

Fagbladet

OFFICEREN

01 / FEBRUAR 2023



**NY
ARBEJDSPLADS
FOR DEN DIGITALE
OFFICER**



**BORNHOLM: OFFICER I TRUSLERNES FORHAVE
HUSKER DU, AT DER ER EN SENIORPOLITIK...
TYSKLAND: DEN EVIGE HOLDSPILLER
2 ÅR MED FORSTÅELSESPAPIRET VEDRØRENDE SKYPER**

www.hod.dk

INDHOLD

NR. 1/2023

Leder

Kort nyt

Officer i trusternes forhave

Officerens kompetencer kommer i spil på mange niveauer

Ny arbejdsplads for den digitale officer

Faglige forklaringer

Husker du, at der er en seniorpolitik...

Alle er medskabere af en attraktiv arbejdsplads

2 år med forståelsespapiret vedrørende SKYPER

Den evige holdspiller

Krigen i Ukraine viser os, hvor betydningsfuld en stærk korpsånd er

Verserende sager

Forsidefoto:
Claus Bech

Bagsidefoto:
Niels Åge Skovbo

FORSVARET HAR AKTUELT IKKE EVNEN TIL AT VOKSE – MEN DET KAN FIXES



Formand
Niels Tønning
niels@hod.dk

FORHANDLINGERNE FREM MOD DET KOMMENDE FORSVARSFORLIG TAGER FART, og sigtet er formentlig en aftale inden sommerferien. Forhåbentlig med en bred forligskreds og en aftale, der tager de nødvendige skridt til en genopbygning og videre udvikling af Forsvaret.

Det bliver bestemt ikke en nem prioritering og måske ikke mindst en svær erkendelse, at de første mange milliarder ikke vil give nye kapaciteter, men alene vil gå til at fylde hullerne i det aktuelle forlig.

Krigen i Ukraine har skabt øget efterspørgsel, højere priser og længere leveringstid for både materiel og ammunition. Den generelle mangel og konkurrence på arbejdskraft vil sammen med andre store anlægsopgaver fordyre og forsinke renovering og udbygning af Forsvarets etableringer. Men løsning af udfordringerne med fastholdelse og rekruttering af specielt militært personel er – og vil i endnu højere grad – blive den altafgørende forudsætning for at nå i mål.

Forsvaret har aktuelt tabt evnen til at vokse, men det kan fixes. Det kræver, at man politisk vil erkende, at Forsvaret ikke er en almindelig virksomhed, men at det i såvel krise som fred skal indrettes og ledes med det ene formål at kunne mønstre maksimal militær effekt, hvis behovet opstår.

Årtiers reduktioner og effektiviseringer har været ødelæggende for den militære faglighed. Centraliserede og højt professionelle skoler er nedlagt og



erstattet af on-the-job-training, og den nødvendige træning af enheder har vejet for støtte til pas-kontrol, mink- og vaccineindsatser. Samtidig har det været et styrende princip, at enhver stilling i Forsvaret i udgangspunktet er civil – en antagelse, der gennem årtier kraftigt har reduceret antallet af militære medarbejdere uden for de operative enheder, stabe og skoler. Det har ikke kun medført et stort tab af militær indsigt i støttende styrelser, som flytter fokus væk fra Forsvarets kerneopgave, men også været ødelæggende for Forsvarets robusthed. Det er reelt et udtryk for manglende forståelse for eller anerkendelse af værdien af militær indsigt og kompetencer i en organisation, hvis vigtigste opgave er at kunne kæmpe og vinde en militær konflikt.

Jeg siger ikke dermed, at soldater skal sættes til opgaver, de ikke kan løse. Men hvis de kan, bør det også være første prioritet, for militære medarbejdere uden for de operative enheder er reelt Forsvarets eneste personelreserve. De kan, hvis behovet opstår, erstatte personel i operative enheder, som måtte falde i kamp, have behov for en kamppause, eller i en periode må prioritere familie eller uddannelse.

**Løsning af
udfordringerne med
fastholdelse og
rekruttering af specielt
militært personel er - og
vil i endnu højere grad -
blive den altafgørende
forudsætning for at
nå i mål.**

Den aktuelle mangel på militære medarbejdere og de store udfordringer med fastholdelse må derfor ikke håndteres ved yderligere civilisering af Forsvaret. Udsigten til kampen om arbejdskraft må ikke

få hverken politikere eller embedsmænd til at afstå fra slaget. Forsvaret har et godt brand, og unge står i kø for at komme ind i Forsvaret, men man er nødt til at fjerne unødige barrierer og sætte både herved og uddannelse af militære medarbejdere op i et meget højere gear.

Forsvaret kan godt opfyldes fra bunden, men det kræver, at unge med lyst og evner til en fremtid som befalingsmand kan tilbydes en sergent- og løjtnantsuddannelse,

og man derfor frafalder kravet om akademisk baggrund til officersuddannelsen. Det er godt for officerskorpset, at nogle har en akademisk uddannelse i bagagen, men vi når aldrig i mål, hvis den gode konstabel eller sergent ikke kan få en officersuddannelse uden først at tage en akademiuddannelse. Det vil give et afgørende løft af hvervegrundlaget, øget lokal rekruttering og bedre mulighed for at tilgodese de ansatte i de livsfaser, hvor de helt naturligt har behov for at prioritere familien.

AFTALE OM HJEMMEARBEJDE

FPS og de faglige organisationer har indgået en
lokaftale om fast og tilbagevendende hjemmearbejde

TEKST STEEN GØTSCHÉ

VED UDGANGEN AF 2022 indgik de faglige organisationer og Forsvarsministeriets Personalestyrelse en lokaftale om fast og tilbagevendende hjemmearbejde. Med baggrund i lokaftalen kan den enkelte styrelse eller myndighed – efter en drøftelse af ordningens anvendelse i det lokale samarbejdsudvalg – herefter indgå en individuel aftale med den medarbejder, der ønsker en sådan aftale, såfremt begge parter kan blive enige herom.

Ved enkelte hjemmearbejdsdage, som ikke ligger i forhold til en fast plan, kan man have op til 2 hjemmearbejdsdage om ugen, som ligger uden for den indgåede aftale.

Aftalen om fast og tilbagevendende hjemmearbejde er hverken en pligt eller en rettighed, men alene en mulighed den enkelte medarbejder og chef imellem. Det skal dog hertil bemærkes, at der ikke kan indgås en individuel aftale om fast og tilbagevendende hjemmearbejde for medarbejdere i stillinger, hvor den operative opgaveløsning eller medarbejderens opgaver i øvrigt forudsætter, at den ansatte er til stede ved myndigheden.

I forbindelse med indgåelse af en individuel aftale om fast og tilbagevendende hjemmearbejde gælder arbejdsmiljøreglerne for hjemmearbejde jf. Arbejdstilsynets vejledning 3.1.7., hvorfor der kan stilles passende inventar og hjælpemidler til rådighed svarende til det, der stilles til rådighed på hovedarbejdspladsen. Det vil typisk være kontorstol og hæve-/sænkeskrivebord, telefon, computer, computerskærme og lignende. Ved eventuelle spørgsmål kan der tages kontakt til arbejdsmiljørepræsentanten.

Når en individuel aftale om fast og tilbagevendende hjemmearbejde er indgået medarbejder og chef imellem, skal den relevante tillidsrepræsentant orienteres, ligesom den enkelte medarbejder i forbindelse med indgåelse af aftalen har ret til at lade sig bistå af sin tillidsrepræsentant. HOD anbefaler at kontakte tillidsrepræsentanten, inden en aftale indgås.

Forsvarsministeriets Personalestyrelse vil i forbindelse med den mellem parterne indgåede lokaftale snarest muligt udsende en vejledning om fast og tilbagevendende hjemmearbejde på Forsvarsministeriets område.

Hvis du har
spørgsmål til aftalen
så kontakt konsulent
Steen Gøtsche
3525 0301
goetsche@hod.dk



TR seminar
i Svendborg
23-24. maj

Husk tilmelding
på hod.dk



LEDIGT LEGAT

"DEN CLASSENSKE LEGATSKOLES

Understøttelsesfond" uddeler årligt 2 legatportioner á kr. 15.000 til børn af Forsvarets befalingsmænd af linien samt officerer på det militære lederniveau, til uddannelse ved statens højere læreanstalter eller anden videregående uddannelse. Der tildeles ikke legat til børn af officerer på det militære chefniveau.

Ansøgerne prioriteres i forhold til, om de er optaget på et fremtidigt studieophold i udlandet, har afsluttet en bacheloruddannelse og er værdig trængende.

Ansøgningsskema kan hentes på skolens hjemmeside <https://dcl.aula.dk/> eller ved henvendelse til skolen hos skolesekretær Maria Sandberg på tlf. 3366 2190.

Det udfyldte ansøgningsskema samt bilag sendes senest den 29. april 2023 til Område Amager via Digital Post på Borger.dk med emnetekst "Legat - att. Svend Alleslev". Link kan findes på skolens hjemmeside.

Legatet kommer normalt til udbetaling i oktober/november måned.

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. **4343.4361** og hør om dine muligheder, send os en mail på glostrup@ret-raad.dk eller læs mere på www.ret-raad.dk/glostrup.



Claus Rehl, Advokat (H)
PLR



Nicholas Ø. Keller, Advokat (L)
GHR

Ret&Råd
ADVOKATER

Glostrup Ballerup Greve

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

Ret&Råd Greve
Korskildelund 6
2670 Greve
greve@ret-raad.dk

Tlf. **43 43 43 61**
www.ret-raad.dk/glostrup

OFFICER I TRUSLERNES FORHAVE

På Bornholm er truslerne fra Rusland meget konkrete. Som chef for Det Bornholmske Hjemmeværn har oberstløjtnant Ulrik Skytte derfor ingen problemer med at motivere frivillige og ansatte. Til gengæld fylder rollerne som garnisonskommandant og pressetalsmand mere end ventet.

TEKST KASPER BRØNDUM ANDERSEN FOTO BERIT HVASSUM



DER ER VAND, SÅ LANGT ØJET

RÆKKER. Sverige ligger knap 40 kilometer væk, til København er der 180 kilometer. 400 kilometer mod øst ligger Rusland. Så det er nemt at føle sig isoleret på Bornholm. Især når russiske skibe og fly ofte kommer så tæt på, at de kan ses fra land.

Omvendt betyder isolationen, at bornholmerne er meget bevidste om trusselsniveauet. Derfor rykker de sammen og stiller op for i yderste instans selv at kunne forsvare øen.

- Truslen er blevet meget konkret. Tidligere har det været lidt svært at få de unge, nye medlemmer gennem Hjemmeværnets grunduddannelse. Nu bliver langt de fleste færdiguddannet på tre til fire måneder og er dermed klar til indsættelse. De nye såvel som de gamle har et ønske om, at der skal ske noget, siger Ulrik Skytte, der siden 1. september 2021 har været chef for Det Bornholmske Hjemmeværn.

Da han tiltrådte, kribledet det i fingrene for at løse nogle opgaver her og nu efter tre år ved EU's militære stab i Bruxelles. Det ønske gik i den grad i opfyldelse for den nyudnævnte oberstløjtnant. For efter knap seks måneder tog jobbet en markant drejning, da Rusland invaderede Ukraine.

Et vanvittigt år

- 2022 har været helt vanvittigt. Vi har oplevet et utroligt stort pres på Det Bornholmske Hjemmeværn. Men det har samtidig været et pres, som kom på det rigtige tidspunkt. Det har givet os muligheden for at beskrive, hvorfor Hjemmeværnet er her, hvorfor forsvaret af Bornholm er vigtigt, og hvad den enkelte bornholmer kan gøre for fællesskabet, siger Ulrik Skytte.

I Bruxelles var han omgivet af flere tusind ansatte i EU's udenrigstjeneste. På Bornholm er han chef for en fast stab med 11 militære og civile medarbejdere samt fem underafdelinger i den frivillige struktur.

- I EU's militære stab oplevede jeg at være et meget lille tandhjul i et

- I slutningen af 2022 lavede jeg en optælling, der viste, at jeg har været i kontakt med pressen næsten 150 gange i løbet af året. Det er alle slags henvendelser fra både danske og udenlandske medier.

Ulrik Skytte

kæmpestort maskineri. Man lærer meget og får en bred kontaktflade, men indflydelsen er ret begrænset. Så jeg tænkte, at der skulle ske noget nyt, og jeg ville det helt modsatte – et meget lille sted. Da muligheden for Bornholm bød sig, tænkte jeg, at det kunne være sjovt, siger Ulrik Skytte.

Stor interesse for Bornholm

Han kunne dog ikke forudse, hvad opgaverne reelt kom til at byde på. Med det øgede trusselsniveau, der røg i vejret 24. februar 2022, steg antallet af reelle militære opgaver.

Pludselig blev de frivillige soldater bedt om at bevogte midlertidige militære objekter på civilt terræn. Det har drejet sig om radarer, de to F16-fly, der var en del af afvisningsberedskabet, og meget andet. Og den nye chef for Det Bornholmske Hjemmeværn oplevede en voldsom stigning i interessen for Bornholm som en vigtig bastion i forsvaret af Danmark og det øvrige NATO.

- I slutningen af 2022 lavede jeg en optælling, der viste, at jeg har været i kontakt med pressen næsten 150 gange i løbet af året. Det er alle slags henvendelser fra både danske og udenlandske medier, siger Ulrik Skytte.

Interessen for Bornholm og bevidstheden om, at det er 'rigtige' opgaver, medlemmerne løser, er guld

værd for en frivillig militær organisation, der i en årrække kæmpede med at finde sine egne ben i fredstid.

Mindre fokus på civile opgaver

- Efter afslutningen på Den kolde Krig havde Hjemmeværnet det svært. Der var et politisk pres for at brede sig ud over civile opgaver som brand, redning og miljø. Det er noget helt andet nu, hvor der er skarpt fokus på de militære opgaver. På Bornholm er det utrolig nemt at oversætte til en forståelig virkelighed. Vi ligger isoleret ude i Østersøen, og alle føler et ansvar for at stå op for øen og for at beskytte det, de holder af, siger Ulrik Skytte.

Derfor er der også langt fra de opgaver, han havde, da han var distriktschef i Hjemmeværnsdistrikt Nordsjælland fra 2008 til 2010. Der er dog stadig mange opgaver af mere civil karakter; på Bornholm drejer det sig for eksempel om mange opgaver under Folkemødet. Men selv om den slags støtte til samfundet fortsat er vigtig, så understreger Ulrik Skytte, at det er noget, soldaterne løser som led i at holde sig skarpe til de militære opgaver.

Ingen plads til silotænkning

Ulrik Skytte beskriver Bornholm som en særlig petriskål. Én kommune dækker hele øen og dens 39.000 ind-



Oberstløjtnant Ulrik Skytte kom til Det Bornholmske Hjemmeværn efter tre år ved EU's militære stab i Bruxelles.

DET BORNHOLMSKE HJEMMEVÆRN (DBH)

En operativ militær myndighed under Landsdelsregion Øst og er Danmarks eneste værns-fælles hjemmeværnsdistrikt.

Distriktschefen har ansvaret for at opstille, uddanne og indsætte frivillige enheder under både Hær- Marine- og Flyverhjemmeværnet.

Distriktschefen er desuden garnisonskommandant på Almegårds Kaserne og militær koordinator for Interforce på Bornholm.

byggere, som også er dækket af én politikreds, ét hospital, én forsvarskaserne, én beredskabskaserne.

- Vi er samlet på en ø, hvor vi hjælper hinanden på kryds og tværs. Vi ved, at vi skal klare os selv. Det betyder, at kontakten på tværs af sektorerne er vanvittig god. Det samme er tilliden, siger Ulrik Skytte.

- Den nuværende situation er selvfølgelig trist. Men den har hjulpet os til at fokusere på, hvad det egentlig er, vi er her for. Nu er der bud efter os til operative opgaver, hvor de frivillige kan se, at der er behov for dem. Og Hjemmeværnet har forandret sig meget de seneste år. I dag er der ingen, der kommer bare for at drikke kaffe. De frivillige soldater vil have kvalitet i øvelser og uddannelse. Hvis de ikke oplever det, så bliver de væk, siger Ulrik Skytte.

Det øgede trusselsniveau og de mange nye medlemmer har krævet, at hans stab løber ekstra hurtigt. Ud over at holde styr på uddannelse, øvelser, operative opgaver og diverse ønsker fra samarbejdspartnere fra ind- og udland har udfordringen især bestået i at balancere de forskellige roller, der følger med stillingen.

Mange hatte

Ud over at være chef for hjemmeværnsdistriktet er chefen for Det Bornholmske Hjemmeværn også

militær koordinator for Interforce på Bornholm og garnisonskommandant på Almegårds Kaserne. Især sidstnævnte har fyldt meget mere end ventet.

- Min opgave er at finde balancen mellem de forskellige opgaver. Der er rigtig meget, der presser mig over i rollen som garnisonskommandant. Men det er utrolig interessant og udviklende at have det brede ansvar inklusive drift og udbygning af kaserne i samarbejde med de funktionelle styrelser og øvrige kommandomyndigheder, siger Ulrik Skytte.

Blandt de helt nære samarbejdspartnere er Gardehusarregimentets III Opklaringsbataljon (III/GHR). Ulrik Skytte og bataljonschefen bor ved siden af hinanden på Almegårds Kaserne, og HJV-soldaterne støtter blandt andet uddannelsen af værnepligtige, HBU, og Hærens Reaktionsstyrker, HRU. Omvendt stiller III/GHR for eksempel op som markeringsstyrker, når hjemmeværnsdistriktet har brug for det.

I det hele taget oplever Ulrik Skytte en meget større integration af Hjemmeværnet i det øvrige forsvar. Væk er tiden, hvor et ophold i Hjemmeværnet ikke ligefrem blev betragtet som karrierefremmende. Her har den fælles personelstruktur været afgørende, mener han.

- Hjemmeværnet er en arbejds-





- Den nuværende situation er selvfølgelig trist. Men den har hjulpet os til at fokusere på, hvad det egentlig er, vi er her for.

Ulrik Skytte

plads som alle andre i Forsvaret. Opgaverne er dybest set de samme. Men det er ekstra udviklende at arbejde i en motivationsdrevet organisation, hvor folk bliver væk næste gang, hvis de har været på øvelse eller uddannelse uden kvalitet, siger Ulrik Skytte.

Bred kontaktflade

Han peger også på, at Hjemmeværnet giver et bredere menneskeligt perspektiv, fordi de frivillige kommer fra alle steder i samfundet. De er ikke skolet i det samme system som de ansatte. Endelig peger han også

på, at ansvaret som distriktschef er væsentligt bredere, end man oplever mange andre steder i Forsvaret.

Den kommende tid fokuserer Ulrik Skytte primært på at undgå at drive rovdrift på ansatte og frivillige. Han peger på, at en af de store ledelsesmæssige udfordringer er at overbevise sine soldater om, at de rent faktisk godt må sige nej til opgaver, når der ikke er overskud til mere.

- Vi har skullet lære at slappe mere af i en presset situation og ikke hele tiden skæve til telefonen med en tanke på, hvem der mon ringer lige om lidt med ønske om støtte til en opgave. Eller hvem kommer på besøg, eller hvor er der brug for bevogtning inde på et civilt område. Vi skal lige have et par måneder, hvor vi ikke kører på fuld gas, og hvor vi også får fri i weekenden en gang imellem, siger han. ■

SOLDATERLIV SOM I DE GODE, GAMLE DAGE

- DET AT VÆRE SOLDAT PÅ ALMEGÅRDS KASERNE er, ligesom da jeg startede i Forsvaret 4. marts 1985 ved JDR i Holstebro. Her på Bornholm er der ikke et stort lejeboligmarked, så soldaterne bor på kasernen. Jeg bor her også selv, siger chefen for Det Bornholmske Hjemmeværn, Ulrik Skytte.

På den måde er oberstløjtnanten i øjenhøjde med både værnepligtige og HRU-soldaterne, som han både møder i træningscentret og i 'Kuffen', KFUM's Soldaterhjem, hvor der ofte er 100 mennesker samlet om aftenen.

- Det er et soldaterliv som i gamle dage. Jeg tror ikke, der er særlig mange steder tilbage i Danmark, hvor man oplever det. Der er liv døgnet rundt på kasernen, siger Ulrik Skytte.



Fordelagtige
forsikringer
til kadetter



Vælg Tryg og få ekstra **fordele**

HOD har en attraktiv aftale med Tryg om forsikringer til medlemmerne. Aftalen giver dig fordele og services, som er med til at gøre din hverdag tryk.

Vælg os og få blandt andet:

- hurtig hjælp døgnet rundt
- særlig rabat på forsikringer gennem aftalen
- Tryg ID – Døgnåben rådgivning til identitetsmisbrug på nettet
- mulighed for bonus fra Trygs hovedejer, Tryghedsgruppen
- en skræddersyet studieevenlig Indbo

Læs mere på tryg.dk/partner/hod eller ring til os på 70 33 25 25.



Det handler om at være



OFFICERENS KOMPETENCER KOMMER I SPIL PÅ MANGE NIVEAUER

Spændende, udfordrende og relevant er alle ord, som officerer hæfter på den omfattende Host Nation Support-opgave, der for nylig blev gennemført i Aarhus Havn. Flere opgaver af samme type er på vej, og de vil involvere officerer fra mange grene af Forsvaret i alle opgavens faser: Fra det strategiske niveau i Forsvarskommandoen og stabe til det taktiske og udførende niveau på havnekaj og vejnet.

TEKST OG FOTO MORTEN FREDSLUND



DA HURTIGTGÅENDE FARTØJER fra Marinehjemmeværnet eskorterede et af verdens største transportskibe til køretøjer, ARC Independence, til kajen i Aarhus en tidlig morgen midt i januar, var det den indledende kulmination på måneders planlægning for officerer i blandt andet Forsvarskommandoens Operationsstab, i Hjemmeværnet og i en lang række andre stabe, regimenter og enheder rundt om i Forsvaret. Forude ventede nu opgaven med at få ca. 650 amerikanske militærkøretøjer og -containere fragtet i land og opmarcheret på et til lejligheden etableret Midlertidig Militært Område, MMO.

Materiellet skulle videre til amerikanske enheder i Østeuropa som en del af en planlagt amerikansk rotation af styrker i Europa. Men indtil det sidste sandfarvede



Danmark er blot det tredje land i Nordeuropa, som USA har valgt til ind- og udskibning af militære køretøjer og materiel som led i den større, løbende logistikoperation, Atlantic Resolve. Tidligere har blandt andet Esbjerg Havn taget imod amerikansk materiel, men i januar blev et nyt kapitel indledt, da Aarhus Havn lagde kaj til en Host Nation Support-opgave for første gang.

US Army-køretøj havde forladt Aarhus, var området ved Omniterminalen og havnebassinet bevogtet af Hjemmeværnets frivillige soldater, mens officerer fra blandt andet JMT0 og Hærhjemmeværnsdistrikt Østjylland og Logistikafdelingen J4 ved FKO's Operationsstab kontinuerligt var involveret i opgaven.

Flere officerer med fokus på Host Nation Support

- Planlægningen har stået på i flere måneder og starter med sonderinger fra amerikanernes side, hvor man indledningsvis tager drøftelser på stabsniveau om muligheder, behov og hvad vi kan byde ind med. Når vi enige om opgavens omfang etc., går vi i gang med detailplanlægningen, forklarer oberst Jens Riis-Vestergaard, der er

chef for Logistikafdelingen, J4, i Forsvarskommandoens Operationsstab.

- For min afdelings vedkommende har jeg to officerer fuldtidsbeskæftiget med denne type opgave og en håndfuld reserveofficerer, som kan træde til. Vi skal være endnu flere til den her type opgave, som vi vil se vokse i fremtiden, siger Jens Riis-Vestergaard, som indledningsvis styrker sektionen, der håndterer Host Nation Support, med yderligere en fastansat officer samt et par officerer fra reserven.

Danmark er blot det tredje land i Nordeuropa, som USA har valgt til ind- og udskibning af militære køretøjer og materiel som led i den større, løbende logistikoperation, Atlantic Resolve. Tidligere har blandt andet Esbjerg Havn



taget imod amerikansk materiel, men i januar blev et nyt kapitel indledt, da Aarhus Havn lagde kaj til en Host Nation Support-opgave for første gang.

Ser sammenhængen fra top til bund

- Det er helt sikkert en spændende opgave, hvor officerer er involveret i hele operationen fra det strategiske niveau til det taktiske niveau. Her ser du virkelig alle elementer i spil: STRATCOM, messaging, praktisk og logistisk planlægning samt strategi på allerhøjeste niveau, hvor USA og Danmark øver og samarbejder – og så helt ned til at lave konkret planlægning og udførelse, hvor det kan handle om at rejse et telt, finde ud af hvor er maden er, eller hvor vi skal sove? Du får hele spændet med fra det strategiske til det subtaktiske, og det er på kort tid - det gør man faktisk ikke på ret mange øvelser, hvor du har så mange myndigheder involveret. Og for en officer ser du derfor sammenhængen fra top til bund - eller modsat, om man vil -, og det er supermotiverende, synes jeg, siger Jens Riis-Vestergaard og tilføjer:

- Men det er også tydeligt, at officerens kompetencer er i høj kurs ved den her type opgave, hvor planlægning og koordination er væsentlig og i fokus. Når vi mødes med de mange andre aktører, som er civile myndigheder, private virksomheder på havnen, politiet, havneledelsen, byens aktører m.v., bliver der altid kigget på dig som officer, når det næste skridt skal tages. Det ligger ligesom i luften, at det er en officer fra Forsvaret, der tager lead og initiativ til, hvad der nu skal ske i forhold til den videre planlægning og koordination. Simpeltthen fordi det er noget af det, vi er rigtig dygtige til – og også har et godt ry for at kunne håndtere.

Anløbet af det 228 meter lange og godt 50 meter høje ARC Independence var lidt af et tilløbsstykke på en veltilrettelagt besøgs- og pressedag på havnen. Ud over Jens Riis-Vestergaard var både forsvarsministeren og Aarhus' borgmester på havnen. Det samme var vicechef i Forsvarskommandoens Operationsstab, brigadegeneral Jette Albinus, der også finder Host Nation Support-opgaven, HNS, yderst relevant.

- HNS har aldrig været glemt, men der er perioder, hvor vi ikke har øvet det så meget. Efter februar sidste år så vi en stigning i aktiviteter, hvor vi skulle oparbejde vores egen kapacitet til HNS, og derfra er det jo gået støt stigende. Desværre, kan man jo sige, for situationen er blevet mere alvorlig. Så når vi får materiel ind, så er opgaven med at passe på materiellet, mens det er på havnen, også blevet mere vigtig, siger Jette Albinus.

Alvoren bag har en betydning

Hun betegner Host Nation Support som en skarp opgave, hvilket tilstedeværelsen af de bevæbnede hjemmeværns-soldater på området også indikerer.

- Der er ingen forskel på den konkrete opgave, og hvis vi for eksempel skulle lave en forstærkning af nogle af vores bidrag ovre østpå. Opgaven er mega-skarpe, og vi gør det nøjagtig, som vi skulle have gjort, hvis trussels-

niveauet havde været højere – selv om trusselsniveauet selvfølgelig altid definerer, hvor meget man gør omkring sikkerheden. Så opgaven er både spændende og udviklende, siger Jette Albinus og nævner en række konkrete caviats.

- Der skal være styr på detaljerne, men langt hen ad vejen opdager soldaterne, der er med, jo ikke hele det store planlægnings- og koordinationsarbejde, der er knyttet til opgaven. Du kan selv forestille dig, hvor stort et koordinationsarbejde det er at få hundredvis af køretøjer over Storebæltsbroen. Så fagligt er det bestemt en udfordrende opgave. Og så tror jeg også, at når man ved, at opgaven allerede er aktuel og kan blive det endnu mere, ja så er det også en motivationsfaktor i sig selv. Danmark er et bagland, og her vil der skulle styrkes ind og ud gennem landet qua vores geografiske placering. Den alvor, der ligger i det, tror jeg, at alle danske officerer er klar over, siger Jette Albinus.

Minder om en INTOPS-opgave

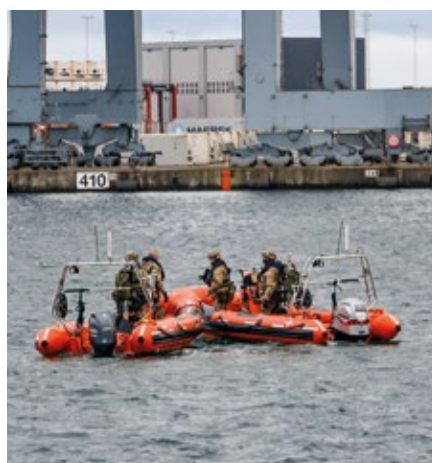
Det er Hærhjemmевærnsdistrikt Østjylland med hovedsæde i Aarhus, der har haft hovedopgaven med planlægning og etablering af MMO på havnen. Ud over at stille med frivillige til bevogtning og adgangskontrol i den første fase af operationen, er det også hjemmевærnsdistriktets frivillige stab, der passer den døgnbemandede vagtcentral i hele perioden.

- På det faglige plan har det været udviklende og motiverende, at vores færdigheder kan transformeres direkte over i den her type af opgaveløsning, som jo egentlig har haft lidt karakter af etablering af en ny lejr i INTOPS. Så det er noget, som distriktets fastansatte officerer kender til. For de frivillige officerer og førere er meget til gengæld helt nyt, og her er vi fast tilknyttede officerer fra distriktet på havnen for at støtte og vejlede, siger chefen for Hærhjemmевærnsdistrikt Østjylland, oberstløjtnant Christina Skou Pojezny.

Hun fortæller, at der har været rift om opgaven blandt distriktets cirka 950 aktive hjemmевærnssoldater.

- På det personlige plan er det også en god opgave, da det jo altid er skønt som chef at være ude hos sine soldater. Og det er der tid til her - ligesom på en mission, hvor man er blandt sine soldater hele tiden. Så Host Nation Support-opgaven er spændende og udviklende på flere måder. Selvfølgelig skal den løses ved siden af alt det andet, men opgaven har alligevel så høj prioritet, at den rydder pladen i forhold til vores andre aktiviteter. Den trumfer skydebanedage, kompagniaftener m.m. – men det gør den, fordi løsning af netop den her type opgave er prioriteret og yderst relevant, og mine frivillige soldater kan se det højere formål med at bidrage til HNS opgaven, siger Christina Skou Pojezny.

Der er allerede tre yderligere Host Nation Support-opgaver på tegnebrættet i 2. halvår, ligesom man forventer lignende opgaver i 2024 – bl.a. under den store NATO-øvelse Steadfast Defender 2024. ■



Oberst Jens Riis Vestergaard, øverst til venstre, er chef for Logistikafdelingen, J4, i Forsvarskommandoens Operationsstab. Han er i selskab med oberst Jesper Momme og Aarhus borgmester Jacob Bundsgaard.

Øverst til højre ses oberstløjtnant Christina Skou Pojezny, chef for Hærhjemmeværnsdistrikt Østjylland.

Nederst til venstre brigadegeneral Jette Albinus, vicechef i Forsvarskommandoens Operationsstab.

NY ARBEJDSPLADS FOR DEN DIGITALE OFFICER

En ny IT-organisation under Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse (FMI) går i luften til foråret. **Cyberdivisionen skal blandt andet ruste Forsvaret til fremtiden** og kommer til at åbne karrieremuligheder inden for IT- og cybersikkerhedsdomænet.

TEKST MICHAEL AAGAARD JENSEN FOTO CLAUS BECH

FRA MARTS 2023 bliver de to eksisterende IT-organisationer under FMI, KAKI og PIT, lagt sammen til en samlet IT-organisation, Cyberdivisionen. Det er en organisation, der skal tackle alt fra daglig drift, store og små IT-projekter og cybersikkerhed. I december 2022 besøgte fungerende chef for Cyberdivisionen, oberst Claus Pertou Brixensen, Lokal IT på Garderkasernen i Høvelte. Her talte Officeren med ham og den kommende chef for IT Support og Operations, oberst Henrik Holm, om den nye organisation, og hvad den kommer til at betyde for IT i Forsvaret og styrelserne i Forsvarsministeriets koncern og for officerernes karrieremuligheder. En af de første ting, brugerne i koncernen og Forsvaret gerne skulle mærke, er, at det bliver nemmere at finde de rigtige indgange i den nye organisation, når de står med IT-problemer med mere.

- Fordi der har været to IT-organisationer, så har det været sådan, at hvis man kontaktede den ene, så risikerede man, at den sagde, at man skulle kontakte den anden. Så det endte med at være meget persondrevet. Altså, du skulle kende Egon, John eller Yvonne, og så fik du løst dit problem. Det er et målepunkt for os, at vi netop vil have, at der er klare indgange, så når du har det her problem, så er det den her indgang, du bruger, siger Claus Pertou Brixensen.

Samme medarbejdere og samme ressourcer

Selvom det gerne skulle blive lettere for brugerne rundt om i koncernen og Forsvaret at finde den rette indgang til netop deres opgaver, når den nye organisation går i luften i marts 2023, så kan Claus Pertou Brixensen ikke love, at alle IT-vanskeligheder i koncernen dermed er løst.

- Der er ikke noget, jeg hellere ville sige, end at det hele bliver meget bedre, når vi går i luften med den nye organisation. Det gør det ikke. Vi er de samme medarbejdere, vi har de samme ressourcer. Det gode er, at vi nu lægger to organisationer sammen, siger han. Henrik Holm tilføjer:

- IT har i store træk udviklet sig gennem knopskydning og langt hen ad vejen været baseret på decentrale og lokale løsninger. Det betyder, at vi i dag har en myriade af systemer på forskellige niveauer. Vi har gammel og ny IT. Så noget af det, kunden vil kunne mærke på en længere bane, er, at vi får styr på vores systemer, og at vi får moderne IT-systemer ved, at vi afskaffer det, vi kalder teknisk gæld. Så skulle brugerne gerne opleve, at vi bruger mere moderne, gennemtænkte IT-løsninger.

At gøre hverdagen lettere for IT-brugere rundt om på tjenestestederne i kongeriget er ikke den eneste grund til, at Cyberdivisionen ser dagens lys. Der ligger også en



operativ vinkel på oprettelsen af organisationen, fortæller Henrik Holm. Han er lige kommet tilbage til Danmark efter syv år i forskellige stillinger i NATO. Her har han kunnet følge, hvordan området har udviklet sig i alliancen.

- Hele cyberområdet og digitalisering er blevet et selvstændigt domæne, det er afspejlet i militærstrategiske koncepter, og det er lige nu ved at blive implementeret i de operative planer i alliancen. Det tilsiger klart, at der er behov for en enhed som Cyberdivisionen i dansk forsvar til at håndtere den udvikling, som sker i alliancen, og gøre os klar til multidomæneoperationer, siger han.

IT i krig og fred

Ikke mindst det seneste års sikkerhedspolitiske udvikling har gjort det tydeligt, at koncernen skal tænke IT anderledes. Tidligere har der været en tendens til, at IT blev opfattet som noget, der understøttede den daglige administrative drift i fredstid.

- Der er ingen tvivl om, at noget af det, Cyberdivisionen kommer til at fokusere på i fremtiden, er de opgaver, der skal fortsættes og løses, hvis vi er i en krise, en konflikt eller Gud forbyde det i en krig. For IT skal fortsætte, uanset om det er administrativt, i forbindelse med logistik eller mere operative systemer, som skal holdes i drift. Så

- Der er ingen tvivl om, at noget af det, Cyberdivisionen kommer til at fokusere på i fremtiden, er de opgaver, der skal fortsættes og løses, hvis vi er i en krise, en konflikt eller Gud forbyde det i en krig. **For IT skal fortsætte, uanset om det er administrativt, i forbindelse med logistik eller mere operative systemer, som skal holdes i drift.** Så de øjeblikkelige sikkerhedspolitiske situationer spiller en stor rolle i det arbejde, vi er i gang med at udvikle i den nye Cyberdivision.

Henrik Holm

de øjeblikkelige sikkerhedspolitiske situationer spiller en stor rolle i det arbejde, vi er i gang med at udvikle i den nye Cyberdivision, siger Henrik Holm.

Rift om dygtige IT-medarbejdere

For at udvikle den organisation skal der bruges mange dygtige medarbejdere. Her kommer Cyberdivisionen til at stå over for nogle af de samme udfordringer, som resten af samfundet. Dygtige mennesker med ekspertise inden for IT og teknologi er en mangelvare, og der er rift om udbuddet. Så der skal arbejdes med rekruttering og fastholdelse af medarbejderne.

- Derfor har vi også haft meget fokus på at lave et godt fundament for at kunne være en attraktiv og god arbejdsplads med god ledelse, klart opgaveansvar, tydelige pro-

cesser og i det hele taget gode udviklingsmuligheder. Ved at lægge os sammen ender vi med en organisation, som rummer alt fra den primære drift helt ude ved soldaten til servicecentret og de hardcore IT-udviklere. Derfor vil man kunne have en karrierevej i mange år, hvis det er ønsket. Du begynder måske med at lære at skille en computer ad og sørge for, at den kommer på nettet, så er du med til at bygge et stort nyt SAP-system eller operativt system og ender måske med at være med i det internationale samarbejde. Uden at du skal søge væk, siger Claus Pertou Brixensen.

Den nye organisation skal bruge et mix af civile og militært ansatte. Som Claus Pertou Brixensen udtrykker det, så skal der være netop tilstrækkelig militært ansatte til, at de ansatte kan sparre med hinanden og være tæt knyttet med det, Cyberdivisionen er sat i verden for - nemlig at sørge for, at Forsvaret, Beredskabsstyrelsen og Hjemmeværnet med videre fungerer og kan løse deres centrale opgaver bedst muligt.

- Sagde vi til unge officerer, at de ikke kunne arbejde med IT og teknologi i løbet af deres tjeneste, så kan alternativet for dem, der interesserer sig for det, være at gå civilt. Det synes jeg ville være en skam. Lad os få de dygtige og relevante officerer forbi os, så vi kan få sat gang i en tjeneste, hvor de bliver klogere inden for dette vigtige område, siger han.

**- Forsvaret har i
nyere tid traditionelt
opereret i tre domæner
repræsenteret ved
de tre værn. Inden
for de seneste år er
der i NATO-alliancen
etableret to nye
domæner. Det er
rummet eller Space
som ét domæne, og så
Cyber som det andet.**

Henrik Holm





**- Lad os få
de dygtige og
relevante officerer
forbi os, så vi kan
få sat gang i en
tjeneste, hvor de
bliver klogere inden
for dette vigtige
område.**

Claus Pertou Brixensen

En ny tjenestegren?

Begge de to kommende chefer ser muligheder i, at man i løbet af sin officerskarriere kommer omkring den nye organisation, så man kan opnå nogle færdigheder, som der er et voksende behov for. For allerede nu tegner der sig et billede af, at der er behov for officerer på alle niveauer og dermed mulighed for en lang karriere.

- Vi er jo selv et godt eksempel. Her sidder vi to oberster fra hvert vores værn som chefer i Cyberdivisionen. Det viser jo, at man i hvert fald kan blive oberst. Jeg håber, at vi på længere sigt bliver en tjenestegren, hvor der vil være uddannelser og tjeneste, der passer med området, siger Claus Pertou Brixensen.

Det er ikke kun i forhold til dansk forsvar, at det giver mening at bruge en del af sin karriere i Cyberdivisionen, fortæller Henrik Holm.

- Forsvaret har i nyere tid traditionelt opereret i tre domæner repræsenteret ved de tre værn. Inden for de seneste år er der i NATO-alliancen etableret to nye domæner. Det er rummet eller Space som ét domæne, og så Cyber som det andet. Så alene af den årsag har vi brug for officerer, befalingsmænd og professionelle soldater, der også kan virke i det her domæne. I min optik har vi brug for officerer, der har en operativ og/eller teknisk

baggrund, som har lyst til at kaste sig ind i det her nye domæne, siger han.

Altid konflikt

Den sikkerhedspolitiske udvikling i Europa det seneste år har sat en tyk streg under, at der også er behov for oprustning inden for området. For cyberdomænet er et område, hvor kampen ikke stopper. Heller ikke i fredstid.

- Det jo utopi at tro, at vi nogensinde har fred i cyberdomænet, for der vil altid være angrebsforsøg. Det kan komme fra enkeltpersoner, men det kan også komme fra statsorganiserede sponsorer. Så uanset om vi i traditionel forstand er i fred, vil vi altid være i en eller anden form for konflikt i cyberdomænet. Der kommer Cyberdivisionen sammen med andre entiteter inden for staten til at spille en stor rolle, siger Henrik Holm. ■

FORHANDLINGSTEKNIK

FORBERED DIG INDEN FORHANDLING:

1. Kend de grundlæggende aftaler
2. Sidder du aktuelt i en stilling på et højere funktionsniveau?
3. Hvad står der i den nuværende aftale, hvis der er én?
4. Noget nyt siden sidste aftale/forhandling?
5. Beskriv dine 3-4 væsentligste styrker
6. Sæt mål ("ønskeligt", "kan nøjes med", "brudgrænse")
7. Hvordan er tillæggene for andre – "lønnen på arbejdspladsen"
8. Sparring med kollega, TR, HOD
9. Overvej at tage en bisidder eller at overdrage forhandlingen til HOD
10. Lav en "køreplan" til dig selv om selve forhandlingen
11. Tag noter
12. Kontroller aftaleudkastet
13. Start forberedelserne til næste forhandling (evt. logbog)

**Som ansat
begærer
du
forhandling!**

**Konsulent
Peter Sloth
ved en hel del om
forhandlingsteknik.
Som medlem af HOD er
du selvfølgelig altid
velkommen til at kontakte
ham for gode råd.
5093 3649**

Et mæglingsmøde eller en forhandling skal finde sted indenfor klare tidsfrister, hvis der ønskes en sådan handling. For at undgå misforståelser om, at der virkelig ønskes et mæglingsmøde eller en forhandling, skal man anvende ordet "begæring af".

HVAD BETYDER "EGET BIDRAG"?

"Der indbetales et pensionsbidrag på 17,1 pct. af basislønnen og pensionsgivende tillæg og vederlag. Heraf anses 1/3 for at være medarbejderens eget bidrag."

DU HAR MÅSKE BEMÆRKET ovenstående formulering eller noget tilsvarende i din ansættelseskontrakt eller følgebrev til ansættelsesbrev og undret dig – skal jeg selv betale en tredjedel af pensionsbidraget?
Nej, det skal du ikke.

Lige siden overenskomstforhandlingerne i 2002 har det været sådan på det statslige område, at der aftales "nettolønninger". Det betyder, at pensionsbidraget beregnes ud fra den pensionsgivende løn, og at arbejdsgiver betaler hele pensionsbidraget.

Det blev dog også aftalt dengang, at det samlede pensionsbidrag fortsat opdeles i et egetbidrag og et arbejdsgiverbidrag. I bestemmelser, der angiver, hvorledes størrelsen af pensionsbidraget skal beregnes, skal der anføres følgende: "Det samlede pensionsbidrag udgør xx,x pct. af det pensionsgivende tillæg. Egetbidraget udgør 1/3 af det samlede pensionsbidrag."

Det kan forekomme lidt knudret; men det korte af det lange er, at i staten betaler arbejdsgiver hele pensionsbidraget. Sådan er det ikke på alle områder af arbejdsmarkedet.

HUSKER DU, AT DER ER EN SENIOR POLITIK...

For to år siden trådte en ny seniorpolitik i kraft. Den kan godt blive brugt mere.

TEKST CARL HENNING G. JOHNSEN

I ET SAMARBEJDE MELLEM de faglige organisationer og arbejdsgiverrepræsentanter i Underudvalg vedrørende HR barsledes der i 2021 med første udgave af en seniorpolitik. Formålene med seniorpolitikken var blandt andet et udtalt ønske om, at seniormedarbejdere kan få bedre vilkår at løse deres opgaver under og derigennem sikre en fastholdelse af seniorer i ansættelsen i Forsvarsministeriets område.

Som altid, når der skal udvikles nye tiltag i et samarbejde mellem de to parter, så får ingen alle ønsker gennemført. Fx havde HOD et ønske om, at der blev indskrevet særlige vilkår for senioransættelse af militært ansatte – herunder evt. en fortrinsret til ikke operative stillinger, hvor deres mangeårige professionelle erfaringer med fordel ville kunne anvendes. Men det var ikke muligt at få indarbejdet.

Ikke desto mindre er det stadig HOD's anbefaling, at de lokale chefer inddrager drøftelse af muligheden for mindre fysisk krævende arbejde for den enkelte officer, der skal til seniorsamtale fra det 55. år.

Og netop seniorsamtalen, som skal tilbydes medarbejdere fra det 55. år, er en af de få egentlige nyskabelser i seniorpolitikken. Dens opgave er at skabe opmærksomhed på de seniorrettede tiltag, der er mulige, og bygge bro mellem den enkelte seniormedarbejder og arbejdspladsen gennem udnyttelse af mulighederne.

Aldersgrænsen for senioradgangen (55 år) blev blandt andet fastsat med udgangspunkt i de aldersgrænser, der på daværende tidspunkt var for adgang til lokal udnyttelse af de seniorordninger, der er aftalt ved over-

enskomster. Det gjaldt muligheden for seniorer med ledelsesansvar at gå ned i charge, men fastholde pensionsindbetaling og -rettigheder på det tidligere niveau.

Ved overenskomsten på det statslige område i 2021 blev denne aldersgrænse dog hævet til 58 år, så der går altså tre år fra første mulige seniorsamtale, til denne aftale kan bringes i anvendelse. Muligheden har foreligget i mange år, men er HOD bekendt endnu ikke set anvendt i officersgruppen.

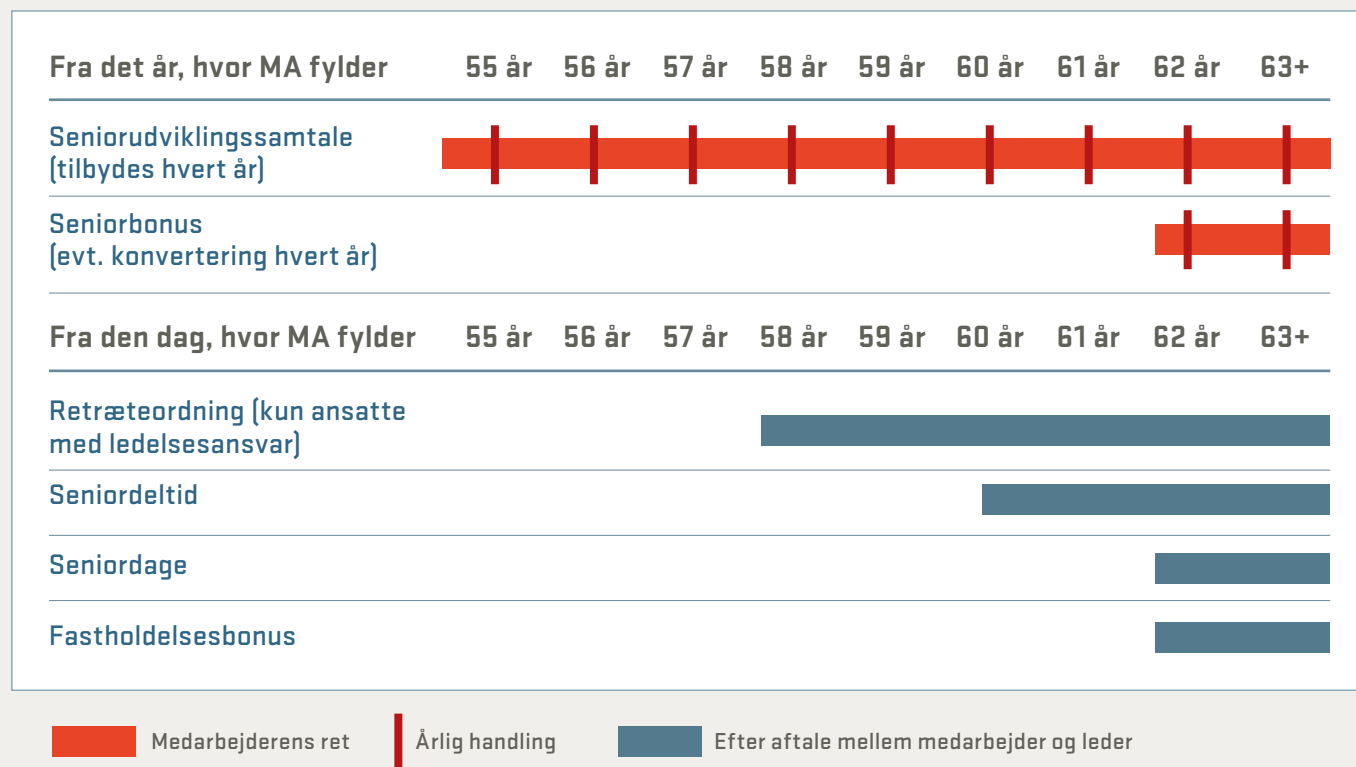
Ved overenskomstforhandlingerne i 2021 blev der også indgået aftale om seniorbonus for ansatte fra det år, hvori de fylder 62 år. Seniorbonussen udgør 0,8 % af de faste lønde og kan konverteres til enten to årlige seniorfridage eller et ekstra pensionsbidrag. Aftalen om eventuel konvertering skal være indgået senest 1. oktober i året før.

Udmøntning af seniorbonus gør ikke, at øvrige senior tiltag som fx seniorfridage mindskes i deres udstrækning.

Ud over de tiltag, der er skitseret ovenfor, er det et væsentligt element i hele seniorpolitikken, at kompetenceudvikling inddrages som et led i fastholdelsen af seniormedarbejderne. Kompetenceudvikling af seniorer følger de samme retningslinjer som for øvrige medarbejders vedkommende, men der kan lægges forskelligt fokus afhængigt af medarbejderens alder og ønsker.

Samtidig er der i den statslige kompetencefunds akademikerpulje afsat yderligere 2 mio. kr. til seniorrettet kompetenceudvikling (55+). Denne pulje blev iværksat d. 1. december 2022 og blev tømt for midler i løbet af et

OVERSIGT OVER DE FORSKELLIGE TILTAG



døgn. Så der er altså stor interesse for kompetenceudvikling i seniorgruppen, og derfor drøftes det i skrivende stund, om der skal afsættes yderligere midler hertil.

HOD har i Hovedsamarbejdsudvalgets Underudvalg vedrørende HR spurgt til statistikker for anvendelse af seniorordningerne og fik svaret, at der for nuværende ikke foreligger centrale opgørelser over anvendelsen, men at det vil indgå i evalueringen af seniorpolitikken.

HOD har i samme underudvalg sammen med CS og HKKF anmodet om, at der arbejdes særskilt med de udfordringer, der er for anvendelse af seniorpolitikken i de operative enheder i forbindelse med fx INTOPS og sejlene tjeneste. For på nuværende tidspunkt tilgodeser seniorpolitikken ikke behovene hos de medarbejdere med helbredsmæssige udfordringer, som fx ønsker at blive i nuværende stilling, men med reduceret udsendelsesfrekvens eller sejlplan.

Blandt andet fordi de fleste officerer, som for nuværende er omfattet af seniorpolitikken, er tjenestemænd med en pligtig afgangsalder, der er 5 år lavere end folkepensionsalderen, ses der ikke at være mange officerer, der indtil videre har gjort brug af ordningerne. Men er man ansat på enten en kriterieforlængelse eller på overenskomst efter den pligtige afgangsalder, så er man omfattet af den fulde pakke af initiativer svarende til ens levealder.

Som HOD-tillidsrepræsentant kan det forventes, at man bliver anmodet om at bisidde ved seniorsamtaler. Her drejer det sig primært om at være det ekstra sæt ører, som hører dialogen og muligvis efterfølgende drøfter de forskellige muligheder med seniorofficeren.

Som tillidsrepræsentant har man lige adgang til HR-sitets rådgivningsdel vedrørende seniorpolitikken, ligesom HOD på TR-kurser vil behandle emnet og de enkelte seniorinitiativer, som TR kan blive involveret i.

Økonomi i forbindelse med seniorpolitikken

Der blev for 2022 afsat 10 mio. kr. centralt til implementering af seniorpolitikken elementer. Altså for at få sparket anvendelsen af ordningerne i gang. Midlerne blev fordelt efter en særlig nøgle til de enkelte myndigheder. Da trækket på midlerne ikke har været så stort som forventet, er det besluttet, at der kan skabes lokalt råderum til seniorordninger i 2023 ved at fremrykke andre betalinger fra 2023 til 2022.

Men efter 2023 forventes det, at det er den lokale budgetlægning, der skal danne rammen om seniorordningernes økonomi. Derfor er det vigtigt, at emnet drøftes i de lokale samarbejdsudvalg.

Til støtte for drøftelsen i samarbejdsudvalget er der netop udsendt "guide til behandling af seniorpolitikken i lokale samarbejdsudvalg" fra Forsvarsministeriets Personalestyrelse. Materialet er udarbejdet i samarbejde med organisationerne.

Hvis du har spørgsmål til de enkelte ordninger, så findes der meget brugbart materiale på HR-sitet på FIIN. Finder du ikke svar på dine spørgsmål der, så er HOD's sagsbehandler sekretariatschef Carl Henning G. Johnsen. ■

ALLE ER MEDSKABERE

AF EN ATTRAKTIV ARBEJDSPLADS





Kaptajn Anne Fiil Bach er adjutant for chefen for Flyverkommandoen, generalmajor Jan Dam. Hun skulle forberede et seminar i det Koordinerende Samarbejdsudvalg, der havde til formål at sætte fokus på de små benspænd i hverdagen, der ødelægger det gode arbejdsmiljø.

Flyvevåbnets Koordinerende Samarbejdsudvalg har lavet en proces i et forsøg på at undgå, at hverdagens benspænd ødelægger det gode arbejdsmiljø.

TEKST INGRID PEDERSEN FOTO NIELS ÅGE SKOVBO

I FLYVEVÅBNETS samarbejdsudvalg oplevede de ofte, at de samme problemstillinger blev drøftet igen og igen, fordi de ikke blev løst. Det er anderledes nu. KSU, Det Koordinerende Samarbejdsudvalg, har udviklet en proces for, hvordan udfordringer, problemer og småirritationer skal håndteres, så de ikke blokerer for arbejdsglæden. Kaptajn Anne Fiil Bach, adjutant for chefen for Flyverkommandoen, har udviklet processen, da hun skulle forberede et seminar om Hverdagens benspænd i KSU.

Hun siger, at mange problemer selvfølgelig også tidligere er blevet løst undervejs, men spørgsmålet er, om fokus i alle tilfælde har været det rigtige? Har det været årsagen eller konsekvensen, man har løst – eller har man blot tømt vand ud af båden frem for at lappe hullerne – eller en kombination? Det vides ikke med sikkerhed, men rationel analyse, systematisk opfølgning og fokus på KSU's rolle og ansvar samt handling og resultater (hvem gør hvad hvornår?) kan efter hendes overbevisning hjælpe med dette.

- Processen løser ikke hverdagens benspænd i sig selv, men hjælper med nuanceret at styre, sortere, kategorisere og prioritere mellem de forskellige benspænd - små som store - og herefter sætte handling bag, forklarer hun.

Formålet er at komme frem til, hvad de virkelige problemer er, og hvordan



KSU konkret vil arbejde videre og deltage aktivt i udviklingen og medskabelsen af den attraktive arbejdsplads.

- Metoden kan anvendes i flere situationer, hvor der er behov, og kan føre til andre resultater afhængig af konteksten, siger hun og forklarer, at det er en vigtig antagelse bag processen at komme til bunds i problemerne, så man fokuserer ressourcerne på det rigtige og følger op med konkrete handlinger. I billedsprog kunne man sige, at det er vigtigt at arbejde med roden til en eventuel smerte i stedet for blot at dulme symptomerne. Derfor går man i processen væk fra en skraldespands-tilgang i forhold til beslutninger og problemløsning til at fokusere ressourcerne systematisk og på det, hvor KSU konkret kan være med til at gøre en forskel.

Processen blev gennemført på et 12/12 seminar i oktober sidste år, og den går ud på, at alle de idéer eller problemer, som SU-medlemmerne medbringer på møderne i KSU, bliver skrevet ind i et skema, der også indeholder felter for, hvordan sagen skal behandles videre i systemet. Det kan være:

- Er dette et problem, en løsning eller begge dele?
- Er problemet relateret til Forsvaret som hele, Flyvevåbnet konkret eller andet?
- Hvilken kategori går problemet/ løsningen ind under?

Processen understøtter, at man undgår tunnelsyn og ikke farer vild i detaljen, så man får arbejdet med årsagen til problemerne frem for at risikere at drukne i dem.

Som sagt blev processen første gang anvendt ved KSU's 12/12 seminar i efteråret.

- Baggrunden var, at en af organi-

sationerne i KSU ville samle en liste af 'trælse ting', der gjorde hverdagen besværlig, og det skulle jeg tænke ind i seminaret, siger Anne Fiil Bach. Det udviklede sig nærmere til en procesmodel, der også vil kunne bruges i andre sammenhænge, hvor der er behov for overblik over en "skraldespand" af problemer, udfordringer, idéer, løsninger eller lignende. Det kan f.eks. være:

- Mangel på noget så simpelt som uniformsdele skaber faktisk frustrationer i hverdagen og arbejder ikke hen imod den attraktive og positive fastholdende arbejdsplads, som vi alle ønsker.
- Medarbejdere bliver pålagt opgaver, som tidligere blev varetaget administrativt.
- Det nye tidsstyringssystem, som betyder, at medarbejderne har mistet overblikket over deres arbejdstidsopgørelser og over, om de får den rigtige løn udbetalt.
- Mangel på reservedele til vores udstyr, hvilket gør, at vi til tider ikke kan leve op til vores forpligtelser.

Rationel problemløsning

Psykisk arbejdsmiljø er en af samarbejdsudvalgenes opgaver, og det er centralt i arbejdet med at bevare Flyvevåbnet som en attraktiv arbejdsplads.

- Det er min oplevelse, at vi i Flyvevåbnet har rigtig gode politikker til fremme af en god arbejdsplads og et værdimæssigt afsæt, der gør, at vi tænker på det hele menneske, men der er en række vilkår både i og udenfor, som uundgåeligt skaber begrænsninger, og det er dem, processen har til hensigt at komme i dybden med og understøtte iværksættelse af en konkret håndtering af, siger Anne Fiil Bach. Som resultat af seminaret oprettes en blivende aktionsliste på KSU's hjemmeside, der skal anvendes

des til opfølgning på igangværende aktioner for KSU og bliver gennemgået som et punkt på dagsordenen på KSU ordinære møder fremover.

- Et andet relevant resultat var, at der skal udvikles en model for trykprøvning af Flyvevåbnets udviklings tiltag i KSU v/CH OSW. Det tager vi fat på her i 2023, fortæller hun.

- Det handler om rationel problemløsning, siger Anne Fiil Bach og tilføjer, at dialogen på seminaret skabte begejstring for processen, da styringen både sikrede en nuanceret dialog undervejs, hvor forslagene blev drøftet fra flere roller og vinkler, samtidig med at der var fokus og fremdrift mod den sidste fases beslutning om konkret handling.

Hun understreger, at de gode hensigter - blandt andet en familiepolitik - er lavet, fordi Flyvevåbnet skal være en attraktiv arbejdsplads for medarbejdere i alle livsfaser, så man både kan tiltrække og fastholde dygtige kolleger. Medlemmerne af KSU skal være ambassadører for Flyvevåbnets positive politikker og være med til at oversætte dem, så de bliver brugbare i hverdagen. Det tætte samarbejde i KSU betyder også, at tillidsrepræsentanterne kommer tilbage med kommentarer fra deres medlemmer. Anne Fiil Bach understreger, at i KSU er der rigtig mange engagerede personer - både fra ledelse og medarbejderside.

SU kunne inddrages mere

Et andet eksempel på en problemstilling, der bliver diskuteret i samarbejdsudvalgene, er balancen mellem drift og udvikling. Her kan man bruge KSU til at trykprøve udviklingsprojekter, og Anne Fiil Bach nævner forlængelsen af F16-aftalen, som blev nødvendig på grund af krigen i Ukraine og det skærpede trusselsbillede. Her var KSU orienteret, men

- Baggrunden var, at en af organisationerne i KSU ville samle en liste af 'trælse ting', der gjorde hverdagen besværlig, og det skulle jeg tænke ind i seminaret.

kunne med fordel have været mere inddraget, mener medarbejderrepræsentanterne.

- Det samme ønske er der, når der er tale om nyanskaffelser, siger hun. Forsvarsforliget betyder vækst og udvikling. Forsvaret går fra nedskæring til vækst.

- Hidtil har vi mest haft fokus på udsendelser, men nu vil der ske meget mere udvikling, og udvikling af arbejdspladsen er et ledelsesmæssigt lod. Men så kan man bruge KSU til at understøtte ledelse og samarbejde, siger hun.

Væksten betyder også udvikling, og hele samfundet har rekrutteringsproblemer, så alle medarbejdere er medskabere af en attraktiv arbejdsplads, der kan tiltrække nye kolleger.

Sluk de rigtige brande

Efter at udfordringer og trælse ting er skrevet ind i skemaet, bliver de prioriteret.

- Det er vigtigt, så prioriteringen bliver rigtig. Vi skal passe på, hvilke brande vi slukker, siger Anne Fiil Bach. Hun fremhæver også, at det er vigtigt at fokusere på det, der virker, så det kan blive bredt ud.

Også Jan Wolff, oberstløjtnant, Flyvevåbnets værnsformand i HOD og medlem af hovedbestyrelsen, er begejstret for det nye initiativ, for han genkender også mønstret med, at man har drøftet de samme problemstillinger igen og igen, uden at de er blevet løst.

- Nu fik vi et frirum til at tænke tanker og drøfte, hvordan vi kan løse dem, siger han.

Et af de benspænd, han har sat fokus på, er det manglende helhedsansvar og det problem, at alle mangler medarbejdere, og at de ikke bare kan ansætte flere, for de skal uddannes først.

Han føler også, at der er for stor



- Processen løser ikke hverdagens benspænd i sig selv, men hjælper med nuanceret at styre, sortere, kategorisere og prioritere mellem de forskellige benspænd - små som store - og derpå sætte handling bag.

Anne Fiil Bach





Jan Wolff: - Den nye proces er super god, fordi vi på seminaret fik mulighed for at diskutere og evaluere problemstillingerne og kom til at tænke anderledes, end vi plejer.



Elo Kjær Sørensen:
- Den nye model lægger meget op til adaptive arbejdsmetoder, pragmatisme i stedet for regler.

distance mellem styrelserne og enhederne, at man ikke taler samme sprog, og at der mangler forståelse i København for situationen i Jylland.

- Vi skal hele tiden drifte, og så har vi begrænset tid til at tænke udvikling, siger han og kalder den nye proces for super god, fordi KSU-medlemmerne på seminaret fik mulighed for at diskutere og evaluere problemstillingerne og kom til at tænke anderledes, end de plejer.

- Det er selvfølgelig også vigtigt at få frasorteret de ting, som vi ikke kan gøre noget ved, understreger han.

Ud over det faglige arbejde Jan Wolff med drift og vedligehold af F16-flyene samt implementering af F35.

Hvad kan vi gøre?

Arbejds miljøinspektør Elo Kjær Sørensen siger, at de problematikker, han og de øvrige medarbejdere møder i hverdagen, blev mere håndgribelige, da KSU havde diskuteret dem helt ned i detaljen.

- Vi fik også årsagen til, at forholdene er, som de er, så vi ikke længere bare ser det, som om de ikke gider forholde sig til os. Det kan være meget kompliceret, for Flyvevåbnet har kontakt med seks forskellige myndigheder, forklarer han og understreger, at processen betyder rigtig meget, for når situationen er, som den er, så får de nogle værktøjer til at se, hvad de kan gøre.

- Det opnår vi ved at tæve problemstillingerne igennem i grupper og få dem konkretiseret, så vi kan se, hvad der kan ændres, og fordelene ved KSU er, at cheferne er med og deltager i diskussionen, siger han.

Elo Kjær Sørensen har været 38 år i Forsvaret, og han siger, at det er godt at blive masseret kulturmæssigt, for rekruttering af nye medarbejdere er afgørende for Forsvaret, og han er klar over, at nutidens unge har nogle helt andre forventninger til arbejdslivet end tidligere generationer havde. Derfor foreslår han at parkere machokulturen og tage dialog i stedet.

Han havde en lang liste over små og store benspænd med til semi-

naret, og han havde også taget noget med fra kollegerne.

- Den nye model lægger meget op til adaptive arbejdsmetoder, pragmatisme i stedet for regler, så vi løser opgaverne mest hensigtsmæssigt – og selvfølgelig med kvalitet i opgaveløsningen, understreger han og fremhæver, at lydhørhed er en del af problemløsningen.

Han vurderer, at hvis modellen er levedygtig, og problemløsningen bliver mere dialogbaseret end bare 'fix det', vil viden automatisk sive gennem hele strukturen og forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

- Det bliver meget håndgribeligt, hvordan vi løser problemerne, og tiden under corona viste netop, at adaptive arbejdsmetoder virkede. Vi løste opgaverne, selv om betingelserne var anderledes, siger han. ■

KSU

Det Koordinerende Samarbejdsudvalg

samlere repræsentanter fra alle Flyvevåbnets arbejdspladser for at koordinere på tværs af samarbejdsstrukturen. Alle faggrupper er repræsenteret i samarbejdsudvalget på deres tjenestested, og SU består af lige mange ledere og medarbejdere.

Samarbejdsudvalget spiller en rolle i

forbindelse med blandt andet arbejds- og personaleforhold, tillid, samarbejde og trivsel, og når der sker omstillinger på arbejdspladsen – herunder f.eks. udlicitering.

LEVERANDØR TIL DET DANSKE FORSVAR

Mission critical training

... Anytime - Anywhere



Med en stærk produktfamilie er IFAD i stand til at levere komplette simulationsbaserede træningsløsninger til forsvarets uddannelse og forberedelse af internationale missioner.

IFACTS
FAC/FO TRAINER

INTS
NAVAL TACTICAL SIMULATOR

IRAD
RADAR SIMULATOR

IRAS
RADIO SIMULATION

SIMGW
SIM GATEWAY

Med basis i 25 års erfaring og et tæt samarbejde med vore kunder leverer vi optimale løsninger, der opfylder forsvarets krav til kvalitet og budget. Vore løsninger anvendes til taktisk træning, Search&Rescue, FAC/AO træning og træning i radiokommunikation. Alle vore løsninger sikrer interoperabilitet og muliggør distribuerede værnsfælles øvelser med både virtuelle og fysiske enheder.

**Naval tactical training - Communications training - Close Air Support & Call for Fire training
Distributed exercises, Simulator-, C2- and Sensor interoperability, Link and gateway systems**

IFAD · Østre Stationsvej 43, 2 · DK-5000 Odense C · T: +45 63 11 02 11 · info@ifad.dk · www.ifad.dk

2 ÅR MED FORSTÅELSESPAPIRET VEDRØRENDE SKYPER

Der er nu gået mere end 2 år, siden de faglige organisationer og Forsvaret indgik forlig om et forståelsespapir i forhold til forvaltningen af reglerne vedrørende egentlig militærtjeneste under skydeperioder.

TEKST STEEN GØTSCHÉ FOTO RASMUS CHRISTOPHER FRANCK, FORSVARSGALLERIET.DK



TILBAGE I 2020 FORSØGTE Forsvaret samt de 3 militærfaglige organisationer at blive enige om, hvordan en forvaltning af arbejdstid under skydeperioder skulle ske. Man kunne desværre ikke blive enige under de normale forhandlinger, hvorfor det endte med et mæglingsmøde mellem kammeradvokaten og Sirius-Advokaterne – som endte i det endelige forståelsespapir.

Og hvad siger forståelsespapiret så?

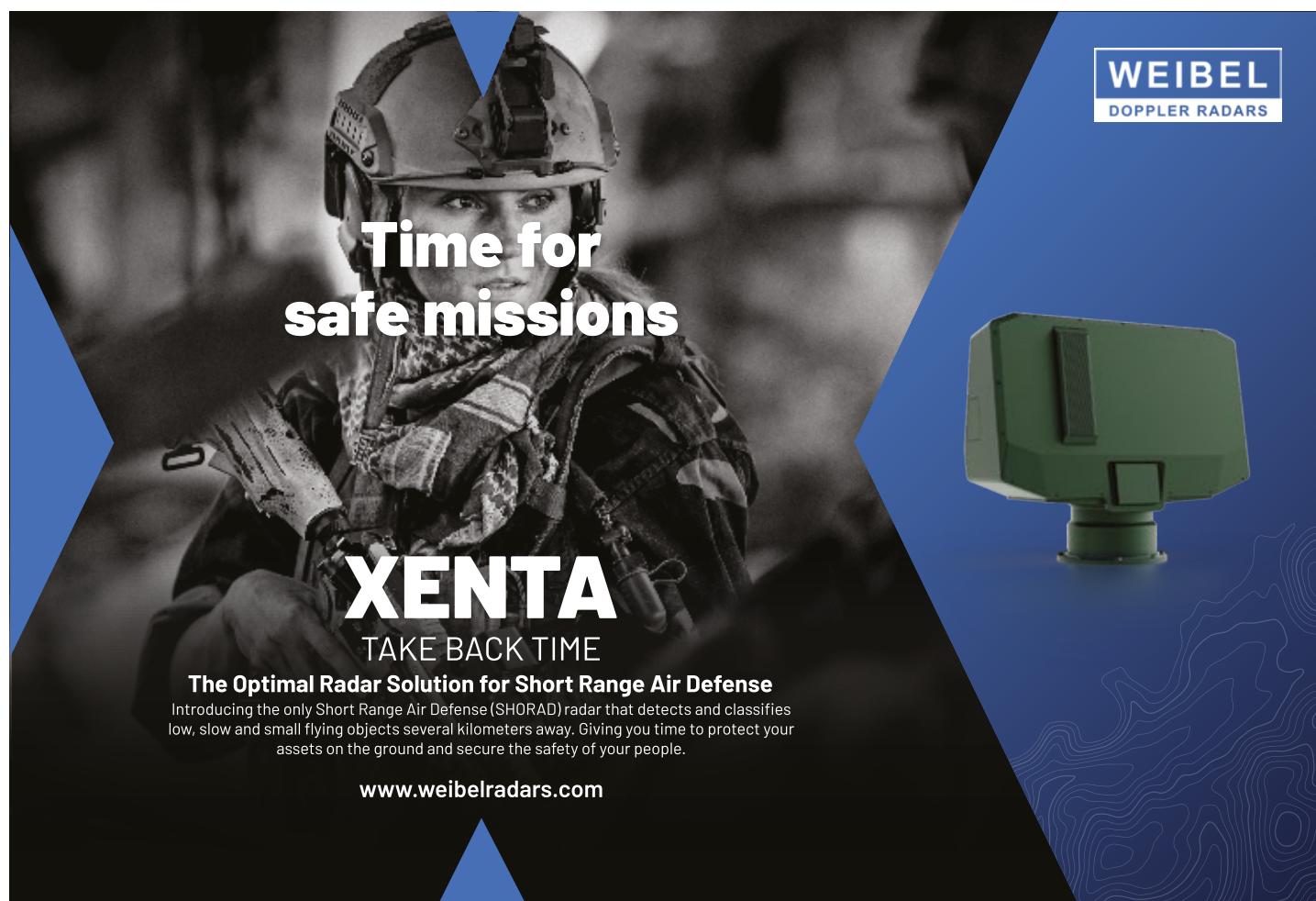
Forståelsespapiret ændrer ikke noget i forhold til selve arbejdsmiljøloven og heller ikke i selve aftalen om "Egentlig militærtjeneste", det fastslår bare de forhold, som blev aftalt mellem forsvarsministeren og beskæftigelsesministeren i 2003 i aftalen "Præcisering af Egentlig Militærtjeneste".

Så følgende forhold er gældende:

- Personel, som deltager i Skydelejren, kan få nedsat hviletiden fra 11 timer til 8 timer 2 gange inden for en 7 dages periode, dog ikke på to sammenhængende dage. Dette kan man gøre ud fra forståelsespapiret.

- Personel, som er hjælpere, lærere, planlæggere m.m., kan også få nedsat hviletiden fra 11 timer til 8 timer 2 gange inden for en 7 dages periode, dog ikke 2 sammenhængende dage. Dette kan gøres i forhold til en supplerende aftale om hviletid, som er bilag til den nye forståelse (Bilag 1.).
- Forståelsen og hviletidsaftalen er gældende på både tjenestemandsansatte og overenskomstansatte.
- Fælles for både forståelsen og hviletidsaftalen er, at nedsættelse af hviletiden skal være beskrevet i planlægningsgrundlaget for skydeperioden og være meddelt til den lokale tillidsrepræsentant, således at eventuelle uklarheder kan afklares inden skydeperioden.

Det anbefales, at både forståelsespapiret og aftalen om nedsættelsen af hviletiden læses igennem. Dokumenterne kan findes på HOD's hjemmeside. ■



WEIBEL
DOPPLER RADARS

Time for safe missions

XENTA

TAKE BACK TIME

The Optimal Radar Solution for Short Range Air Defense

Introducing the only Short Range Air Defense (SHORAD) radar that detects and classifies low, slow and small flying objects several kilometers away. Giving you time to protect your assets on the ground and secure the safety of your people.

www.weibelradars.com

Den- evige hold spiller

TEKST NIELS-BIRGER DANIELSEN

Forbundskansler Olaf Scholz
vandt en politisk sejr ved at fastholde, at
Tyskland ikke ville gå forrest i spørgsmålet
om kampvogne til Ukraine. Men den
blev vundet på bekostning af landets
anseelse, vurderer tyskfødt lektor på
Forsvarsakademiet. Tysklands særlige
historie får betydning for viljen til
at agere som stormagt
langt ud i fremtiden.

SELV OM DET I FLERE DAGE I JANUAR VAR TOPHISTORIEN I MEDIERNE,

at Tyskland besluttede at levere Leopard 2-kampvogne til Ukraine, repræsenterer det egentlig ikke noget sikkerhedspolitisk nybrud. Det mener lektor, ph.d. Amelie Theussen fra Forsvarsakademiet, selv om de samtidigt frigivne eksportlicenser til andre lande har betydet, at Ukraine nu i alt har fået tilsagn om over 100 af verdens mest avancerede kampvogne til krigen mod Rusland.

- Men linjen blev overskredet, da man sidste år besluttede at støtte Ukraine med våben og dermed fraveg den faste politik gennem årtier: at man ikke leverer våben til konfliktområder, siger Amelie Theussen, der er tysker og specialist i sikkerhedspolitik.

Den faste tyske politik har ellers været, at man ikke leverer våben til parter i væbnede konflikter. Skiftet i Ukraines tilfælde var især markant, fordi den nuværende treparti-regering i sin koalitionskontrakt fra 2021 tog stilling til den meget kontroversielle våbeneksport til Egypten, som Angela Merkels regering havde tilladt, selv om Egypten har deltaget i konflikterne i Yemen og Libyen.

- Man blev nu enige om, at man ikke længere ville levere våben til lande involveret i Yemen-konflikten (det skal forstås som rettet mod Egypten), og at man kun i få enkelttilfælde ville fravige det grundlæggende princip efter grundig undersøgelse. Derfor var der så stor debat om våbenleverancerne til Ukraine i første omgang, siger Amelie Theussen.

Forbundskansler Olaf Scholz har til stadighed fastholdt, at Tyskland ikke vil gå foran i en optrapning af konflikten.

Følgeskab trin for trin

Lige før jul stillede USA det avancerede jord-til-luft-forsvarssystem af typen Patriot til rådighed for Ukraine – et afgørende skridt mod det højeste våbenteknologiske niveau. Kort efter fulgte tyskerne efter med et tilsagn om at supplere med et ekstra Patriot-batteri. Da USA og Tyskland en uge senere besluttede at levere lette infanterikampkøretøjer af typerne Bradley og Marder ('mår'), skete det med en fælles-erklæring fra USA's præsident Joe Biden og kansler Scholz. Koreografien blev gentaget, da Washington og Berlin onsdag den 25. januar gav løfte om at levere hhv. 31 Abrams M1-kampvogne og 14 Leopard 2.

Resultatet er i vidt omfang blevet udlagt som en sejr for Olaf Scholz, men Amelie Theussen er kun delvis enig.

- Man kan anskue det på to måder: Det er en sejr i den forstand, at han fik amerikanerne til

også at levere, men forløbet har ikke gjort noget godt for Tysklands omdømme. Det blev endnu en gang en bekræftelse på billedet af landet som tøvende. Men uanset hvordan det ser ud udefra, giver det fra et tysk perspektiv rigtig god mening, at løsningen er blevet netop denne, siger Amelie Theussen.

Multilateralisme – og dermed afvisning af tysk enegang – har været et grundlæggende princip, siden Forbundsrepublikken Tysklands oprettelse i 1949. Så snart der var givet grønt lys for kampvogne, ytrede Ukraine ønske om F16-jagerfly – og igen sagde Olaf Scholz nej. Spørgsmålet er, om forløbet vil gentage sig.

- Jeg vil ikke fuldstændig afvise det, siger Amelie Theussen.

- Når man i forvejen gang på gang er gået længere, end man havde forestillet sig, har jeg svært ved at se, hvorfor man lige skulle trække grænsen mellem kampvogne og kampfly.

Båndene til Rusland

Den fodslæbende politik har givet anledning til spørgsmålet, om det Zeitenwende ('tidehverv'), som Scholz proklamerede i Forbundsdagen i Berlin for knap et år siden, er et tomt ord.

Det er den historiske arv fra Anden Verdenskrig og fra processen op til den tyske genforening, der spiller ind. Siden indledningen på forbundskansler Willy Brandts 'østpolitik' i 1969 har Tyskland til stadighed tilstræbt 'forandring gennem tilnærmelse'. Det er efter Sovjetunionens sammenbrud blevet ledsaget af en sikkerhedspolitik, der har tilstræbt at inkludere Rusland.

I Tyskland er der en udbredt opfattelse af, at man har en særlig rolle og position i forhold til Rusland, fordi Mikhail Gorbatsjov i 1990 tillod genforeningen mod et løfte om, at NATO ikke ville blive udvidet østpå. I øvrigt er forskellene mellem det tidligere Øst- og Vesttyskland store. Amelie Theussen peger på et par meningsmålinger.

I januar 2022 – før krigsudbruddet – troede 53 pct. af tyskerne ifølge Der Spiegel på en russisk invasion af Ukraine. Alligevel gik 39 pct. ind for samarbejde med Putins Rusland, 37 pct. for en kombination af samarbejde og konfrontation, mens 22 pct. fandt, at konfrontation var løsningen. Der var den markante regionale forskel, at 55 pct. af respondenterne vest for den grænse, der indtil 1989 gik ved 'Jerntæppet', anså Rusland som en trussel, kun 34 pct. i de fem østlige forbundslande.

En måling for tv-stationen ZDF i september 2022 – efter et halvt års krig – viste, at 74 pct. af

tyskerne støtter Ukraine på trods af energipriserne, og i en anden måling fra oktober anser 86 pct. Rusland for en global trussel. Men 40 pct. af de adspurgte tyskere tror fuldt ud eller delvis, at NATO har provokeret angrebet på Ukraine, og det er hele 59 pct. i de fem østlige delstater. Disse tal repræsenterer en stigning siden en lignende måling i april 2022.

Den tyske ikke-eskaleringspolitik har altså fortsat betydelig opbakning. Præcis som Scholz' mangeårige forgænger Angela Merkel havde til sin imødekommende linje over for Rusland.

Beslutsomme ved østgrænsen

Modstykket til den forsigtige linje i Ukraine er den generelle vægt, som Bundeswehr indgår med i Østeuropa – ikke mindst som rammenation for NATO's Enhanced Forward Presence (eFP) i Litauen, der er et af de mest udsatte lande. Og som en af de tre nationer bag Multinational Corps Northeast (MNC NE) i Stettin – det regionale NATO-hovedkvarter under fælles polsk-dansk-tysk ledelse – har Tyskland også påtaget sig en militær hovedrolle.

I et interview i Officeren nr. 3, 2021, sagde brigadegeneral Jakob Henius, dansk forsvarsattaché i Berlin:

”Hvis vi antager, at vi igen skal ud i en kold krig, kommer Tyskland tilbage i sin rolle under Den første kolde Krig, hvor Bundeswehr var både stort og respektindgydende. Tyskland vil om fem-ti år være den væsentligste konventionelle forsvarsaktør i Vesteuropa.”

Amelie Theussen er i et vist omfang enig, men understreger, at Tyskland næppe nogensinde vil blive en hovedaktør på den globale militærstrategiske scene.

- Når det gælder forsvar af de europæiske grænser, skal Tyskland nok være der på beslutning som vis, pointerer hun og fortsætter;

- Det er noget andet med expeditionary forces, hvor den tyske tilgang er anderledes end Frankrigs og Storbritanniens – og givetvis også vil være det i fremtiden. Man vil ikke hverken

i morgen eller i næste uge komme til at se en tyskledet NATO-styrke tage til Afghanistan for at smide talebanerne ud. Men forståelsen af betydningen af at tænke mere i militær magtændelse er så småt på vej i takt med erkendelsen af, at vi lever i en verden, hvor fred ikke kan tages for givet.

Tyskerne bakker op, men hvor langt?

Så længe russiske missiler slår ned i ukrainske byer, vil den tyske befolknings støtte ifølge lektoren vare ved.

- Men opbakningen kan svækkes, når det begynder at koste endnu mere. På et eller andet tidspunkt kan det blive for dyrt.

Ikke alle tyskere er lige begejstrede for de massive forhøjelser af forsvarsudgifterne, der skal bringe Forsvarets andel af bruttonationalindkomsten op på 2 pct.

- Der peges på behov for midler på ældreområdet, i socialsektoren og til skolerne præcis som her i Danmark. Jeg har ingen fornemmelse af, at støtten til Ukraine er ved at svinde ind nu og her, men selv om det ikke er aktuelt, er jeg ikke afvisende overfor, at det kan ændre sig, vurderer Amelie Theussen.

Den indre trussel

Med til billedet hører, at Tysklands stilling som et land med en mønstergyldig politisk og social stabilitet er under pres. Myndighederne har i de senere år anset højreradikale bevægelser for at være den

mest nærliggende fare for demokratiet.

Senest – i december – fremkaldte den landsomfattende anholdelsesaktion chokbølger, der fulgte efter afsløringerne af kupplaner, der skulle føre til indsættelse af prins Heinrich XIII som regeringsleder. Han er en central person i Patriotische Union, der er en del af den højreradikale såkaldte Reichsbürger-bevægelse. Planerne omfattede bl.a. et angreb på Forbundsdagen.

Amelie Theussen ser hændelserne som et tysk udslag af en generelt øget splittelse i den vestlige verdens befolkninger – tydeligst i USA.

- Man kan anskue det på to måder: Det er en sejr i den forstand, at han fik amerikanerne til også at levere, men forløbet har ikke gjort noget godt for Tysklands omdømme. Det blev endnu en gang en bekræftelse på billedet af landet som tøvende. Men uanset hvordan det ser ud udefra, giver det fra et tysk perspektiv rigtig god mening, at løsningen er blevet netop denne.

Amelie Theussen

Store grupperinger føler sig truet af marginalisering.

- Det højreradikale miljø, der blev afsløret i december, er et meget specielt tilfælde. Jeg tror ikke, at det vil udfordre det demokratiske system, men på længere sigt er forekomsten af den slags miljøer en udfordring. Et ekstremt eksempel er Donald Trump og hans påstand om valgfusk m.m. Der er den slags dynamikker i en række lande.

Forskeren ser dialog som den eneste mulighed, men selvfølgelig ikke med ekstremisterne.

- Der ligger et arbejde i at holde den gode tone og de demokratiske værdier i samfundsdebatten, siger hun.

Fransk-tysk nedkøling

Et andet plan, hvor Tysklands fremtidige rolle er i støbeskeen, er relationen til Frankrig. Siden præsident Charles de Gaulle og forbundskansler Konrad Adenauer i 1963 indgik Elysée-traktaten, har den fransk-tyske akse været afgørende for udviklingen af EF – nu EU.

Siden Olaf Scholz trådte til som kansler sidst i 2021, har der imidlertid været lavkonjunktur i forholdet. Scholz har vist så ringe tilbøjelighed til at orientere sig mod præsident Emmanuel Macron og hans regering, at det i tidsskriftet Ræson (sidste nummer i 2022) fik den tidligere danske ambassadør i Paris, Kirsten Biering, til at spørge: 'Forsømmer Berlin Paris?'

Tyskerne udskød i efteråret det traditionelle årlige topmøde. Samtidig insisterede Olaf Scholz på at aflægge besøg hos den kinesiske leder Xi Jinping alene, selv om timingen i den diplomatiske kalender havde gjort et fælles besøg af Scholz og Macron i Beijing naturligt. Dermed markerede Tyskland, at man har en særlig relation til Kina på linje med forholdet til Rusland, hvor Tyskland helt tilbage fra Den kolde Krig ser sig selv som havende en særlig forhandlingsmulighed. Tyskland har en meget stor samhandel med Kina, der ikke mindst er et stort marked for bileksporten.

I forsvarspolitikken er der væsentlige interesseforskelle mellem Frankrig, der traditionelt varetager selvstændige stormagtsinteresser, og det atlantisk orienterede Tyskland. Franskmandene har foreløbig set skeptisk til, mens Tyskland ifølge Kirsten Biering har samlet 15 lande om et initiativ til at udvikle et europæisk missilskjold – indtil nu uden inddragelse af fransk teknologi. Omvendt forholder tyskerne sig fortsat reserveret over for European Intervention Initiative (EI2), som præsident Macron lancerede i 2017 som en

selvstændig europæisk forsvarsdimension. Tyskland deltager dog i EI2.

De nationale interesser

Den tyske, danskbaserede forsker tror ikke, at nedkølingen bliver permanent mellem de to lande, der fortsat er de politisk og økonomisk førende i EU.

- Forholdet mellem Tyskland og Frankrig får rigtig meget at sige i fremtiden. Men der er forskellige traditioner m.h.t. strategisk kultur og landenes rolle i den europæiske forsvars- og sikkerhedspolitik, siger hun.

- Intet er nyt i de her brudflader. Man er trods alt enige om en del. Jeg tror, at bruddene er mere overfladiske, end de umiddelbart kan se ud.

Amelie Theussen hæfter sig ved, at det, at omverdenen efterlyser, at Tyskland træder mere i karakter, også indebærer, at Tysklands egne nationale interesser – f.eks. over for Kina – bliver mere klart markeret.

- Det giver rigtig god mening, at Tyskland står inde for egne interesser på en mere tydelig måde. Den multilaterale tilgang vil dog stadig være et meget vigtigt element.

Forskeren understreger, at landskabet er mere komplekst end før den store udvidelse mod øst. Polen og Ungarn er velkendte aktuelle eksempler på, at andre lande er indstillede på at hævde deres egne interesser og synspunkter.

- Tysk-fransk lederskab betyder noget, men man kan ikke bare tage for givet, at hvis Tyskland og Frankrig er enige, så er alle enige. Man bliver nødt til at gøre mere konsensusarbejde. ■



AMELIE THEUSSEN

Født og opvokset i München.

2008-11: BA i europæiske studier ved Universiteit Maastricht, Holland

2013: MA i International Security and Law ved Center for War Studies, Syddansk Universitet

2017: Ph.d. ved Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet

2018-21: Adjunkt ved Center for War Studies, Syddansk Universitet

2021-22: Gæsteforsker på NATO Defence College, Rom

2022 (juni-november): Seniorforsker på Dansk Institut for Internationale Studier (DIIS)

Fra november 2022: Lektor på Forsvarsakademiet.

Foto: Kamilla Elming Lausten, Forsvarsakademiet.

KRIGEN I UKRAINE VISER OS, HVOR BETYDNINGSFULD EN STÆRK KORPSÅND ER

Foto: Kamilla Elming-Lausten, Forsvarsakademiet.



Mange i Forsvaret taler om, hvor vigtig korpsånd er. Men når tale skal omsættes til handling, så kniber det måske lidt mere. **Det mener major Lennart Schou Jeppesen fra Forsvarsakademiet, der her skriver** om, hvordan krigen i Ukraine viser betydningen af korpsånd.

TEKST LENNART SCHOU JEPPESEN, FAK

DET AT FREMME KORPSÅND kalder på mere end at tage et enhedsmærke på uniformen. Korpsånd opbygges af ledere, der samler folk om fælles mål. Lige nu sker det for øjnene af os i Ukraine, og vi ser endda en stor effekt af korpsånden.

Effekten af ukrainernes korpsånd kan vi se på slagmarken. Først og fremmest kan vi se, at det er lykkedes ukrainerne at presse russerne tilbage i områderne omkring store vigtige byer som Kyiv, Kharkiv og Kherson. Der er kæmpe præstationer på slagmarken, hvor ukrainere har samledes og stadigvæk samles om et fælles mål ved at slå hårdt og beslutsomt tilbage.

Effekten af korpsånd er ikke kun koblet til noget, der sker inde i Ukraine. Nej, hele den frie verden støtter op. Korpsånd er en åben klub for alle, der vil opnå samme mål. Over hele verdenen flages med det blå-gule flag, politikere siger "Slava Ukraini", og der sendes massiv økonomisk og militær støtte. Alt det er også tegn på korpsånd. For korpsånd har både en taktisk vinkel for soldaterne på slagmarken og en strategisk vinkel for landet.

Korpsånd er en psykologisk tilstand, der skabes i individet. Den deles med andre i form af følelser, værdier og overbevisninger som entusiasme, vilje, dedikation,

ånd eller hengivenhed mod en fælles sag eller et fælles mål. Selv med udsigt til fjendtlighed kan korpsånd manifestere sig som et stærkt ønske om at nå fælles mål. Korpsånd er altså tæt koblet til det at arbejde mod fælles mål.

Målet bliver naturligvis krystalklart, når en fjende angriber en. Med det fælles mål skabes livskraft hos individer, og denne livskraft viser sig som en fælles ånd og kan skabe afgørende forskel på kamppladsen.

Vi ved fra den militære forskning, at korpsånd særligt opbygges på tre plan:

1. På det *individuelle* plan - for eksempel gennem militærtræning ved socialiseringsprocesser.
2. I rammen af en *arbejdsgruppe*, hvor man står sammen om at løse fælles opgaver.
3. På det *organisatoriske* plan ved at skabe tillid til, at organisationen kan nå sine mål.

Korpsånd bliver særlig stærk hvis man berører alle tre plan. Men det er især vigtigt, at de tre plan spiller sammen til et stærkt hele.

Korpsånd skabt hos soldaten

På de sociale medier så man i starten af september en kort video af det, der lignede en bataljon ukrainske solda-

Støtten til Ukraine går langt ud over deres egne grænser. Det er blevet et verdensomspændende fænomen, at alverdens politikere og internationale organisationer taler om, at der kæmpes for Europa, for vesten, for frihed og demokrati. Her Ukraines præsident Volodymyr Zelenskyj og NATO generalsekretær Jens Stoltenberg i oktober sidste år.

Foto: nato.int



ter. I midten af alle soldaterne står en violinist ved siden af et stort ukrainsk flag. Soldaterne synger stolt deres nationalsang. Teksten til videoen er "Before the Battle".

Den video viser på eksemplarisk vis, hvad korpsånd er. Det gælder særligt på det individuelle plan og i en arbejdsgruppe. Her står de sammen - og opbygger livskraft - som én gruppe med ét fælles mål.

Men soldaternes korpsånd påvirkes også på det organisatoriske plan. Her kan vi ikke komme uden om præsident Volodymyr Zelenskyj. Allerede i begyndelsen af krigen ikklædte han sig army-grønne T-shirts, når han informerede befolkningen om nationens mål. På samme måde viser han korpsånd, når han går på gaden i sønderbombede omgivelser eller ved at besøge ukrainske soldater ved fronten.

Opbakningen til Ukraine er ikke en selvfølge, men er noget, ukrainerne målrettet har arbejdet mod. Det er blevet hverdag for os at se alverdens parlamentsmedlemmer, der spontant rejser sig og klapper efter Zelenskyjs taler. Eller når det britiske forsvarsministerium afslutter deres videoer på Twitter med teksten "The world is standing with Ukraine". Vi kender det også fra danske sammenhænge. I dag er det eksempelvis helt almindeligt at se det ukrainske flag i det danske bybillede.

Støtten til Ukraine går langt ud over deres egne grænser. Det er blevet et verdensomspændende fænomen, at alverdens politikere og internationale organisationer taler om, at der kæmpes for Europa, for Vesten, for frihed og demokrati. Det viser, hvordan korpsånd som fænomen er større end den militære organisation. Ukrainerne har på eksemplarisk vis formået at invitere andre med ind i kampen om landets selvstændighed ved at være klar på at fokusere på det større perspektiv. For når vi sammen kan skabe fortællinger, der inkluderer, så øges korpsånden.

Hvor korpsånd hos soldater handler om at (ud)danne

soldater ind i den militære gruppe, så handler korpsånd på det strategiske plan mere om at skabe tillid, kommunikere og sætte mål, andre kan se sig selv i. Ukrainerne arbejder dog både på det organisatoriske plan og på arbejdsgruppeniveau med omverdenen. På arbejdsgruppeniveauet justerer ukrainerne løbende deres ønsker om støtte i takt med udviklingen - og måske forud for udviklingen. På den måde inviteres andre lande ind i arbejdsgruppen.

Gør målsætninger tydelige

Målet helliger dog ikke altid midlet - det ved ukrainerne også godt. Det er en af grundene til, at de værner om håndhævelsen af krigens love og agerer på en moralsk smallere sti, end russerne gør. For ukrainerne er afhængighed af støtte og opbakning fra omverdenen. Den afhængighed bevirker, at korpsånden - og dermed støtten til projektet - forbliver høj eller stigende. Korpsånd virker kun, når den vedligeholdes og værnes om.

I det danske forsvar kan krigen i Ukraine lære os meget om korpsånd. Vi skal gøre vores målsætninger så tydelige, at blandt andre medarbejdere, chefer og enheder kan se, hvordan de selv kan bidrage til den samlede løsning. Der skal skabes sammenhæng på de tre plan - det individuelle, arbejdsgruppen og det organisatoriske -, således at måden, vi danner vores soldater, passer til den måde, vi skal arbejde mod målet. Oveni skal der opbygges tillid til organisationen. Foreløbig kan vi udlede af krigen, at korpsånden til stadighed skal vedligeholdes og værnes om, og den skal hele tiden være aktuel i forhold til situationen og opgaven. ■

Vil du vide mere om, hvordan du i din enhed kan arbejde med korpsånd, så har Institut for Ledelse og Organisation kurserne for dig - f.eks. Ledelse af ledere og Ledelse og føring i praksis.

SENIORSEMINAR

HOD inviterer sammen med PFA til seniorseminar på Sixtux, Middelfart.
Seminaret er for dig, der forventer at have 2-3 år tilbage på arbejdsmarkedet
– og din eventuelle samlever/ægtefælle.

Seminaret afholdes
tirsdag d. 9. maj til og med onsdag d. 10. maj
på adressen
Skarrildhus Sinatur Hotel & Konference
Sdr. Ommevej 4, Skarrild
6933 Kibæk, Herning

FORMÅLET MED SEMINARET ER at klæde dig på til de sidste år på arbejdsmarkedet og på overgangen til pension eller efterløn – eller eventuelt et nyt job. Både faktisk omkring regler og begreber på området og med inspiration, som du kan bruge til at forholde dig til, hvordan tilværelsen skal forme sig i de kommende år.

På seminarer bliver du præsenteret for en række emner, der iflg. PFA's erfaringer er særligt relevante på netop det sted i livet:

- **Pensionsøkonomi:** Hvad skal du leve af, når du går på pension? Hvad skal du være opmærksom på i forhold til planlægningen af din pensionsøkonomi? I hvilken rækkefølge skal du bruge dine penge?
- **Muligheder og udfordringer** i både senkarrieren og den tredje alder – du får en række anbefalinger og gode råd til en overgang i livet, som for mange er en ret stor og vanskelig omvæltning.
- **Jobsøgning:** Hvis du ikke ønsker at sige farvel til arbejdsmarkedet, selvom din ansættelse i Forsvaret ophører, får du her viden om, hvad man lægger vægt på på det civile arbejdsmarked, hvad dine kompetencer hedder på "civilt" sprog, og hvordan dine kompetencer kan bruges både i det private og det offentlige. Endelig får du også tips til udformning af CV og brug af netværk i jobsøgningen.
- **Arv, testamente og begunstiggelse:** Er du opmærksom på, at der ved dødsfald gælder forskellige regler i forhold til hhv. de værdier, du ejer og har - f.eks. hus, bil og værdipapirer – og så pensionsopsparinger, som ved dødsfald fordeles efter andre regler? Og i hvilket omfang kan du selv styre udfaldet?

- **Et mere filosofisk blik på livet,** tiden og eksistensen, hvor du får det lidt mere overordnede perspektiv på det gode liv.

Undervisere og oplægsholdere på seminarer er dels PFA's eksperter vedrørende pensionsøkonomi, arv og testamente samt senkarrieren og overgangen til pension dels konsulent Steen Mikkelsen fra HOD vedrørende tjenestemandspensioner. Herudover vil du møde to eksterne eksperter vedrørende hhv. jobsøgning og livet og eksistensen.

Seminaret bliver tilrettelagt, så der er god mulighed for at stille spørgsmål og kommentere på indlæggene. Der bliver herudover lagt både større og mindre øvelser og opgaver ind i løbet af seminarer, dels fordi det styrker læringen og refleksionen, dels fordi det gør seminarer mere levende og styrker netværksdannelsen.

Der er ikke individuel rådgivning på selve seminarer, men det kan du altid aftale med PFA efterfølgende.

PFA har stor erfaring i at tilrettelægge og gennemføre denne slags arrangementer, som man har afholdt igennem de seneste 15 år. PFA afholder ca. 125 seniorkurser og –seminarer om året.

TILMELDING

Tilmelding foregår på hod.dk, hvor du skal logge dig ind. Deltagelse er gratis. Når du tilmelder dig, kan du også se flere detaljer om blandt andet programmet.

Da der kun er et begrænset antal pladser, foregår tilmeldingen efter først til mølle-princippet.

OVERTRÆDELSE AF FORHANDLINGSREGLERNE

HOD BLEV KONTAKTET AF ET TJENESTEMANDSANSAT MEDLEM tjenstgørende ved en højere stab, som uden forklaring havde fået nulstillet sit personlige kvalifikationsstillæg.

Det pågældende medlem havde ansøgt og gennemført en videreuddannelse og blev i den forbindelse orienteret om, at det efterfølgende ville medføre en forpligtelse til at gøre tjeneste ved en højere stab i en periode. Officeren var indforstået med den anførte forpligtelse. Han var imidlertid ikke forberedt på, at hans personlige kvalifikationsstillæg ville blive nulstillet i forbindelse med tiltræden af den nye stilling.

Sagsgangen i forbindelse med gennemførelse af videreuddannelsen og udnævnelse til højere grad fungerede ellers upåklageligt, og officeren fik i god tid at vide, hvor han skulle gøre tjeneste efter udnævnelsen. I forbindelse med modtagelse af den nye ansættelseskontrakt m.v. indledte officeren

forsøg på at få afklaret forhandlingsprocessen om med personligt kvalifikationsstillæg efter udnævnelsen.

Den pågældende officer var i kontakt med både FKO og FPS, og han mødte masser af velvilje og forståelse ved begge myndigheder, men ingen fremdrift. Konsekvens af den manglende fremdrift blev, at officerens personlige kvalifikationsstillæg standsede samtidig med udnævnelsen. Officeren har nu bedt HOD om at varetage sagen.

Med udgangspunkt i aftale om tillægsdannelse for tjenestemænd i ledergruppen kan personlige kvalifikationsstillæg kun bortfalde eller ændres i op- eller nedadgående retning efter aftale mellem medarbejderen og den forhandlingsberettigede chef. HOD ser ikke, at aftalen er blevet fulgt i den konkrete sag, hvorfor HOD har begæret forhandling med FPS.

Søren Wad Clausen

OFFICEREN

Nr. 1/2023, 32. årgang

ISSN: 2445-5326
Fagbladet Officeren er udgivet af Hovedorganisationen af Officerer i Danmark (HOD)
Borupvang 2B, 2. tv
DK-2750 Ballerup
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: Jørn Thomsen Elbo A/S

Annoncer:

Ocean Design 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. 2/2023: 6. marts
Som udkommer: 5. april
Blad nr. 3/2023: 15. maj
Som udkommer: 14. juni
Blad nr. 4/2023: 7. august
Som udkommer: 6. september

Abonnement: 828,- kr. pr. år.

Redaktion afsluttet den 7. februar 2023.



Kontrolleret oplag: 5.122 i perioden 1. juli 2017 - 30. juni 2018



Fagbladet Officeren er via trykkeriet Jørn Thomsen Elbo A/S certificeret efter følgende internationale standarder: ISO 14001 miljøcertificering, ISO 9001 kvalitetscertificering, FSC-certificering og SvaneMærket. Magasinet er trykt på miljørigtigt papir med vegetabiliske farver.



24

- Processen løser ikke hverdagens benspænd i sig selv, men den hjælper med nuanceret at styre, sortere, kategorisere og prioritere mellem de forskellige benspænd
- små som store - og herefter sætte handling bag.

Anne Fiil Bach,
kaptajn

Læs: Alle er medskabere af en attraktiv arbejdsplads