

Fagbladet

# OFFICEREN

03 / JUNI 2026

”

**Det er os, altså officererne internt i Forsvaret, som sidder på meget af den vigtige viden, som er forudsætningen for, at både politikerne og borgerne får de informationer, de skal bruge. Gatekeeperne er officererne.**

*Alexander Høgsberg Tetzlaff,  
major, militæranalytiker*



# INDHOLD

NR. 3/2026

Leder

Kort nyt

Det nye bemandingssystem

Åbenhed:

- Lukkethed er et demokratisk problem
- Vi skal værne om åbenheden, men ikke være naive

Fejlagtig forvaltning

Premierløjtnant Ann-Marie Pedersen

En investering i personalet

PFA EarlyCare

En mavepuster til MAGA-bevægelsen

Boganmeldelse:

Totalforsvar 2.0 - Erfaringer fra Den kolde Krig til i dag

Forsidefoto:

Michael Aagaard Jensen

Bagsidefoto:

Sara Skytte



Formand  
Niels Tønning  
[niels@hod.dk](mailto:niels@hod.dk)

## FORSVARET SKAL VÆRE ET KERNEPUNKT FOR REGERINGEN

**PÅ TRODS AF DEN HISTORISK BREDE POLITISKE OPBAKNING** til genopbygningen af Danmarks forsvar, vil landets nye regering stå over for flere uløste problemstillinger på området, som kræver resolut og hurtig handling.

**Kasseeftersynet i 2022** afslørede et efterslæb af en dimension, der langt oversteg den afsatte økonomi til projektet og dermed indirekte stod i vejen for den politiske vision for Forsvaret. Som konsekvens blev eksisterende enheder stort set efterladt med utilstrækkelig bemanding, pressede driftsbudgetter og udsatte investeringer i både materiel og bygninger. Langt fra intentionen om styrkelse af fundamentet for Forsvarets opbygning. Der er derfor heller ikke tale om en midlertidig driftsmæssig udfordring, men om et helt grundlæggende strukturelt problem.

**Kompleksiteten og omfanget** af Forsvarets opbygning har medført et forståeligt, men også farligt fokus på anskaffelse af materiel til nye kapaciteter og forberedelser af den styrkede værnepligt. Den politiske forventning om synlig fremdrift i vedtagne forligsinitiativer harmonerer ikke med de bestående enheders manglende evne til at løfte den kun stigende operative opgavemængde både internationalt og inden for Rigsfællesskabet.

**Mediernes dækning** af bemandingsudfordringerne ved 1. Eskadre, træning af ukrainske soldater i Polen og indsættelse af værnepligtige i Grønland er kun de seneste, men tydelige vink om omfanget

af de personelmæssige udfordringer. Aktuelt forbruger Forsvaret mere kampkraft, end det opbygger, og nedslidningen af det faste personel vil kun få den alt for store afgang til at stige yderligere. Det er en katastrofe, at man ikke har formået at fastholde militære ansatte, hvis erfaring er så essentiel for opbygning af et troværdigt og styrket forsvar.

**Den ønskede styrkelse af Forsvaret** forudsætter, at man politisk anerkender og sikrer, at Forsvaret bliver konkurrencedygtig på både løn- og ansættelsesvilkår i den tiltagende kamp om arbejdskraft. De netop overståede overenskomstforhandlinger viste en symbolsk anerkendelse af den lønmæssige udfordring, men løser ikke problemet. Der skal mere og andet til.

**Heldigvis tiltrækkes rigtig mange unge** af en karriere i Forsvaret, men de oplever dog hurtigt, at deres kompetencer og arbejdsindsats honoreres langt bedre uden for Forsvaret, hvor de også tilbydes bedre karrieremuligheder, lavere

belastning, kompetenceudvikling og ikke mindst en bedre livsbalance med tid til familien. Forsvarets forsøg på at indføre en mere moderne

”  
**Forsvarets forsøg på at indføre en mere moderne HR-strategi har ikke haft en synlig effekt, og meget kunne desværre tyde på, at det nok vigtigste tiltag – en ny bemandingsstrategi – hviler på en fuldstændig fejlagtig antagelse om, at dagens unge accepterer, at de ved beordring flyttes rundt mellem stillinger i ind- og udland, som de ikke selv har ønsket.**

HR-strategi har ikke haft en synlig effekt, og meget kunne desværre tyde på, at det nok vigtigste tiltag – en ny bemandingsstrategi – hviler på en fuldstændig fejlagtig antagelse om, at dagens unge accepterer, at de ved beordring flyttes rundt mellem stillinger i ind- og udland, som de ikke selv har ønsket. Kaldsoplelsen er stadig stor, men ikke så vigtig som familien. Den tid er for længst forbi.

**Den nye regering skal anerkende** og tage hånd om de strukturelle og demografiske udfordringer. Iværksæt et fornyet kasseeftersyn, så de nødvendige ressourcer kan afsættes til både de eksisterende og de kommende kapaciteter. Ikke kun til materiel, men også til personel og drift. Det bør være et kernepunkt for regeringen at sikre, at Forsvaret ikke mister sin relevans og handlekraft i en tid, hvor behovet aldrig har været større. ■

REDIGERET AF  
RASMUS DAHLBERG OG  
NIELS KLINGENBERG VISTISEN

DJØF FORLAG

# Ny chef FAK

FOTO: MICHAEL AAGAARD JENSEN



**Først i maj tiltrådte generalmajor Jette Albinus som chef for Forsvarsakademiet.** Hun afløste generalmajor Flemming Mathiasen, der er taget til Bruxelles for at stå i spidsen for Danmarks militære repræsentation ved NATO, i daglig forsvarstale DAMIREP. Han afløser viceadmiral Frank Trojahn, der går på pension. Jette Albinus kom fra stillingen som chef for Multinational Division North. Den stilling er Ulrich Essemann-Bech tiltrådt, og han er samtidig udnævnt generalmajor.

## Erstatning for tab af erhvervsevne: Visse sager kan genoptages

**I mange år har det været praksis,** at sager om erstatning for tab af erhvervsevne er blevet afvist, hvis erhvervsevnetabet udgjorde mindre end 15 %. Men en Højesteretsdom fra d. 28. april har gjort op med denne praksis, og det betyder, at flere sager kan genoptages, hvis de tidligere er blevet afvist som følge af, at erhvervsevnetabet var mindre end 15 %.

**Man skal selv søge** genoptagelse af sin sag

**Hvis man mener,** at man er omfattet af muligheden for at få genoptaget en sag på baggrund af Højesterets dom, skal man søge om genoptagelse hos Arbejdsmarkedets Erhvervssikring (AES). Det er AES, der vurderer, om ens sag kan genoptages, og det er derfor vigtigt, at man følger den procedure, der fremgår af deres hjemmeside. Se aes.dk – under Nyheder.

**Ankestyrelsen vil selv genoptage** de sager, som styrelsen selv kan fremsøge, og give direkte besked til de berørte borgere.



FOTO: SARARAVNMARK

FOTO: MARTIN HILMANN



**HOD besøger kadetter.** Formand Niels Tønning er rundt i landet for at uddybe resultaterne af OK26-forliget for medlemmer. Han har blandt andet været på Svanemøllen Kaserne for at tale med kadetter fra Flyvevåbnets Officersskole. Men det er ikke kun formanden, der er ude for at orientere. Konsulent Hans Hartmann har blandt andet været på Antvorskov Kaserne, hvor eleverne fra Hærens Løjtnantsskole fik en introduktion til HOD.

### Advokat med lang baggrund i Forsvaret – som privatkunde får du 20 % rabat på advokatrådgivning

Uanset om det handler om at få berigtiget din bolighandel, få overblik over dine ansættelsesrettigheder, udarbejde testamente eller ægtepagt, rådgivning om papirløst samliv, samvær med børn eller opløsning af dit parforhold, står vi klar.

**Kort sagt:** Vi hjælper dig med alt det, du som privatperson kan få brug for juridisk rådgivning til.

**Kontakt Nicholas Ø. Keller, advokat (L) og partner**  
nik@dslaw.dk eller +45 4630 4682



DREIST  
STORGAARD  
ADVOKATER

# HUSK Årets TR-seminar

22. – 23. oktober 2026  
på Glostrup Park Hotel.

Tilmelding foregår på MitHOD under Arrangementer

# Du skal huske at stille spørgsmål



## TEKST HOD

**PERSONELKOMMANDOEN HAR GENNEM LÆNGERE TID** orienteret de militære organisationer om det nye dialogbaserede bemanningssystem.

På baggrund af orienteringerne er det HOD's klare indtryk, at Forsvaret har et stort ønske om at implementere et system, der giver mulighed for, at den enkelte medarbejder oplever et mere gennemsnitligt karriereforløb, end det er tilfældet i dag. Samtidig lægger Forsvaret dog heller ikke skjul på, at det nye bemanningssystem's primære formål er, at det skal forbedre mulighederne for at kunne bemane kritiske stillinger med de rette kompetencer.

Til Personelkommandoens orienteringer har det dog også været klart, at der fortsat er mange ubesvarede spørgsmål. HOD har stillet spørgsmålene længe, men har ikke fået fyldestgørende svar, og derfor har HOD fortsat nogle bekymringer i forhold til de retningslinjer, som vi er blevet præsenteret for, og som forventes udrullet, netop som du læser dette blad.

Og derfor vil vi anbefale, at du gør dig nogle af nedenstående overvejelser og stiller spørgsmål i forbindelse med den kommende proces i håb om, at du er tryk, når du skal give dine ønsker til næste stilling.

- Det fremgår af de informationer, som vi har fået, at de fremsatte **ønsker** om kommende tjeneste forvaltningsmæssigt betragtes som **ansøgninger**. HOD anbefaler derfor, at du spørger ind til, hvad det reelt betyder, hvis du eksempelvis ønsker en stilling ved en anden geografi, da der er store forskelle i mulighederne for bl.a. flyttegodtgørelse, afhængig af om du er beordret eller selv har søgt stillingen.

- Det fremgår af de orienteringer, som HOD har fået, at den enkelte medarbejder **kan afgive op til 3 ønsker**. Desværre har vi medlemmer, der har oplevet at blive tvunget til at afgive 3 ønsker, herunder stillingstagen til hvilken afgivelse til anden myndighed de foretrak. Jævnfør Personelkommandoens orienteringer strider det mod retningslinjerne i det nye dialogbaserede bemanningssystem.

HOD er bekymret for processen omkring **forhandling af tillæg og øvrige vilkår** i forbindelse med det nye bemanningssystem. Derfor anbefaler vi, at du spørger ind til processen ved uenighed om forhandling af vilkår i den nye stilling. HOD forudsætter, at hvis Forsvaret betragter afgivne ønsker som ansøgninger, så har man også mulighed for at takke nej til en tilbudt stilling, hvis ikke man kan blive enige om vilkårene. Det må derfor betyde, at man automatisk forbliver i sin oprindelige stilling.

Der er mange andre ubesvarede spørgsmål, og i lighed med oplevelsen hos vores værnformænd, som du kan læse mere om på næste side, så giver det desværre samlet en utryghed ved indgangen til det nye bemanningssystem. Vi er derfor også ærgerlige over, at vores anbefaling i sidste ende må være, at hvis du ikke er tryk ved de svar og den proces, som du er på vej ind i, så er **det sikreste valg kun at ønske en stilling** – og det er den, som du allerede bestrider i dag. ■

# Det bliver godt.....

**Sådan har vi ofte sagt til hinanden**, når samtalen har gået på det nye bemanningssystem. Men det er efterhånden blevet sværere og sværere at opretholde den optimisme.

**Det skyldes muligvis** vores manglende kendskab til det nye bemanningssystem og ikke mindst status på implementeringen. Og dette er afsættet for den bekymring, vi forsøger at udtrykke her – den manglende kommunikation! Vores viden er baseret på den fragmenterede information, der tilgår i basisorganisationen, sammenholdt med den, vi selv forsøger at opsøge. Og det er efter vores mening alt for lidt.

**Da den nye bemandingsstrategi** som en del af den nye HR-politik blev præsenteret tilbage i 2022, var den første reaktion, at "det her bliver godt!". Ikke at det nuværende bemanningssystem ikke virker, for det er ikke systemet, det er galt med, men forudsætningerne og viljen til at anvende systemet. Det nuværende bemanningssystem bygger på tre ben: ansøgning, beordring og tjenesteplaner. Her er det som medarbejder og chef meget vanskeligt at navigere i, hvornår man tager hvilket af de tre ben i anvendelse - specielt i en tid, hvor der samtidig har været meget lidt appetit på at anvende mobilitetsfremmende tiltag. Så succesraten for et nyt bemanningssystem vil i høj grad afhænge af forudsætningerne for den efterfølgende implementering.

**Her fire år senere** er vi ikke blevet meget klogere på det område, og den indledende entusiasme er vekslet til en bekymring. Grundstenen (som vi har forstået det) i det nye bemanningssystem er et IT-værktøj, hvor medarbejdere og chefer kan finde inspirationen til at designe egne karriereveje og derigennem også ønske fremtidige stillinger. Der er to forudsætninger for at skabe et sådant værktøj. For det første en nogenlunde statisk organisation, og dernæst at karriereveje kan beskrives nogen-

lunde éntydigt. Begge forudsætninger synes udfordret i Forsvaret. Vi styrer på lønsum, og klassificeringen af den enkelte stilling styres ofte af, hvilken type medarbejder der kan rekrutteres. Der kan måske godt beskrives en karrierevej inden for et lukket kredsløb som f.eks. en niveau III-myndighed i Forsvaret. Men når dette skal udvides til at beskrive værn-fælles karriereveje ved øvrige myndigheder og styrelser, skal det være påstanden, at sådanne beskrivelser vil være mere hæmmende end motiverende for lysten til at definere egne karriereveje.

**Ovenstående er desværre også** oplevelsen i arbejdet med at beskrive karriereveje. Efter i samarbejde med et antal karrierevejledere at have forsøgt at beskrive egen organisation og karriereveje, har beskrivelserne nogenlunde holdt, til vejlederne har forladt lokalet. Så er en stilling blevet nedlagt, en anden er omklassificeret, og en sjælden omorganisering har fundet sted. Dette er på ingen måde en kritik af karrierevejlederne, men den præmis, de er givet for at løse deres opgave.

**Oplevelsen er**, at medarbejdere og de chefer, der vil anerkende det, har mistet troen på succesen af et nyt bemanningssystem, allerede inden det er implementeret. Nu kan det jo være svært at være kritisk uden at blive beskyldt for at være bagstræberisk, men dette er reelt ikke en kritik, snarere en bekymring. Men skal der være en snert af kritik, skal der være af den manglende kommunikation. Derfor opfordrer vi til at informere mere. I sidste ende vil vi alle gerne bidrage både på den ene og den anden side af bordet, så opgaverne kan løses bedst muligt under ordentlige vilkår. ■

*Kent Mikkelsen, værnformand Hjemmeværnet  
Lars Munkholm, værnformand, Flyvevåbnet  
Thomas Vestergaard, værnformand, Søværnet  
Niels Peder Munksgaard, værnformand, Hæren*

# Detect and protect.

**HENSOLDT provides comprehensive solutions for maritime operations.**

Maritime security demands vision, precision and absolute reliability.

As globalization and multinational missions become increasingly complex, **HENSOLDT** supports navies, authorities and companies with tailored systems such as **Quadome**, **TRS-4D**, **MEOS III**, **IFF systems**, **Spexer 2000 MkIII**, and **COLDS-NGB**. Leveraging our expertise in logistics, IT systems, and system integration, we strengthen the readiness and efficiency of maritime forces worldwide.



**HENSOLDT – Strong partner for the Royal Danish Navy**

# Lukketthed

## er et demokratisk problem

TEKST OG FOTO MICHAEL AAGAARD JENSEN

**Hvis en offentlig myndighed lukker sig om sig selv, kan det skabe grobund for mistro og mistillid.**

**EN ÅBEN OG ÆRLIG KOMMUNIKATION** er essentiel for, at vi som borgere kan have tillid til vores myndigheder. Lukketthed kan derimod skabe grobund for mistillid og give vores modstandere rorte vande at fiske i. Selvom Forsvaret ligger inde med oplysninger, som helt åbenlyst skal holdes hemmelige, så er åbenhed stadig vigtig, siger ekspert i offentlig kommunikation, cand.mag. og ph.d. Karsten Pedersen, der er lektor ved Institut for Kommunikation og Humanistisk Videnskab ved Roskilde Universitet.

- Der er masser af legitime grunde til, at der er ting, som man ikke siger. Det er helt fair. Læger har jo også tavshedspligt, men når man holder op med at sortere i, hvad der er vigtigt og ikke vigtigt, eller hvad der er klassificeret og ikke klassificeret, så får vi et problem. For så bliver alting bare klassificeret, så bliver alting bare hemmeligt. Det tror jeg simpelthen ikke, at vi som samfund kan være tjent med, siger han.

### Kun for de indviede

Når man som Forsvaret så også ligger inde med specialiseret viden, som er helt nødvendig for, at der kan tages de rigtige politiske beslutninger, så ligger der et demokratisk problem i, at den viden ikke kommer bredt ud, fortæller major og militæranalytiker ved Center for Militære Studier på Københavns Universitet, Alexander Høgsberg Tetzlaff.

- Forsvaret er jo sådan et esoterisk vidensområde, fordi der er forholdsvis specialiseret viden - der er krav om, at man skal være en del af klubben for overhovedet at have et fagligt say i den. Det åbner for en masse strukturelle udfordringer, som man bør være sig bevidst. Ikke kun som

politiker, som officer, men også som borger i Danmark. Og det er i virkeligheden inden for alle de her tre kategorier, at jeg synes, at der er nogle interessante pointer i forhold til det med åbenhed og forsvar, siger han.

Alexander Høgsberg Tetzlaff nævner, at en af udfordringerne ved en lukket forsvarsdebat er, at der på det politiske niveau ikke er et tilstrækkeligt højt fagligt niveau til, at politikerne i sidste ende kan træffe de rigtige beslutninger.

- De bliver jo klædt på af Forsvaret selv, og mit indtryk er, at det er forholdsvis få officerer, som rent faktisk er inddraget i rådgivningen af det politiske beslutningsniveau. Det tror jeg skyldes en interesse, man har i at sikre sig, at politikerne træffer de beslutninger, man også gerne vil have truffet. Men i lyset af de mange sager, der har været, kan man jo spørge sig selv, om det fungerer optimalt, siger Alexander Høgsberg Tetzlaff.

Hvad angår officererne i Forsvaret nævner han, at der kan være en konflikt mellem loyalitet og det at bidrage med faglige indspark, som kan få politiske konsekvenser. Han mener, at det kan være svært - specielt for yngre officerer på vej op ad karrierestigen.

- Sådan noget med intern kritik og ekstern loyalitet, det ved jeg er en ting, der fylder. Man tænker over det her. Så kan det risikere at blive ligesom en form for selvcensur, måske endda uden at man er helt bevidst om det. Så der tror jeg, at det vil være sundt, at de stemmer blev en del af en lidt friere offentlig forsvarsdebat. Mit udgangspunkt vil så være, at hvis de siger noget, der er forkert, eller deres argumenter er dårlige, så kan de jo blive sagt imod og afvist, siger han.



**Der er masser af legitime grunde til, at der er ting, som man ikke siger. Det er helt fair. Læger har jo også tavshedspligt, men når man holder op med at sortere i, hvad der er vigtigt og ikke vigtigt, eller hvad der er klassificeret og ikke klassificeret, så får vi et problem.**

*Karsten Pedersen, cand.mag. og ph.d., lektor ved Institut for Kommunikation og Humanistisk Videnskab ved Roskilde Universitet.*

### Når du går i takt, går noget i stykker

Selv om det i mange andre organisationer kan være svært at være den, der skal stille sig og op og påbegynde debatten, så mener Alexander Høgsberg Tetzlaff alligevel, at det måske er ekstra svært i Forsvaret. Han citerer Niels Hausgaard for at have sagt, at "når du lærer at gå i takt, går der noget i stykker i én, som ikke kan repareres".

- Det er selvfølgelig sagt med et smil og et glimt i øjet, for jeg har også lært at gå i takt. Men det understreger lidt det dér skisma, der er i at komme fra en kultur eller et system, der er hierarkisk, hvor man skal parere ordre, men hvor der samtidig også er et krav om, at man kan tænke selv - ikke kun på slagmarken, men også etisk-moralsk og i forhold til at være en person med viden om et område, som måske skal indgå i en større debat. Så derfor synes jeg, at det er en meget fin måde at italesætte det dilemma, som det faktisk er at være officer i et moderne forsvar, siger han.

### Stoler ikke på borgerne

En sidste udfordring ved lukkethed er - helt oplagt -, at befolkningen ikke får noget at vide om, hvad Forsvaret overhovedet laver. Det kan have flere konsekvenser. En af dem er ifølge Karsten Pedersen, at det kan give et indtryk af, at den pågældende myndighed ikke stoler på borgerne, hvilket kan føre til, at borgerne heller ikke stoler på myndighederne.

- Specielt i forbindelse med sådan noget som de her store investeringer, der skal komme med Forsvaret, der kunne det jo være vildt interessant for os som befolkning at høre lidt om, hvad det egentlig er, der kommer til at foregå, siger han.

Heri er Alexander Høgsberg Tetzlaff enig og tilføjer:

- I en tid med oprustning og øgede trusler bliver det endnu vigtigere, hvordan forsvarsområdet bliver både italesat og politisk behandlet. For at vi undgår en slags demokratisk underskud er det vigtigt, at vi tænker over de her tre niveauer, og hvordan Forsvaret egentlig gerne vil omtales og indgå i dialog med alle tre niveauer, siger han.

### Officererne er gatekeeperne

Her er officererne den vigtigste spiller, mener Alexander Høgsberg Tetzlaff.

- Det vigtigste niveau lige nu er, at det er os, altså officererne internt i Forsvaret, som sidder på meget af den vigtige viden, som er forudsætningen for, at både politikerne og borgerne får de informationer, de skal bruge. Gatekeeperne er officererne, siger han.

For hvis officererne i Forsvaret ikke vil eller kan tale offentligt om de problemer, der måtte være i Forsvaret, så kan det være med til at skabe endnu flere problemer på den lange bane.

- Jeg synes, at det er relevant at se på de udfordringer,



”  
**Det handler om at skabe de bedste betingelser for, at vi træffer de rigtige beslutninger. Jeg tror, at en større pluralitet i debatten vil gavne beslutningerne i sidste ende. Også selvom det kan virke mere besværligt. Sådan er det med demokrati.**

*Alexander Høgsberg Tetzlaff,  
 major, militæranalytiker ved  
 Center for Militære Studier på  
 Københavns Universitet.*

der var i 0'erne og i 10'erne, hvor vi jo løb rigtig stærkt for at vise politikerne alt det, vi kunne for ingen penge. Det endte jo med at blive kontraproduktivt for os alle sammen, fordi vi viste, at vi kunne så meget, at vi sled os fuldstændig ned til søkkehøderne. Og politikerne brugte det jo bare til at sige: "Fedt, vi får det hele til den halve pris". Det havde store konsekvenser på længere sigt, siger Alexander Høgsberg Tetzlaff.

### Kan vi stole på myndighederne?

Karsten Pedersen peger på, at der i den seneste tid har været flere sager, som kan give danskerne et indtryk af, at det kan være svært at stole på myndighederne. Og ikke kun i Forsvaret. Han nævner sagen om politiets manglende efterforskning og henlæggelse af sager. Slettede sms'er i flere ministerier. Hemmelighedskræmmeri vedrørende sagerne i FE og PET og Afghanistan-rapporten. Det er alle sager, som sammen med sager fra Forsvaret kan give et samlet billede af, at myndighederne er bange for, at alt for meget slipper ud i offentligheden.

- Det er der to problemer i. Det ene er selvfølgelig det helt åbenlyse og demokratiske. Det andet er, at i det omfang, at det bliver afsløret, at der har været det her forsøg på at lægge låg på eller forsøg på at få de her forskere (på Forsvarsakademiet, red.) til at lade være med at sige alt for meget, kan vi også blive usikre på, hvad det er, vi egentlig kan tro på. Altså: I hvor høj grad kan vi tro på vores myndigheder? I hvor høj grad kan vi tro på, at vores politikere siger sandheden?, påpeger han.

### Sprængte dæmninger og oversvømmelser

Det leder til flere andre problemer. For i virkeligheden er det meget svært at holde tingene hemmelige.

- Hvis man tror, at man kan lukke for kommunikation, så har man misforstået, hvad det er for en organisk proces, som kommunikation kan være. Kommunikation er i den sammenhæng lidt som vand. Det siver ind i alle sprækker og hjørner. Man kan godt lave dæmninger, men så skal man sørge for, at vandet har et andet sted at løbe hen. Hvis det ikke har det, så sprænges dæmningen, eller der kommer en oversvømmelse, og så har vi de her skandaler, siger Karsten Pedersen.

Da alle i en organisation har en familie og en social omgangskreds, så skal historierne nok slippe ud alligevel. Og når de gør det, så bliver det ad kanaler, som organisationen, der faktisk er den, der ligger inde med viden på området, ikke har kontrol med.

- Det betyder, at det, der kommer ud, i bund og grund bare er sladder, hvor det ene kan være lige så sandt som det andet, siger Karsten Pedersen.

### Ønsker ligeværdig debat

Derfor ønsker Alexander Høgsberg Tetzlaff sig en fri dansk forsvarsdebat, og at debatten bliver det, som Jür-

gen Habermas kalder en herredømmefri samtale. Altså en debat, hvor deltagerne er ligeværdige, og hvor det bedste argument vinder.

- For udfordringen ved, at debatten bliver holdt i nogle særligt lukkede kredse, er, at det ender med, at nichemedier løber med opmærksomheden. Jeg behøver ikke at nævne nogle navne, men der kommer flere og flere af dem af forskellig karakter, og det gavner ikke altid dialogen. For ting bliver pustet op og bliver derfor - måske med rette - også nogle gange ignoreret af centraladministrationen. Og jeg synes ikke nødvendigvis, at det er de rigtige steder at have debatten, siger han.

Kombinationen af mistillid til vores demokratiske institutioner og diskussioner på et uoplyst grundlag kan udnyttes af kræfter, der ikke vil os det godt.

- Det er sådanne rørte vande, som er helt fantastiske at piske yderligere op for nogle, som kunne være interesseret i at ødelægge vores generelle tillid til hinanden og vores store tillid til vores myndigheder, siger Karsten Pedersen.

### Giv medarbejderne frihed

Han pointerer, at det bedste værn mod skandaler er åbenhed. Det behøver ikke være 100 procent åbenhed, for der er helt reelle grunde til, at nogle ting holdes hemmelige.

- Men så megen åbenhed, som det overhovedet kan lade sig gøre, er en rigtig god hjælp, fordi det betyder, at vi ved, at vi kan stole på, at det, som bliver sagt, faktisk er rigtigt, fortæller Karsten Pedersen og kommer med et bud på, hvordan man sikrer den åbenhed.

- Det gør man ved at give sine medarbejdere frihed til at sige de ting, som de godt ved, og som de selv kan vurdere, at de godt må sige. Altså ved at vise dem den tillid. For problemet er, hvis man laver de der systemer, som lukker sig om sig selv, og man ikke forstår, at det er forskel på ubehagelige sandheder og direkte farlige sandheder, så risikerer man, at de fejl, der helt naturligt sker i alle systemer, ikke bliver korrigeret. Og så får man aldrig rettet til og gjort sin organisation mere strømlinet og dygtig nok til faktisk at håndtere de fejl og de oplysninger, som måske er ubehagelige at finde ud af, men som ikke er direkte farlige, fortæller Karsten Pedersen.

Alexander Høgsberg Tetzlaff ser også en vigtig pointe i, at den åbne debat faktisk styrker Forsvaret.

- Åbenhedsdebatten bliver misforstået, hvis man tror, at det handler om at kaste nogen under bussen. Det handler om at skabe de bedste betingelser for, at vi træffer de rigtige beslutninger. Jeg vil gerne understrege, at vores system i Danmark ikke er så skidt, som det her kan lyde, men jeg tror, at en større pluralitet i debatten vil gavne beslutningerne i sidste ende. Også selvom det kan virke mere besværligt. Sådan er det med demokrati. ■

# Vi skal værne om åbenheden, men ikke være naive

**Kommunikationen i Forsvaret handler om, hvordan man sikrer, at offentligheden får indsigt, uden at russerne får serveret vores sårbarheder på et sølvfad. Det mener tidligere kommunikationschef Lennie Fredskov Hansen.**

TEKST OG FOTO MICHAEL AAGAARD JENSEN

## DEKLARATION

I denne artikel kommer Lennie Fredskov selv ind på Forsvarets Mediecenter. Derfor er det vigtigt at nævne, at jeg, skribenten på denne artikel, selv var ansat som journalistpraktikant i Forsvarets Mediecenter i en del af den periode, hvor Lennie Fredskov var chef, og at jeg ligeledes var ansat der som færdiguddannet journalist fra 2009-2011 – efter at Lennie Fredskov var stoppet. Desuden var pressechef i HOD, Vickie Lind, chefredaktør i Forsvarets Mediecenter.

**- JEG PLEJEDE AT SIGE, AT JEG NOGLE GANGE VILLE ØNSKE,** at jeg, ligesom i Rusland, kunne tage telefonen og ringe til medierne og sige, at nu skal I fortælle den her historie. Men jeg har ikke lyst til at leve i et land, hvor man kan det, siger pensioneret brigadegeneral Lennie Fredskov Hansen med et stort smil. Han har blandt andet været forsvarsattaché i Moskva, stabschef for Multinational Division North, og så var han fra 2006 til 2008 kommunikationschef i Forsvaret. Den karriere har givet ham erfaringer i at håndtere kommunikation, når der skal findes en balance mellem operations-sikkerhed og oplysning af samfundet.

Det er 20 år siden, Lennie Fredskov Hansen stod i spidsen for Forsvarets kommunikation. Han understreger, at hans erfaringer derfor heller ikke nødvendigvis alle er relevante i den nuværende kontekst. Det var en anden tid, hvor danske soldater kæmpede i den grønne zone i Afghanistans Helmandprovins, og truslen mod Danmark primært var fra terrorister. Da han blev chef, var kommunikationsafdelingen netop blevet omorganiseret.

- Man havde en relativt stærk kommunikationssektion, der var ansvarlig for både intern og ekstern kommunikation. Og så havde man et meget professionelt mediecenter, som producerede både video og tekst og var meget brugt. Det betød for eksempel, at i dokumentaren Den Hemmelige Krig fra 2006 var meget videomateriale leveret af Forsvaret.

- Ud over det havde hver myndighed

som Hæren, Søværnet, Flyvevåbnet og Materieltjenesten sin egen kommunikationsafdeling. Det betød, at vi kunne være meget aktive på kommunikationssiden. Uden at være inde i detaljerne om Forsvarets kommunikation efterfølgende, så kan jeg i hvert fald konstatere, at man nedlagde Forsvarets Mediecenter, siger Lennie Fredskov.

## Forsvarets chefer stillede op

Den aktive kommunikation betød selvfølgelig ikke, at der ikke var kritiske sager. Lennie Fredskov nævner sagen om kommando- og kontrolsystemet DACCIS, som måtte opgives. Der var en sag om radar til Challenger-flyene, som besætningerne ikke var tilfredse med. Og så var der sagen om EH101-helikopteren, som lige var blevet implementeret, men som på grund af driftsproblemer ikke fløj, som den skulle.

- Fælles for de sager, vi havde, var, at Forsvaret stillede op. Forsvarets chefer stillede op og forklarede sig i medierne. Det kunne så understøttes af, at Forsvaret havde sit eget mediecenter, der også internt kunne gøre nogle ting, fortæller han.

## Uenighed om tal

Han fortæller også, at Forsvaret dengang styrkede den interne pressekoordination på tværs af Forsvaret, så man ikke af uvidenhed kom til at modsige hinanden.

- For det kunne godt ske, at en journalist ringede ind et sted i Forsvaret og fik ét svar. hvorefter man ringede ind et andet sted og fik et andet svar. Den modsætning var så en historie i sig selv.

Lennie Fredskov nævner selv data som et af de områder, hvor der kunne være forskel, alt efter hvem man spurgte. Simpelthen fordi tallene var afhængige af, hvordan man tæller.

- Mens jeg var kommunikationschef, var der meget fokus på tilbageholdte, og der var meget fokus på tab. Så man kunne få spørgsmålet: "Hvor mange har I tilbageholdt?" Der kunne man få forskellige tal. Hvis man havde

bedt nogle civile om at gå over og stille sig et sted, var de så tilbageholdte? Eller hvor går grænsen?, forklarer han.

For at undgå misforståelser brugte kommunikationssektionen en del tid på at koordinere med andre dele af Forsvaret.

- Ikke for at fortælle, hvad de andre skulle sige, men for at blive enige om, hvilke tal vi brugte, så vi ikke modsagde hinanden. Og hvis vi modsagde hinanden, så vidste vi på forhånd, at der blev givet forskellige oplysninger, fortæller han.

Den strømlining af kommunikationen havde blandt andet den effekt, at Forsvaret dengang lå lige under politiet, når der blev målt på troværdighed over for borgerne. Samtidig var Danmark på det tidspunkt et af de lande, hvor befolkningens opbakning til krigen i Afghanistan var højest.

- Det tror jeg personligt handlede om, at vi faktisk lukkede medierne ind i vores verden. Vi lukkede også nogle af de journalister ind, som var kritiske. Jeg taler ikke om embedding, men jeg taler om besøg ude ved enhederne i Afghanistan. Fordi typisk er det jo sådan, at når man kommer ind i maskinen og ser, hvad folk faktisk prøver at gøre, så kan det ændre ens syn på tingene lidt, fortæller han.

## Kommunikation og finskytter

Det var ikke altid, at alle i organisationen var enige i den åbenhed. Lennie Fredskov nævner et bestemt eksempel: Finskytter. Forsvaret var begyndt at indføre finskytter, da han blev kommunikationschef, og det blev opfattet som et følsomt emne. Men Forsvaret besluttede, at man ville fortælle åbent om finskytterne, hvordan de blev uddannet, og i nogen grad hvilket grej de havde. Samtidig med at man beskyttede deres identitet.

- Det viste sig at være en kæmpe fordel. Der var selvfølgelig nogle på den operative side, der var lidt skeptiske, men de finskytter var sindssygt seje. Og der var mange, der så sådan et interview med en finskytte eller en de-

monstration af en finsk tytteriffel, der tænkte: "Sådan vil jeg være". Forsvaret er jo verdens fedeste virksomhed. Vi har megastort og dyrt legetøj. Det er en spændende verden. Derfor er der meget tjent ved at lukke verden ind, fortæller han.

#### Typer af skandaler i Forsvaret

Lennie Fredskov siger, at uanset hvor åben eller lukket man er, så vil der altid være skandaler. Selv ser han tre forskellige kategorier af skandaler, som er typiske for Forsvaret. Den første er den, hvor nogen rent faktisk har haft fingrene i kagedåsen, som han udtrykker det. Altså stjålet, svindlet eller løjet.

- Dem er der heldigvis helt utroligt få af, i betragtning af hvor stor en virksomhed Forsvaret er, og hvor store pengebeløb der nogle gange er tale om. Der er Forsvaret bare i den uheldige situation, at når nogen i en anden styrelse - som for eksempel i den daværende Forsvarets Etablisementsstyrelse - stjæler af kassen, så er det Forsvaret, der bliver omtalt, fordi man i offentligheden ikke skelner, og det giver Forsvaret et blakket ry, siger han.

Den anden type af skandaler er meget mere hyppig. Den handler om kritik af materielindkøb. Ofte handler de historier om, at når man køber materiel i Forsvaret, så balancerer man forskellige hensyn. Det kan være pansring, mobilitet og ildkraft. Der kan være forskellige hensyn og holdninger til det i systemet, og det kan give sig udtryk i, at utilfredse medarbejdere kontakter pressen med deres frustrationer.

Den sidste kategori er sager, som bunder i, at travle, pressede medarbejdere laver fejl. Når fejlen så bliver opdaget, så skal der skrives en redegørelse.

- Den sætter man pressede folk, som har en militær faglighed, til at lave efter bedste evne, og så laver de måske nye fejl. Det kan så udlægges, som om Forsvaret prøver at skjule noget, siger Lennie Fredskov.

#### Pressede journalister

Han mener også, at mediernes egne fejl kunne være skyld i, at skandaler, der ikke er skandaler, kommer til at fylde i medierne. Allerede da han var kommunikationschef, kunne han mærke, at medierne var under pres, og at konkurrencen om at komme først med en historie var hård, og at antallet af journalister på redaktionerne blev reduceret.

- Derfor oplevede vi, at der kom historier ud, som var helt vanvittige, men som kom ud, fordi journalisterne ikke havde tid til at tjekke det. Sådan nogle ting sker, når medierne er under pres og har meget dårlig tid til at researche deres historier. Jeg synes også, man kan se det på, hvor meget Ritzau fylder i medierne i dag. Det synes jeg er en udfordring for fagligheden, siger han.

#### Ikke ubegrænset åbenhed

Selvom Forsvarets kommunikation under Lennie Fredskov var ret åben, så er han ikke tilhænger af ubegrænset åbenhed. Samtidig har vilkårene for, hvor åbent Forsvaret kan være, også ændret sig siden dengang. Dengang



**Fælles for de sager, vi havde, var, at Forsvaret stillede op. Forsvarets chefer stillede op og forklarede sig i medierne.**

*Lennie Fredskov Hansen,  
pensioneret brigadegeneral*

var modstanderen terrorister, og de oplysninger, der var vigtige at beskytte, relaterede sig direkte til de taktikker og procedurer, danske soldater benyttede sig af, når de kæmpede mod Taleban i Afghanistan. Selvom Taleban måske havde en mulighed for at indhente efterretninger i Danmark via familieforbindelser, så var deres muligheder trods alt begrænsede.

- Hvis vi så springer 15 år længere frem til 2019, hvor jeg bliver stabschef i Multinational Division North, som har det landmilitære ansvar for operationer i Letland, så er der jo et helt andet perspektiv på tingene dér, fortæller han og fortsætter.

- Her er der en kapabel modstander på den anden side, der har hele spektret af midler til at indhente efterretninger. Og som også gennemfører informationsoperationer på et meget højt niveau i operationsområdet. Særligt i Letland selvfølgelig. Det var tydeligt, at perspektivet på militær sikkerhed her var forskelligt fra vores. Jo tættere du kom på den russiske grænse i de tre baltiske lande, set fra København, jo større var fokus på den militære sikkerhed, fortæller han.

#### Sig det ikke til nogen

Lennie Fredskov mener, at der i Danmark har været, og formentlig stadigvæk er, en proces i gang i forhold til ikke

at være for naiv i forhold til den militære sikkerhed.

- Vi er sådan et åbent og tillidsfuldt samfund. Og selvfølgelig kan jeg da fortælle dig alle ting. Og hvis jeg nu siger til dig, at det skal du ikke sige videre, så siger du det ikke videre. Det er bare ikke sådan, det foregår. Så der tror jeg, at vi skal vænne os til, at Forsvaret på en lang række områder bliver meget mere lukket, end vi har været vant til, fortæller han.

Netop fordi vi i dag står over for en anden modstander, så mener han, at vi til tider fortæller for meget.

- Når jeg ser på medierne, og hvad der bliver offentliggjort, så er det relativt ofte, at jeg tænker, at det havde vi ikke behovet at fortælle russerne selv. For at give et konkret eksempel: Der var et missil-indkøb for et stykke tid siden, hvor man fortalte, præcis hvor mange missiler man havde købt. Jeg tror, det var luftværnsmissiler. Så hvis vi nu siger, at vi købte 89 missiler, så skal russerne altså bare købe 90 droner. Der ser jeg en anden balance i forhold til offentlighedens interesse. Det tal bør være hemmeligt, siger han.

#### De vigtige detaljer

Et andet eksempel er sagen med fregatten Ivar Huitfeldt, som under udsendelse til Rødehavet havde problemer med blandt andet skibets kanoner.

- Der kan jeg heller ikke se, at vi har et stort behov for at fortælle vores modstandere, at vi har en sårbarhed her, som de under nogle givne omstændigheder kan udnytte. Det synes jeg, vi skal holde hemmeligt, for i sidste ende kan det koste menneskeliv, siger han og fortsætter

- Jeg bliver irriteret, når nogen lækker dokumenter af den her art til medierne. Jeg synes, det er uansvarligt, og jeg synes, det er naivt og forargeligt, siger han.

#### Kritik og frustrerede medarbejdere

Det betyder dog ikke, at man ikke kan kritisere, hvis noget ikke fungerer, fortæller han.

- Man kan godt kritisere, men man skal overveje, hvad er det er for en detaljeringsgrad, det er nødvendigt at gå ned i, siger Lennie Fredskov.

Lennie Fredskov medgiver, at et motiv til, at en medarbejder ender med at lække materiale til pressen, kunne være en frustration over, at problemer ikke bliver taget seriøst, og at der ikke bliver lyttet til frustrationerne.

- Typisk vil det være sådan, at man som medarbejder har en berettiget forventning om, at når man nu har sagt det til chefen, så fikser han problemet. Men i Forsvaret går der ofte nogen tid, før noget bliver fikset. I den periode oplever medarbejderne, at der ikke er noget, der fungerer, og jeg tror også, at vi mister medarbejdere på den konto. Det er jo så dér, hvor en journalist kan stikke en mikrofon i hovedet på en medarbejder og spørge: "Hvad synes du om det?" Og det synes medarbejderne typisk ikke særlig godt om. Her tror jeg, at det handler meget om, at man også i kommunikationen tager medarbejderne med, siger han.

#### Den bedste linje

Det var faktisk noget, som han selv arbejdede med, da han var kommunikationschef. Her vender han tilbage til sagen med problemerne med EH101-helikopterne. Dengang sendte Forsvarskommandoen kommunikationsmedarbejdere ud til eskadrillen for at tale med de berørte medarbejdere.

- Ikke for at fortælle dem, hvad de skulle sige, men for at få at vide, hvad de ville sige, hvis de blev spurgt. Og det, de sagde, var, at det var verdens fedeste helikopter - når den altså fløj. Det var en linje, som jeg nok skulle have betalt et bureau i dyre domme for at få, hvis jeg havde siddet ovre på mit kontor. Så jeg tror, at det handler om, at ledelsen prøver at arbejde med tingene, fortæller Lennie Fredskov.

Tilbage i 2006 blev der også brugt rigtig mange ressourcer på den interne kommunikation. Der var regimentsblade, hvert værn havde sit eget blad, og så var der et overordnet forsvarsblad. Ud over det producerede Forsvarets Mediecenter TV til sit eget webbaserede medie, Forsvarskanalen.dk. Det koncept blev bredt ud til NATO, hvor Danmark finansierede produktionsfaciliteterne og etableringen af NATOchannel.tv, som gik i luften i 2008.

- Så der blev brugt rigtig mange ressourcer på intern kommunikation, men det er jo også intern kommunikation, der gør, at medarbejderne er informerede, når de går ud og møder omgivelserne. Jeg tror stadigvæk i dag, at Forsvarets Mediecenter var en sindssygt god investering, fordi det var i stand til at producere materiale af høj kvalitet, som folk gad at se, fortæller han.

Adspurgt om han tror, at der i Forsvaret kan være en tendens til, at lukkethed kan blive en automatreaktion, og at det for nogle kan handle om frygten for karrieren, når de ikke siger deres mening.

- Jeg er trods alt blevet brigadegeneral, og jeg har sagt min mening hele vejen igennem. Jeg ved ikke, om det er selve det hierarkiske system, der gør det. Men jeg oplever det i høj grad som værende selvpålagt. Du kan sidde i en stor gruppe af chefer, hvor chefen inviterer til, at nu vil han gerne have en debat, og så bliver der ikke sagt noget, fortæller han.

Selvom der både er forskel på, hvor meget en chef inviterer til debat, og at det også sker, at medarbejdere oplever at blive sanktioneret af Forsvarets ledelse eller af ministeriet for noget, de har sagt, så mener Lennie Fredskov ikke, at det er en undskyldning.

- Som soldater og officerer forventes vi at kunne gå ud og møde fjendens kugler. Og så er vi bange for, at et eller andet, vi siger, skal koste på vores karriere? Det, synes jeg er slapt. Det kan ikke hjælpe noget, at man sidder med en tvivl, eller man mener, at det, man har gang i, er forkert, og man så holder sin mund. Det duer ikke. Så må man mande sig op og sige: "Det er jeg ikke enig i". Så kan det godt være, at chefen bliver sur, men det er der ikke noget at gøre ved. Det står også i de syv pligter som embedsmand, at man har en pligt til at udtrykke sin faglige mening, slutter han. ■



## Forsikring til jer, der sikrer os andre

Vi i Tryg og I i det danske Forsvar har noget til fælles. I en verden, der forandrer sig, arbejder vi begge for at skabe tryghed i Danmark. Men jeres arbejde er ikke bare et arbejde, det er en indsats, der fortjener en ekstra salut.

Som medlem af HOD får du derfor både **Ekstra Tryghed og andre fordele** med i forsikringerne hos os.

- Ring 70 33 25 25
- eller scan QR-koden



[tryg.dk/partner/hod](https://tryg.dk/partner/hod)

### Er du kadet?

Vi har også fordele til dig.

# DELTIDS-ANSATTE OG MER-ARBEJDE

Har du spørgsmål så kontakt konsulent Steen Gøtsche på [goetsche@hod.dk](mailto:goetsche@hod.dk) eller 3525 03 01.

I HOD har vi igennem længere tid – på lige fod med resten af statens områder – set **en fejlagtig forvaltning i forbindelse med udbetaling af merarbejde**, når nogle af vores medlemmer har været ansat på en deltidsaftale.

TEKST STEEN GØTSCHÉ

**FORSVARET HAR GENERELT KUN UDBETALT MERARBEJDE** efter normale regler, altså i forhold til 37 timers ugentlig ansættelse.

Men her burde man have udbetalt satsen for merarbejdet (timeløn + 50%) efter den aftalte arbejdstid i deltidskontrakten.

Efter at sagen, også kaldet deltidsdommen, har været til afgørelse i Voldgiftsretten, skal arbejdsgiver rette honoreringen, både fremadrettet og bagudrettet.

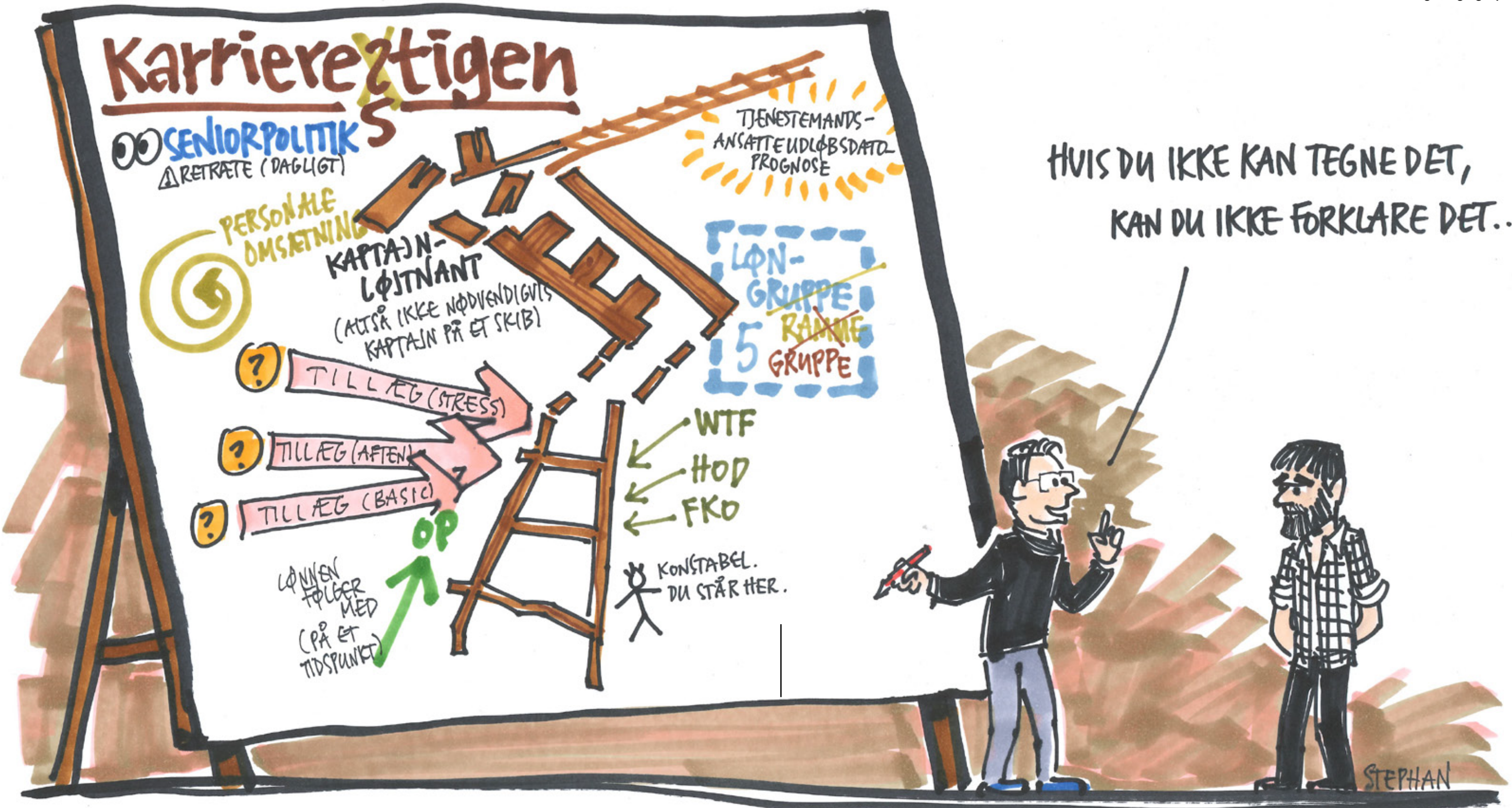
**Kendelsen medfører, at hvis en fuldtidsansat har krav på udbetaling af merarbejde i forholdet 1:1,5 eller afspadsering af merarbejdet i forholdet 1:1,5,**

**vil en deltidsansat have samme krav på honorering af det merarbejde, der ligger udover den deltidsansattes individuelt aftalte arbejdstid.**

I forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 2026 aftalte de centrale parter at afsætte 12 mio. kr. til at dække implementeringen af Voldgiftsrettens kendelse af 4. februar 2026, og at parterne skal indlede en "proces for håndtering af krav og efterbehandling som følge af resultatet af kendelsen".

HOD er derfor i dialog med Forsvarsministeriet om udestående honorering i forbindelse med deltidsansættelse.

På hovedbestyrelsens seminar i december havde vi besøg af illustratør Stephan Nielsen, der - med et glimt i øjet - tegnede, hvad han lyttede sig til. Der blev fanget mange vigtige pointer.



## Premierløjtnant Ann-Marie Pedersen, 33 år

HB-medlem Hæren  
Sagsbehandler ved Center  
for Militær Fysisk Træning,  
Svanemøllens Kaserne



### HVEM ER JEG:

Mit navn er Ann-Marie Pedersen, og jeg bor ved Slagelse med min kæreste og vores søn. Efter værnepligt i 2012 var jeg i det civile i en 7 års tid, hvorefter jeg søgte ind på Hærens Officersskole. Min nuværende stilling er ved Center for Militær Fysisk Træning, hvor jeg har mulighed for at kombinere min civile og militære uddannelse. Jeg har været tillidsrepræsentant ved Trænregimentet og blev sidste år valgt ind i HB i HOD.

Foto: Claus Fisker

### *Hvorfor er du involveret i organisationsarbejde?*

**Som kadet og senere som nyuddannet premierløjtnant prøvede jeg ihærdigt at finde hoved og hale i ansættelsesvilkår, arbejdstidsregler og ledelse.** Som TR og senere HB-medlem ønskede jeg en større forståelse for de vilkår og rammer, som jeg og mine kolleger arbejder under. Derudover vil jeg gerne være med til at påvirke og udvikle forholdene til gavn for både nuværende og kommende kolleger. Når jeg taler med mine kolleger, er det sparsomt, hvad de egentlig ved om HOD, og hvad de kan bidrage med. Jeg vil gerne være med til at videreformidle den viden, jeg får ved at være en del af HB, så flest mulige kan få gavn af den hjælp og støtte, HOD kan tilbyde.

## CV

2017 – 2019  
Kandidat i Idræt fra Aalborg Universitet

2019 – 2022  
Hærens Officersskole

2022 – 2023  
Delingsfører i HRU ved Trænregimentet

2023 – 2025  
Sagsbehandler og kursusleder i Tjenestegrensaftdelingen ved Trænregimentet

2025 –  
Sagsbehandler ved Center for Militær Fysisk Træning

### *Hvilke mærkesager er de vigtigste for dig at kæmpe for?*

**Vi bruger størstedelen af vores vågne timer i hverdagen på arbejde,** så for mig betyder medarbejdertrivsel rigtig meget – det er et af fundamentene for, at en arbejdsplads fungerer optimalt. Man hører ofte ledere og chefer tale om vigtigheden af, at medarbejderne har det godt, men når det kommer til stykket, er det desværre også lidt for nemt at nedprioritere fokuset på trivsel, da opgaven jo altid er i centrum. Medarbejderne er en af de vigtigste ressourcer, som Forsvaret har, så trivsel må ikke bare være et 'nemt' mål – det er en hård forudsætning for udvikling, kvalitet og medarbejdere, der bliver. Og det har vi brug for i Forsvaret.

# En investering i personalet



## HOLD 3 I LETLAND

I august 2026 udsendes en samlet enhed med grundstamme fra Den Kongelige Livgarde til Letland som dansk bidrag til NATO's beredskab. Soldaterne udsendes i fire måneder som Hold 3 (FLF 3).

TEKST SARA RAVNMARK FOTO PRIVAT

**For små to år siden står Karina Wøbbe, bataljonschef for 1. Panserinfanteribataljon ved Den Kongelige Livgarde, over for at skulle opbygge bataljonen og gøre enheden klar til udsendelse til Letland som hold FLF 3 i august 2026. Det er en god bataljon, men den er træt efter sidste udsendelse. Der er påfaldende mange sygdommeldinger, som ikke bare er forkølelser, og kompagnicheferne bekræfter billedet af, at soldaternes trivsel ikke er helt i top.**

**- MINE FOLK ER KAMPSOLDATER** og skabt af noget helt specielt. Det ændrer bare ikke på, at virkeligheden er sådan i dag, at pres, belastning, opgaver og egen samvittighed kan spænde ben, lyder det fra Karina Wøbbe.

Til at begynde med bliver udfordringerne med belastning, trivsel og stress løst individuelt, men det viser sig efterhånden, at der skal noget andet til, hvis opbygningen af kampkraft til Letland skal lykkes.

- Personalet er min absolut vigtigste ressource. Der er ingen bataljon uden dem, og derfor skal jeg gøre alt for at passe på dem og skabe de vilkår, som de skal bruge for at kunne udføre opgaven. Her måtte jeg konstatere, at hvis jeg reelt ville investere i personalet, havde jeg brug for hjælp udefra.

### Tilvalg er også fravalg

Karina Wøbbe får kontakt med Personelkommandoen (PKOM), og det bliver starten på et langvarigt samarbejde om forebyggelse og håndtering af stress.

Hjælpen ser dog anderledes ud end forventet. Karina Wøbbe sætter PKOM ind i situationen og regner med at få noget sparring og nogle nye værktøjer at gøre godt med. I stedet vender et helt team fra PKOM tilbage og ruller en omfattende plan ud – en mulighed PKOM havde, fordi man i regi af forligsinitiativet kunne anvende anledningen til et pilotprojekt. Planen strækker sig over flere år og involverer alle ledelsesniveauer fra konstabler og delingsførere til kompagnichefer og bataljonschef.

- Først gik jeg lidt i baglås over, hvad det ville kræve. Vi har så højt et tempo til hverdag, og alt, hvad jeg prioriterer, er et fravalg af noget andet. Men samtidig vurderede jeg, at vi havde brug for det forløb for at komme i mål med opgaven. Det ville være en investering i at bygge os op som enhed – og en investering i vores soldater. Med det for øje var jeg ikke i tvivl om, at vi skulle iværksætte planen.

### Hvordan går det, chef?

Teamet fra PKOM lægger grundigt ud. Hen over et halvt

år bliver chefer, befalingsmænd og konstabler interviewet, så situationen kan blive klarlagt. Herefter bliver alle niveauer i bataljonen undervist i forebyggelse og håndtering af stress og pres i løbet af tre temadage. Gruppearbejde og refleksion er en del af undervisningen, og cheferne får et ekstra lag med viden og værktøjer særligt målrettet dem.

Alle har således været igennem den samme læring, og det har givet et fælles sprog for at tale om stress og pres og generelt en åben og god kommunikation på tværs af bataljonen.

- Det kan lyde basalt, men kamptropperne er jo mest kendt for noget andet end at udvise omsorg. Den del er blevet mere legal i dag, siger Karina Wøbbe og giver som eksempel, at nogle af hendes 'egne drenge' er begyndt at spørge hende, hvordan det går.

- Det ville aldrig være sket for 25 år siden, da jeg startede i Forsvaret, og nogle vil måske stadig mene, at det er for meget. Men de mennesker, vi har i Forsvaret i dag,

”

Det ville aldrig være sket for 25 år siden, da jeg startede i Forsvaret, og nogle vil måske stadig mene, at det er for meget. Men de mennesker, vi har i Forsvaret i dag, ikke mindst de yngre, har nogle andre forventninger til, hvordan vi passer på hinanden, og det bliver vi nødt til at medtage i vores ledelsesvirke, hvis vi vil fastholde dem.

Karina Wøbbe, bataljonschef for 1. Panserinfanteribataljon ved Den Kongelige Livgarde,

ikke mindst de yngre, har nogle andre forventninger til, hvordan vi passer på hinanden, og det bliver vi nødt til at medtage i vores ledelsesvirke, hvis vi vil fastholde dem.

#### Krig er en holdsport

Bataljonen har samtidig fået mere struktur på forebyggelse og håndtering af stress, fortæller Karina Wøbbe. Blandt andet med modeller for 'de svære samtaler' og værktøjer til chefmøderne, som sikrer, at man får spurgt om de rigtige ting.

- Vi har fået en værktøjskasse at gribe i. Enhederne har selv implementeret dele af den, og jeg kan høre, at den viden, vi har fået, bliver bragt i spil. 'Kan du ikke huske, at vi talte om det og det, da vi lavede gruppearbejde', siger de for eksempel.

Nogle frugter skal dog først høstes senere, for der er netop tale om en strategisk investering over tid, som skal komme bataljonen til gode både under og efter de fire måneders udsendelse til Letland.

- Hvis vi trives godt, allerede inden vi tager afsted, så står vi stærkt og kan bedre løse opgaven derovre. Krig er jo en holdsport, og vi kan kun vinde, hvis vi fungerer som hold. Samtidig kan det også medvirke til, at vi endnu hurtigere får et solidt samarbejde med alle de enheder, som tilgår under FLF03, så vi står stærkest muligt som et samlet hold.

#### En bid af fagligheden

Resten af gevinsten skal hentes efter hjemkomsten. Her vil mange typisk forlade Forsvaret igen for at prøve kræfter med noget andet.

- Det kommer også til at ske på dette hold, men jeg håber, at vi får skabt noget, der giver flere lyst til at blive her længere, når vi er kommet hjem og skal se ind i en ny organisation, siger bataljonschefen.

Hun henviser til især implementeringen af den nye værnepligt og de massive mængder nyt materiel, der skal tages imod. Det kommer uden tvivl til at belaste, og også her bliver det vigtigt med et godt værn mod stress.

- Den faglige stolthed fylder meget for alle, uanset

speciale. Og det er netop den faglige stolthed, man konstant må gå på kompromis med, når tiden er knap, og man ikke får lov at levere det, man kan. Med det tempo, vi har, undgår vi ikke at skulle skære her og der i vores faglighed. Derfor bliver det fundament, vi får med den her strategiske indsats, en vigtig del af at kunne håndtere og forebygge stress i enhederne.

#### Nye krav til cheferne

Karina Wøbbe blev allerede tidligt i forløbet overrasket over, hvor mange der har kunnet placere sig selv højt på en stressskala. Det skyldes ikke sjældent en kombination af de rammer, der i dag er på arbejdspladsen, og forventningerne på hjemmefronten.

- Mange af de fantastiske mennesker, vi har i Forsvaret i dag, har nogle benhårde prioriteringer, når det gælder familie, privatliv og tid. Det gør dem til hele mennesker, men det stiller også krav til chefer og førere. Jeg skal være super skarp til at forventningsafstemme med mine medarbejdere om de resultater, vi skal nå. For eksempel ved at sige 'Vi har den her deadline, og I kan godt regne med, at der kommer noget fra mig i aften, men jeg forventer faktisk, at I først svarer i morgen, når I er mødt på arbejde'.

#### Indsatsen værd

Den strategiske indsats mod stress for 1. bataljon på Garderkasernen fortsætter en tid endnu. Teamet fra PKOM skal på besøg i Camp Valdemar og følger op igen efter hjemkomst. Det civil-militære samarbejde kræver til tider, at parterne 'oversætter' faglige begreber og erfaringer for hinanden, for det er to verdener, der mødes, siger Karina Wøbbe.

- Vi er gode til at gå i krig, mens teamet i PKOM er kommet med en helt anden kompetence. Man siger ofte om kampsoldater, at vi har det dér panser på. Men det er altså en god idé at tale sammen på et andet plan end 'tager du lige ammunicionskassen med ud'. Det kræver naturligvis tilvænning på alle niveauer, når man skal i gang med gøre tingene en lille smule anderledes, men jeg kan se, at vi har fat i noget. Vi er sgu en ret god bataljon. ■

#### FOREBYGGENDE FORLØB FOR STØRRE ENHEDER

Forløbet for bataljonen på Garderkasernen har givet input til et nyt tilbud fra PKOM, hvor større enheder i Forsvaret kan rekvirere et strategisk forløb til forebyggelse og håndtering af stress. Det er del af et initiativ i Forsvarsforligets delaftale 2.



I dette forløb går man ikke i dybden med den enkeltes praksis, men opøver i stedet nogle generelle kompetencer som enhed og får skabt nogle strukturer

på tværs og et fælles sprog, som kan hjælpe med at forebygge og håndtere stress, fortæller Camilla Valbak-Andersen, chefkonsulent og projektleder, PKOM.

- Alle vil gerne bidrage til trivsel på arbejdspladsen, men det forbliver ofte ret abstrakt. Derfor skal viden og vilje omsættes til adfærd i praksis. Og det gælder om at lave nogle aftaler i 'fredstid', så man har et stærkt sikkerhedsnet til den dag, balancen ryger, og stressen er kommet inden for døren. Det er noget af det, vi gennemgår i de her forløb.

En praksis kan for eksempel være at etablere hyppige 1:1 samtaler, hvor lederen kort tjekker ind med medarbejderen.

- Det kan give en god fornemmelse af, hvordan medarbejderens normale adfærd er, og det gør det lettere at opdage, hvis denne adfærd pludselig begynder at ændre sig. Og forebyggelse og håndtering af stress handler netop meget om at blive god til at opdage, hvornår noget afviger fra det, man normalt ser, så man kan få handlet på det, lyder det fra Camilla Valbak-Andersen.



- Omkostningseffektiv antidroneløsning til improviserede og små kommercielle droner
- Mindre risiko for omgivelserne
- Pålidelig i maskingeværer med høj skudhastighed
- Kan detekteres ved røntgen, overholder REACH-forordningen
- UDD LIGHT og UDD HEAVY med en effektiv rækkevidde på henholdsvis 100 m og 300 m



Scan for mere information

RWS

RWS GmbH  
UDD@rws-tech.com  
www.rws-technology.com



RWS GmbH is part of the Beretta Holding Group and member of the BDT alliance. This advertisement serves to present our company. Delivery exclusively to official buyers.

Warning – H204: Fire or projection hazard.  
P210: Keep away from heat, hot surfaces, sparks, open flames and other ignition sources. No smoking.

# PFA EarlyCare



**Med EarlyCare kan du få hjælp,** hvis du er i risiko for at blive sygemeldt eller allerede er blevet det, for eksempel med symptomer på stress.

**EarlyCare er en helhedsorienteret** og systematisk indsats med fokus på at hjælpe dig til at kunne blive i dit arbejde – eller vende godt tilbage til det.

**Du får tilknyttet en fast Health Guide,** som hjælper dig med at navigere og koordinere mellem forskellige tilbud og behandlingsmuligheder, for eksempel jobcenter, interesseorganisationer m.v.

**Der kan tilbydes behandling,** hvis det vurderes muligt og relevant.

## Hvem kan få hjælp fra EarlyCare?

**HVIS DU ER OVERENSKOMSTANSAT,** har du automatisk PFA EarlyCare som en del af din PFA Erhvervsevne.

Du kan altid se på [mitpfa.dk](http://mitpfa.dk), hvilke forsikringer din pensionsordning indeholder.

Læs mere om PFA EarlyCare på [pfa.dk/earlycare](http://pfa.dk/earlycare), eller ring til PFA på telefon 70 12 50 00.



# EN MAVEPUSTER TIL MAGA- BEVÆGELSE

**Valgnederlaget til Viktor Orbán – Donald Trumps politiske forbillede – viser, at højre-populistiske autokrater intetsteds kan føle sig sikre mod at blive stemt ud, vurderer EU-professor Marlene Wind. Men landene i Visegrad-gruppen, der alle har en kommunistisk fortid, er fortsat kendetegnet ved stærke partier med illiberale dagsordener.**

Marlene Wind har analyseret de illiberale partiers og bevægelseres trussel mod EU's demokratiske værdigrundlag i bogen *Tribaliseringen af Europa* fra 2020.

I perioden 2020-24 fik Marlene Wind lejlighed til at beskæftige sig med bl.a. den illiberale trussel på højeste politiske plan, da hun var særlig rådgiver for EU's udenrigschef, Josep Borrell.

TEKST NIELS-BIRGER DANIELSEN FOTO SARA SKYTTE

**UMIDDELBART VAR RESULTATET AF VALGET I UNGARN I APRIL**, at vælgerne i et mindre EU-land forkastede en mangeårig, autoritær magthaver. Ikke mere end det. Men betydningen af Viktor Orbáns store nederlag er langt større og rækker ud over flere kontinenter. Det mener Marlene Wind, professor på Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.

USA's vicepræsident, J.D. Vance, besøgte Ungarn i valgkampens slutfase og gav udtryk for amerikansk støtte til Orbán, der har været premierminister siden 2010. Kort forinden havde præsident Donald Trump gjort det samme i en videobesked. Men ganske uden effekt på de ungarske vælgere.

- Valgnederlaget var en kæmpe mavepuster til MAGA-bevægelsen. Det vigtigste er selve det, at Viktor Orbán kunne tabe overhovedet. Hvis han kan tabe, kan alle populistere tabe, pointerer Wind.

Den nu forhenværende ungarske leder var first mover med en illiberal strategi, d.v.s. konsekvent at gå imod alt, hvad der er liberalt.

- Orbán iværksatte en populisme fra oven. Han brugte energi på at skabe utilfredshed blandt masserne. Trump har ikke kun ladet sig inspirere af Viktor Orbáns eksempel, han har simpelthen kopieret det.

Selv om Orbán ifølge Marlene Wind egentlig ikke er kristen, taler han meget om kristendom, nationalstaten og andre værdier, som de amerikanske MAGA-folk kan lide. Hans indflydelse er tydelig i længere passager af USA's nationale sikkerhedsstrategi, der blev offentliggjort i december i fjor. Derfor er hans nederlag så meget større end bare et normalt nederlag til en illiberal ungarsk leder.

### Vinder med ny kurs

Valgets store vinder blev Peter Magyar, der helt frem til 2024 var en del af Orbáns Fidesz-parti. Marlene Wind er positivt overrasket over den første tid med den 45-årige Magyar.

- Det gælder ikke mindst hans opgør med medie-monopolerne og hans godkendelse af EU-støtten på 90 mia. euro til Ukraine, som Orbán-regeringen indtil nu har blokeret for.

Magyar har vedkendt sig, at de vestlige lande i 1990'erne lovede at beskytte Ukraine, da landet opgav sine atomvåben. Han har åbnet døren på klem for at støtte ukrainsk EU-medlemskab – dog på betingelse af, at Ukraine ophæver forskellige restriktioner mod det ungarsk-sprogede mindretal i Transkarpatien, der tidligere har tilhørt Ungarn. Magyar vil i denne måned besøge regionen.

Midt i maj reagerede han skarpt på russiske drone-angreb i netop Transkarpatien. Hans udenrigsminister kaldte den russiske ambassadør og spurgte: 'Hvornår vil Rusland og Vladimir Putin endelig afslutte denne blodige krig?'

- Signalerne er enormt opmuntrende, konkluderer Marlene Wind.

Selv om der er nye toner fra Budapest, er det stadig uvist, hvilken indflydelse Viktor Orbán vil være i stand til

at udøve fra kulisserne gennem bl.a. kontrol over store fonde.

### Uhørt illoyalitet

Noget tyder på, at den ungarske autokrats nederlag kan give andre illiberale ledere kolde fødder. Det gælder især Slovakiets premierminister, Robert Fico, Orbáns faste allierede i konflikterne med EU-ledelsen.

Fico besøgte i begyndelsen af maj Ukraines præsident Volodimir Zelenskij. Det kan være et tegn på, at den slovakiske leder ikke ønsker at stå alene over for EU nu, hvor Orbán er væk. Deres samtale blev af Zelenskij tolket sådan, at Fico vil støtte Ukraines optagelse i EU.

Der er i så fald en opsigtsvækkende ændring af Slovakiets hidtil pro-russiske politik.

Ugen efter mødet med Zelenskij besøgte Fico Moskva i anledning af den store parade for sejren i Anden Verdenskrig. Ved den lejlighed nægtede de tre baltiske lande at give Robert Fico tilladelse til at lade sit fly passere deres luftrum i et sådant ærinde.

Marlene Wind betegner Ficos nære forhold til Putin som en uhørt illoyalitet over for EU- og NATO-partnerne.

- Man kan spørge, om han bliver den nye informant for Kreml, siger hun med henvisning til spionage, som Orbán-regeringen er blevet afsløret i at drive mod EU-toppen.

Først på året lykkedes det nogle journalister at fremskaffe lydfiler med telefonsamtaler, hvor Ungarns udenrigsminister, Peter Szijjártó, rapporterede til Ruslands udenrigsminister, Sergej Lavrov, om forhandlingerne i EU's ministerråd.

### Orbán og Putins fællesmængde

I sine yngre år var Viktor Orbán liberal og vestligt orienteret.

- Men da han først blev valgt, blev han grebet af magten. Han har aldrig 'solgt' sig på en pro-russisk linje over for vælgerne. Han kom krybende, da han så sig om efter andre partnere, da EU smækkede kassen i på grund af en række sager om ungarsk svindel med EU-midler, uddyber Marlene Wind.

- Tilnærmelsen er kommet i kølvandet på hans illiberale projekt, hvor han lægger afstand til Europa og liberale værdier. Han hader minoriteter, hader LGBT-rettigheder og alt, hvad der smager af 'woke'.

Det er holdninger, der flugter fuldstændig med værdierne i Putins Rusland. Ifølge Marlene Wind er det eneste, som det for Viktor Orbán har handlet om, dog: 'Hvordan bevarer jeg og mine oligark-venner magten?'

- Han har en kræmmerindstilling. Den tog til efter Ukraine-krigens udbrud. Ungarns energiahængighed har givet et ekstra incitament til at prioritere en tæt tilknytning til Rusland.

### Små forsvarsbudgetter

Ungarn, Tjekkiet og Slovakiet nævnes sjældent i sikkerhedspolitik sammenhæng. Specielt Slovakiet og Ungarn har lave forsvarsbudgetter. Under Orbán har Ungarn

”

**Orbán iværksatte en populisme fra oven. Han brugte energi på at skabe utilfredshed blandt masserne. Trump har ikke kun ladet sig inspirere af Viktor Orbáns eksempel, han har simpelthen kopieret det.**

Marlene Wind, EU-professor

været et af de NATO-lande, der ligger lavest i udgifter til forsvar – på et tidspunkt med kun lidt over 1 pct. af bruttonationalproduktet (BNP).

- Det er påfaldende, at J.D. Vance valgte at besøge netop det land, der ligger lavest, når det for amerikanerne altid har været et anklagepunkt mod Europa, at man gør for lidt for eget forsvar, bemærker Marlene Wind.

De tre lande deltager i den europæiske oprustning, men NATO-målsætningen på 5 pct. af BNP er fjern. I første omgang handler det om at nå op på 2 pct.

- Det er ikke som sådan et kontroversielt spørgsmål, men det er ret fattige lande. Når man besøger Slovakiet med bl.a. mange forældede industrier, skulle man ikke tro, at det var et EU-land. Men specielt Tjekkiet kunne godt gøre mere, hvis de ville.

### Tjekkisk skepsis

Marlene Wind betegner Tjekkiet's medlemskab af EU siden 2004 som en skuffelse. Landet har ellers solide demokratiske traditioner tilbage fra Mellemligstiden, men den politiske kultur er stadig præget af de 40 år under kommunismen.

- Tjekkiet har været EU-skeptisk lige fra starten og er meget optaget af suveræniteten. Det har noget at gøre med landets historisk set territoriale usikkerhed. Det har direkte ført det i retning af det illiberale, siger Marlene Wind.

Den rige forretningsmand Andrej Babis kom tilbage som premierminister i december 2025 efter tidligere at have haft posten 2017-21. Han er populist og opportunist ligesom Viktor Orbán og ifølge professor Wind drevet af én ting: forretninger.

### Fællesskabet fra Visegrad

Dermed er Babis et udtryk for, at de fire såkaldte Visegrad-lande – Polen, Tjekkiet, Slovakiet og Ungarn – alle

har stærke højre-populistiske eller nationalkonservative partier. Betegnelsen for de fire, der alle var en del af Sovjet-blokken før 1989, sigter til et topmøde, som de da nyligt frie stater holdt i den historiske fæstningsby i Ungarn i 1991.

EU rejste i Andrej Babis første embedsperiode sager mod landet for misbrug af støttemidler, og der har været eksempler på intimidering af politiske modstandere.

Under Petr Fiala, der var regeringsleder 2021-25, førte Tjekkiet en beslutsom pro-ukrainsk politik med omfattende våbenstøtte, og landet har taget imod en halv million ukrainske flygtninge. Babis er mere på linje med Orbán og Fico. Da han i 2023 stillede op til præsidentvalget mod den nuværende præsident Petr Pavel, general og tidligere formand for NATO's Militærkomité, kaldte han Pavel for 'krigsmager'.

Mange tjekker finder, at Ukraine-støtten er gået for vidt, men den nuværende premierminister balancerer mellem forskellige hensyn.

- Under Babis er der ikke udsigt til nogen særlig pro-flygtninge eller pro-ukrainsk linje. Men han har brug for EU og er indstillet på at spille sine kort rigtigt, vurderer Marlene Wind.

### Exodus af veluddannede

Babis, der er leder af partiet ANO 2011, var tidligere medlem af EU-Parlamentet. Dengang var han medlem af den liberale gruppe, der blandt andet indbefatter Det radikale Venstre. I Slovakiet var Robert Fico oprindeligt socialdemokrat, inden han slog ind på en illiberal politik.

- De hopper rundt og kalder sig mange forskellige ting, men deres politik går ud på det samme. Det handler om penge og magt, men for at blive genvalgt er du nødt til at give indtryk af, at du er drevet af noget andet end penge og magt. Det viser noget om, hvor svært det er at være nyetableret demokrati, pointerer Marlene Wind.

- Landene er små og politisk ustabile. Polen er undtagelsen. Det er et stabilt land, der har haft en fantastisk økonomisk udvikling, selv om også Polen i disse år trækker imod det illiberale. De andre lande burde have klaret sig lige så godt. Almindelige mennesker er gået på gaden for at demonstrere mod politikken og den sociale situation. De veluddannede emigrerer. Næsten 500.000 har forladt Ungarn.

Til gengæld forsøger den ungarske stat at skaffe nye indbyggere ad anden vej. Mødre, der får flere end tre børn, er f.eks. fritaget for indkomstskat uanset alder.

### Hårdkogte polske ideologer

I Polen har den liberale Borgerplatform, med Donald Tusk som premierminister, regeringsmagten, men Karól Nawrocki fra det national-konservative Lov og Retfærdighed (PiS) sidder på den magtfulde præsidentpost. Meningsmålinger peger i retning af, at PiS vil vinde parlamentsvalget i 2027.

- Der er en vigtig forskel mellem Polen og de tre andre Visegrad-lande, forklarer Marlene Wind.

- Orbán var ligeglad med, hvem han handlede med,



men de national-konservative i Polen er stærkt anti-russiske og ideologisk illiberale. Men trods den betydelige ideologiske forskel har PiS direkte erklæret, at de stiler efter et samfund som Orbáns Ungarn.

Domstolenes uafhængighed er ikke blevet retableret, efter at PiS i en otte år lang regeringsperiode systematisk fik placeret politisk loyale dommere overalt i retssystemet.

Nawrocki har egenhændigt strammet Polens linje over for Ukraine. Han har nedlagt veto mod love, der fortsætter landets medfinansiering af satellit-systemet Starlink, som er afgørende for Ukraines militære slagkraft, og for forlængelse af loven om økonomiske ydelser til ukrainske flygtninge. Han har også nedlagt veto imod genoprettelse af et liberalt demokrati, f.eks. ved at nedlægge veto imod udskiftning af de illiberale dommere.

Marlene Wind mener, at PiS's linje vil møde modstand, hvis de vinder valget næste år.

- Befolkningen har smagt friheden og vil være meget lidt indstillet på at miste den igen. Men det politiske system er dysfunktionelt, og der er stadig forbud mod abort.

### Bekymret over Frankrig

Interviewet på Marlene Winds kontor fandt sted den 8. maj – fire uger efter at hun som reaktion på det ungariske valg udtalte til magasinet Ræson: 'Det her kunne være begyndelsen til enden på den globale national-konservative bølge'.

Dagen før, den 7. maj, havde det højre-populistiske Reform UK imidlertid vundet sin store sejr ved lokalvalgene i Storbritannien. Det gav anledning til at spørge, om Wind fastholder sin vurdering.

- Storbritannien er i en håbløs situation på grund af Nigel Farages kampagne i 2016, der førte til Brexit (Storbritanniens udtræden af EU), men så stemmer briterne alligevel på ham! Det kan man godt få en lidt håbløs fornemmelse over, medgiver hun.

- Men trods alt: Geert Wilders er væk i Holland, og landet har fået en liberal regering. I Italien har Giorgia Meloni vist sig at være mere EU- og Ukrainevenlig end ventet, da hun kom til magten.

Marlene ser med størst bekymring på Frankrig på grund af landets store betydning.

- Her kan man frygte en udvikling mod illiberale tilstande, hvis Rassemblement National kommer til magten ved præsidentvalget i 2027, men Marine Le Pen har bevæget sig noget ind mod midten for at forbedre partiets chance for at klare sig i anden valgrunde. Men bekymrende er det. ■



**Marlene Wind**  
Født 1963 i Skive

Student fra Viby Amtsgymnasium

1993: Cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet

1998: Ph.d. fra European University Institute, Firenze

Fra 1999: Ansat på Institut for Statskundskab, Københavns Universitet (KU), først som adjunkt, senere lektor og fra 2009 som professor

Fra 2008: Direktør for Center for Europæisk Politik (CEP) og Afdelingen for Politologi, KU

Fra 2011: Professor på iCourts Center, Juridisk Fakultet, KU

Fra 2012: Professor ved Juridisk Fakultet, Oslo Universitet

2020-24: Særlig rådgiver for Josep Borrell Fontelles, EU's højtstående repræsentant for Udenrigsanliggender og vicepræsident for EU-Kommissionen.

Fast klummeskribent på Børsen, tidligere Berlingske, Politiken og Weekendavisen. Desuden fast deltager i Clement Kjersgaards søndagsmagasin 'Akkurat', skribent på Ræson og hyppig deltager i Deadline på DR2.

Fremmedsprog: Engelsk, tysk og fransk.

Forfatter til en lang række bøger og artikler på engelsk og dansk inkl. EU-bogen Europa i forandring (fem oplag) fra 2021 på Reitzels Forlag.



Lån & Spar Bank A/S, Højbro Plads 9-11, 1200 København K, Cvr.nr. 13 53 85 30. Forhold for trykfejl - 2026/05 - 1486-1

# Medlemsfordele, du kan mærke i hverdagen

Som medlem af HOD får du mere for pengene i Lån & Spar. HOD er nemlig medejer af Lån & Spar, og det giver dig særlige fordele, du ikke finder andre steder.

### Du får:

- 5 % i rente på din lønkonto\*
- Gratis kort og konti
- En personlig rådgiver, der kender dine vilkår og dit fag
- En fagforeningsejet bank, der arbejder for dig og for fællesskabet

Få mere ud af dit medlemskab af HOD – Ring **3378 1999** eller læs mere på [lsb.dk/hod](https://lsb.dk/hod)

### \*Vilkår

Du skal være medlem af HOD og have afsluttet din uddannelse. Du samler hele din privatøkonomi hos Lån & Spar. Lønkonto MedlemsKunde er en del af en samlet pakke af produkter og services, som din økonomi kredittvurderes ud fra. De 5% i rente er på de første 50.000 kr. på lønkontoen. Fra 50.001-500.000 kr. er renten 0,00 %. Derefter er renten 0,50 %. Renten beregnes dagligt og tilskrives årligt. Rentesatserne er variable og gælder pr. 8. august 2025.

Se alle vilkår på [lsb.dk/medlemsvilkaar](https://lsb.dk/medlemsvilkaar). Du behøver ikke flytte dine realkreditlån. Men evt. ændringer og nye realkreditlån skal gå gennem Lån & Spar og Totalkredit.



# Totalforsvar 2.0

## - Erfaringer fra Den kolde Krig til i dag

Redigeret af Rasmus Dahlberg og Niels Klingenberg Vistisen.

TEKST MICHAEL AAGAARD JENSEN

“DE, DER IKKE HUSKER FORTIDEN, ER DØMT TIL AT GENTAGE DEN”, sagde den spanske filosof George Santayana. Men det er ikke nødvendigvis noget dårligt at gentage fortiden. I hvert fald ikke de dele, der virkede. En ny antologi vil netop forsøge at sikre, at Danmark lærer af fortiden, når et nyt totalforsvar skal genopbygges.

Antologien hedder Totalforsvar 2.0 – erfaringer fra Den kolde Krig til i dag. Den er redigeret af lektor i samfundssikkerhed ved RUC Rasmus Dahlberg og militærhistoriker med lang erfaring fra Forsvaret Niels Klingenberg Vistisen.

- Vores vurdering er, at sådan som verdenssituationen er nu, så er der brug for et totalforsvar igen. Vores nabolande har det. Og vi skal lave et igen. Så det vil være tåbeligt ikke at lære af historien, fortæller Niels Klingenberg Vistisen om formålet med bogen.

Antologien har fire temaer, og 19 vidt forskellige bidragydere giver så i lige så mange kapitler en yderst grundig gennemgang af, hvordan

totalforsvaret under Den kolde Krig var opbygget, og hvad vi kan bruge den viden til i dag.

### Totalforsvar er hele samfundet

Fælles for alle kapitlerne synes at være et stort ønske om, at vi får mest muligt ud af de erfaringer, der tidligere er gjort på området, og hvordan vi omsætter fortidens løsninger til nutiden og fremtidens udfordringer. For historien gentager sig måske ikke præcis, men den rimer, siger Niels Klingenberg Vistisen.

- Det første, vi kan lære af historien, er, at totalforsvar virker. Vi kan også lære, at totalforsvar ikke kun er noget konkret som brandbiler eller brandslanger. Det er også et "state of mind". Totalforsvar er totalt, for det handler om hele samfundet - inklusive Forsvaret. Endvidere jeg tror også, at vi kan lære, at dengang vi havde et totalforsvar, var det ikke noget, der gik ind og ødelagde hverdagen. Det var der rent fysisk, det var indøvet, folk vidste, hvad det var, men det var ikke så tungt, at alt andet gik i stå, siger han.

Det er virkelig en grundig gennemgang, man får i bogen. I prologen bliver læseren taget med helt tilbage til mellemkrigstiden, hvor grundlaget for civilforsvaret blev lagt. Og gennem bogens fire dele kommer vi omkring det civile beredskab, Hjemmeværnet og politiets opgaver, krisestyring og spionage og kontraspionage i Danmark. Vi får en gennemgang af totalforsvaret i vores nordiske nabolande, Norge, Sverige og Finland. Og sidst, men ikke mindst, får vi perspektiver på, hvordan vi så kan bruge al den viden og de erfaringer, der er gjort i fortiden, når Totalforsvar 2.0 skal bygges. Det er netop her, antologien har sin styrke. Den giver et solidt fundament at stå på for alle dem, der nu står over for den enorme opgave, der ligger i at gøre samfundet robust og sikre os alle i tilfælde af krig og kriser. Styrken ligger også i, at bogens forfattere godt ved, at vi ikke kan overføre tidligere tiders erfaringer til nutiden én til én. Men vi kan måske undgå at gentage fortidens fejl.

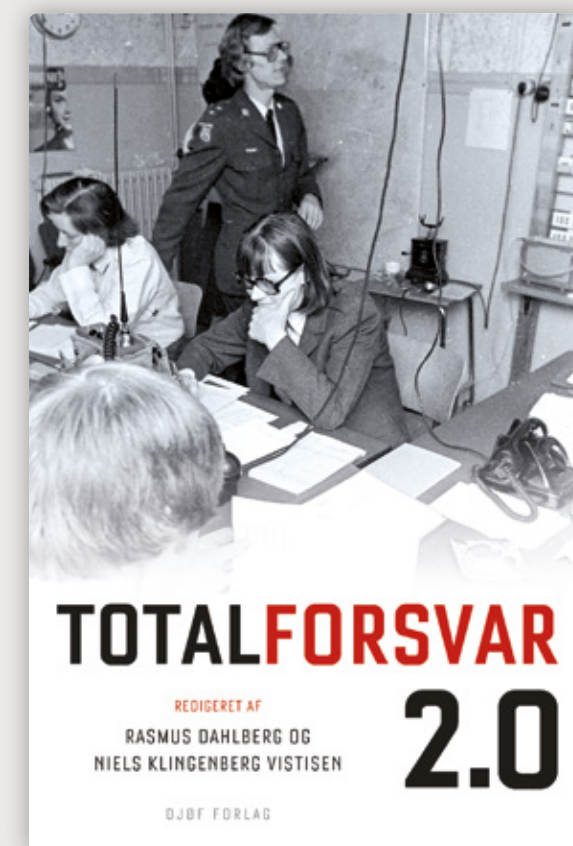
### Mangler kapitel om Forsvarets rolle

Der er dog én enkelt mangel i bogen. Der er ikke noget dedikeret kapitel om Forsvarets rolle i totalforsvaret. - Det er ikke, fordi Forsvaret er glemt. Det berøres i flere kapitler, og det var faktisk meningen, at der skulle være et sådant kapitel, men det nåede simpelthen ikke med i bogen i denne omgang, fortæller Niels Klingenberg Vistisen. Og han mener, at der i diskussionen af Totalforsvar 2.0 bør tales om netop Forsvarets rolle i forhold til nationale operationer.

- Enhver officer vil vide, at feltreglement II "Nationale Operationer" er totalt utilidsvarende, og at "de røde reglementer" slet ikke passer til opgaven. Med en større hybrid trussel, et større hjemmeværn med flere opgaver og nye værnepligtige haster det med at få bedre styr på en egentlig doktrin for nationale operationer. Her er Hjemmeværnets grønne reglementer faktisk det bedste grundlag, siger han. ■



Rasmus Dahlberg og Niels Klingenberg Vistisen ved præsentationen af Totalforsvar 2.0 i beredskabsbunkeren under Frederiksberg Rådhus.



”

Det er virkelig en grundig gennemgang, man får i bogen. I prologen bliver læseren taget med helt tilbage til mellemkrigstiden, hvor grundlaget for civilforsvaret blev lagt. Og gennem bogens fire dele kommer vi omkring det civile beredskab, Hjemmeværnet og politiets opgaver, krisestyring og spionage og kontraspionage i Danmark. Vi får en gennemgang af totalforsvaret i vores nordiske nabolande, Norge, Sverige og Finland. Og sidst, men ikke mindst, får vi perspektiver på, hvordan vi så kan bruge al den viden og de erfaringer, der er gjort i fortiden, når Totalforsvar 2.0 skal bygges.

# HÆRLØBET 2026

## Hvem løber du for?

Snør løbeskoene – og vær med til at gøre en forskel.

Fredag d. 4. september samles vi på Frederiksberg Slot til en dag fyldt med motion, fællesskab og god stemning, når Hærløbet 2026 skydes i gang.

Overskuddet går ubeskåret til Akuthjælpen for Danmarks udsatte veteraner  
Hver deltager og sponsor gør en reel forskel.

### Holdløb

Som noget nyt i år kan I tilmelde jer som hold.

Hvert hold skal tilbagelægge de samme 5 km som alle andre – men udfordringen er, at det er holdet med den bedste samlede tid der vinder

### Hvad er du til?

Der er plads til alle uanset niveau:

- 5 km rute
  - 10 km rute
    - Burden Run
    - Holdløb

### Plads til alle

Hærløbet er for alle, uanset niveau og forudsætninger.

Du kan deltage i dit eget tempo – gå, løbe eller rulle.

Der er også plads til deltagere med kørestol, barnevogn eller andre hjælpemidler.

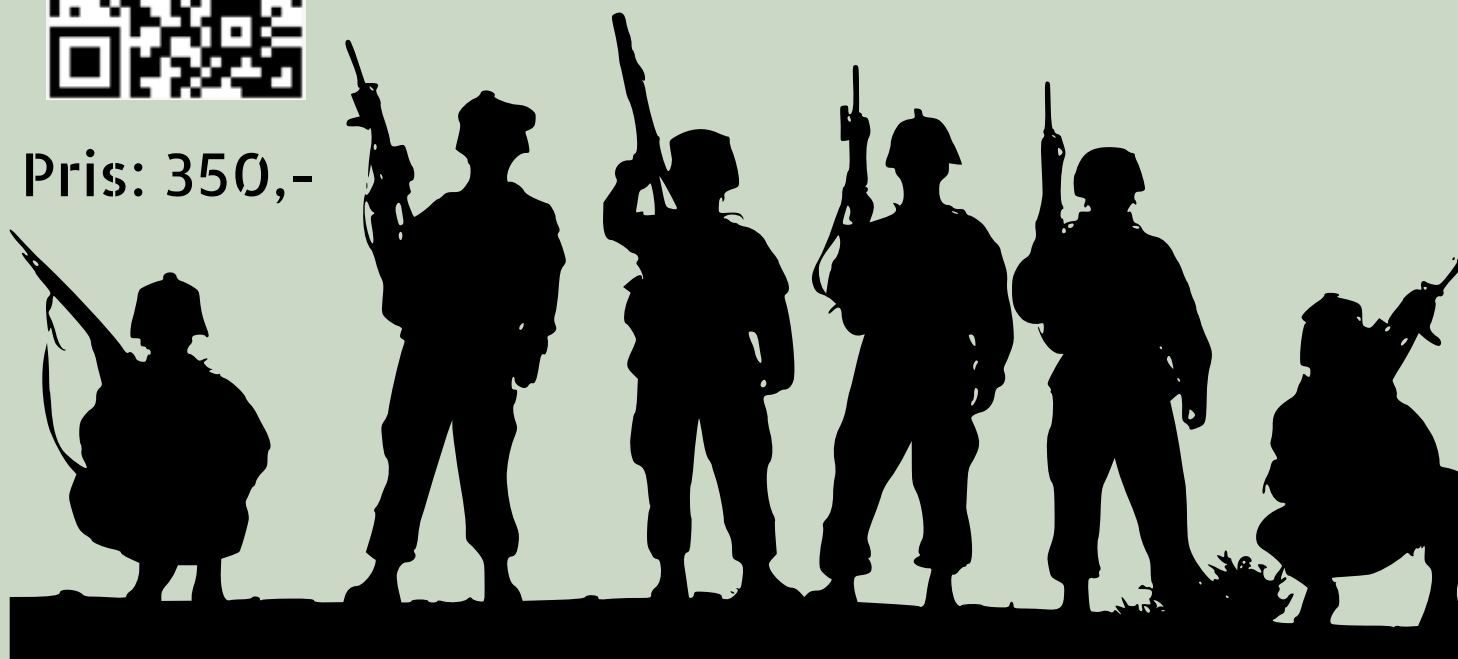
Det vigtigste er ikke tempoet –

det er fællesskabet og viljen til at støtte en god sag.

Læs mere og  
tilmeld dig her



Pris: 350,-



# 10 MINUTES TO AIRBORNE

Integrated fuel distribution



In contested environments, it's critical your frontline assets remain below detection thresholds during refuelling operations.

HMK Bilcon's fuel trucks and containers combine the fastest flow rates with higher volume per unit, reducing time on the ground while maintaining a compact logistical footprint.

This enables shorter dwell times for improved survivability, and efficient fuel distribution across echelons.

[www.hmkbilcon.com](http://www.hmkbilcon.com)

**hmk** BILCON

## OFFICEREN

### Nr. 3/2026, 35. 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](http://www.hod.dk) Facebook: Hovedorganisationen af Officerer i Danmark

**Ansvarshavende redaktør:**  
Oberstløjtnant Niels Tønning  
+45 2237 3966  
[niels@hod.dk](mailto:niels@hod.dk)

### Redaktør:

Pressechef Vickie Lind  
+45 5159 0742  
[vickie@hod.dk](mailto:vickie@hod.dk)

### Grafisk design:

ThinkCreative

### Tryk: Jørn Thomsen Elbo A/S

### Annoncer:

Ocean Design ApS  
Dragstrupvej 12, Dragstrup  
3250 Gilleleje  
Annoncechef Casper Aistrup  
[cha@oceanmedia.dk](mailto: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. 4/2026: 3. august  
Som udkommer: 4. september  
Blad nr. 5/2026: 21. september  
Som udkommer: 23. oktober  
Blad nr. 6/2026: 16. november  
Som udkommer: 18. december

**Abonnement:** 828,- kr. pr. år.

Redaktion afsluttet den  
2. juni 2026.



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 miljørigtig papir med vegetabiliske farver.



30

– Det vigtigste er selve det, at Viktor Orbán overhovedet kunne tabe i Ungarn. Hvis han kan tabe, kan alle populistere tabe.

EU-professor Marlene Wind

Læs: En mavepuster til MAGA-bevægelsen