig overrasket mig, hvor længe og hvor meget det har fyldt. Da jeg blev udnævnt, havde vi i Danmark både haft kvinder som politidirektør, nationalbankdirektør og statsminister, så en brigadegeneral kommer jo nok noget nede på rangstigen i forhold til dem. Men jeg bliver stadig inviteret til at holde foredrag, deltage i interviews og podcasts, lige som alt fra syvendeklasse-elever til ph.d.-studerende ofte beder





LONE TRÆHOLT

Født 15. juli 1958 i Løkken.

Gift med tidligere chef for Grønlands Kommando, pensioneret kontreadmiral Uffe Haagen Olsen og har en søn på 31 år fra et tidligere ægteskab.

Udnævnt oberstløjtnant i 2000, oberst i 2008 og brigadegeneral den 30. september 2016.

Stabschef Flyvestation Aalborg (2003-06), chef for Planlægningsafdelingen, FTK (2007), chef for Air Control Wing, Karup (2008-11), chef for Flyvevåbnets Taktiske Stab (2016-31. august 2018)

Har været udstationeret flere gange og sad som Surveillance Controller i et NATO AWACS overvågningsfly, da Saddam Husseins tropper invaderede Kuwait i 1990.

Var sektionschef i Forsvarskommandoens Operationssektionen under terrorangrebet på World Trade Centers tvillingetårne og Pentagon den 11. september 2001.

Er en del af KVINFO's Ekspertdatabase og er angivet med kompetencer inden for blandt andet international ledelse, NATO & FN, krisestyring, luftrum samt kvinder i topledelse.

Er dykker og passioneret golfspiller med hcp. 17,3.

om at få min mening om dette og hint. Det har virkelig overrasket mig, for i bund og grund udfører jeg jo blot mit job, siger Lone Træholt, der de seneste par år er blevet tituleret på adskillige måder.

- Ork ja, der er stort set ikke den kombination, som ikke er blevet brugt: Hr. general, Fru general, Sir. Men det tager jeg ikke så højtideligt, bare meningen er god og respekten intakt. De fleste herhjemme siger blot "general" eller Lone, fortæller Lone Træholt smilende.

Et paradigmeskifte for Flyvevåbnet

Hun blev udnævnt til brigadegeneral i 2016. Nu to år senere overdrager hun chefposten for Flyvevåbnets Taktiske Stab til en mandlig kollega, som fra årsskiftet skal lede et helt nydannet National Air Operations Center, NAOC, hvorfra man skal håndtere den operative ledelse af alle Flyvevåbnets kapaciteter.

- Det eneste triste ved at gå på pension er, at jeg ikke når at føre det ud i livet. For det her bliver rigtig godt for Flyvevåbnet og godt for Forsvaret. Det bliver et paradigmeskifte for Flyvevåbnet, og personligt bliver det med armene oppe over hovedet, at jeg kører ud gennem porten den 30. august, siger Lone Træholt og forklarer nærmere om den nye struktur.

- Med oprettelsen af NAOC'en bliver det første gang i mange år, at Flyvevåbnet tager føring af luftoperationer som disciplin under alle forhold – fra fred til konflikt. Hidtil har vi arbejdet i rammen af NATO og på det subtaktiske niveau, men selve føringen har haft vanskelige vilkår i Danmark. Men den disciplin får vi nu helt på plads med NAOC'en, og det har jeg været en varm fortaler for, siger Lone Træholt.

Hun har siden 2008 arbejdet med luftoperationer i bredeste forstand. Blandt andet med fem års tjeneste i NATO ved Air Command Ramstein på det operative niveau og ved Combined Air Operations Centre Uedem, CAOC, på det taktiske føringsniveau. Men trods NATO-tjenesten lægger Lone Træholt ikke skjul på, at hun ser frem til, at Flyvevåbnet med den nye struktur får mere håndsret over sine egne fly.

- Som chef for Flyvevåbnets Taktiske Stab og ekspert udi luftoperationer har jeg godt kunnet se, hvad der har manglet, siden CAOC i Finderup lukkede. Flyvevåbnets enheder har traditionelt arbejdet meget selvstændigt og meget dedikeret – også de flyvende enheder. Men føringsstrukturen, der skal ligge ovenpå, har ikke eksisteret i et samlet hele. Med NAOC'en får vi på det operative niveau fuldstændig styr på, hvordan vores styrker anven-

des, og vi får bedre mulighed for at udnytte de kapaciteter, vi råder over. Uanset om det gælder indsættelse mod terror, naturkatastrofer eller en anden form for krise, siger Lone Træholt.

Chefrolle blev udvisket

Når NAOC'en oprettes ved årsskiftet, bliver alt, der kan karakteriseres som nuværende operationsstøtte i Flyvevåbnets Taktisk Stab, flyttet til Operational Support Wing, der oprettes ved samme lejlighed. Og de godt 160 ansatte, som Lone Træholt i dag er chef for, når man tæller reservepersonel og meteorologer med, bliver reduceret til cirka 70 i den nye struktur.

- Arbejdet med business-casen har fyldt meget. Men resultatet er også blevet godt, og det er fantastisk dejligt. Det har været en proces, hvor jeg med min viden og indsigt har kunnet bidrage til Flyvevåbnets nye struktur, og på en måde kan man sige, at jeg har fået lov til at være med til at designe et flyvevåben, som jeg tror kan fungere rigtig godt. Og måske også bedre end under det foregående, meget detaljerede, forlig, hvor jeg synes, at der blev vedtaget nogle uretmæssigheder i form af manglende tydelighed i ansvars- og opgavefordelingen. Det får vi rettet op på nu.

Sidst hun skulle gennemføre en stor omstilling var, da hun var stabschef på Flyvestation Aalborg i 2003.

- Da talte jeg personligt med samtlige 750 medarbejdere og fik dem placeret i den nye struktur. Det var egentlig en større opgave end det her, som giver ret meget mere mening. Men i 2003 skulle vi fortælle medarbejderne, at Forsvaret nu skulle deles op i funktionelle tjenester. Dengang var der rigtig mange medarbejdere, der syntes, at de var blevet kasseret og smidt ud med badevandet. Der var ikke længere en tydelig chef, og Forsvaret var ikke længere det, de forbandt med deres arbejdsplads. Det var en meget stor pædagogisk udfordring, siger Lone Træholt.

Respekt for individet

Gennem hele sin karriere har hun bestræbt sig på at

være en synlig chef, og hun har ofte besøgt Flyvevåbnets udsendte personel og større øvelser i ind- og udland.

- Jeg forsøger at have respekt for individet og møde mennesker i øjenhøjde, og jeg har lige stor respekt for den enkeltes arbejdsopgaver, uanset om det er den firestjernede general,

eller om det er yngste mand, der bærer kaffen hen eller sidder som operatør. Det er en grundlæggende respekt, som jeg har med hjemmefra. Jeg tror, at jeg vil blive oplevet som krævende, og det er selvfølgelig ikke

alle, der er begejstrede for min stil. Men jeg tror godt, at jeg kan sige, at der er mange, der har været glade ved mig som chef – specielt efter at jeg er rejst, smiler Lone Træholt og uddyber:

- Forstået på den måde, at de har kunnet mærke, at jeg var der, og at man havde mål og retning, og at jeg respekterer folk. Nogle synes selvfølgelig, at jeg er en streng chef, men den anden side af mønten er jo, at jeg skal kunne sove godt om natten. Og det kan jeg kun, hvis jeg har løst min del af opgaven tilfredsstillende. Og til det hører også, at jeg leverer i forhold til mine chefer.

- Jeg tror, at jeg vil blive oplevet som krævende, og det er selvfølgelig ikke alle, der er begejstrede for min stil. Men jeg tror godt, at jeg kan sige, at der er mange, der har været glade ved mig som chef – specielt efter at jeg er rejst.

Lone Træholt, brigadegeneral

Hype gav grund til refleksion

Personligt har Lone Træholt fokuseret på tjenesten og opgaven og ikke så meget på det med, at hun har været kvinde i en usædvanlig position. Den dimension er først kommet med sidst i karrieren.

- Der er blevet talt meget om mangfoldighed i Forsvaret, og det er en styrke, og det skal vi have mere af. Men når man så ser på statistikkerne, kan man godt få den tanke, at der er blevet talt meget, men handlet en del mindre, siger Lone Træholt og tilføjer:

- Jeg har gennem hele min karriere forsømt at bekymre mig om, hvor vidt der er mangfoldighed eller ej. Jeg har passet mine opgaver. Men denne gang er det blevet en del af mit arbejde. Jeg har hørt folk såvel i som uden for Forsvaret sige: "Du er jo et vildt ikon - du er vores forbillede". Så det at være kvinde og brigadegeneral må have ramt noget på en eller anden måde - især hos



kvinder og også yngre kvinder. Det har givet mig grund til at reflektere over min rolle, og jeg har taget "rollemodel-opgaven" på mig i mit seneste job. Primært for at vise, at kvinder kan begå sig overalt. Men også fordi jeg har indset, at andre af og til kan have brug for at spejle sig i en anden person for at blive ledt i den rigtige retning.

Set i bakspejlet, er der da noget, du ville gøre anderledes i karrieren?

"Nej, faktisk ikke. Jeg har turdet rigtig mange ting, hvor folk har sagt: Det er ikke den rigtige karrierevej. Men det er der aldrig nogen, der har kunnet forklare mig, hvad er. Og jeg synes, at - næsten - alle de steder, hvor jeg har

været i Forsvaret, har været den bedste arbejdsplads, jeg har haft. Hvis jeg kunne ændre noget, skulle det være at begrænse de mange flytninger, som jeg har udsat familien for," siger Lone Træholt, der endnu ikke har lagt faste rammer for, hvad hun skal bruge sit otium på.

- Jeg har simpelthen endnu ikke været klar til at kaste stor energi i projekter, der ikke har med mit arbejde at gøre. Og det har overrasket mig. Men nu begynder jeg langsomt at få interesse for andre ting som bestyrelsesarbejde og nationalt- og internationalt hjælpearbejde, fordi jeg synes, at jeg er så privilegeret, at jeg godt kan give noget tilbage. Ikke mindst som kvinde.

- Hvis jeg kunne ændre noget, skulle det være at begrænse de mange flytninger, som jeg har udsat familien for.

Lone Træholt, brigadegeneral



Torsdag den 30. august 2018 var der overdragelsesparade ved Flyvevåbnets Taktiske Stab, og Lone Træholt gik dermed på pension. Hendes afløser er Karsten Fledelius Jensen med flyvernavn KAJ.

Foto: Flyvevåbnets Fototjeneste

Flyt dine forsikringer til Tryg

HOD har indgået en aftale med Tryg om forsikringer til foreningens medlemmer.

Hør, hvad der betaler sig for dig

Tal med vores erfarne rådgivere og få en attraktiv forsikringsløsning, der passer til dine behov. Hvis du vælger familieforsikring, får du samtidig fri adgang til rådgivning og hjælp, hvis der opstår krise i dit liv.

Læs mere på tryg.dk/partner/hod



Det handler om at være



NYT CHEFKURSUS I SAMARBEJDS- OG AFTALEEMNER

HOD udbyder nu for første gang et decideret chefkursus i samarbejds- og aftaleemner.

TEKST CARL HENNING G. JOHNSON

HOD'S SEKRETARIAT FÅR mange henvendelser fra chefer (eller deres medarbejdere på vegne af chefen) med forskellige faglige spørgsmål, forhandlinger om lokal løndannelse, arbejdstidsregler, samarbejdsaftaler og meget mere.

Det kan skyldes, at aftaleverdenen kan være mere kompleks end den operative uddannelse og opgaveløsning lægger op til. Desværre medfører det ofte, at der bliver truffet beslutninger, der giver udfordringer og problemer, som kunne være undgået.

Oftest bliver trådene redt ud på bedste vis gennem dialog, inden andre instanser bliver involveret. Men enkelt-sagerne tager tid for alle implicerede parter, så som en slags hjælp til selvhjælp og for at imødegå udfordringerne på vores aftaleområder har vi – efter nøje overvejelse – valgt at udarbejde et kursus for HOD's medlemmer i chefgruppen.

Kurset er også en udløber af, at vi gennem de sidste par år har gennemført undersøgelser hos medlemmer og tillidsrepræsentanter om tilfredshed med medlemskabet af HOD, og i den anledning har fået flere gode bud på, hvordan HOD kan blive mere attraktiv for medlemmerne. Disse bud blev undersøgt sammen med mange andre elementer i forbindelse med gennemførelse af meningsstorvet på tillidsrepræsentantseminaret i maj

måned. Her blev forslaget om at tage sig mere af chefgruppens håndtering af fx aftaleområdet fremsat – og det bliver nu bragt til verden.

Kurset for chefer træder ikke i arbejdsgiverens sted som ansvarlig for opgavernes udførelse, men giver en gennemgang af de fleste af de regler og aftaler, der bestemmer forholdet mellem chef og medarbejdere.

Da vi tidligere på året sendte en mail til cheferne, hvor vi luftede ideen om oprettelse af kurset, vendte et stort antal tilbage og tilkendegav interesse for at deltage. Derfor har vi besluttet at gennemføre det første af slag-sen i slutningen af november i år – se modsatte side for praktiske oplysninger.

Bemærk at det er et kursus lidt uden for HOD's normale arbejdsområde, og derfor betaler HOD ikke for kursus-deltagelsen.

Vi optimerer i øvrigt også uddannelsen af vores egne tillidsrepræsentanter, fordi undersøgelser og egne erfaringer har vist, at der er et behov. Fremover vil grunduddannelsen af tillidsrepræsentanter bestå af to gange to dages uddannelse, og vi vil på den måde blandt andet sikre, at grundlaget for forhandlingers gennemførelse bliver grundigt gennemgået, så eventuelle tvivl om for-handlingskompetence minimeres.

CHEFER, SE HER

HOD udbyder
nu kursus i
**samarbejds- og
aftaleemner** for
medlemmer, der
tilhører chef-
gruppen.

HVIS DU SOM CHEF VIL UNDGÅ FALDGRUBER INDEN FOR HOD'S AFTALEOMRÅDE,
SÅ MELD DIG TIL KURSUS, HVOR VI ARBEJDER MED

- **Anvendelse af samarbejdsaftalens** indhold og ånd – hvordan forholder jeg mig som chef til fx informationspligten?
- **Anvendelse af aftalen** om tillidsrepræsentanter i staten. Hvad kan jeg som chef bruge de valgte tillidsrepræsentanter til?
- **Chefens værktøjer** i samspillet med lokale forhandlere. Hvilke oplysninger har jeg til rådighed, og hvilke værktøjer kan jeg bruge for at skabe effekt af de lokale forhandlinger?
- **Karriererådgivning** i lyset af HR-strategierne. Hvor ser vi udfordringerne?
- **Arbejdstidsanvendelse** – hvordan får jeg som chef bedst effekt af arbejdstidsreglerne
- **Løn- og ansættelsesforhold** for officersgruppen generelt og herunder fastsættelse af funktionsvederlag og §5 vederlag for chefgruppen
- **Tjenesterejser, udstationeringer m.v.** Hvordan skal chefen agere på området, hvilke regler gælder?
- **Andre HR-relaterede emner**, herunder sygefravær, arbejdsmiljø, ansættelser og udnævnelser m.m.

Kurset gennemføres i dagene **22.-23. november** på Hotel Comwell Kongebrogaarden ved Middelfart og koster kr. 3500,- pr. deltager.



DEBAT PÅ FOLKEMØDET

Når officerer træffer beslutninger er bundlinjeresultatet ikke kun et spørgsmål om virksomhedsvækst og økonomi - det handler også om menneskeliv. På Folkemødet i juni debatterede ledere fra Forsvaret det, som nogen kalder Danmarks Bedste Lederuddannelse.



Deltagerne i debatten var generalløjtnant Michael Lollesgaard, Danmarks Militære Repræsentant i NATO.
 Premierløjtnant Christian Gerike, delingsfører, III Opklaringsbataljon, Gardehusarregimentet.
 Oberst Lennie Fredskov, chef for landsdelsregion Øst, Hjemmeværnet.
 Oberst Susanne Lund, chef for Veterancentret.
 Oberstløjtnant Niels Tønning, formand for Hovedorganisationen af Officerer i Danmark.
 Moderator var Peter Ernstved Rasmussen, der er stifter og redaktør på netmediet OLFI.

TEKST VICKIE LIND

OFFICER ER IKKE BARE EN TITEL, ens arbejde eller noget, man lige laver i en periode. Når man spørger en officer, så svarer langt de fleste, at officer er noget, de er, og det er livslang læring at være.

- Når vi går i vores daglige virke, så øver vi os på noget, der er så ultimativt, som at folk omkring os dør – både dem vi slår ihjel og vores kammerater. Og netop når det er så ultimativt, så er officer ikke noget, man kan være fra otte til fire og have ferie fra. Det er noget, man er hele tiden, siger oberst Lennie Fredskov.

Lennie Fredskov er chef for Landsdelsregion Øst i Hjemmeværnet. Han var en af deltagerne i debatten Danmarks Bedste Lederuddannelse?, som HOD var arrangør af på dette års Folkemøde på Bornholm i juni måned.

En af de andre deltagere var oberst, Susanne Lund, chef for Veterancentret.

- Hele grunden til at være officer er i sidste ende, at vi skal kunne indsættes i operationer og gå i krig og føre nogle mennesker. Men det kræver god ledelse, for vi kan

ikke tvinge mennesker til at tage med os ud i noget, der potentielt kan koste dem livet, hvis ikke de har tillid til det, vi gør, siger oberst Susanne Lund.

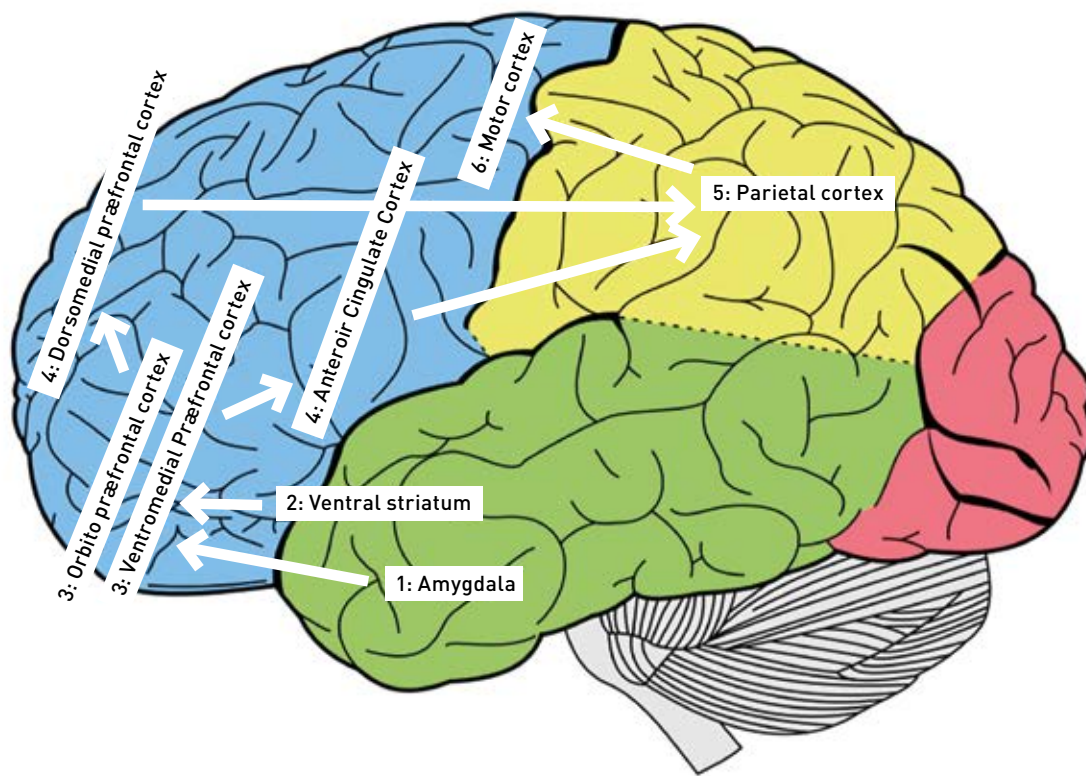
Intentionen med debatten var blandt andet at sætte fokus på, hvordan uddannelsen til officer adskiller sig fra andre lederuddannelser. Premierløjtnant Christian Gerike fra Opklaringsbataljonen på Bornholm blev udnævnt i foråret. Han har således gået på den nye officersuddannelse og kom med en bachelor fra CBS i bagagen.

- Uddannelsen som officer giver dig indsigt i, hvem du selv er, og det er helt enestående for den uddannelse. Der sker en dannelse af dem, der vælger at blive officerer, der gør dem til hele mennesker, siger Christian Gerike.

Øvrige deltagere i debatten var generalløjtnant Michael Lollesgaard, Danmarks Militære Repræsentant i NATO og formand for HOD, oberstløjtnant Niels Tønning.

Du kan se hele debatten på HOD Facebook.





NÅR HJERNEN TRÆFFER BESLUTNINGER

Officerer skal kunne træffe hurtige liv og død-beslutninger, og de skal kunne gøre det i ekstreme miljøer, hvor hjernen hellere vil kæmpe eller flygte end at tage kølige beslutninger. **Tag turen ind i hjernen** for at se, hvad der sker, når mennesker træffer beslutninger.

TEKST MORTEN THOMSEN

VERBATIM OG GIST

VERBATIM OG GIST ER TO TYPER HUKOMMELSESPROCESSER, som forskere særligt inden for psykologi og beslutningstagning beskæftiger sig med. De er en del af den indflydelsesrige dual process theory, som forklarer, at hjernen omdanner information til både gist og verbatim repræsentationer. Afhængig af hvilken situation vi er i, og deraf hvilken erfaring vi kan trække på, så benytter vi mest den ene eller anden, men de understøtter også hinanden.

Verbatim: Er den præcise og ordrette information, vores sanser møder og omdanner til signaler – også kaldet repræsentationer – i vores hjerne. Som eksempelvis, at vi er på et dansegulv, og vi kan se tre kvinder og tre mænd i rummet. Verbatim repræsentation er specielt relevant, når vi lærer noget nyt, eksempelvis når vi er børn og ikke kan trække på vores erfaring.

Gist: Er den abstrakte og kategoriske information. Det er meningen eller essensen af den information, vores sanser møder. Eksempelvis at alle har en at danse med. Netop fordi det er essensen af information frem for den præcise information, benyttes gist mere af ældre og erfarne folk.

OFFICERER ER TRÆNET TIL at træffe liv og død-beslutninger hurtigt, men når du står i ekstreme miljøer som i felten, vil din hjerne blive hæmmet. Hormonerne raser i din hjerne og øger dit stressniveau, men svækker samtidig dine evner til at træffe velkalkulerede beslutninger.

Hjerneforskningen er ved at afdække, hvordan hjernen træffer risikable beslutninger i felten, men først skal vi forstå, hvordan hjernen normalt arbejder med beslutningstagning.

Alle vigtige informationer, vi bruger til at træffe beslutninger, gemmes som to forskellige repræsentationer i vores hjerne: Den ene måde er verbatim, de ordrette informationer som antallet af fjendens soldater og deres positioner. De støtter især en præcis analyse af beslutningen. Den anden er gist, som er essensen af informationer, eksempelvis at vi er i undertal og omringet. Det omfatter både meningen med informationerne og den kontekst, de er i. Den støtter især vores intuition.

- Der er en række ting, som gør det lettere at bruge gist i beslutningstagning, særligt at du husker gist-informationer meget længere end verbatim. Samtidig er de mere fleksible, da du har muligheden for at kunne generalisere ud over din træning, siger Valerie F. Reyna, som er leder af Human Neuroscience Institute på Cornell Universitet i New York og medforfatter til bogen *The Neuroscience of Risky Decision Making*.

Hun understreger, at hun ikke har forsket i militære

beslutninger, men udtaler sig om generel beslutningstagning.

For at forstå meningen med informationer bruger vi vores egen erfaring, viser forskningen, og derfor bruger erfarne mennesker mere gist i deres beslutningsproces, hvor detaljerne bliver underordnede, hvorimod børn og unge må støtte sig til de verbatim repræsentationer. I

et studie har Valerie F. Reyna fundet, at efterretningsofficerer i høj grad bruger gists.

Hjernens veje er uransagelige

Verbatim og gist-repræsentationer fra mulige valgmuligheder bliver fodret som input, når hjernen går i gang med at træffe en beslutning, og analyseres flere steder i hjernen. På billedet af hjernen er indsat udvalgte regioner, som er involveret og beskrevet i *The Neuroscience of Risky Decision Making*. Det er her simplificeret, men det skal understreges, at det er behæftet med den usikkerhed, som er involveret i al forskning.

Et sted er amygdala [1], som har været associeret med omkostning eller forventet

omkostning af valgmulighederne. Et andet sted er ventral striatum [2], der menes at blive aktiveret i takt med størrelsen af belønning – og forventet belønning. Forenklet sagt processerer amygdala omkostningen, som de to valg må forventes at have, mens ventral striatum processerer, hvor megen belønning hvert af de to valg må forventes at give. Hjernens regner belønning ud i dopamin,

FOTO: CORNELL UNIVERSITY



- Der er en række ting, som gør det lettere at bruge gist i beslutningstagning, særligt at du husker gist-informationer meget længere end verbatim.

Valerie F. Reyna

der er et signalstof, vi forbinder med velvære.

Signalet fra amygdala om den forventede omkostning og det fra ventral striatum om forventet gevinst sendes frem til to steder i den forreste del af hjernen, som kaldes præfrontal cortex: Det er ventromedial præfrontal cortex og medial orbitofrontal cortex (3), hvor signalerne menes at blive omdannet til en form for fælles valuta-signal, som gør det muligt at sammenligne mulighederne.

Signalet går op og ned, afhængig af hvordan den forventede gevinst, tab og deres sandsynligheder vurderes - eksempelvis hvis du får nye informationer, der gør, at sandsynligheden for gevinst ved en mission stiger og sandsynligheden for tab minimeres. I disse regioner menes hjernen at analysere, hvilken mulighed der er mest ønskværdig, altså hvor valuta-signalet er højest.

Et signal sendes også til anterior cingulate cortex (ACC) og dorsomedial præfrontal cortex (dmPFC) (4), som hjerneforskere mener er med til at afgøre, om den mest favorable mulighed skaber konflikt med andre processer, eksempelvis hvis valgmuligheden med højest sandsynlighed for stor gevinst også har en sandsynlighed for at medføre tab. Derefter sker der muligvis her en mere kompleks afvejning mellem mulighederne.

Normalt betragtes død som det ultimative tab, men for

soldater kan der være et endnu mere fatalt tab, som gør, at hjernen ikke afviser en mulighed, selvom der er høj risiko for, at du mister dit eget liv.

- Når man er i militæret, tænker man selvfølgelig på liv og død. Ikke kun for en selv eller for ens soldater, men også for sit land, forklarer Valerie F. Reyna.

Men hvor høj du vurderer risikoen for tab af liv kan også ændres under en udsendelse, forklarer major Jakob Rømer Barfod, der er ph.d.-studerende ved FAK og er ved at undersøge ledelse i højrisikoteams som blandt andet feltstudie. Risikobegrebet bliver simpelthen mere flydende.

- Det, du i starten af missionen opfatter som meget risikofyldt, opfatter du måske ikke som risikofyldt senere. Samtidig konstruerer teamet også en opfattelse af, hvad der er risikofyldt: Hvis en synes, det er meget farligt, kan andre gruppemedlemmer få talt ham ned, siger han.

Jo mindre risikoen vurderes, jo mere stiger valutaen i hjernen altså for den mulighed.

Signalet sendes sandsynligvis herefter til parietal cortex (5), som en gruppe forskere har fundet beviser for fungerer som en akkumulator: Signalerne fra ACC og dmPFC gemmes her, og når de bliver så stærke, at de overskrider en tærskel, sendes signalet videre til

7 RÅD TIL BEDRE BESLUTNINGER I FELTEN

1. Viden: Jo mere indsigt du har i dine valgmuligheder, jo bedre beslutninger kan du træffe. Hvis du har en kausal forståelse, kan du genkende situationen, overføre erfaringen fra træningen og træffe bedre risikofyldte beslutninger.

2. Skriv ned: Når stressniveauet er meget højt, vil nogle funktioner i hjernen være hæmmet. Derfor kan det være en god idé at have noteret vigtige informationer som eks. koordinater ned på forhånd fra eksempelvis befalingsudgivelser.

3. Træn: Jo mere du træner, jo stærkere og flere veje bygges mellem de aktive hjerneceller, så du kan træffe hurtigere og bedre beslutninger. Målet er at opnå et forståelsesniveau, hvor du basalt set er overtrænet. Eksempelvis øvede Kaptajn Sullenberger, der blev

berømt for at lande et fly sikkert på Hudson-floden, konstant, så han til sidst forstod fysikken i flyet og vidste, hvordan hver bevægelse i flyet føltes. Træningen må meget gerne understøtte gist, så du kan generalisere ud over træningen.

4. Stop op: Selvom du har trænet så mange scenarier som muligt, før du tager afsted, kan det være fordelagtigt at stoppe op i et par sekunder, så du når at reflektere over den kontekst, du er i, og derefter kan træffe et mere nuanceret valg.

5. Medinddrag: Har du tiden, så inddrag relevante kompetencer i din beslutning. De kan skabe grobund for mere kvalificerede beslutninger.

6. Evaluer: Når du er færdig, så reflekter over din beslutning - eksempelvis ved at skifte perspektiv eller

gennemgå, hvilke andre beslutninger man kunne have truffet, og hvilke output de ville have haft.

7. Sænk arousal: For at sikre, at din beslutningstagning ikke bliver værre, når du er i felten, særligt at din præfrontale cortex ikke hæmmes, skal du sænke din arousal, som er en form for ophidselse, der vækkes af kæmp/flygt-instinktet. Eksempelvis kan du styrke din kontrol over arousal gennem meditation ved at gennemgå begivenheden og valgmulighederne i tankerne på forhånd eller udnytte vejtrækningsteknikker til at sænke arousal i situationen.

Kilder: Valerie F. Reyna, Jakob Rømer Barfod og *Military Neuropsychology*, 2010. *Cognition and Decision Making in Extreme Environments*. <https://prezi.com/x6hytv-juwxi/controlling-arousal-levels-in-sport-and-exercise/>

motor-systemet [6], som guider resten af vores krop om, hvordan den skal agere for at opfylde det valg, vi har truffet.

Når handlingen er udført, og resultaterne er kendte, får hjernen feedback om resultaterne er som forventet. Herefter opdaterer hjernen den forventede værdi eller tab for sådanne valgmuligheder, så den hele tiden kan tilpasse sig omgivelserne.

- Resultater kan være en meget god lærer, siger Valerie F. Reyna.

Fra laboratorier til slagmarken

En ting er dog, hvordan vi træffer beslutninger i et laboratorium, noget andet er at træffe hurtige liv og død-beslutninger i et ekstremt miljø.

Amerikanske forskere har i artiklen *Cognition and Decision Making in Extreme Environments*, udgivet i *Military Neuropsychology*, gennemgået studier, der har undersøgt soldaters evner til at træffe beslutninger under ekstreme trænings- og overlevelseshøvelser som US Navy SEAL's Hell Week, der inkluderer 72 timers intens kampøvelse med ekstreme fysiske øvelser og temperaturer.

Her fandt de, at selv meget erfarne elitesoldater svækkes alvorligt kognitivt under sådanne forhold, så deres beslutninger både indeholdt flere fejl og var langsommere. Det skyldes stress-hormoner, som er signalstoffer, hjernen bruger til at orkestrere det bedste svar på eksempelvis en trussel.

Det er primært hormonerne noradrenalin, adrenalin og kortisol, som gør kroppen klar til kamp og samtidig svækker vores evner til at tænke klart. Og Neuropeptid Y, som forsøger at balancere, at kroppens stress-niveau ikke bliver for højt.

Problemet for især officerer er, at stress-hormonerne styrker hjernens evne til at kommunikere i de regioner, der understøtter kæmp/flygt, og for at sikre, at alle ressourcer bruges på kæmp/flygt, svækker hormonerne hjernens kommunikationsevner i andre, mindre vigtige regioner som præfrontal cortex, der understøtter logisk tænkning, arbejdshukommelse og ikke mindst beslutningstagning. Sagt med andre ord, så hjælper hormonerne vores hjerne til at handle først og tænke bagefter.

Undersøgelserne viser, at frigivelsen af stress-hormonerne stiger og falder især afhængig af to faktorer: Hvor tæt vi er på skarpe situationer (hvorfor officerer længere

væk fra frontlinjen i princippet bør kunne tænke klarere og træffe bedre beslutninger). Og hvor kontrollabel situationen føles. Har vi selv planlagt den og har overraskelsesmomentet på vores side, eller kører vi på en vej, hvor vi tidligere har oplevet IED og dermed ikke føler, at vi kan kontrollere situationen?

FOTO: MORTENTHOMSEN



- Hvis man kører på en IED, går der lige et sekund eller to, førend hjernen registrerer, at dette ikke er en øvelse, men et missionsområde, og at vi er kørt på en IED. Så tager rygmarvsreaktionen over.

Jakob Rømer Barfod, major

Virkeligheden ligner øvelsen

Netop svækkelsen af præfrontal cortex gør, at det kan være en fordel at støtte sig til gist, hvor ens træning kan generaliseres til den nuværende situation, uden at vi behøver en præcis analyse.

Derfor kan det at træne forståelsen af gist i militære situationer hjælpe os med at overføre vores viden til andre situationer, hvilket er en måde at sikre, at vores beslutningsevner ikke bliver væsentligt svækket i felten, forklarer Valerie F. Reyna.

Og faktisk baserer ledere i skarpe situationer deres beslutningstagning meget på træning, fortæller Jakob Rømer Barfod ud fra sine interviews med ledere i felten.

- Folk har været overrasket over, hvor øvelses-like det er. Men der er en tidsforsinkelse: Hvis man kører på en IED, går der lige et sekund eller to, førend hjernen registrerer,

at dette ikke er en øvelse, men et missionsområde, og at vi er kørt på en IED. Så tager rygmarvsreaktionen over, fortæller han.

Så går folk i gang med det, de har lært: De sikrer sig, at alle er okay - inklusive dem selv. De afklarer, om føreren stadig er til stede. Og de foretager opkald til hovedkvarteret.

Men selvom det betegnes som en dyd for officerer at træffe hurtige beslutninger i den type situationer, kan det være meget givende at turde stoppe op i et par sekunder ekstra, før beslutningen skal træffes, forklarer Jakob Rømer Barfod. Netop fordi det, de har lært fra øvelsen, måske skal justeres ind i forhold til den kontekst, situationen foregår i.

- I stedet for at gå direkte på rygmarvsreaktionen, så kan det være vigtigt at holde lidt igen, aflæse konteksten og beslutte, om det også er det, vi skal gøre her. Derfor er det vigtigt, at man lige drysser lidt refleksion ud over sin beslutningstagning, fortæller han og fortsætter:

- Det er et svaghedstegn for nogle, at man ikke handler med det samme, men det kan også være en stor styrke, at man lader stå til i en tidsperiode for derefter at træffe et mere nuanceret valg.

EN AFTALE TIL FÆRRE PENGE

Det lyder ikke som en "god deal",
men det er rent faktisk blevet virkelighed.

TEKST KONSULENT STEEN MIKKELSEN

HOD FÅR JÆVNLIGT AFTALER som den viste til godkendelse – en aftale mellem den lokale chef og den ansatte om et funktionstillæg. Det burde der sådan set ikke "være nogle ben i" – men når man så læser ned gennem aftalen, opdager man, at funktionstillægget er aftalt som "midlertidig aflønning i højere stilling". Og så begynder nogle af lamperne at blinke rødt. For funktion i højere stilling er normalt noget, der honoreres med *funktionsvederlag*.

Hvilken betydning har det så?

Den viste aftale er taget direkte fra "den virkelige verden", men er gjort anonym af hensyn til den pågældende officer. Men der er tale om en tjenestemandsansat premierløjtnant, som fungerer i en kaptajn/kaptajnløjtnantsstilling i en periode på 5 måneder. Perioden startede før 1. april 2018.

De oplysninger er vigtige som baggrund, når nu jeg skal beskrive forskellene mellem *funktionstillæg* og *funktionsvederlag*.

Aftalen om funktionstillæg

Aftalen siger, at den pågældende officerer får kr. 3.924,00 (pensionsgivende) pr. måned for at fungere i en højere stilling. Pensionsbidraget af funktionstillægget udgør 17,1% – det vil sige kr. 671,00 pr. måned. Aftalens samlede værdi er således kr. 4.595,00 pr. måned.

En aftale om funktionsvederlag

Såfremt situationen var blevet håndteret som funktion i højere stilling på vanlig vis, ville aftalen om *funktionsvederlag* have lydt på kr. 3.924,08. Måske ville der end ikke være blevet indgået en aftale om funktionsvederlagets størrelse, men bare ydet forskelsløn.

HOD anbefaler, at der altid søges indgået en aftale om funktionsvederlagets størrelse. Så er beløbet sikret for fremtiden – også ved evt. forhandling af et personligt kvalifikationstillæg.

Beløbet på kr. 3.924,08 opstår som forskellen mellem lønnen som tjenestemandsansat premierløjtnant (uden et personligt kvalifikationstillæg) og tjenestemandsansat kaptajn/kaptajnløjtnant (se tabel.....)

	M312	M321
Basisløn	25.415,28	28.881,02
Militærtillæg	1.886,24	1.886,24
Officerstillæg	1.154,66	1.613,00
Samlet	28.456,18	32.380,26
Forskel		3.924,08

Den opmærksomme læser vil se, at der i tabellen mangler et "stillingsbestemt tillæg" – det, der tidligere hed "uddannelsestillæg".

Det mangler, fordi HOD har aftalt, at en officer, der fungerer i en højere stilling, skal have det højere stillingsbestemte tillæg inkl. pensionsbidraget i den periode, hvor den højere stilling bestrides.

Den automatik er sat sådan op, at det initieres via én af de lønkoder, som *funktionsvederlag* udbetales på. Så en aftale om *funktionsvederlag* i det konkrete tilfælde ville have medført, at det stillingsbestemte tillæg for en premierløjtnant på kr. 1.251,62 blev erstattet af det stillingsbestemte tillæg til en kaptajn/kaptajnløjtnant på kr. 2.088,96. Det er kr. 837,35 pr. måned, hvortil kommer det højere pensionsbidrag – en yderligere forskel på kr. 143,19 pr. måned.

Det stillingsbestemte tillæg – det, der tidligere hed "uddannelsestillæg" f.eks. "VUT-I-tillæg" – gælder kun for tjenestemandsansatte militære officerer. For de overenskomstansatte officerer er det tillæg indbygget i det faste kvalifikationstillæg.

Aftale mellem

og

om individuelt midlertidigt funktionstillæg

I henhold til: Aftale af 27. oktober 2015 om tillægssdannelse for officerer på det militære lederniveau, aftales følgende

Der ydes et midlertidigt funktionstillæg til:

Grad :

Fornavn:

Efternavn:

MA-nr:

Fødselsdato:

Følgende begrundelse danner grundlag for tillægget:
Midlertidig aflønning i højere stilling

Aktuelt udgør tillægget ved fuld beskæftigelse: kr. 47.088,00. Din beskæftigelsesgrad er 100,00 %.
Tillægget udgør for dit vedkommende: kr. 47.088,00 årligt, svarende til: kr. 3.924,00 pr. måned.

Tillægget udgør: kr. 44.519,11 i årlig værdi i MAR 12 niveau. Tillægget reguleres med den generelle procentregulering.

Der indbetales pension efter de til en hver tid gældende regler om pension i aftalegrundlaget.

Tillægget ydes med virkning fra: ---

Tillægget bortfalder uden yderligere varsel den: ---

Ja, det er mange beløb at holde styr på – og så er der jo lige pensionsbidragene af nogle af tillæggene. Derfor vil jeg sætte tallene fra de to aftaler – den konkrete om funktionstillæg og den fiktive om funktionsvederlag – op i et skema, så det bliver lettere at sammenligne.

	Ved funktionstillæg	Ved funktionsvederlag
Aftalt beløb	3.924,00	
Pensionsbidrag	671,00	
Funktionsvederlag		3.924,08
Forskel i stillingsbestemt tillæg		837,35
Pension af forskellen		143,19
I alt	4.595,00	4.904,61

Vores kollega har altså mistet kr. 309,61 pr. måned i hver måned, hvor vedkommende bestrider den højere stilling, ved at der blev indgået en aftale om funktionstillæg frem for "bare at følge" de normale procedurer ved funktion i højere stilling. Samlet over de 5 måneder, hvor aftalen gælder, bliver der så mistet kr. 1.548,04.

Det er som nævnt ikke den eneste gang, at HOD oplever, at der indgås aftale om funktionstillæg i stedet for om funktionsvederlag. Det beskrevne tilfælde er selvfølgelig baseret på nogle forudsætninger og vilkår, som kan være anderledes i andre tilfælde - f.eks.

- At pågældende premierløjtnant ikke oppebærer et personligt kvalifikationstillæg – et sådant tillæg ville som minimum have påvirket *funktionsvederlaget*.

- At pågældende premierløjtnant ikke har fravær fra tjenesten som følge af sygdom, ferie m.v., for det ville betyde fradrag i det udbetalte *funktionsvederlag*.
- *Funktionsvederlaget* kunne have været aftalt pensionsgivende, hvilket ville have gjort det mistede beløb højere.

Vi ved, at der er opnået enighed om en ny aftale om funktion i højere stilling ved OK18, men den aftale er ikke kendt af HOD endnu. Og så skal det lige med, at alle beløbene er i december 2017-niveau, da det var det prisniveau, der var gældende, da den konkrete aftale om funktionstillæg blev indgået.

BEMÆRK: At der blev tale om en aftale til færre penge er desværre kun den ene konsekvens af den model, der blev valgt ved enheden. Den anden konsekvens er, at der blev begået et regulært aftalebrud.

Når der er tale om *funktion i højere stilling* **skal** det håndteres inden for de regler og rammer, der er fastsat i den centrale aftale om funktion i højere stilling. Hvis man vælger at gøre som enheden her i artiklen, vil der være tale om *supplerende opgavevaretagelse*, altså en situation, hvor officeren forbliver i sin egen stilling og løser nogle ekstra opgaver fra den højere stilling i en periode – men bestemt ikke alle opgaverne fra den højere stilling, for så ville det jo være *funktion i højere stilling*.



**STUDIESTART
1/2 2019**

HAR DU OVERVEJET EN FORSKNINGSBASERET MASTERUDDANNELSE PÅ AALBORG UNIVERSITET?

MASTER I ORGANISATORISK COACHING OG LÆRING (MOC)

Uddannelsen giver stærke kompetencer til at skabe forandring i organisationer med brug af coaching og ledelse af dialogiske processer. Den giver viden om at skabe læring og udvikling via forskellige samtalebaserede tilgange, f.eks. inden for HR, procesledelse, forandringsledelse og undervisning. Fokus på egen faglige og personlige udvikling.

SEMINARER I AALBORG/KØBENHAVN
MOC.EVU.AAU.DK

MASTER I LEDELSES- OG ORGANISATIONSPSYKOLOGI (LOOP)

Uddannelsen giver stærke kompetencer inden for ledelsespsykologi og organisationsudvikling i praksis. Den giver viden om ledelse af læring, motivation, trivsel og kreativitet i organisationer, og den styrker forudsætningerne for at forstå og håndtere det psykologiske pres i leder- eller konsulentrollen. Rige muligheder for faglig og personlig udvikling.

SEMINARER I AALBORG
LOOP.EVU.AAU.DK



AALBORG UNIVERSITET

EFTERUDDANNELSE

**TLF: 9940 9420 (KL.12-15) · EVU@AAU.DK
WWW.EVU.AAU.DK**

OPRÅB FRA EN BESÆTNING



Hver gang man løser en udfordring, så kommer der en ny. Det reelle problem er, at arbejdsopgaverne overstiger ressourcerne. Den udfordring eksisterer overalt i Forsvaret, ifølge formand for HOD, Niels Tønning.

TEKST VICKIE LIND FOTO FORSVARET

MANDSKABSMANGEL OG TUNGT ANSÆTTELSESSYSTEM presser Søværnet i Nordatlanten. Sådan lød en overskrift på en artikel her i Officeren sidste efterår. Opråbet gik på, at besætningerne på skibene i Arktis sejler for kort, altså med færre besætningsmedlemmer end normeret, og at ansættelsessystemet gør det svært at få ansat de rette i tide.

Det forsøgte Søværnet så at gøre noget ved. Der blev blandt andet givet et direktiv om, at ingen måtte sejle for kort. Det har så øget presset på medarbejderne, fordi de indimellem skal sejle ekstra.

- Det øgede pres i hjemmepe-
riderne er en stressfaktor, som går ud over vores familier, hvis velvilje vi er afhængige af for at kunne have en sejrende stilling. Konsekvensen er, at flere aktivt søger

i land eller civil. Tallene er måske ikke så store endnu, men luntten er blevet kortere, og flere søger diskret og venter blot på det rigtige tilbud. Ikke fordi de ikke kan lide deres job, men fordi prisen er blevet for høj for familierne

derhjemme, lyder det samlet fra 5. Besætning, der står bag en længere henvendelse til HOD.

Besætningen hører til i 1. Eskadre i Frederikshavn. Her er ledelsen bekendt med problemstillingerne, som besætningen giver udtryk for.

Kommandør Lars H. Hansen er chef for eskadren. Han pointerer, at man godt var klar over, at beslutningen om, at fravær fra enhederne under sejlads

alene kan være begrundet i forfald relateret til sygdom eller i forbindelse med ekstraordinær tjenestefrihed jævnfør bestemmelserne, ville medføre andre udfor-

- Det er vigtigt at tage udgangspunkt i den primære opgaveløsning i Søværnet. Vi er her for at sejle, og opgaverne løses til søs.

Lars H. Hansen, Kommandør





1.-5. Besætning sejler på inspektionsskibene af Thetis-klassen. På billedet ses Hvidbjørnen og i baggrunden ses Ejnar Mikkelsen, som er et inspektionsfartøj.

dringer. Men det vigtigste var at sikre, at personalet er til rådighed ved sejlads, og så efterfølgende håndtere de afledte konsekvenser.

- Det er vigtigt at tage udgangspunkt i den primære opgaveløsning i Søværnet. Vi er her for at sejle, og opgaverne løses til søs. Som jeg ser det, har beslutningen medført, at besætningerne i højere grad end tidligere har været fuldt eller næsten fuldt bemandede under togterne, hvilket blandt andet har betydet, at der ikke skal knokles ekstra grundet manglende kolleger, siger Lars H. Hansen.

Han har til gengæld svært ved at forholde sig til de anførte familiemæssige konsekvenser.

- Betingelserne for tjenesten er stort set uændrede gennem årtier, og det er nu en gang en "sømands lod", at arbejdspladsen er til søs langt fra hjemmet i længere

perioder ad gangen. Jeg vil påstå, at planfastholdelsen i 1. Eskadre konstant har været og fortsat er god, og at der altid har været et behov for gensidige udlån på kryds og tværs – i øvrigt også til/fra 2. Eskadre. Jeg erkender dog

samtidig, at antallet af yngre officerer i Søværnet det seneste år er faldet til et niveau, hvor der er reelle mangler, og det har øget behovet for udlån. Det forsøger vi at håndtere på bedste vis og i god dialog med personalet, og hårde beordringer er uhyre sjældne.

Manglende mulighed for kurser

Over for HOD peger besætningen også på, at den øgede tid på vandet går ud over muligheden

for at tage kurser og dermed udvikle sig, mens man gør sejlede tjeneste, og at det er stik imod Forsvarsforliget, hvor der står, at kompetenceudvikling af medarbejdere er en prioritet for Forsvaret.

- Der er behov for en operativ prioritering. Hvilke opgaver skal vi løse, og hvilke skal vi lade være med at løse for at have folk nok til de prioriterede arbejdsopgaver.

5. Besætning

- Det er betænkeligt, at buen spændes så hårdt for at løse hverdagens opgaver.

Niels Tønning

Det er eskadrechefen delvist enig i.

- Jeg vil ikke forholde mig til forligstekstens formulering om 'generel kompetenceudvikling'. Fra vores side er der absolut ingen hensigter om ikke at kompetenceudvikle personellet, men der er sket en opstramning omkring vurderingen af, hvilke uddannelser der er nødvendige for tjenesten i den pågældende medarbejders nuværende stilling. I øvrigt skal kompetenceudvikling altid ses i større sammenhæng og ikke kun relateres til en skolebænk. Når personellet med rimelige mellemrum skifter job og funktionsniveau, så er der tale om kompetenceudvikling. Man dygtiggør sig og udvikles gennem sejlads og erfaringsindhentning i de stillinger, man bestrider, siger Lars H. Hansen.

Besætningen er bekendt med, hvorfor den nuværende politik blev lavet, for den daværende situation var ikke holdbar. Men besætningen mener til gengæld, at man bare har skubbet problemet, fordi der simpelthen er for mange arbejdsopgaver til for lidt personel.

- Der er behov for en operativ prioritering. Hvilke opgaver skal vi løse, og hvilke skal vi lade være med at løse for at have folk nok til de prioriterede arbejdsopgaver. Vi ser et behov for, at prioriteringen af opgaver ikke kun foregår på politisk niveau, men også ved Eskadren og Arktisk Kommando. Vi kan blive nødt til at lade skibene sejle for kort og så acceptere, at enheden har en nedsat

operativ kapacitet. Eksempelvis at skibet ligger mere i havn for at sikre tilstrækkeligt med hvile, at der ikke bliver foretaget lige så mange fiskeriinspektioner, at der ikke bliver lavet administrativt arbejde ud over det allermest nødvendige osv. Det er en svær prioritering, men den er nødvendig. Vi er flere, der ikke har lyst til at arbejde et sted, hvor vi kun har valget mellem usikre hjemmeperioder eller store mangler i besætningerne med konsekvens for livet ombord og sikkerheden i de arbejdsopgaver, vi er sat til at løse, lyder det blandt andet.

Og her rammer besætningen hovedet på sømmet, hvis man spørger formand for HOD, Niels Tønning.

- 5. Besætning er langt fra de eneste, der siger, at arbejdsopgaverne overstiger ressourcerne. Vi hører de her beretninger - eller skal vi kalde det desperate opråb - mange steder. Der er for mange opgaver i forhold til ressourcerne, og det er et problem, som alle skal tage meget alvorligt. Derfor er det også vigtigt, at de flere penge i Forsvarsforliget bliver brugt rigtigt. Det nytter ikke at anskaffe en masse materiel, hvis der ikke er nogen til at bruge det. Vi skal hele tiden huske, at Forsvarets opgave er at være klar til at håndtere den værst tænkelige situation, og det er betænkeligt, at buen spændes så hårdt for at løse hverdagens opgaver. Det rejser tvivl, om Forsvaret vil være i stand til at håndtere den værst tænkelige situation, siger Niels Tønning.

Advokater med lang baggrund i Forsvaret, giver 20% rabat på advokatrådgivning til private

Vi har indgået aftale med HOD om medlemsrabat på advokatrådgivning.

Du kan således med fordel få berigtiget din bolighandel, styr på dine ansættelsesrettigheder, udarbejdet testamente eller ægtepagt, blive rådgivet om papirløst samliv, børn og samvær eller opløsning af parforhold - med andre ord, alt hvad du har brug for som privatperson.

Ring på tlf. **43 43 43 61** og hør om dine muligheder, send os en mail på glostrup@ret-raad.dk eller læs mere på www.retråd.dk.



Claus Rehl, Advokat (H)
PLR



Nicholas Ø. Keller, Advokat
GHR

Ret&Råd ADVOKATER

Glostrup Ballerup Greve

Ret&Råd Glostrup
Banegårdsvej 1
2600 Glostrup
glostrup@ret-raad.dk

Ret&Råd Greve
Greve Strandvej 16 B
2670 Greve
greve@ret-raad.dk

Tlf. **43 43 43 61**
www.retråd.dk





KORRUPTION OG SEKTERISK POLITIK STÅR I VEJEN FOR FREMSKRIDT I IRAK

Selv hvis de rivaliserende grupper i det sekterisk opdelte Irak skulle blive enige om en fælles kurs, er det ikke nemt at se en positiv fremtid for landet, hvor Danmark siden 2015 har trænet knap 12.000 irakiske soldater, lyder det fra fremtrædende Mellemøst-forsker.

TEKST LAURITS HOLDT FOTO HAIDAR MOHAMMED/AFP/RITZAU SCANPIX

DET VAR SØNDAG DEN 8. JULI, at demonstrationerne i Basra og andre byer i det sydlige Irak begyndte. Vrede over den omfattende korruption og myndighedernes manglende evner til at levere helt basale ydelser trak tusinder på gaden. De krævede rent drikkevand - om sommeren trænger saltvandet ind i Basras drikkevand -, flere jobs i olieindustrien og bedre elektricitetsforsyning.

Elektricitetsforsyningen er et problem i det meste af landet. Umm Adil, der bor med sin mand og fire børn i Bagdad-forstaden Shawaka, fortalte i juli til Al-Jazeera, hvor svært det er at klare sig med blot to, tre eller fire timers elektricitet om dagen, når sommertemperaturen til tider når op på 48 grader.

- Strømafbrydelserne har brændt os helt ud. Vores liv er blevet uudholdeligt. Nogle gange glemmer jeg helt, at vi har både køleskab, fjernsyn og aircondition, sagde hun til nyhedsstationen.

Demonstrationerne er i flere tilfælde blevet mødt med hårde midler fra myndighedernes side. Godt nok har premierminister Haider al-Abadi sagt, at han støtter retten til fredelige protester, men det har ikke afholdt sikkerhedsstyrkerne fra at bruge skarp ammunition, tåregas og vandkanoner mod demonstranterne. Ifølge FN er mindst 18 blevet dræbt, siden demonstrationerne begyndte.

Premierministeren har lovet at imødekomme nogle af demonstranternes krav i forhold til vand og elektricitet.



Men hans løfter er ikke nok til at imødekomme indbyggernes krav, sagde Ján Kubiš, som er leder af FN's mission i Irak, UNAMI, til FN's sikkerhedsråd i begyndelsen af august.

Seniorforsker på Dansk institut for internationale studier Lars Erslev Andersen er en af Danmarks førende Mellemøst-eksperter. Han har fulgt udviklingen i Irak i en årrække.

- På en måde synes jeg, at det er positivt, at befolkningen går på gaden med krav om mindre korruption, større gennemsigtighed og klager over det offentlige. Det er positivt, at der er nogen, som ser andre muligheder for at vise utilfredshed end at benytte sig af terrorisme, lyder det fra ham, da han hen mod slutningen af et interview forsøger at komme på nogle positive tendenser i landet.

Korruptionen i landet er et centralt problem, og Lars Erslev Andersen mener, at det er en af landets allerstørste udfordringer.

Organisationen Transparency International placerer Irak som det 169. mest korrupte ud af 180 lande. Korruption er ikke alene bestikkelse, men i høj grad også magtmisbrug for egen vindings skyld. Og netop selvberigelsen og berigelsen af baglandet har været dagsordenen for magthaverne i Irak siden 2005, siger Lars Erslev Andersen.

Baglandet er vigtigt i Irak, for det politiske liv er stærkt sekterisk - forstået sådan, at de religiøse og etniske grupper i overvejende grad har eget velbefindende for øje på bekostning af de andre grupper og landet som helhed. De politiske partier er som oftest domineret af enkelte religiøse eller etniske grupper.

Det er landets anden helt store udfordring, mener DIIS-forskeren.

- Så længe man ikke kan blive enige om, at Irak skal være et land for alle irakerne, er det svært at se en positiv fremtid for landet som helhed.

Han fremhæver tidligere premierminister Nouri al-Maliki som en personificering af Iraks sekteriske politik. Shiamuslimske al-Maliki var premierminister fra 2006 til 2014, hvor han blev presset ud. I den periode centraliserede han magten og samlede den økonomiske og militære magt omkring sit parti. Skævvridningen af landet

skabte utilfredshed og uro blandt sunnimuslimerne og kurderne. Blandt den sunnimuslimske befolkning greb religiøse fundamentalister muligheden og skabte sammen med arbejdsløse officerer fra Saddam Husseins hær det, der blev til Islamisk Stat i Irak og Levanten, IS.

Mange håbede, at al-Malikis afgang ville betyde en mere inkluderende politik over for sunnimuslimerne og kurderne, men det er indtil videre ikke sket. Der er altså ikke flyttet meget ved problemstillingerne i landet, mener Lars Erslev Andersen. Derfor kan han godt forestille

sig, at der opstår en ny oprørsbevægelse i Anbar-provinsen eller andre steder blandt den sunnimuslimske befolkning.

- Så længe man ikke kan blive enige om, at Irak skal være et land for alle irakerne, er det svært at se en positiv fremtid for landet som helhed.

Lars Erslev Andersen

Ingen afklaring efter valg i maj

Der var parlamentsvalg 12. maj. Ingen af partierne eller blokkene fik flertal, og en form for koalitionsregering er derfor nødvendig. Flere af partierne klagede over stemmeoptællingen, og i skrivende stund - begyndelsen af august - er

den manuelle optælling fortsat i gang, og derfor ligger koalitionsforhandlingerne stille.

Valget blev afviklet uden større voldsepisoder, og det er værd at bemærke i Mellemøsten. Dog tog blot 45 procent af vælgerne del i valget, og det tolker Lars Erslev Andersen som et yderligere tegn på den folkelige utilfredshed med politikerne.

Shiamuslimerne udgør to tredjedele af befolkningen, og som det har været tilfældet siden 2005, blev det de shiamuslimske alliancer, der fik flest stemmer. Den kontroversielle religiøse leder Muqtada al-Sadrs Sairoon-alliance vandt ifølge det foreløbige resultat valget efterfulgt af Fatah-alliancen med Hadi al-Amiri i spidsen. Fatah-alliancen består af en række militsgrupper, der er støttet af nabolandet Iran. Sejrs-alliancen med premierminister Haider al-Abari i spidsen fik tredjeflest stemmer.

Muqtada al-Sadr er stærkt kritisk over for Irans indblanding i Irak - ligesom han er over for USA's indblanding. Derfor har han det svært med den iransk-støttede Fatah-alliance. Premierministerens alliance er svækket efter at være blevet henvist til tredjepladsen, og det er uvist, hvilken af de to andre store shiamuslimske alliancer han vil læne sig op ad. Det får flere analytikere til at

mene, at kurderne og sunnimuslimerne får mulighed for at vælge hvilken af de to blokke, der skal stå i spidsen for den kommende regering.

De paramilitære grupper, der står bag Fatah-alliancen, spillede en stor rolle i kampen mod IS. De samarbejder med regeringsstyrkerne, men er ikke under regeringens kontrol. Grupperne er Irans forsikring mod, at Irak udvikler sig til en trussel, der er helt under USA's eller Saudi-Arabiens kontrol, skriver tænketanken International Crisis Group i en rapport. Ifølge tænketanken trives grupperne i samfund, hvor staten er svag. Samtidig er deres eksistens med til yderligere at svække staten. De har opbygget parallelle strukturer, og flere steder yder de services på linje med staten.

IS er besejret - men ikke væk

Den islamistiske gruppe IS har siden 2014 trukket store overskrifter på grund af sin lynerobring af store landområder, dens bemærkelsesværdigt voldelige fremfærd og den ekstreme fortolkning af islam. I december 2017 erklærede premierminister Haider al-Abadi gruppen besejret. Det betyder, at gruppen ikke længere har kontrollen over større områder, men det betyder ikke, at den er forsvundet. I stedet for at forsøge at skabe en stat er gruppen så at sige vendt tilbage til rødderne og opfører sig nu som en oprørsgruppe, der gennemfører overfald ved falske checkpoints og udfører målrettede angreb på militser og væbnede grupper, der har deltaget i krigen mod IS. Det fortæller Iraks ambassadør i USA til magasinet Foreign Policy i en artikel fra april 2018.

IS er mistænkt for en række krigsforbrydelser, og FN's generalsekretær har udpeget den britiske advokat Karim Asad Ahmad Khan til at stå i spidsen for et undersøgelseshold, der skal undersøge de mange sager. Han trådte til i juli og forventes at besøge

Penge og forbindelser trumfer talent i militæret

Militæret er - ligesom alle andre grene af det irakiske samfund - gennemsyret af korruption. I en artikel fra februar 2018 i det amerikanske militærmagasin Milita-

ry Times beskriver en irakisk oberstløjtnant, hvordan den amerikanske træning har forbedret hans enheds kampevne. Men korruptionen betyder, at unge irakiske soldater med ambitioner og talent ikke har mulighed for at arbejde sig op gennem rangordenen, med mindre de har mulighed for at bestikke sig frem. Han fortæller videre, at personer uden militær baggrund får topposter på grund af deres politiske forbindelser.

Kort efter invasionen i 2003 besluttede den amerikanske besættelsesmagt at opløse landets militær og

fyrede omkring 250.000 soldater - hvilket skabte grundlag for de oprørsgrupper, som USA har brugt år på at bekæmpe siden. Siden da har de amerikanskledede koalitionsstyrker tilsammen trænet titusinder af irakiske soldater i landets nye væbnede styrker. Danmark har sammen med de tre baltiske lande trænet knap 12.000 irakiske soldater fra hæren og grænsestyrkerne.

Efter otte år - i 2011 - trak præsident Barack Obama de amerikanske kamptropper ud af Irak og overlod dermed sikkerheden til det nye irakiske militær. På papiret var irakerne klar, men da de skulle stå prø-

ven mod IS i 2014, kollapsede flere enheder, og det gav IS frit løb mod store områder i landet. Det fik USA til endnu en gang at sende kamptropper til landet.

Militæret mangler mandskab, og derfor har det svært ved at opretholde tilstedeværelsen uden for de større byer. Det giver resterne af IS gode muligheder for at holde stand i landområderne.

Flyvevåbnet er i de seneste år blevet udstyret med F-16-fly, men prisen for at holde dem operative og sikre er høj, så også her er USA trådt til. Således fik virksomheden Sallyport Global Holdings i begyndelsen af 2018 en kontrakt på at drive en base for F16-flyene og stå for sikkerheden. Kontrakten lyder ifølge Military Times på 400 millioner dollar, og USA's flyvevåben betaler regningen.

Brændt jord

Den ekstreme varme, der gør hverdagen ulidelig for Umm Adil i Bagdad-forstaden, er ikke bare "business as



usual". Den er et led i et mønster, der viser sig over det meste af Mellemøsten.

Ifølge det tyske Max Planck-institut vil temperaturen stige dobbelt så meget i regionen, som den gør i resten af verden. Det betyder, at en to-graders stigning i forhold til tiden før industrialiseringen på verdensplan vil betyde fire graders stigning i store dele af Mellemøsten.

Midt i dette århundrede vil varmen sandsynligvis ikke komme under 30 grader om natten i de varmeste perioder.

Den stigende varme og de sandstorme, som varmen vil forårsage, vil muligvis gøre nogle områder ubeboelige, lyder det fra forskerne på det tyske institut.

Varmen øger også fordampningen, og det koster hvert år flere meter af vandstanden i landets søer, og det er med til at skabe knaphed på vand. Men ikke nok med det. Strømmen i Tigris og Eufrat-floderne er blevet svagere på grund af dæmninger i Tyrkiet og Iran. Det betyder, at når det er højvande, så sender den Persiske Golf saltvand 45 kilometer op ad floderne. Før i tiden sendte floderne ferskvand tre kilometer ud i Golfen. Og så er vi tilbage ved de vrede indbyggere i Basra, for når saltvandet trænger op i floderne, trænger det også ind i vandforsyningen.

De lave vandstande i floderne har gjort bønderne mere afhængige af meget dybe brønde, og når elforsyningen er så svingende, som den er, så er det yderst besværligt at få pumpet vandet op til overfladen. Få har råd til at købe diesel til en generator, der kan drive pumperne, og derfor er vand flere steder blevet til en ressource, der kun er tilgængelig for de velhavende.

I årene omkring 2010 begyndte mænd med langt skæg at dukke op i landsbyerne og på markedspladserne i det nordlige Irak. Her delte de madkurve og kontanter ud til tørkeramte bønder, deres familier og landarbejderne.

"Slut jer til os, så behøver I ikke længere bekymre jer om at brødføde jeres familier," sagde de til bønderne. De langskæggede mænd var fra IS og de havde ikke svært ved at hverve nye rekrutter blandt de desperate indbyggere i de udpinte landområder, fortæller magasinet National Geographic i en artikel om, hvordan klimaforandringer har hjulpet IS's rekruttering.

Da IS blev trængt tilbage, brugte gruppen den brændte

jords taktik. Den ødelagde vandingskanaler, forgiftede brønde og stjal alt, hvad der havde værdi og kunne flyttes. Mange landmænd betaler stadig af på udstyr, der er blevet ødelagt.

Mellem Iran og USA

Da det irakiske militær viste sig ikke at kunne hamle op med IS i 2014 og bad USA om hjælp, blev den amerikanske indflydelse styrket. En indflydelse, som amerikanerne havde mistet en del af, efter at præsident Obama trak de amerikanske kamptropper ud i 2011.

Men USA og dets allierede var ikke alene om at hjælpe irakerne mod IS. Et virvar af større og mindre væbnede grupper - kraftigt støttet af nabolandet Iran - kæmpede sammen med regeringsstyrkerne. Desuden deltog Iran også mere direkte med tropper fra revolutionsgarden. Det betød, at også den iranske indflydelse blev øget.

Irakerne er altså fanget mellem USA og Iran. Bøjer regeringen sig for meget for USA, vil den komme i modstrid med Iran og vice versa.

Det stiller landet i en uhyre vanskelig situation, mener Lars Erslev Andersen.

For selv hvis der skulle ske det mirakel, at Iraks indflydelsesrige grupper blev enige om at samarbejde, så vil det alligevel være enormt vanskeligt at trække landet op af dyndet på grund af den internationale indblanding fra USA og Iran - samt Saudi Arabien og Tyrkiet, som også blander sig, mener han.

I den græske mytologi møder vi Sisyfos, som guderne har dømt til for evigt at forsøge at få en stor sten trillet op på en bakke. Men hver gang den er lige ved at være der, smutter stenen fra ham og triller ned igen.

Lars Erslev Andersen ser her en parallel til den internationale indsats i Irak. Han vil ikke pege fingre ad det arbejde, som de danske soldater for tiden udfører i Irak. Men han mener, at landets grundlæggende problemer er korruptionen og den sekteriske politik, som de toneangivende grupper i samfundet står for. Så længe det fortsætter, vil oprørsgrupper have nemt ved at hverve nye soldater, og så kan det være et spørgsmål om tid, inden der endnu en gang er brug for udenlandske kamptropper for at redde styret i Bagdad.

- Irakerne er altså fanget mellem USA og Iran. Bøjer regeringen sig for meget for USA, vil den komme i modstrid med Iran og vice versa.

Lars Erslev Andersen

DANSKE STYRKER I IRAK



Oberstløjtnant Charlotte Ployart Wetche er chef for hold 8 i Operation Inherent Resolve i Irak.

SIDEN 2015 har indtil videre syv hold trænet i alt 11.852 irakiske soldater fra den irakiske hær og de irakiske grænsestyrker på Al Asad Airbase i Anbar-provinsen i det vestlige Irak. I august blev hold syv afløst af hold otte.

I de kommende måneder er det enheder fra grænsestyrkerne, som til daglig er indsat på grænsen til Syrien, der bliver trænet hos Task Force Dragon, som ud over de danske soldater består af soldater fra Litauen, Letland og Estland. Alt i alt omkring 200 mand.

Træningsforløbene varer fire eller otte uger afhængig af irakernes forudsætninger, forklarer oberstløjtnant Charlotte Ployart Wetche, der er chef for hold otte.

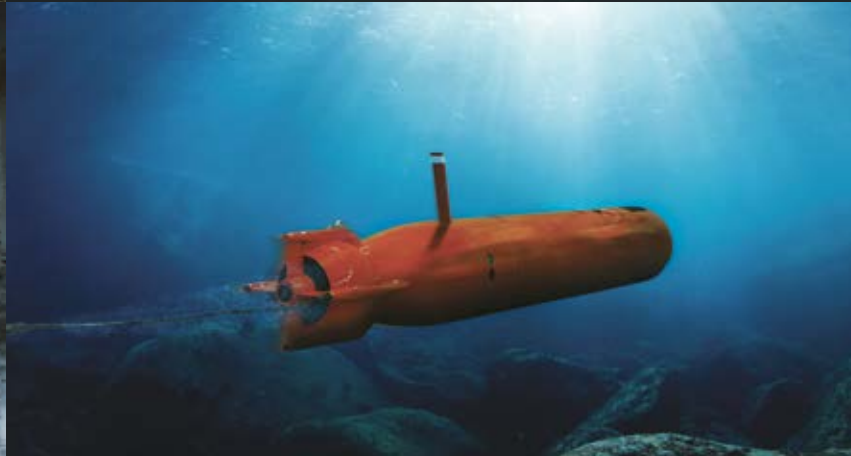
Det overordnede indhold af træningen er fastlagt i et samarbejde mellem ledelsen i den USA-ledede koalition og det irakiske forsvar. Men Task Force Dragon har stor frihed til selv at sammensætte det specifikke indhold i forhold til forudsætningerne for hver enkelt irakisk en-

hed. Det sker i samarbejde med cheferne for de irakiske enheder, fortæller Charlotte Ployart Wetche og siger også, at soldaterne er meget motiverede, og den enkelte soldats niveau er højere end forventet. Hun og hendes hold står dog også over for nogle udfordringer:

De irakiske soldater får deres løn udbetalt i kontanter, og flere af dem er nødt til at rejse hjem med pengene til deres familier.

En anden udfordring er, at en træningsdag ikke må vare mere end fem timer, da irakerne ellers mister koncentrationen. Undervisningen skal desuden være praktisk orienteret, da teoriundervisning ikke rigtig fænger.

Al Asad luftbasen er også base for en mobil radar og omkring 20 mand og en gruppe fra de danske specialstyrker, der er indsat i en trænings-, rådgivnings- og støtterolle. Desuden er der udsendt 15 personer til koalitionens hovedkvarterer i regionen.



GIVING YOUR CAPABILITY **THE EDGE**

Saab serves the global market with world-leading products, services and solutions from military defence to civil security.

We continuously develop, adapt and improve new technology to meet customers' changing needs.

Saab offers a market leading product portfolio comprising more than 600 individual products and services including:

AESA Radars, Maintenance & Support Solutions, Aircraft Conversion and Modification, Missile Systems, Electronic Warfare Products, Air Traffic Management, Underwater Vehicles for Naval Mine Countermeasures, Training & Simulation Solutions etc.

The majority of Saab's business units are active in Denmark, providing solutions for the Danish Defence in different areas.

Saab Denmark A/S, located in Sønderborg, provides highly advanced communication systems for both the civil and military domains – both domestically and internationally.

www.saab.com



SAAB

KAN VI LÆRE NOGET AF AFGHANERNE?



ANA LL Director, oberstløjtnant Rahman (th.), gennemgår den færdige udgave af Lessons Learned manualen med Kathrine (tv.) med hjælp fra tolken Baryalai. Manualen blev færdig i slutningen af juli og afventer lige nu endelig godkendelse og publikation.

Inden jeg tog til Afghanistan, fik jeg at vide af mange kolleger i Forsvaret, at jeg ikke skulle regne med at se udvikling i løbet af min tid i landet. Det skulle vise sig at være en helt anden realitet, jeg mødte. Jeg er Lessons Learned advisor, og det er altså inden for dette emne, at jeg gerne vil dele min positive oplevelse. Jeg vil faktisk gå så langt som til at sige, at vi måske endda kan lære noget af afghanerne.

TEKST KAPTAJN KATHRINE B.S. HERBSLEB FOTO JONATHAN GLASGOW, TEKNISK RÅDGIVER FOTO OG MEDIE I AIAT.

MIN OPGAVE I AFGHANISTAN er at være rådgiver for Afghan National Army (ANA) i den enhed, der hedder Army Institutional Advisory Team (AIAT).

AIAT er en enhed på cirka 120 rådgivere fra 13 forskellige NATO-lande. At rådgive, støtte og træne ANA er omdrejningspunktet for Resolute Support-missionen, hvorfor man også meget passende kalder vores stor-kontor i New Kabul Compound for The Engine Room (motorrummet). AIAT er opdelt i forskellige teams, som har forskellige ansvarsområder at rådgive ANA omkring. Alle teams er ledet af danskere. Det team, jeg er en del

af, rådgiver ANA omkring udvikling af doktriner. Vores opgave er at sparre med dem, guide dem, inspirere dem og rådgive dem i denne proces. Vores intention er, at det er bedre at lave et afghansk produkt, der kun er 75% fyldestgørende i modsætning til et amerikansk/dansk/britisk produkt, der er 100% fyldestgørende, men som ikke bliver brugt, fordi det ikke giver mening for afghanerne. Udtrykket "Afghan good enough" bliver ofte brugt i denne sammenhæng, uden at det dog har en klar definition, men mere er et udtryk for, at vi ikke skal gå efter at bygge en Ferrari, men nok nærmere en Ford.



Resolute Support Mission

Fra begyndelsen af 2015 har Forsvaret bidraget til den NATO-ledede mission "Resolute Support" i Afghanistan. Det danske styrkebidrag omfatter omkring 150 soldater. Missionen består i alt af mere end 13.000 soldater fra 39. lande.

Missionen har til formål at styrke afghanernes evne til at varetage deres egen sikkerhed. Resolute Support Mission fokuserer på træning, rådgivning og støtte til nationale institutioner, herunder de afghanske nationale sikkerhedsstyrker.

Resolute Support er i Afghanistan på mandat fra FN's sikkerhedsråd.

Kilde: Forsvaret.dk

Min specifikke opgave i doktrinteamet er at rådgive ANA inden for det område, der hedder Lessons Learned, hvor de er i gang med at omskrive deres egen manual med inspiration fra NATO's Lessons Learned-principper. Mange har hørt om begreberne Lessons Identified (LI) og Lessons Learned (LL), men det er min erfaring, at kun få egentlig kender til hele processen, der ligger bag. Kort fortalt starter processen med, at man observerer noget, man havde en forventning om ville have et andet udkomme, end det egentlig fik. Man starter herefter en analyse af, hvordan dette kan være, man finder den såkaldte "Root Cause" og finder også frem til mulige løsningsforslag. Når man er nået dette stadie, kalder man det en LI. Løsningsforslagene skal testes og valideres, før man kan være sikker på at have fundet den rigtige løsning. Når den rigtige løsning er fundet, og den er valideret, har man en LL. Processen stopper dog ikke her, faktisk er det min mening, at den sidste del er den vigtigste, da det er her, man deler sin viden med andre interessenter.

Hele denne proces er omdrejningspunktet i at få et LL-system op at køre. Når et LL-system fungerer effektivt, vil indrapporteringer og delinger ske hurtigt og effektivt, så man på den måde lærer af hinandens fejl. Et LL-system indeholder også en database, hvor man kan søge på emner. Alt dette er ANA lige blevet færdige med at skrive en manuel om, så alle fra den lavest rangerende soldat til den øverste general ved, at man har pligt til at bidrage til systemet, men også hvordan man bidrager. Manualen er afghansk, og det betyder, at det aldrig ville være sådan, vi ville skrive en LL-manual i Danmark, men den virker for ANA, og det er det vigtigste. ANA er dog godt klar over, at udgivelsen af en manual alene ikke får LL-systemet til at fungere. Udfordringer som analfabetisme, kulturelle normer om, at man ikke må tabe ansigt ved at indrømme fejl, og det faktum, at ANA faktisk har travlt med at føre krig, samtidig med at de opbygger et forsvar, gør, at de har grebet det an på deres helt egen

måde. Det er her, jeg for alvor blev overrasket over, hvor proaktive afghanerne er, og hvor meget de brænder for at få dette system til at fungere.

ANA LL-teamet, som pt. består af 5 personer, har lavet en plan for hele året, hvor de tager ud til korpsene i provinserne, træningscentrene og skolerne i Kabul for at indsamle observationer og LI selv. De sørger for at

have eksperter med, der har erfaringer inden for det, som de skal ud at undersøge, fx ved at de tager en forhenværende delingsfører fra Helmand med ud til LL-besøget ved korpset i Helmand. Besøgene bliver gennemført ved, at de stiller spørgsmål til høj som lav ved enhederne, skriver en rapport om besøget og derefter deler de relevante informationer

med andre korps eller skoler. De venter altså ikke bare på at få informationerne ind til LL-kontoret, de opsøger dem selv. Da de ikke har en fungerende opslagsdatabase endnu, sørger teamet også for at dele viden ved at sende informationen ud til de rette personer. Det kan fx være, at korpset i Kandahar har gjort sig nogle erfaringer vedr. rekruttering, som nabokorpset i Helmand kunne have gavn af, da de har svært ved at rekruttere til deres regionale styrker.

Min opgave er at støtte LL-teamet på disse besøg, ikke at udføre dem for dem, men at være til stede for at støtte og vejlede i baggrunden. Men efter nogen tid tænkte jeg, at jeg kunne gøre mere end bare det. Ved alle skoler, træningscentre og korps er der rådgivere, som i princippet også kunne hjælpe dette LL-system på vej. Derfor begyndte jeg at tage ud til korpsene for at undervise rådgiverne i LL, så de kunne vejlede deres respektive afghanske samarbejdspartnere i processen og vigtigheden i at rapportere og dele erfaringer. På den måde kan vi nemlig i fællesskab påvirke systemet fra to fronter, gennem ANA og gennem koalitionsens rådgivere.

Et eksempel fra et af disse besøg er, at ANA i et af de

– De er rigtig godt på vej, og jeg mener, at det faktisk er værd at se på den proaktive metode, de bruger til at indhente information og skubbe erfaringerne ud til relevante enheder efterfølgende.

Kathrine B.S. Herbsleb

nordlige korps havde identificeret, at fjenden havde ændret taktik og var begyndt at bruge miner. Deres soldater manglede derfor træning i minerydning for at kunne imødegå denne trussel. Før fjenden overhovedet begynder at tænke på at bruge miner i øst, vest eller syd, kan de korps altså blive advaret om, at de skal have lagt minerydning ind i deres uddannelsesplan.

Et andet eksempel er, at rådgiverne i et sydligt korps har fundet en god metode til at opretholde det, man kalder Operational Readiness Cycle (ORC). ORC er en planlægningscirkel, hvor man sørger for, at soldaterne har den rette mængde tjeneste, uddannelse og orlov set på årsbasis. Hvis ORC ikke bliver overholdt, er der set talrige eksempler på, at soldaterne simpelthen bare stikker af, fordi de ikke har fået orlov i alt for langt tid, så det er vigtigt, at den bliver overholdt. Metoden, som de i det sydlige korps havde fundet frem til, testet og valideret, bliver nu delt med de andre korps, så de kan få glæde af erfaringen.

Der er lang vej endnu, førend LL-systemet fungerer 100% effektivt i det afghanske forsvar. De mangler en systematisk digital database, som nok har lange udsigter, da basale ting som internet og computerfærdigheder er en mangelvare. Delingssystemet fungerer ikke effektivt endnu, og læren om LL skal også udbredes mere. Men de er rigtig godt på vej, og jeg mener, at det faktisk er værd at se på den proaktive metode, de bruger til at indhente information og skubbe erfaringerne ud til relevante enheder efterfølgende. Når systemet er effektivt, går det også på tværs af værnene, inklusive politiet. Måske kunne vi endda lære noget af den proaktivitet i det danske forsvar? Hvis man fx tager uddannelsesområdet, som jeg har kendskab til. Her er vi rigtig gode til at evaluere og forbedre hver enkelt uddannelse, men det at dele viden og erfaringer med fx et andet værn kunne vi nok blive bedre til, da det kunne være meget fordelagtigt på nogle områder. Hele princippet i LL er at lære af hinandens fejl og erfaringer. Som vores britiske chef for AIAT, oberst Jeremy Pughe-Morgan, sagde på den sidste rådgiverkonference: *"Any country that can make the LL system function effectively, can win the war"*. Så kan man da kun sige, at dette system er værd at kæmpe for at få til at fungere effektivt.

Hvis man vil læse mere om LL i NATO:
<http://www.jallc.nato.int/>



BLÅ BOG:

2007: Værnepligtig ved Flyvevåbnets basisuddannelse i Karup
Uddannelse til sanitetsassistent ved Forsvarets Sundhedstjeneste i Jægersborg.

2007-2009: Sanitetsassistent i Eskadrille 691 i Combat Support Wing i Karup (nu nedlagt).

2009-2013: Kadet på Flyvevåbnets Officersuddannelse som operationsstøtteofficer.

2013-2016: Næstkommanderende i Uddannelsessektionens grunduddannelsessektion ved Air Force Training Centre i Karup.
Fungerende chef for Uddannelsessektionens grunduddannelsessektion ved Air Force Training Centre i Karup.

2015-2016: VUK ved Flyvevåbnets Officersskole (ved siden af havende tjeneste).

2016-nu: Uddannelsesofficer for officersbasisuddannelsen i Flyvevåbnet samt operationsstøtte funktionsuddannelsen ved Air Force Training Centre.

UDSENDELSER:

2018: Resolut Support Mission: Lessons Learned-rådgiver i Army Institutional Advisory Team.



Debatindlæg modtaget fra
brigadegeneral Henrik Lyhne, chef 1. Brigade

Den operative kernekompetence!

TIDLIGERE VAR STILLINGEN SOM CHEF for operationssektionen i brigadestaben en karrierestilling. Det var attraktivt at forrette tjeneste i det operative spor, og "det operative stempel" var et adelsmærke. Det har ændret sig, og i dag er nøglestillinger i de operative stabe vanskelige at besætte. Resultatet er genopslag, ansættelse af kaptajner i majorstillinger på uddannelseskontrakt eller beordring.

Hvad er der sket, og hvorfor er det ændret?

Når jeg taler med de unge officerer i brigaden, er der en udbredt opfattelse af, at det i Forsvaret betragtes som mere kompetencegivende og prestigefyldt at forrette tjeneste i de højere stabe end i de operative stabe (bataljon, brigade og division). Denne opfattelse er fremherskende, selvom det er de operative stabe med tilknyttede enheder, der løser de skarpe opgaver, der alt andet lige må være Forsvarets absolutte kernekompetence og eksistensberettigelse. Det ses ikke bare som mere prestigefyldt, det opfattes også i højere grad som adgangsgivende til videreuddannelse, udnævnelser og højere tillæg. Det er tankevækkende og problematisk, at der blandt de unge officerer er en udbredt opfattelse af, at det forholder sig sådan. Det påvirker de unge officerer, og det har i særdeleshed stor indflydelse på deres valg af stillinger og tjenesteforløb. De er ganske enkelt bekymrede for at blive vurderet som for "smalle", hvis de i bedømmelses- og optagelsessystemet bliver set som "for operative". Hvad der tidligere blev set som et kvalitetsstempel bliver i dag udlagt som et potentielt problem, der kan få negativ indflydelse på den unge officers adgang til videreuddannelse og udnævnelse. Jeg taler ikke om officerer, der har tilbragt 10-15 år i det operative spor, men derimod om unge officerer, der efter relativt få år ved underafdelinger og bataljoner skal videre i karrieren. Tjeneste ved brigade og division fravælges ofte, da det er opfattelsen, at det vil give dem et ringere afsæt for at søge optagelse på videreuddannelse og efterfølgende udnævnelse til major, end hvis de også har forrettet tjeneste i en højere stab eller en styrelse. For at gøre sig "brede" og dermed und-

gå at blive påhæftet prædikatet "for operativ = for smal" skifter de derfor spor og søger tjeneste i en højere stab eller en styrelse. Det er jo godt nok for de højere stabe og styrelser, men det er rigtigt dårligt for de operative stabe, der ikke får de dygtige officerer, de har behov for. At det ikke er en påstand, der er grebet ud af den blå luft, kan jeg ved selvsyn konstatere, når jeg ser på, hvem vi optager på videreuddannelse og specielt, hvem der ikke bliver optaget. Efter snart tre år som brigadeforsker, begynder jeg at kunne se et mønster, der mere end antyder, at tjeneste i det operative spor ikke har den status, det burde have, specielt når vi ønsker at gøre Forsvaret mere operativt. Det betyder også, at jeg også selv er tvunget til at anbefale de unge officerer at søge andre og ikke operative græsgange, når de skal videre fra tjenesten som underafdelingschef og officer i bataljonsstaben. Hvis jeg forsøger at overtale dem til at søge tjeneste i brigadestaben, hvor vi har et stort behov for dygtige officerer, ved jeg, at jeg risikerer at gøre dem en bjørnetjeneste. De vil sandsynligvis stå ringere end deres kolleger, der har skiftet spor til de højere stabe eller styrelser, når de skal søge om optagelse på videreuddannelse. De risikerer at blive opfattet som "smalle" og anbefales derfor at søge tjeneste ved en højere stab eller en styrelse, inden de søger igen.

Det er mig ubegribeligt, hvordan operativ tjeneste og ditto erfaringer på forskellige niveauer kan blive set som en begrænsning, og hvordan "bredde" i sig selv og på så tidligt et tidspunkt i en ung officers karriere kan blive betragtet som en kvalitet og/eller kompetence.

I min optik er der i takt med forligets implementering et stigende behov for operativt dygtige officerer, der vælger det operative spor og først søger bredde, når de har afsluttet deres videreuddannelse. Brigaden har behov for officerer, der efter endt tjeneste ved regimentet fortsætter ved brigaden (eller divisionen) for herfra at søge og blive optaget på operations- og føringsuddannelse (OFU).

Her kommer så den næste udfordring. Hvordan kan

det være, at vi lader unge officerer, der har gennemført OFU og dermed er Subject Matter Experts i operationer, forrette tjeneste i ikke operative stillinger, der typisk også kan besættes af officerer med andre former for videreuddannelse? De operativt uddannede officerer bør selvsagt forrette førstegangstjeneste i netop de operative stabe, hvor officeren med OFU baggrund udgør stabens rygrad. Vi får et helt utilstrækkeligt "return to investment", når ca. halvdelen af et OFU hold ikke anvendes i de operative stabe. Hvorfor så overhovedet give dem en uddannelse, der i den grad er målrettet mod den operative verden? I lighed med Hærens policy, at man kun kan blive bataljons- eller afdelingschef i Hæren, hvis man har OFU, så bør vi også have en policy, der fastlægger, at hvis man ønsker operations- og føringsuddannelse, så skal man også være indstillet på at forrette tjeneste i en operativ stab. Det vil da også være i fin overensstemmelse med de to hæderkronede principper om "just enough" og "just in time".

Sluttelig må vi nok bare konstatere, at de unge officerer i dag er realister og derfor også tilbageholdende med at søge stillinger i de operative stabe, når en videreuddannelse skal gennemføres som Forsvarets udgave af "blended learning" med mange tilstedeværelsesperioder på uddannelsesstedet. Det anbringer dem i et regulært spændingsfelt. En krævende og flerårig videreuddannelse skal kombineres med en krævende fuldtidsstilling i en operativ stab, der blandt andet byder på mange øvelser. Dette skal bringes i samklang med et forpligtende privat- og familieliv. Modellen betyder også, at de operative stabe må leve med de mange fraværsperioder, hvor de dygtige officerer skal være til stede på skolen. Det er nok for meget at håbe på, at "blended learning" i den nuværende form går væk, men det understreger i hvert fald, at vi ikke har gjort det let for hverken de unge officerer eller de operative stabe.

Når vi skal og vil være mere operative, må vi også være villige til at justere på systemets stilleskruer. I modsat fald vil det ikke lykkes, og vi får blot mere af det samme, hvilket jo ikke er målet.

Det skal derfor ikke være en begrænsning eller en ulempe, at man har forfulgt det operative spor frem til optagelse på en videregående uddannelse. Denne midlertidige specialisering skal derimod ses som en naturlig følge af Forsvarets øgede fokus på det operative.

OFU (eller en tilsvarende udenlandsk operativ videreuddannelse) er i dag et krav for at blive bataljons- og afdelingschef i Hæren, og det skal naturligvis også være et krav, at der følger en operativ stilling i fortsættelse af OFU.

Vanskeligere er det ikke, men det er til gengæld meget vigtigt!

PS.

Min egen vej til videreuddannelse: Delingsfører → Næstkommanderende → Underafdelingschef → Operationsofficer i divisionsstaben → US Army Command and General Staff Officers Course → Chef G3 i korpskommandoen (Østre Landkommando). Et forløb jeg er stolt af, og man må meget gerne kalde mig "for operativ"!

TEL. & FAX 33 12 82 53
POSTGIRO NR.: 102-3071
D. B. 3001.3015-127201
E-MAIL: MWM@MWMORCH.DK



DK - 2000 Frederiksberg
Dronning Olgas Vej 9, st.
CVR. NR.: 89 69 70 18
WWW.ORDENSBAAAND.DK

KONGELIG HOFLEVERANDØR

M. W. Mørch & Søn's Eftf. Ap.S.

LEVERANDØR TIL ORDENSKAPITLET
GRUNDLAET 1830

DANSKE OG UDENLANDSKE
ORDENSBÅND
MINIATUREORDENER OG MEDALJER
BÅNDSPÆNDER TIL UNIFORMER





Debatindlæg modtaget fra
pensioneret oberstløjtnant Jørgen Beier

Adgangshjemmel til Forsvarsministeriets etablissementer (Igen)

OLE K. CHRISTENSEN GØR I OFFICEREN 03-2018 opmærksom på, at Forsvaret har truffet en meget kritisabel beslutning vedrørende adgang til kaserner mv. baseret på det blå ID-kort.

Han efterlyser en reaktion fra HOD. Den venter vi stadig på. Hans ønske om en meningstilkendegivelse fra andre pensionerede officerer (og befalingsmænd) kommer her...

For kort tid siden deltog jeg i et af Hærens tjenestesteders regelmæssige orienteringer for pensionerede officerer og befalingsmænd – orienteringer, der er helt vitale, hvis "den gamle garde" på sagligt grundlag skal støtte forsvaret i samfundsdebatten.

I fortsættelse af orienteringen drøftede vi bl.a. spørgsmålet om de nye bestemmelser for skærpet adgangskontrol: Reaktionen var markant og chokerende.

Alle havde forståelse for, at den nye verdensorden kan kræve skærpet adgangskontrol, men derudover var alle dybt indignerende, pikerende og skuffede over den holdning, der direkte og indirekte kommer til udtryk ved beslutningen (eller forvaltningen af denne).

Hvorfor?

- Fordi beslutningen ses som udtryk for, at der i Forsvarets Øverste Ledelse (FØL) synes at have udviklet sig en manglende forståelse for det blå ID-korts betydning - praktisk og symbolsk.

- Fordi Forsvaret synes at overreagere og at lukke sig om sig selv med den skærpede kontrol.

- Fordi de skærpede adgangsbestemmelser fratager pensioneret personel fra Forsvaret en række "hævdvundne" muligheder for at blive holdt orienteret, at mødes, at overnatte og at udnytte forsvarets services.

- Fordi det blå ID-kort giver let adgang til at besøge gamle arbejdssteder og tidligere kolleger/medarbejdere (inkl. folk, der fortsat er tjenstgørende) - hvilket naturligvis bør anses for helt naturligt, når man igennem et langt liv har løst opgaver rigtig mange steder i Forsvaret.

- Fordi pensionerede officerer/befalingsmænd efter mange år med sikkerhedsgodkendelser og ansvar for militær sikkerhed, naturligvis ikke udgør nogen sikkerhedsrisiko - tværtimod.

- Fordi pensionisterne (der i de fleste tilfælde også er veteraner) er med til at videregive erfaring og at sikre arv, traditioner m.v.

Kort sagt: Der ses behov for, at FØL revurderer de nye adgangssystemer i relation til veltjente officer og befalingsmænd – og i øvrigt for at undgå, at Forsvaret uforvarende kommer til at lukke sig om sig selv.

HOD kan utvivlsomt gøre en forskel i sagen.



HOD mener:

Pensionerede officerer, befalingsmænd eller andre tidligere ansatte har stor betydning som ambassadører for Forsvaret, og deres engagement er oftest forbilledligt. Det er da også længe siden, at HOD første gang havde dialog med Forsvarschefen angående fjernelse af det blå id-kort, ligesom der fra et medlem af Forsvarsudvalget har været rettet en appel til ministeren. Dette til trods, har Forsvarets ledelse ikke fundet anledning til at ændre beslutningen. Det er dog ikke HOD's opfattelse, at Forsvaret helt fratager pensionerede soldater muligheden for at blive orienteret eller at mødes på Forsvarsministeriets etablissementer, men det bliver lidt mere omstændeligt, og det kan selvfølgelig være til irritation.

MANGLENDE FUNKTIONS- VEDERLAG

Som mange godt er klar over, så skal man have den løn, som stillingsniveauet tillader. Altså, er du kaptajn, der bliver midlertidigt beordret i en major stilling, så skal du som minimum have et tillæg på forskelslønningen oven i din normale løn – det er det, vi kalder funktionsvederlag.

HOD har kørt en sag for en officer fra Beredskabsstyrelsen, som havde siddet i en højere stilling siden oktober 2017. Da pågældende henvendte sig til HOD (februar 2018), havde han endnu ikke modtaget den korrekte løn – der manglede funktionsvederlaget.

HOD undersøgte sagen, og det viste sig, at man ved udfyldelsen af standardformularen for funktionsvederlag havde brugt de forkerte lønko-der. Formularen var derfor blevet returneret fra FRS, men ingen havde fremsendt en justeret formular.

Efter lidt ventetid, kunne pågældende beredskabsofficer se sit funktionsvederlag på juni-lønsedlen med tilbagevirkende kraft fra oktober 2017.

Steen Gøtsche

AUTOMATISK BORTFALD AF TILLÆG

HOD blev hen over sommeren kontaktet af en relativt nyudnævnt officer, som havde oplevet, at hele hans personlige tillægssammensætning var blevet nulstillet. Der var et tidsmæssigt sammenfald mellem nulstillingen og udnævnelsestidspunktet.

Det pågældende medlem havde uden held forsøgt at få en forklaring på de forsvundne tillæg, men kontaktede HOD, da der var forløbet ca. 6 måneder.

Ved en telefonisk kontakt til FPS viste det sig, at der var sket en fejl i forbindelse med indtastningen af nye lønsatser i anledning af udnævnelsen, så de manglende tillæg er blevet efterreguleret.

Indtil 2015 var der hjemmel til at nulstille personlige kvalifikationstillæg ved udnævnelse og ansøgt stillingsskifte. Den hjemmel eksisterer ikke mere, og en aftale om et varigt personligt kvalifikationstillæg kan ikke bortfalde, men kun afløses af en ny aftale.

HOD opfordrer til, at medlemmerne er særligt omhyggelige med at kontrollere lønnen ved stillingsskifte og udnævnelser.

Søren Wad Clausen

PILOTER PÅ KURSUS I USA

To medlemmer er blevet beordret til i forrige nummer af *Officeren* skrev vi om et antal piloter, som havde været på uddannelse i USA, men ikke havde fået betaling for merarbejde, fordi man anså uddannelsen som værende selvansøgt og grundlæggende uddannelse. Alle piloterne fik efterfølgende tilkendt varierende beløb for merarbejdet, da uddannelsen ikke kunne henregnes under selvansøgt.

Efter bladet udkom, er der dukket 6 nye sager frem. Alle sager som har lignende forhold i relation til, om kurserne var selvansøgt og dermed arbejdstidsneutrale.

Sagerne er fremsendt til FPS og kører fortsat.

Steen Gøtsche

OFFICEREN

Nr. 4/2018, 27. årgang

ISSN: 2445-5326
Fagbladet Officeren er udgivet af Hovedorganisationen af Officerer i Danmark (HOD)
Olof Palmes Gade 10
2100 København Ø.
Tlf. +45 3315 0233
Fax: +45 3314 4626
www.hod.dk

Facebook: Hovedorganisationen af Officerer i Danmark

Ansvarshavende redaktør:
Oberstløjtnant Niels Tønning
+45 2237 3966
niels@hod.dk

Redaktør:

Pressechef Vickie Lind
+45 5159 0742
vickie@hod.dk

Grafisk design:

Gregorius DesignThinking

Tryk: Bording Pro

Annoncer:

Ocean Media og Transport Aps
Dragstrupvej 12, Dragstrup
3250 Gilleleje
Annoncechef Casper Aistrup
cha@oceanmedia.dk
+45 3154 0300

Annoncepriser:

1/1 side: kr. 9.450
1/2 side: kr. 5.850
1/4 side: kr. 3.500
1/8 side: kr. 2.350
Priserne er inkl. 4 farver.

Redaktionen forbeholder sig ret til at afvise annoncer, der strider mod bladets tone og ånd.

Deadline for indlæg og annoncer:

Blad nr. 5/2018: 24. september
Som udkommer: 24. oktober
Blad nr. 6/2018: 12. november
Som udkommer: 12. december

Abonnement: 828,- kr. pr. år.

Redaktion afsluttet den
4. september 2018.



Kontrolleret oplag: 5.453 i peri-oden 1. juli 2012 – 30. juni 2013



Fagbladet Officeren er mærket med det nordiske miljømærke, Svanen, fordi vi tænker på miljøet. Svanen er en garanti for, at fagbladet er produceret under miljøkontrollerede forhold, og at der kun er anvendt materialer, som lever op til skrappe miljøkrav.

- Det, du i starten af en mission opfatter som meget risikofyldt, opfatter du måske ikke som risikofyldt senere. Samtidig konstruerer teamet også en opfattelse af, hvad der er risikofyldt: Hvis en synes, det er meget farligt, kan andre gruppemedlemmer få talt ham ned.

Jakob Rømer Barfod, major og ph.d.-studerende

16



FOTO NIKLAS BAY



DANMARK

PP

SORTERET MAGASINPOST
ID. NR.: 42280

Udsendes af:
Portoservice
Postboks 9490
9490 Pandrup

Vedr. adresseændringer kontakt
venligst HOD's sekretariat
Olof Palmes Gade 10,
2100 København Ø
Mail: hod@hod.dk