

Indholdsfortegnelse

Temaartikler

Forord	493
Forsvarsministeriets Personalepolitiske Vision og Strategi Kontorchef, oberstløjtnant Peter Wass	494
Forsvarets reviderede personelpolitik som ledelsværktøj Orlogskaptajn Sten Bilde Jensen	503
Personforvaltning I rammen af Forsvarets Personeltjeneste Oberst Carsten Vejre	512
Personeluddannelsessektionen ved Forsvarets Personeltjeneste Oberstløjtnant Karsten M. Vestergaard	521
Forsvarets Dag Kommandørkaptajn Alan Damm	533
Et forsknings samarbejde mellem Århus Universitet Og Forsvarsakademiet Ph.d.-stipendiat Thomas Frank	540
Militær Etik i Forsvaret Ph.d.-stipendiat Thomas Frank	543
Mobning på arbejdet	

Indholdsfortegnelse •

Ledende rådgiver Karen Dons Blædel og arbejdsmiljøpsykolog Karin Skov Vognsen	551
Artikler uden for tema	
Magtskiftet i Kirgisistan og sikkerhedsperspektiver for Centralasien Selim Percinel	560
Fra vinduesdekoratør til viceadmiral: Volksmarines korte historie Kommandør Poul Grooss	575
Was Egypt Subjected to a Biological Warfare Attack 3,500 Years Ago John-Erik Stig Hansen, M.D.	586
Anmeldelse af:	
Antony Beevor, <i>Stalingrad</i>	590
Antony Beevor, <i>Berlin – Faldet, 1945</i> Anmeldt af oberstløjtnant Flemming Tandrup	
Sebastian Haffner, <i>Adolf Hitler – et politisk portræt</i>	592
Anmeldt af kommandør Poul Grooss	
Richard Holmes, <i>In the Footsteps of Churschill</i>	595
Anmeldt af major Kjeld Galster, M.A., Ph.D.-studerende	
Magnus Petersson, <i>'Brödrafolkens väl'</i>	598
Anmeldt af brigadegeneral Michael H. Clemmesen	
Niels M. Probst, <i>Niels Juel – vor største flådefører</i>	600
Anmeldt af kommandør Poul Grooss	
Foredrag	602
Læsekredsen 2006	603

Forord

Forsvaret har igangsat en omfattende restrukturering, som af naturlige årsager vil få stor betydning for de ansattes forhold i dagligdagen fremover. Allerede nu er den første funktionelle tjeneste, Forsvarets Personeltjeneste (FPT), oprettet, og for tiden er en omfattende rulleproces i gang for at klarlægge bemanningen af de enkelte stillinger i Forsvarets fremtidige struktur. Herudover er Forsvaret i gang med at gennemføre en række analyser med henblik på at fremkomme med forslag til en fremtidig personel og uddannelsesstruktur.

Redaktionen har med dette som bagtæppe valgt at fokusere dette nummer om emnet: Personel og Uddannelse. Indledningsvis vil kontorchef i Forsvarsministeriets 2. kontor, oberstløjtnant Peter Wass, redegøre for Forsvarsministeriets Personalepolitiske Vision og Strategi, som netop er blevet udsendt. Forsvarskommandoen har også fundet anledning til at fremkomme med en revideret personalepolitik, og fungerende chef for Personelpolitiksektionen i Forsvarets Personeltjeneste (FPT), orlogskaptajn Steen Bilde Jensen, kommer med sit oplæg hertil. En personalepolitik skal jo også føres ud i livet, og chefen for Personforvaltningsafdelingen i FPT, Oberst Carsten Vejre, m.fl. gør rede for personforvaltningens fremtidige virke. Inden for uddannelsesvirksomheden i Forsvaret er der et ønske om at øge det strategiske fokus, og chefen for Personeluddannelsessektionen i FPT, oberstløjtnant Karsten M. Vestergaard, redegør for forventningerne hertil.

Ligeledes redegør chefen for Forsvarets Rekruttering, kommandørkaptajn Alan Damm, for en nyskabelse, nemlig Forsvarets Dag.

Der er i de seneste år kommet mere fokus på etik og moral i Forsvaret såvel herhjemme som i internationale operationer. I dette nummer har vi i den anledning valgt at lade Ph.d.-stipendiat Thomas Frank, feltpræst i Jægerkorpsen, præsentere sit forskningsprojekt om militær etik i forbindelse med krig og militær intervention, som han i september 2005 påbegyndte i samarbejde med Forsvarsakademiet og Århus Universitet. Thomas Frank vil ligeledes i en anden artikel redegøre for sin opfattelse af den militære etiks betydning for Forsvaret. Endelig vil ledende rådgiver i Forsvarets Personeltjeneste, Karen Dons Blædel, og arbejdsmiljøpsykolog i Forsvarets Arbejdsmiljøcenter – SYD, Karin Skov Vognsen, perspektivere opnåede erfaringer med mobning i Forsvaret.

Uden for tema bringes en artikel om udviklingen i Kirgisistan, et område som også i fremtiden bør have Forsvarets opmærksomhed. Ligeledes bringes en historisk artikel om det hedengangne DDRs flåde. Afslutningsvis bringes en artikel og mulig biologisk krigsførelse i forhistorisk tid. Artiklen er bragt på engelsk, da det er arbejdsproget på Statens Seruminstitut, når der skrives artikler.

Forord •

God læselyst.

Kartni Winther
Chefredaktør

Temaredeaktører: Henrik Ryberg

Forsvarsministeriets Personalepolitiske Vision og Strategi

Af kontorchef, oberstløjtnant Peter Wass, chef for Forsvarsministeriets 2.kontor.

Indledning

Forsvarsministeriets Personalepolitiske Vision og Strategi er netop udsendt til koncernens myndigheder. Hvorfor nu det? Med forsvarsaftalen 2005 - 2009 står forsvaret midt i den største omstilling i nyere tid, hvor mange medarbejdere oplever usikkerhed om fremtiden i forbindelse med stillingernes geografiske placering og det konkrete jobindhold. Det er Forsvarsministeriets opfattelse, at specielt i den situation er det utrolig vigtigt, at der sættes fokus på det personalepolitiske område. Bl.a. for at gøre myndighederne og den enkelte medarbejder mere modtagelig over for forandringer i arbejdslivet nu og i fremtiden, men også mere modstandsdygtig over for de mindre positive følger, som kan være forbundet med udviklingen.

Når det i forskellige sammenhænge nævnes, at Forsvarsministeriet har udfærdiget en personalepolitisk vision og strategi, hænder det, at tilhørerne rynker lidt på næsen og spørger, om der nu igen er tale om et hæfte i lækkert tryk fyldt med varm luft, tomme ord og gammel vin på nye flasker.

Svaret herpå er formentlig det samme uanset, om vi taler om en personalepolitisk vision eller andre visioner. Visioner er i den optimale verden en realistisk vurdering af en ønsket udvikling og målsætning inden for et givent område. Så svaret på, om Forsvarsministeriets nye personalepolitiske vision går i opfyldelse, er, at det helt afhænger af, om myndighederne og medarbejderne arbejder aktivt for at nå visionens målsætninger. Ministeriet har givet bolden op og vil også løbende følge processen med henblik på at initiere og vejlede myndighederne. Men også på dette område gælder det gamle ordsprog om, at man kan tvinge hesten til truget, men ikke til at drikke.

Det er Forsvarsministeriets vurdering, at visionen er realiserbar, hvis vi vil. Hvis vi af forskellige grunde ikke vil eller kan, så er det en skam for os alle. For hvis vi ønsker, at Forsvarsministeriet skal bestå af attraktive arbejdspladser nu og i fremtiden, så er der med sikkerhed behov for, at der arbejdes seriøst med

de personalepolitiske forhold. Det er ofte sagt, at medarbejderne er arbejdspladsens vigtigste ressource. Nu skal vi vise, at vi mener det alvorligt.

Baggrund

I denne artikel behandles baggrunden for Forsvarsministeriets nye personalepolitiske vision og strategi, ligesom udviklingsprocessen beskrives. Endelig fokuseres der på selve visionens delområder, så det forhåbentligt står klart for læseren, hvorfor det er tvingende vigtigt, at der kontinuerligt arbejdes med disse emner.

Forsvarsministeriet udsendte allerede i 2001 en personalestrategi, som var ment som et bindeled mellem Personalestyrelsens publikationer for hele statens område og det lokale arbejde ved myndighederne inden for Forsvarsministeriets område. Der var således tale om en inspirationskilde og en rettesnor for myndighedernes arbejde med de personalepolitiske emner. Strategien blev også dengang udviklet i et tæt samarbejde mellem departementet og repræsentanter for myndighederne, ligesom personaleorganisationerne blev inddraget.

I erkendelse af den hastige udvikling og behovet for vedvarende at sætte fokus på disse emner vurderede Forsvarsministeriet allerede i 2003, at der var behov for at opdatere strategien i forhold til den almindelige samfundsudvikling. Samtidig præsenterede Personalestyrelsen den nye "Personale- og Ledelsespolitik for staten" i foråret samme år, så nu var der en oplagt anledning og yderligere grundlag for at kigge nærmere på den gamle personalestrategi.

Det var tilsvarende oplagt at lade Forsvarsministeriets Personalestrategiske Netværk være det forum, som forestod udviklingen af det nye værk. Netværket består af HR-medarbejdere og andre ildsjæle fra myndigheder inden for ministerområdet. I netværket var der bred enighed om, at den gamle strategi foruden en almindelig opdatering skulle ændres til en egentlig vision på personaleområdet med en tilhørende strategi med konkrete centrale tiltag, der skal bidrage til føre concernens myndigheder frem til visionens opfyldelse. Netværket identificerede et antal hovedområder, som fortjente særlig fokus, og nedsatte sig i et antal undergrupper med supplement udefra i form af relevante specialister fra myndighederne.

Efter et antal møder og lange diskussioner var netværket klar med et færdigt udkast til en vision og strategi for det personalepolitiske område, hvorefter en mere formel godkendelsesproces i basisorganisationen blev indledt, herunder høring af personaleorganisationerne mv. I godkendelsesforløbet er der selvsagt ændret på indholdet af visionen og

strategien, men ikke mere end at netværket fortsat kan stå helt inde for kvaliteten og relevansen af tiltagene.

En grafisk bearbejdelse afsluttede tilblivelsesprocessen, hvorefter visionen og strategien kunne gå i trykken og er nu fordelt blandt koncernens myndigheder efter en officiel præsentation på Forsvarsministeriets Personalekonference den 14. november 2005. Personalekonferencen er i øvrigt en årlig begivenhed, som blot er et af tiltagene i strategien. På konferencen var hovedtemaet ligestilling, integration og mangfoldighed, men det er en anden sag og en artikel for sig.

Den personalepolitiske vision

Efter denne lidt lange indledning er det vist på sin plads at forklare lidt mere om selve indholdet af visionen og strategien.

Visionen er så væsentlig for alle medarbejdere og myndigheder, at den skal gentages i flest mulige sammenhænge – også her:

Koncernen er en tidssvarende, effektiv og attraktiv arbejdsplads

Den tidssvarende arbejdsplads

Koncernen er en tidssvarende arbejdsplads, der er i stand til at kombinere traditioner med samfundsudviklingen, hvor den enkelte medarbejder er i centrum, og hvor der udøves professionel personaleledelse.

Den effektive arbejdsplads

Koncernen er en effektiv arbejdsplads, der kan prioritere opgaverne og målrette brugen af ressourcer i løsningen af koncernens mangeartede opgaver.

Den attraktive arbejdsplads

Koncernen er en attraktiv arbejdsplads, der er kendetegnet ved særegne og spændende opgaver, og som tilbyder mange muligheder for kompetenceudvikling.

Med henblik på at omsætte visionen til virkelighed om fem år har Forsvarsministeriet i overensstemmelse med statens personale- og ledelsespolitisk valgt et antal indsatsområder, som der i de kommende års arbejde inden for det personalepolitiske område skal sættes særlig fokus på:

- Opgaven i centrum
- Kompetenceudvikling
- Mangfoldighed
- Ledelse

At der sættes særlig fokus på disse områder er ikke ensbetydende med, at der ikke skal udvikles andre emner inden for det personalepolitiske område. Der er imidlertid tale om, at ministeriet ønsker, at hele koncernen sætter særlig fokus på visse emner, og i den situation er der altså udvalgt nogle, som er væsentlige for alle myndighederne i koncernen. Der kan samtidig være lokale forhold, som gør, at en myndighed i samråd med samarbejdsudvalget vælger at supplere indsatsområderne med andre fokusområder.

Inden for hvert af fokusområderne er der i strategidelen fastslået hvilken holdning, der er styrende for det videre arbejde, ligesom den handling, som holdningen fører til, er beskrevet. Endelig er der for hvert fokusområde, identificeret et antal konkrete tiltag, som hele koncernen vil gennemføre i forløbet frem mod visionens virkeliggørelse om fem år.

Forsvarsministeriet er helt opmærksom på, at der er tale om en meget ambitiøs plan for personalepolitikken, som vil kræve, at myndighederne afsætter ressourcer hertil, men strategien er ikke urealistisk. Det er ikke hensigten, at samtlige aktiviteter skal implementeres på en gang. For nogle aktiviteter vedkommende er der tale om større koncernfælles projekter med behov for et længere planlægnings- og implementeringsforløb, mens andre aktiviteter er mere ligetil at gå i gang med.

Hensigten med strategiens aktiviteter er, at medarbejdere og myndigheder i fællesskab forholder sig til nogle væsentlige personalepolitiske aspekter, som er af stor betydning for fremtiden for os alle. For at sikre den fornødne fremdrift i visionens virkeliggørelse vil de forskellige aktiviteter blandt andet blive indarbejdet i myndighedernes resultatkontrakter.

Formentlig er det for de fleste helt oplagt og selvfølgelig, at der arbejdes med disse forskellige personalepolitiske emner. Til ære for de få, der er mere i tvivl om relevansen heraf, skal der uddybes en smule vedrørende behovet for at arbejde med de udvalgte fokusområder. I denne artikel vil de konkrete aktiviteter ikke blive detaljeret omtalt. Der skal være lidt tilbage for den enkelte selv at opsøge i den trykte vision og strategi eller på Forsvarsministeriets hjemmeside, hvorfra publikationen kan downloades.

Opgaven i centrum

Behovet for fokus på opgaveløsningen er ikke udtryk for, at de lokale personalepolitikker skal gøre sig klog på den detaljerede opgaveløsning. Det vil både medarbejdere og myndigheder sikkert frabede sig, uanset om der er tale om lodsning af et skib gennem snævre danske farvande eller operativ indsættelse i det sydlige Irak.

Fokus på opgaveløsningen i personalepolitisk sammenhæng skal derimod ses i forhold til, at den hastige udvikling på mange områder i vores hverdag, herunder den teknologiske udvikling, skaber nogle muligheder, som vi alle skal være meget opmærksomme på at udnytte. Både af hensyn til virksomheden, men så sandelig også af hensyn til os selv, så vi kan bevare udfordringerne i jobbet og lysten til at gå på arbejde på en moderne arbejdsplads. Fokus på opgaveløsningen er også et opgør med vanetænkningen i opgaveløsningen, hvor vi alle kender "det plejer vi" argumentet for en dødssyg og måske omsonst opgaveløsning.

Det er tvingende nødvendigt, at arbejdet med løbende at modernisere opgaveløsningen, herunder skære irrelevante opgaver bort, sættes i fokus. Den offentlige sektor, herunder Forsvarsministeriets koncern, er del af en udvikling, hvor samfundet kontinuerligt stiller et helt rimeligt krav om øget serviceniveau for de samme eller måske endda færre økonomiske midler. Det eneste svar på denne kæmpe udfordring er at effektivisere, og her kommer fokus på opgaveløsningen ind i billedet. Alle myndigheder og medarbejdere bør vedvarende have opmærksomheden rettet mod mulighederne for en smartere og mere effektiv opgaveløsning. Af hensyn til os selv, og den fremtidige eksistensberettigelse. Direktøren for et statsligt selskab har udtrykt det meget direkte ved på et seminar at udtale: Nogle statslige myndigheder vil blive privatiseret, hvis de fejler i effektiviseringsbestrebelse, og måske bliver de privatiseret alligevel. Forsvaret kan næppe privatiseres, det er der vist ingen, som har fantasi til at forestille sig. Så forsvaret vil bare blive gradvist beskåret og måske i sidste ende nedlagt, hvis ikke den krævede effektivisering løbende leveres.

Med ovennævnte udtalelse sættes tingene selvsagt på spidsen, men understreger alligevel på glimrende vis det perspektiv, som vi og andre statslige virksomheder står over for. Den samme udvikling ses i det meste af den vestlige verden og går også under begrebet "New Public Management".

Der er i øvrigt på ingen måde grund til at se udviklingen som noget negativt. Vi ønsker vist alle at få mere ud af skattekrone, ligesom de fleste af os fra tid til anden sikkert har haft lyst til at ændre en meget bureaukratisk opgaveløsning til en ny og mere fleksibel måde at løse opgaven på. Der er derfor masser af muligheder for at få noget rigtig positivt ud af effektiviseringskravet, hvor kun fantasien sætter grænsen.

I den personalepolitiske vision og strategi nævnes som konkrete aktiviteter, at der skal arbejdes med modernisering og forenkling af det personalerelaterede bestemmelseskompleks, ligesom der skal udarbejdes effektiviseringsstrategier for personaleområdet. Endvidere skal alle enheder

årligt gennemgå sit opgavekompleks, hvor etablering af motiverende belønningssystemer også indgår.

Det har altid været relevant at modernisere opgaveløsningen, men i dag er det tvingende nødvendigt. Derfor skal opgaven sættes i centrum.

Kompetenceudvikling

I snæver sammenhæng med opgaveløsningen kommer emnet kompetenceudvikling. Hvor fokus på opgaveløsningen lidt populært kan kaldes udvikling af myndighedens kompetencer, så dækker begrebet kompetenceudvikling den enkelte medarbejder. Kompetente medarbejdere er i øvrigt også en forudsætning for at effektivisere virksomhedens opgaveløsning, så også i det perspektiv er de to fokusområder som forbundne kar.

Behovet for kompetenceudvikling af medarbejderne er todelt. På den ene side bidrager kompetenceudvikling til, at medarbejderen øger sin værdi på arbejdsmarkedet, ligesom evnen til at håndtere fremtidens udfordringer og forandringer øges. Den medarbejder, der er kontinuerligt kompetenceudviklet gennem jobrotation, efteruddannelse mv., som er på toppen af alle de nye elektroniske hjælpemidler og som er åben over for nye arbejdsopgaver, vil alt andet lige være bedre stillet - også mentalt - ved større forandringer og omlægninger i tjenesten.

Kompetenceudvikling er derfor vejen frem for os alle. Nogle af os har det i generne - altid at følge med udviklingen. Andre af os viger mere tilbage fra forandringer og den usikkerhed, som følger med for en periode. Det er imidlertid vigtigt at forstå, at kompetenceudvikling er for os alle og er til gavn for os alle. Fremtidens jobtryghed ligger derfor i en kontinuerlig kompetenceudvikling.

Den aktuelle store fokus på kompetenceudvikling er på den anden side også udtryk for, at mange medarbejdere i stor udstrækning også selv stiller krav om udvikling i jobbet. Det er således ikke kun et spørgsmål om at kompetenceudvikle af hensyn til virksomhedens opgaveløsning og den enkeltes værdi på arbejdsmarkedet. Lige så relevant er det, at der fra medarbejderne er et helt rimeligt og stigende krav om personlig udvikling i jobbet og på arbejdspladsen. Fremtidensforskere er af den opfattelse, at kravet om løbende personlig udvikling vil stige yderligere med de kommende generationer. Vi medarbejdere ønsker primært at beskæftige os med spændende, meningsfyldte og udviklende arbejdsopgaver, så også i det personlige perspektiv ligger der en kæmpe udfordring i dette fokusområde.

I den personalepolitiske vision og strategi nævnes som konkrete aktiviteter, at koncernens samarbejdsudvalg skal tilbydes uddannelse i kompetenceudvikling, ligesom der skal udarbejdes kompetencestrategier for

relevante medarbejdergrupper. Ekstern støtte til kompetenceudviklingsprojekter nævnes også som en mulighed, eller myndighederne kan trække på den koncernfælles konsulentenhed, som skal etableres.

Også for kompetenceudviklingen gælder det, at emnet altid har været relevant. Forskellen fra tidligere er, at virksomhedens opgaveløsning skal effektiviseres i større udstrækning end tidligere, hvor de rette medarbejderkompetencer løbende skal matche. Endelig vil medarbejderne nu og i fremtiden stille krav om personlige udfordringer i jobbet - også på kompetenceudviklingen. Derfor er det vigtigt med fokus på kompetenceudvikling.

Mangfoldighed

Behovet for øget fokus på mangfoldighed er en konsekvens af den verden, som vi lever i. Der er opbrud i den måde, som vores samfund traditionelt har været indrettet på. Det gælder på næsten alle områder af vores liv, og det er næppe muligt at give en udtømmende liste over forandringerne. Der findes ikke længere gamle mennesker. De er højst ældre, og ofte opfører den ældre generation sig som de unge. Familiemønstret er i forandring. Skilsmisser, hele, halve og delebørn præger mange familier, ligesom pap og plastik ikke længere kun er indpakning, men i dag også del af titler på familiemedlemmer. Endvidere er det i dag mange år siden, at det kun var manden, som forsørgede familien, men inden for Forsvarsministeriets område mangler der fortsat specielt på det militære område et mere kvindeligt islæt blandt medarbejderne. Sidste skud blandt mangfoldighederne er de etniske minoriteter eller nydanskerne, som også betyder forandringer i den måde, som vores samfund er indrettet på.

Ændringerne har også stor betydning for arbejdspladserne på virksomhederne. Uanset om vi kigger på Forsvarsministeriets koncern eller andre virksomheder, oplever medarbejderne oftere og oftere, at der er andre på arbejdspladsen, som ikke ligner dem selv på grund af alderen, kønnet, hudfarven eller andet. Mange er indledningsvis skeptiske, og næsten alle er efter en periode mere imødekommende, når man lærer den nye bedre at kende.

For myndighederne under Forsvarsministeriet er det en kæmpe udfordring at håndtere de mange forskelligheder - mangfoldigheden. Det handler om at indrette arbejdspladserne sådan, at den enlige far kan passe børneafhentning sammen med jobbet, at den ældre medarbejders ekspertise kan fastholdes, at kvindelige medarbejdere ser udfordringerne i at arbejde i forsvaret, og at den muslimske medarbejder kan klare sine religiøse forpligtelser i løbet af arbejdsdagen. Der er mange synspunkter og mange overvejelser om, hvordan

vi bedst håndterer mangfoldigheden til gavn for medarbejderne og virksomheden. Flere gør sig til talsmand for, at medarbejdere skal behandles forskelligt for at blive behandlet ligeværdigt. Det lyder rigtigt, men hvordan gør vi det i dagligdagens virkelighed.

Der er næppe nogen let løsning, og der er nok også en grænse for, hvor forskelligt medarbejderne kan behandles i ligeværdighedens navn. Mangfoldighed stiller specielt store krav til mellemlider- og ledergruppen, hvorfor uddannelse i mangfoldighedsledelse er meget relevant. Inden for ministerområdet er der imidlertid allerede mange erfaringer fra tidligere tiders store sociale skel. I forsvaret gav (og giver) værnepligten de forskellige sociale grupper i samfundet mulighed for at arbejde sammen på lige vilkår til stor gavn for samfundets sammenhængskraft. Måske har værnepligten fortsat en væsentlig rolle at spille i det multikulturelle samfund.

Under alle omstændigheder er det af afgørende betydning for Forsvarsministeriets område, at alle myndighederne arbejder seriøst med disse aspekter - ikke kun af hensyn til medarbejderne men også af hensyn til opgaveløsningen. Det er Forsvarsministeriets faste overbevisning, at mangfoldighed i medarbejdernes uddannelsesbaggrund, kultur, alder, køn m.v. er til gavn for opgaveløsningen. Samtlige internationale organisationer, som Danmark er en del af og bidrager til, er af samme opfattelse. Den øgede internationale indsats, som er en del af forsvarsaftalen 2005 - 2009, gør blot behovet for mangfoldighed endnu mere relevant.

Det er selvsagt en forudsætning og af afgørende betydning, at forsvaret med militære midler kan slå fjenden på kamppladsen, men hvis forsvaret skal kunne andet og mere end at vinde krigen - nemlig at vinde freden, så er det af tilsvarende afgørende betydning, at der rådes over og anvendes mangfoldige kompetencer i genopbygningsprocessen. Eller mere konkret og direkte: Også kvinder og etniske minoriteter har kompetencer, som kan bidrage til en forbedret opgaveløsning i de internationale operationer.

I den personalepolitiske vision og strategi nævnes som konkrete aktiviteter, at mangfoldighed skal indarbejdes i det kommende kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem (FOKUS) og i arbejdsklimamålingssystemet (AKM). Endvidere skal koncernens ledere uddannes i mangfoldighedsledelse.

Virkeligheden er mangfoldig, og i en mangfoldig verden er der behov for mangfoldige løsninger. Derfor er der behov for fokus på mangfoldigheden.

Ledelse

Inden for Forsvarsministeriets koncern har der gennem mange år løbende været fokus på ledelse. Forsvarets lederuddannelser har da også fortsat et godt renommé og omtales med en høj grad af anerkendelse i det omkringliggende

samfund, hvilket er godt og velfortjent. De seneste år har der imidlertid helt naturligt været størst fokus på den del af begrebet ledelse, som ofte betegnes styring - altså evnen til at drive og udvikle virksomheden på en hensigtsmæssig måde. Der har ikke været en tilsvarende fokus på egentlig personaleledelse eller mandskabsbehandling, som det kaldes i den militære del af koncernen.

Hvis den personalepolitiske vision for koncernen skal nås, herunder ikke mindst i forhold til de øvrige indsatsområder, så er der oplagt behov for, at der også fokuseres på ledelse. Lederen som det gode personlige eksempel, der går foran og påtager sig ansvaret for den effektive opgaveløsning og skaber attraktive forhold for medarbejderne, herunder deres kompetenceudvikling, uanset medarbejderens køn, hudfarve, alder, religion mv.

Forsvarsministeriets koncern har store traditioner for personaleledelse, som det er vigtigt bliver vedligeholdt og løbende moderniseret. De seneste mange år har der været stor fokus på at omstille koncernen fra koldkrig til internationalt engagement. En proces, der har kostet mange kræfter, men som er gennemført med stor dygtighed og engagement. Nu er tiden inde til at sætte øget fokus på den enkelte leder, så koncernen fortsat kan placere sig i front inden for moderne ledelse.

Der skal ikke her gives færdige løsninger på ledelsesudfordringen. Der er imidlertid forskellige såkaldte trends inden for området, som flere myndigheder på lokalt niveau da også i varierende omfang har gjort erfaringer med. For departementets vedkommende har et ledelsesudviklingsprojekt de seneste år medført store forandringer i positiv retning blandt andet i medfør af introduktionen af ledelsesværdier og ikke mindst 360 graders ledelsesmålinger.

Det er således ministeriets opfattelse, at der generelt er behov for øget fokus på ledelsesområdet ved koncernens myndigheder. Kombinationen af øget individualisering blandt de yngre generationer og omlægningerne på værnepligtsområdet med øget fokus på totalforsvaret og rekruttering til reaktionsstyrkeuddannelsen mv. nødvendiggør også, at ledelsesformen eller mandskabsbehandlingen løbende udvikles. Ikke sådan at ledelsen skal lefle for de unges måske lidt selvcentrerede krav om personlig udvikling under værnepligtsuddannelsen, men sådan at de unges ændrede adfærd rent faktisk håndteres på en hensigtsmæssig måde, så forsvarets fortsat kan tiltrække det fornødne antal dygtige og engagerede medarbejdere.

I den personalepolitiske vision og strategi nævnes som konkrete aktiviteter, at der skal laves ledelsespolitikker i en koncernfælles ramme, ligesom der skal udarbejdes eksempler på form og indhold af en god ledelsespolitik. Ligeledes skal der etableres ledernetværk med henblik på bl.a. at tydeliggøre lederens ansvar for effektivitet i opgaveløsningen. Også på dette område indgår AKM

og FOKUS som koncernfælles redskaber sammen med ledelsesuddannelse og lederudviklingssamtaler.

En forudsætning for at nå visionen om en tidssvarende, effektiv og attraktiv arbejdsplads er, at alle koncernens ledere uanset ledelsesniveau går foran, viser vejen og tager hånd om medarbejderne. Derfor er der behov for fokus på ledelse.

Afslutning

Der er næppe nogen, som er uenig i formuleringen af den personalepolitiske vision. Enighed og gode hensigter er imidlertid ikke nok for at føre visionen ud i livet. Der vil være behov for aktiv medvirken fra myndighederne, cheferne, lederne og ikke mindst medarbejderne. Forsvarsministeriet har med den personalepolitiske vision og strategi givet bolden op. Nu er det op til os alle at sikre, at bolden holdes i spil inden for de rammer, som gælder for spillet. Og inden for de rammer er det kun fantasien og vores vanetænkning, som sætter begrænsningerne.

Forsvarsministeriet opfordrer hele koncernen til at sætte de personalepolitiske emner på dagsordenen - det er vigtigt for koncernen, myndighederne og den enkelte medarbejder. Den netop udsendte vision og strategi vil være en glimrende anledning og kan forhåbentlig også inspirere og bidrage til den lokale debat ved myndighederne. God fornøjelse.

Forsvarets reviderede personelpolitik som ledelsværktøj

Af orlogskaptajn Sten Bilde Jensen, fg. chef for Personelpolitiksektionen, Forsvarets Personeltjeneste.

En opdateret Forsvarets Personelpolitik

Forsvarets Personelpolitik udkommer nu i en revideret 2005 udgave og erstatter den eksisterende personelpolitik. Det fremgår af Forsvarschefens indledning, at indholdet i de enkelte personelpolitiske temaer repræsenterer den opdaterede ramme for politikker og hensigter indenfor personelområdet.

Politikken er bygget op om følgende seks temaområder:

- Værdigrundlag.
- Ansat i Forsvaret.
- Kompetenceudvikling.
- Det hele menneske.
- Forsvarets sociale ansvar.
- Sikkerhed, sundhed og trivsel.

Temaområderne repræsenterer samlet set den ønskede virkelighed for Forsvarets ansatte, hvor vilkårene for hver enkelt af os sikres gennem den indbyrdes koordination mellem personelstrukturen, løn - og aftaleområdet, personelforvaltningen og rådgivningen på området i øvrigt.

Personelpolitikens betydning

Udarbejdelsen af politikken indenfor temaområderne udspringer af ønsker og behov fra alle i Forsvaret. Det være sig chefer, ledere, medarbejdere, tillidsrepræsentanter, sikkerhedsrepræsentanter m.v.

Personelpolitikken har til formål:

- At skabe klarhed over, hvilken adfærd, der forventes af chefer og ledere.
- At skabe klarhed over, hvilken adfærd, der forventes af os som medarbejdere.
- At udgøre grundlaget for et fællesskab om Forsvarets ståsted og virke.
- At udgøre grundlaget for et godt arbejdsmiljø.
- At være en del af Forsvarets image.

Politikken er i princippet formuleret af alle - til brug for alle. Ikke kun i et internt organisatorisk perspektiv, men også til brug for det omkringliggende samfund i forhold til opfattelsen af, hvad Forsvaret står for på det personelpolitiske område.

Personelpolitikken i en tid med omstilling og udvikling

Forsvaret bliver stillet overfor stadige krav om omstilling på samme måde som arbejdspladser i det øvrige samfund. Omstilling er nødvendig, bl.a. når Forsvaret skal tilpasse sig ny struktur, nye opgaver, i forbindelse med indførelse af ny teknologi, eller når der bliver stillet nye effektivitetskrav. De 4 områder er alle udfordringer netop nu.

Den aktuelle situation, som bl.a. beskrives i Forsvarschefens indledning til den reviderede personelpolitik, gør det klart, at vi alle må lære Forsvarets - og dermed også vores egen - nye virkelighed at kende.

Politikken er i en sådan situation særdeles anvendelig som omdrejningspunkt for alle i Forsvaret. I en tid med nye udfordringer skal politikken bruges som grundlag for de nære personelpolitiske drøftelser. Politikken er ikke alene beregnet til brug for drøftelse i stabsmiljøet – tværtimod er det hensigten, at politikken i lige så høj grad skal drøftes i den fjerneste afkrog af et givent missions- og operationsområde.

Personelpolitikens formål

Forsvarets Personelpolitik er et vigtigt og legitimt ledelsesdokument, som anviser værdier og retningslinier for personaleledelse i Forsvaret. Der lægges særlig vægt på, at den enkelte medarbejder sætter sig høje mål for moral, vandel og respekt for andre. Disse forhold spiller forvaltningsmæssigt særligt ind på den enkeltes ansættelses- og karriereforhold, idet de anses for meget vigtige i forhold til Forsvarets legitimitet og derved for evnen til at løse opgaver.

I øvrigt opstiller personelpolitikken en række værdimæssige mål for personelforvaltningen med henblik på at etablere gode arbejdsvilkår for Forsvarets medarbejdere, som bl.a. er forpligtet til at deltage i internationale operationer, og i øvrigt er underlagt den for Forsvaret unikke ret til beordring. Personelpolitikken revideres løbende med henblik på så vidt muligt at afspejle de samfundsnormer, der fremmer arbejdssituationerne på danske arbejdspladser i almindelighed.

Den ledelsesmæssige balance

Det er Forsvarets opgave, at sikre de værdier, som verdenssamfundet og det danske samfund opretholdes af og videreudvikles igennem. Helt centralt

handler det om at tage mennesker alvorligt gennem en grundlæggende respekt for det enkelte individs værdi og egenart. Det opleves som afgørende, at Forsvaret værdimæssigt er i overensstemmelse med samfundet og samfundsudviklingen. På samme tid handler Forsvarets virkelighed også om situationer, hvor risikoen for at skulle slå ihjel eller selv at blive slået ihjel er reel, og er med til at præge den måde opgaver løses på. Det stiller særligt store krav til ledelse, og især til ledelse af mennesker (leadership).

Det er et grundlæggende krav, at Forsvarets enheder og individer skal kunne kæmpe, men det opfattes som lige så nødvendigt, at Forsvaret i hele sit virke er i god overensstemmelse med det demokratiske samfunds værdier. Det er under iagttagelse af begge disse forhold, som er formuleret i Personelpolitikken, at Forsvaret opstiller en række etiske og normative principper for god ledelse, såvel under fred som krise og krig.

Ledelsesprincipperne

Forsvaret opstiller 14 principper for ledelse, hvis formål er at foreskrive nogle etiske og moralske retningslinier for ledelsesudøvelsen. Hensigten med principperne er at skabe en ledelsesmæssig ramme for Forsvarets medarbejdere, hvor de oplever identitet, sammenhæng og mening i tilværelsen. Ledelsesprincipperne er udgangspunktet for alle Forsvarets ledelsesaktiviteter, hvilket medfører, at de altid må tilpasses den konkrete situation.

Ledelsesprincipperne håndhæver den grundlæggende ledelsesfilosofi om, at ledelse udøves med henblik på at skabe, opretholde og udvikle optimale vilkår for andres opgaveløsning, hvor kernekompetencen er, at Forsvarets ultimativt skal kunne løse sine opgaver under og gennem kamp.

Principperne foreskriver, at optimale vilkår etableres gennem ledelse ved at tilføre beslutningstagning, resultatorientering, ressourcebevidsthed, grundig planlægning, motiverende rammer, godt arbejdsmiljø, indflydelse og medbestemmelse, styring, fleksibilitet, kontrol og overblik med fokus på udvikling, systematisk kompetenceudvikling, retskaffenhed og personlig fremtræden som rollemodel.

Forsvarets værdier hviler på et humanistisk menneskesyn og en demokratisk samfundsopfattelse, hvor gældende regler, love og forordninger respekteres, og hvor Forsvaret bidrager til fred og stabilitet gennem hele sit virke.

Forsvarets værdisyn er baseret på fem grundværdier, som er nødvendige og gældende for alt personel: Troværdighed, åbenhed, tillid, selvstændighed og ansvarlighed. Det forventes at alle respekterer og efterlever dette værdisyn i forbindelse med løsningen af opgaver og omgang med andre mennesker.

Forsvaret har særlige opgaver i krise og krig, hvilket blandt andet medfører udsendelse til internationale missioner i områder uden for Danmarks grænser. Disse områder vil ofte være præget af andre kulturer, traditioner og værdier, og det danske Forsvar må derfor også i hverdagen beskæftige sig med disse forhold.

Ledelsesprincipperne bygger en værdibaseret bro imellem Forsvarets konkrete opgaveløsning og de ledelsesmæssige kompetencer, som anses for nødvendige for en effektiv og etisk forsvarlig opgaveløsning i tillæg til en grundlæggende militærfaglig ekspertise og professionalisme.

Ledelse af Kompetencer og Kompetenceudviklingen

Hvor ledelsesprincipperne primært anviser en etik for ledelsesudøvelsen, forsøges en konkret og handlingsorienteret anvisning udtrykt i Forsvarets kompetenceudviklingssystem.

Det fremgår af Forsvarets Personelpolitik, at god ledelse i Forsvaret tager udgangspunkt i, at personalet er Forsvarets vigtigste ressource, og at udvikling og nyttiggørelse af personalets kompetencer skaber forudsætning for løsning af Forsvarets opgaver. God ledelse skal desuden bidrage til at fastholde og tiltrække attraktive medarbejdere på alle niveauer.

Forsvarets chefer og ledere skal tilvejebringe forudsætninger for personalets udvikling, herunder systematisk arbejde for, at medarbejdere kan udvikle kompetencer i størst mulig overensstemmelse med Forsvarets behov, individuelle ønsker og rådige ressourcer.

Chefer og ledere skal arbejde langsigtet og påtage sig ansvar for helhedstænkning på tværs af systemer og organisationer, og de skal skabe vilkår for, at medarbejderne målrettet kan nyttiggøre deres mangfoldige kompetencer i bestræbelserne på at nå de efterspurgte resultater på en effektiv og ressourcebevidst måde.

Mennesker tænker og handler forskelligt, og det er en ledelsesopgave at gøre forskelligheden til genstand for en kultur, hvor forskellighed trives, og hvor medarbejdernes opgaveløsning trækker på de ressourcer, de hver især har, og som gør dem unikke. Det handler altså om professionelt at lede forskellighed og indtænke det i virksomhedsstrategien.

Samarbejde mellem forskellige mennesker med hver deres tilgang kan føre til uenigheder, konflikter og spændinger i en organisation. Alt efter hvordan det håndteres, kan det føre til udvikling og vækst - eller til destruktive tilstande i Forsvaret.

Alle skal have de samme muligheder i Forsvaret uanset køn, alder, hudfarve, politisk og religiøs anskuelse, seksuel orientering, national, social og etnisk oprindelse. I nogle situationer er en individuel behandling, der tager

udgangspunkt i den enkelte medarbejders forudsætninger og livssituation, betingelsen for, at alle kan opnå lige muligheder. Forskellige mennesker, der bliver behandlet individuelt, tilfører helheden kvalitet og effektivitet. Det forudsætter imidlertid, at individuelle hensyn bliver afvejet i forhold til helhedens interesser.

Forsvaret arbejder henimod, at medarbejdere i højere grad skal afspejle Danmarks befolkning. Det sikrer en øget mangfoldighed i medarbejderskaren.

Afgørende for at kompetenceledelse kan udfolde sig er holdningen og tilgangen til forskelligheder. Enten kan man mene at forskelle er problematiske og derfor søge at fremhæve menneskers ligheder – eller man kan mene at forskelligheder indeholder en væsentlig ressource og søge at nyttiggøre dette. Generelt bygger begge tilgange på rimelige betragtninger om, at mennesker på nogle måder er ens - og i nogen forstand er enestående (unikke). For Forsvaret kan det være væsentligt at kunne trække på begge dele.

Forsvaret søger at fastholde og udvikle ledelseskompetencer og faglige kompetencer igennem et systematisk og strategisk baseret koncept for kompetenceudvikling.

Ved systematisk forstås, at kompetenceudvikling gennemføres periodisk for alle Forsvarets medarbejdere, at der anvendes ensartede procedurer, og at nøgleinformationer om aktuelle kompetenceniveauer og udviklingsaftaler formidles videre til brug for den overordnede personelledelse og i forlængelse heraf inddrages i den overordnede strategiproces.

Ved strategisk forstås, at systemet beskriver og betoner kompetencer, der alle er i overensstemmelse med Forsvarets grundlæggende mission, principperne for ledelse og samtidig peger hen mod løsningen af Forsvarets nuværende og fremtidige opgaver og derved den overordnede vision for Forsvaret.

Kompetenceudviklingssystemet knytter kompetenceudvikling til fire grundlæggende værdier, der relaterer sig til Forsvarets overordnede vision: "Forsvaret skal ledes som en fornyende, resultatorienteret og attraktiv arbejdsplads med overordnet hensyn til det ganske særlige krav, at Forsvaret skal kunne kæmpe". Heraf udledes fire generelle virksomhedsstrategiske udviklingsmål for Forsvaret: At etablere *motivation/engagement, fornyelse, kvalitet og handlekraft*.

For at Forsvarets medarbejdere effektivt kan løse deres opgaver og nå de ønskede mål, er det altså lederens opgave at foretage handlinger, der fremmer værdierne *motivation/engagement, fornyelse, stabilitet og handlekraft*.

Disse værdier søges nået gennem evaluering og udvikling af følgende lederkompetencer: *Fremtidsorientering, beslutningstagning, planlægning,*

styring, motivering af andre, konflikthåndtering og udvikling af andre¹. Desuden gennem følgende kompetencer der gælder for alle Forsvarets medarbejdere: *Fleksibilitet, helhedsforståelse, initiativ, resultatorientering, håndtering af pres, systematisering, analytisk tænkning, faglighed, kommunikation og samarbejde.*

Et grundlæggende princip for kompetenceudvikling i Forsvaret er, at den foregår som et sammenspil mellem ledere og medarbejdere på ethvert niveau. Kompetenceudvikling strækker sig helt ud i Forsvarets yderste led.

Et andet grundlæggende princip er, at feedback med henblik på kompetenceudvikling både går opad og nedad. Forsvaret undersøger således i øjeblikket mulighederne for at etablere et 180 graders kompetenceudviklingskoncept.

Arbejdsklimamålinger

Forsvaret anvender et koncept, der indsamler oplysninger om medarbejdernes holdninger til deres aktuelle arbejdssituation. Hensigten hermed er, at medvirke til at fremme ledelse og samarbejde ved systematisk klarlæggelse af medarbejdernes opfattelse af det daglige arbejdsvilkår. Systemet er i øjeblikket under forandring og vil i fremtiden blive et endnu mere udbredt og synligt redskab for ledelse og samarbejde godt understøttet af IT.

Med henblik på at give medarbejderne udstrakt indflydelse på egne arbejdsvilkår, og derigennem fremme den enkeltes trivsel, styrke fællesskabet og øge effektiviteten, er der i Forsvaret etableret en organisation af samarbejdsudvalg og en samarbejdsaftale. Forsvarets medarbejdere har gennem samarbejdsudvalgene indflydelse og medbestemmelse på en lang række arbejdsvilkår. Ved indflydelse forstås, at medarbejderne og ledere kan udveksle synspunkter og forslag, som derefter kan indgå i beslutningsgrundlaget, uden at lederens ret til at lede og fordele arbejdet derved indskrænkes. Ved medbestemmelse eller udvidet indflydelse forstås, at alle medarbejdergrupper på en række områder kan deltage i selve beslutningstagningen. Et sådant område er f.eks. fastsættelse af lokale kompetenceudviklingsstrategier.

Sikkerhed, sundhed og trivsel styrkes gennem samarbejde

Forsvarets arbejdsklimapolitik er formuleret under temaet: "Sikkerhed, sundhed og trivsel". Området er et særligt indsatsområde, der har til formål at sikre den fysiske, psykiske og sociale velfærd. Politikken skal også medvirke til at forebygge arbejdsmiljøskader, herunder arbejdsulykker, arbejdsskader, erhvervs sygdomme og nedslidning.

¹ FOKUS.

Chefer, ledere og medarbejdere har en fælles interesse i og pligt til at sørge for, at det fysiske og psykiske arbejdsmiljø er bedst muligt.

Forsvaret arbejder for sikkerhed, sundhed og trivsel gennem det lovbestemte arbejdsmiljøarbejde. Desuden kan den enkelte myndighed iværksætte projekter, der fremmer sikkerhed, sundhed og trivsel, efter samråd med samarbejdsudvalgene.

Det er Forsvarets mål at være en arbejdsplads uden arbejdsbetinget sygefravær, og som så vidt muligt også kan fastholde personel, der rammes af sygdom. Forsvarets sygefraværspolitik har derfor til formål at afdække, forebygge og afhjælpe årsagerne til sygemeldinger.

Der findes ingen enkle definitioner eller forklaringer på, hvorfor eller hvornår en medarbejder er syg, og der er tilsvarende ingen simpel sammenhæng mellem sygdom og sygefravær. Årsagerne til sygefravær er mangeartede, men oftest kan disse tillægges det fysiske og psykiske arbejdsmiljø eller individuelle forhold.

Sygefravær må ikke være et tabubelagt område i Forsvaret. Fælles opmærksomhed om sygefravær fra såvel ledelse som medarbejdere skal sammen med øvrige tiltag, understøtte sikkerhed, sundhed og trivsel på arbejdspladsen.

Forsvaret løser opgaver i områder, hvor det af hensyn til personellet sikkerhed og sundhed skønnes mest forsvarligt, at lade personellet vaccinere forud for udsendelse. Forsvaret vil som udgangspunkt udelukkende udsende personel, der er vaccineret så betids, at personellet er beskyttet af vaccinen.

Fysisk formåen vil i fremtiden være at betragte som en kompetence, og er som alle andre nødvendige kompetencer en forudsætning for, at de pålagte opgaver kan løses. Forsvaret stiller derfor krav om, at ansatte lever op til visse fysiske basiskrav og gennemfører årlige træningstilstandsprøver. I nogle stillinger er der tillige særlige funktionsrelaterede fysiske krav.

Indtagelse af tobak, rusmidler og medicin kan have en negativ påvirkning på sundhed og trivsel. I Forsvaret er det forbudt at indtage andre former for rusmidler end alkohol, og en sådan indtagelse - såvel før som i tjenesten - må ikke medføre en forringelse af arbejdsindsatsen, samarbejdsrelationerne eller arbejdssikkerheden. Det er den enkelte myndighedschefes ansvar, at der er fastsat regler for udskænkning og indtagelse af alkohol i relation til tjenesten. Disse regler bør udarbejdes i samarbejdsudvalgene.

Personelpolitiske udfordringer

Forsvaret er som bekendt ikke (og skal heller ikke være) en statisk organisation eller arbejdsplads, og derfor kan personalepolitikken naturligt heller ikke være det. Der vil fortsat løbende være behov for en revision – evt. nye politikker. Der

er også brug for løbende erfaringsopsamling, for at se på, om politikken virker efter hensigten, og om den er mulig at efterleve.

Aktuelt har nye udfordringer bl.a. resulteret i, at temaet "sikkerhed, sundhed og trivsel" i den reviderede personelpolitik er udvidet. Der er i bestræbelserne på, at skabe bedst mulige vilkår for alle, bl.a. fokuseret på de personlige – og sikkerhedsmæssige forhold.

I den allernærmeste fremtid vil udtrykket "Sundhedstriaden" blive et kendt begreb med henblik på belysning af Forsvarets stigende afhængighed af den enkeltes helbredsstatus, fysiske, og vaccinationsmæssige status.

I lyset af indførelse af "Sundhedstriaden", er der identificeret et behov for at formulere sammenhængen mellem krav og konsekvens. Øgede krav fordrer dels en beskrivelse af disse - og dels beskrivelse af konsekvensen ved ikke at opfylde kravene.

Opgaveløsningen i Forsvaret må ikke undergraves på baggrund af manglende fysisk habitus (egnethed) hos den enkelte, ligesom en manglende evne til at leve op til kravene, ikke må resultere i, at bl.a. udsendelsesbyrden (i bred forstand) hviler på en mindre personelgruppe.

Forsvaret må heller ikke udsende mindre (eller ikke-) egnede medarbejdere til international tjeneste, og derved udsætte dem for en unødigt stor sikkerheds- og sundhedsrisiko. Dette kan ydermere bidrage til kollegaers ringere sikkerhed og vilkår for opgaveløsning, fordi kollegaerne personligt må kompensere herfor.

Samlet set tegner sig derfor et behov for (om)formulering af politikker indenfor følgende sikkerheds- og sundhedsrelaterede områder.

- Politik for det fysiske område.
- Politik om regelmæssig helbredsundersøgelse.
- Vaccinationspolitik.
- Politik for omgang med euforiserende stoffer.
- Politik i forbindelse med indtagelse af rusmidler.

Forankring af personelpolitikken

Det er vigtigt, at personelpolitikken forankres hos alle i Forsvaret. Ansatte i Forsvarets Personeltjeneste, chefer, ledere, medarbejdere ved Forsvarets myndigheder og repræsentanter i formelle samarbejdsfora har et medansvar for, at politikken formidles og forankres. Forankringen sker ved:

- At introducere politikken til alle nuværende ansatte i Forsvaret.
- At sikre introduktion til politikken for nye medarbejdere.
- At udpege de ansvarlige, der står for formidlingen af politikken og sikring af udmøntningen.

- At uddanne ledere og medarbejdere for at kunne gennemføre dele af politikken.
- At indgå samarbejdsrelationer for at kunne gennemføre dele af politikken.
- Fortsat at gennemføre motivationsarbejde omkring personalepolitikken gennem møder mv.

Udfordringen for Personelpolitiksektionen

Artiklen har med relation til Forsvarschefens indledning i den reviderede personalepolitik behandlet særlige ledelsesmæssige indsatsområder i politikken som støtte til, at se muligheder i stedet for begrænsninger.

Det fremgår af Forsvarschefens indledning til personalepolitikken, at Forsvarets opgaver, målsætninger, udvikling og omstilling skal varetages succesfuldt ved en høj grad af selvstændighed i tanke og handling, ved nyorientering og fleksibilitet og under anvendelse af de nødvendige kompetencer, herunder også den enkeltes fysiske og psykiske styrke. Det understreges endvidere, at vi alle arbejder i et gensidigt forpligtende fællesskab, hvor den forenede mangfoldighed er fundamentet.

Forsvarets Personeltjeneste, og herunder Personelpolitiksektionen i Policy- & Rådgivningsafdelingen, er på personelområdet en væsentlig del af omstillingen og udviklingen af Forsvaret som arbejdsplads. Opgaven er i samarbejde med myndigheder, organisationer og enkeltpersoner, at varetage personellet forhold som en central myndighed forankret i Forsvarets strategiske ledelse.

Det er ikke hensigten at vi alle skal kunne alt, men det er vigtigt at forstå, at vi tilsammen skal kunne det hele - under tilstedeværelse af den størst mulige tilfredshed hos den enkelte. Det er et ledelsesansvar, at vi lykkes med en sådan udfordring.

Personelpolitiksektionen opfordrer - og inviterer hermed alle - til et konstruktivt samarbejde vedrørende personalepolitiske forhold i Forsvaret.

Personforvaltning i rammen af Forsvarets Personeltjeneste

Af oberst Carsten Vejre, chef for Personforvaltningsafdelingen i Forsvarets Personeltjeneste.

Oprettelsen af Forsvarets Personeltjeneste den 1. april 2005 blev på mange måder et brud med mange års praksis inden for personelforvaltningen. For det første samledes hele Forsvarets og Hjemmeværnets personelforvaltning ét sted, og for det andet overgik man til en gennemført værnssfælles forvaltning. Væk er den udprægede decentrale og hierarkisk opbyggede forvaltning, ligesom den værnsspecifikke forvaltningsstruktur forsvandt.

Personforvaltningsafdelingen i Forsvarets Personeltjeneste har som de overordnede opgaver at rekruttere militært og civilt personel til Forsvaret samt at besætte stillinger såvel i indland som i udland. Endvidere skal afdelingen forestå gennemførelsen af Forsvarets Dag (behandles i selvstændig artikel) og administration af værnepligtige.

Afdelingen består af syv sektioner med i alt lidt over 200 medarbejdere. I denne artikel vil cheferne for de fire "rene" forvaltningssektioner præsentere egen sektion og dens opgaver. Foruden de fire sektioner består afdelingen af en hjemmeværnssektion, som primært varetager opgaver knyttet til hjemmeværnets frivillige personel, en koordinerende sektion, der varetager opgaver vedrørende det internationale engagement og udenlandske stabe samt en sektion, der er bedst kendt under navnet Forsvarets Rekruttering.

Som det vil fremgå nedenfor, forvalter de fire forvaltningssektioner hver deres personelgruppe - chefgruppen (både militære og civile), officersgruppen, stampersonelgruppen samt civile. Selve forvaltningen forestås af militære og civile sagsbehandlere, som er blevet døbt "udstikkere". Deres overordnede opgave er i samarbejde med myndighedschefer at bemane Forsvarets og Hjemmeværnets myndigheder samt i samarbejde med Forsvarets personel at udarbejde tjeneste- og kompetenceudviklingsplaner for den enkelte.

De fire sektionschefer har fået "frie tøjler" til at beskrive, hvad de hver især synes er vigtigt at fremhæve inden for respektive sektioner. Gentagelser fra sektion til sektion vil derfor kunne forekomme, ligesom der i nogle af artiklerne beskrives principper, som er gældende for forvaltningen generelt og ikke kun for en bestemt personelgruppe.

Det er mit håb, at den samlede artikelserie vil give et overblik over personforvaltningen i rammen af Forsvarets Personeltjeneste.

Forvaltning af Forsvarets chefgruppe

*Af kommandørkaptajn Søren Rugaard-Larsen,
chef for Chef- & Koordineringssektionen*

Forvaltningen af Forsvarets chefer - såvel militære som civile - er nu samlet i Chef & Koordineringssektionen - forkortet PF1.

Oberstløjtnanter, kommandørkaptajner samt civile chefer i lønramme 36 (med ledelsesansvar) og 37 forvaltes i PF1, hvor også de personlige udstikkere for denne del af chefgruppen hører hjemme. Udstikkerne varetager samtidig den mere praktiske del af forvaltningen af chefgruppen i lønramme 38 og højere, mens forvaltningen af denne gruppe varetages af respektive værn-ældste sektionschef uanset hvilken sektion, den pågældende er chef for. Dermed turde det også fremgå, at afdelingen arbejder meget på tværs af de enkelte sektioner. Den praktiske forvaltning af generals- og admiralsgruppen varetages af chefen for Personforvaltningsafdelingen.

Forvaltningen af de militære chefer foregår i et værnsmiljø, hvor planer for stillingsbesættelse udarbejdes i fællesskab blandt de militære udstikkere fra de tre værn. Den værnsmiljø forvaltning giver i meget stor grad mulighed for at udpege "bedste mand til jobbet" uanset værnstilhørsforhold; men naturligvis med skyldig hensyntagen til stillingskrav, værnbalance og øvrige bindinger. Værnsmiljø forvaltning betyder også, at det er blevet nemmere at fordele belastningen ved udsendelse i internationale missioner.

Strategisk personelforvaltning

Den strategiske opgave i forbindelse med forvaltning af Forsvarets militære chefgruppe er altid at kunne stille kvalificerede kandidater til de højeste poster.

Der arbejdes med skitseplaner til besættelse af stillinger i Forsvarets Øverste Ledelse, som rækker 20 til 25 år ud i tiden. Kandidater, der figurerer i planerne på så langt sigt vil typisk forrette tjeneste på lederniveau i dag. Der arbejdes ikke kun med en enkelt kandidat til topchefstillingerne på så langt sigt, men der opereres med en gruppe af emner, som følges nøje og for hvem, der udarbejdes særlige tjenesteforløb.

Når kandidater til Forsvarets Øverste Ledelse skal identificeres så tidligt skyldes det netop, at de ofte skal have et forceret tjenesteforløb for at nå rette grad til rette tid samtidig med, at de skal forvaltes ind i et tjenesteforløb, der giver det rette fundament for tjeneste på topchefniveau i koncernen. Konsekvensen, når én gruppe skal have forcerede tjenesteforløb, vil være, at en anden gruppe vil blive udnævnt til højere grad væsentligt senere eller slet ikke.

De vertikale karrieremuligheder for de civile er mere begrænsede, idet der kun er et begrænset antal civile chefstillinger i lønramme 37 og et fåtal i lønramme 38. De civile chefers udstikkere står derfor over for andre udfordringer. Forsvarets Personeltjeneste vil bl.a. derfor se på mulighederne for jobrotation såvel internt inden for Forsvaret som eksternt som led i et samarbejde med andre statslige myndigheder inden for de civile chefers søjler (DJØF'ere, ingeniører, læger etc.).

Udfordringer ved forvaltning af det militære chefniveau

Forsvaret står som arbejdsgiver i den privilegerede situation, at størsteparten af chefgruppen er yderst velbedømte.

I en pyramideformet struktur, som oven i købet er blevet mere spids med seneste forsvarsforlig, betyder det, at selv velbedømte militære chefer og ledere vil blive fravalgt til næste niveau. Alene hensynet til aldersfordelingen i strukturen kan være et udslagsgivende element. Det er således langt fra sikkert, at man bliver oberst eller kommandør, selvom man er vurderet at være emne hertil. Der er således ingen automatik i udnævnelser til et højere niveau.

Ved en udvælgelse til næste niveau vil man altid stå med nogle objektive set velbedømte kandidater. Set i det perspektiv vil der således ikke være tale om et valg, men snarere om et fravalg. Her spiller den mere subjektive vurdering en rolle, idet koncernledelsen naturligt har et ønske om og ret til at "sætte holdet".

I takt med, at den enkelte leder nærmer sig chefniveauet og den enkelte chef nærmer sig næste niveau, vil den subjektive vurdering spille en stadig større rolle – ikke mindst fordi planer for besættelse af stillinger på chefniveauet, herunder talentlister, drøftes med Forsvarschefen, Chefen for Forsvarsstaben og respektive kommandochefer. Når forvaltningen drøfter besættelse af chefstillinger med Forsvarets generaler og admiraler, vil deres personlige indtryk af kandidaterne naturligt spille en rolle som supplement til det mere objektive bedømmelsesgrundlag (personelbedømmelser og vurderinger fra bedømmelsesråd), hvor kandidaterne ofte vil være nær ved lige. Når det subjektive kommer til at fylde meget som udvælgelseskriterium, er det dog langt fra et udtryk for tilfældighedernes spil. Der er tale om meget nøje overvejelser om, hvem Forsvarets topchefer ønsker skal udnævnes til de højeste poster.

Et element, der også skal tages i betragtning, er Forsvarsministeriets beordringsret. Fra og med lønramme 38 (civile dog fra lønramme 37) - har Forsvarschefen ikke selv ansættelseskompetencen og beordringsretten; den beror ved Forsvarsministeriet. Nøglepersoner i Forsvarsministeriets

Departement og Forsvarsministeren har altså direkte indflydelse på forvaltningen af Forsvarets topchefer.

Forvaltning af Forsvarets officerer

*Af oberstløjtnant Peter Kølby Pedersen,
chef for Forvaltningssektion Officerer*

Forvaltningssektion Officerer skal løse den opgave det er at anvende op i mod 5000 individer til deres og Forsvarets bedste. Med de omlægninger Forsvaret er ved at gennemføre, kræver det en god portion nytænkning. Til den opgave er der i "rulningen" af Forsvarets Personeltjeneste udpeget 22 medarbejdere, hvoraf en række kommer fra tidligere personelfunktioner, mens andre kommer fra det operative miljø, skoler og stabe. Den nødvendige viden og erfaring er derfor til stede for at kunne bidrage både med kendskab til officerskorpset, Forsvarets fremtidige opgaver og ikke mindst til udviklingen af forvaltningen. Ud over at forvalte officerer, forvalter sektionen også sundhedsfagligt personel, musikere og værnspæstere.

Erfaringerne, der blev indsamlet i arbejdet med at oprette Forsvarets Personeltjeneste, pegede på, at selv om personelfunktionen fysisk havde været nærværende på tjenestestederne, havde den enkelte officer generelt ikke oplevet det som sådan, fordi hverdagen på de enkelte tjenestesteder var præget af travlhed. Mange, specielt unge officerer, følte sig ikke inddraget i processen omkring egen fremtid, og hvis det endeligt skete, var det oftest på baggrund af, at en chef forlangte at få opdateret et forældet plankompleks og ikke ud fra et detaljeret kendskab til den enkeltes ønsker, kompetencer og Forsvarets behov. Planerne for den enkelte officer var tillige sjældent kommunikeret ordentligt ud, og hvor det var sket, var det ofte sket uden en ledsagende forklaring.

Forvaltningen i dag

Forvaltningssektion Officerer har indrettet sig i et storrumskontor, hvor man på tværs af værn sidder i "øer" afhængig af det niveau, der forvaltes. Det blev fra første dag meget tydeligt, at der omkring disse "øer" og i lokalet generelt sker en stor videndeling og informationsudveksling, ligesom værnforskelle nedtones, og helheder fremhæves. Det har givet de enkelte udstikkere gode muligheder for at lære af hinanden, og det vil derfor på sigt give bedre muligheder for, at udstikkeren kan koncentrere sig om den reelle opgave - at

varetage den enkelte officers karriereplanlægning og kompetenceudvikling i relation til Forsvarets behov.

Al karriereplanlægning og kompetenceudvikling tager udgangspunkt i, at udstikkeren er i dialog med den enkelte officer og dennes chef. Populært sagt foregår der et trekantsdrama, hvor officeren i højere grad end tidligere skal tage ansvaret for sig selv og egen udvikling, mens chefen skal forholde sig til virksomhedens behov set i lyset af chefens kendskab til medarbejderen. Udstikkeren overtager ikke chefsansvaret, hvorfor chefen fortsat skal gennemføre tiltrædelses-, opfølgings- og udviklingssamtaler, men dialogen med udstikkeren skal for både officerens og chefens side være med til at sikre de rigtige forløb for Forsvarets medarbejdere.

Udstikkeren kan af både chef og medarbejder dagligt nås via telefon, FIIN eller internet og vil jævnligt være på besøg på det enkelte tjenestested (der er afsat op til 40 rejsedage pr. udstikker) ligesom besøg på sektionens domicil på Holmen altid er muligt. Den enkelte udstikker håndterer mellem 200 til 300 officerer grupperet efter eksempelvis tjenesteretning i flyvevåbnet eller våbenart i hæren. Det er udstikkerens opgave at kende den enkeltes kvalifikationer, kompetencer og ønsker, således at der med udgangspunkt i Forsvarets behov er sammenhæng mellem evner og job. Udstikkeren bliver derved mægleren mellem virksomhedens og individets behov.

Dialogen vil føre frem til en række planer, der normalt opdeles i to: En personplan og en stillingsplan. Personplanen skal danne grundlag for den enkelte officers indsigt i egen og andres fremtidige anvendelse, mens stillingsplanerne skal indeholde en generel oversigt over de stillinger, Forsvaret tilbyder. Personplanen opdateres hver 4. måned, og man kan, når dette læses, se personplanerne for Forsvarets officerer på FIIN. Stillingsoversigterne opdateres ikke så jævnligt, men de skal give den enkelte mulighed for at afsøge egne muligheder for job i Forsvaret.

Ovenfor kan man i afsnittet om chefforvaltningen læse, at det strategiske mål med forvaltningen af Forsvarets militære chefgruppe er at kunne stille kvalificerede kandidater til Forsvarets højeste poster. Dette mål skal officersforvaltningen naturligvis bidrage til, hvorfor det er nødvendigt at følge officerskorpset nøje med henblik på at udvikle kandidater til topposter. Det vil medføre, at nogle skifter funktion oftere end andre, ligesom optagelse på uddannelse for nogle vil ske tidligere end normalen. Dette er i god overensstemmelse med ønsket om at skabe en rød tråd i den enkeltes karriere, hvad enten den har et vertikalt eller horisontalt forløb.

Ud over at have fokus på den enkelte officer må der som nævnt være fokus på Forsvarets behov. Et nøglebehov er anvendelse af officerer i internationale missioner; ikke alene som en del af enheder, men også udsendte som

enkeltpersoner. Behovet er i overensstemmelse med forsvarsforligets intentioner stigende, hvorfor man dagligt med kort varsel må bede officerer om at rejse i mission. Også her har vores kontorindretningen vist sig at give fordele, idet det nu er nemmere at fordele byrden ved enkeltmandsudsendelser mellem værnene, da princippet om bedste mand til jobbet gør, at vi uden skelen til uniformsfarve kan kigge bredt efter kandidater. Behovet for individer til enkeltmandsudsendelse med kort varsel har endvidere fået sektionen til at oprette en liste over emner til udsendelse, og vi vil på længere sigt forsøge at lave en liste over medarbejdere, der med kort varsel – i overensstemmelse med deres chefer – kan udsendes.

Forvaltning af Forsvarets stampersonel

*Af oberstløjtnant Michael Bygholm,
chef for Forvaltningssektion Stampersonel.*

Stampersonellet i Forsvaret, dvs. det manuelle niveau og befalingsmandsniveauet, udgør over halvdelen af Forsvarets personelstyrke og i afslutningen af indeværende forligsperiode nærmere 60%, idet over 14.000 medarbejdere vil være stampersonel.

En stor del af stampersonellet varetager specialistfunktioner, som er afgørende for, om enhederne kan løse pålagte opgaver. En kampvogn kører ikke langt, hvis mekanikeren ikke har monteret bæltet, flyene må ikke starte og lande uden flyveleder i tårnet, og søværnets skibe kan ikke sejle på togt uden kokke – blot for at nævne et par enkelte eksempler. Dette betyder naturligt, at der er megen fokus på at få de rette medarbejdere, i rette antal, til rette tid.

Forvaltningen før og nu

Forud for oprettelsen af Forsvarets Personeltjeneste lå ansvaret for forvaltning af stampersonel placeret decentralt i de enkelte værn. Dette betød, at der var store værnforskelle både i måden at forvalte personellet på og i medarbejderens muligheder for bl.a. udvikling og stillingskifte. Typisk lå fokus og mulighederne på det lokale niveau, eksempelvis ved regimentet, eskadren eller flyvestationen – men næsten altid udelukkende i værnet.

Med etableringen af Forsvarets Personeltjeneste blev forvaltningen af stampersonel centraliseret, idet forvaltningen nu alene varetages af Forsvarets Personeltjeneste.

Nyt koncept

Personforvaltning i rammen af Forsvarets Personeltjeneste •

Et helt nyt koncept har set dagens lys, idet hver enkelt medarbejder har fået tilknyttet sin egen udstikker. Stampersonel vil i lighed med øvrigt personel således have én og kun én indgangsvinkel til Forsvarets Personeltjeneste.

Cheferne vil endvidere opleve mange henvendelser fra udstikkerne, der ønsker dialog om disponeringer af myndighedens personel. Nogle chefer skal nu vende sig til, at det nu er udstikkeren fra personeltjenesten - som oftest selv en stampersonel - og ikke en lokal personelofficer eller -befalingsmand, som de skal i dialog med.

Personforvaltningsafdelingen er baseret på en værnssfælles tankegang, således også Forvaltningssektion Stampersonel. Det har dog, grundet stampersonellets høje grad af specialisering inden for enkelte værn, været nødvendigt at etablere værnsspecifikke elementer, hvor udstikkerne har ansvaret inden for værnet. I erkendelse af etableringen af de funktionelle tjenester, samt en vision om i højere grad at udføre forvaltningen på tværs af værnene, er der etableret et værnssfælles element.

Netop visionen om en mere værnssfælles stampersonelforvaltning muliggøres ved en centralisering af personelfunktionen. Princippet om bedste person med de rette kompetencer til jobbet vil være det fremherskende princip – uanset værnstilhørsforhold. Den værnssfælles tilgang ses især i forbindelse med udsendelse til missioner, hvor princippet om, at de to "blå værn" må afgive personel for derved at kunne aflaste hærens personel, der er spændt hårdt for, er ved at være vinde indpas. Der er ingen tvivl om, at denne praksis vil brede sig i forbindelse med besættelse af de hjemlige stillinger, og at man i større grad end tidligere vil se forsættelser fra et værn til et andet, hvis det skønnes hensigtsmæssigt.

En ensartet, men fortsat individuel behandling af alt stampersonel vil ligeledes være en af konsekvenserne ved oprettelsen af Forsvarets Personeltjeneste. Nogle vil givet opleve det som en stramning, at reglerne følges, men det er absolut ikke hensigten at fjerne fleksibiliteten i stampersonelforvaltningen – tværtimod ønskes unødige bureaukratiske procedurer og regler fjernet eller ændret, og således skal der være plads til det nødvendige individuelle hensyn. Der vil helt givet være en stor gruppe, der vil opleve og nyde fordel af, at der nu tages samme hensyn uanset enhed, myndighed eller værn.

Udarbejdelse af personplaner vil ligeledes for mange i stampersonelgruppen være noget nyt. Personplanerne viser tjenesteplanen for enkelte på en 6-års horisont, herunder eventuelle længerevarende uddannelser. Grundet bl.a. omfanget og indkøring af nyt hjælpeværktøj til planlægning af personellet, vil planerne for stampersonellet først blive tilgængelige i primo 2006.

Det er hævet over enhver tvivl, at stampersonel i fremtiden ikke blot skal sidde i samme stilling i 20 – 25 år uden udvikling, og uden at stillingsskifte samt jobrotation drøftes. Omvendt betyder det ikke, at alt stampersonel nu blot skal rykkes rundt hver 4. år – det skal kun ske, når det er hensigtsmæssigt og en god idé og kun efter forudgående dialog.

Forvaltning af Forsvarets civile

*Af kontorchef Anders Jakobsen,
chef for Forvaltningssektion Civile*

Forvaltningssektion Civile tager sig af forvaltningen af alle civilt ansatte i Forsvaret, ca. 9.000 medarbejdere. Sektionen har delt sig op i elementer, der specialiserer sig i hver deres personelgruppe (med deres forskellige overenskomstforhold og forskellige uddannelsesbehov), men den grundlæggende personforvaltning foregår efter samme principper for alle.

Rollen som "arbejdsgiver"

Forsvarets Personeltjeneste har overtaget "arbejdsgiverkompetencen" på områder som ansættelse, lønforhandling og afskedigelse. Når et tjenestested har en ledig stilling, giver man besked til den relevante udstikker, der undersøger, om stillingen kan besættes via den genplaceringsliste, hvor alle, der er eller vil blive sagt op som følge af forsvarsforliget for 2005 – 2009 er placeret. Hvis ikke genplaceringslisten rummer en kvalificeret kandidat, udarbejder tjenestestedet og udstikkeren i samarbejde et stillingsopslag. Udstikkeren sørger for opslag på Forsvarets Personeltjenestes stillingsoversigt og eventuelt i eksterne medier og tager imod ansøgningerne. Udstikkeren deltager i ansættelsessamtalen og er med til at vælge, hvem der skal tilbydes stillingen. Groft sagt kan man beskrive arbejdsfordelingen sådan, at den lokale chef har det største ord at skulle have sagt om, hvem der anses for egnet til stillingen herunder ikke mindst om kemien er i orden, og at udstikkeren på den anden side har de administrative opgaver i forbindelse med en stillingsbesættelse, men også er den, der i sidste ende skal sige god for, at en ansøger vurderes kvalificeret til ansættelse i forsvaret. På tilsvarende vis deles opgaverne ved den efterfølgende lønforhandling: Den lokale chef er den, der vurderer, hvor stor en andel af tjenestestedets lønsum, man mener det er relevant at bruge som tillæg til den givne ansøger, mens udstikkeren dels vil forestå lønforhandlingerne, dels sammen med Løn- og Administrationsafdelingen i Forsvarets Personeltjeneste afpasse lønniveauerne "på tværs" af organisationen, så der skabes sammenhæng og gennemsigtighed i løndannelsen i Forsvaret.

På tilsvarende vis er arbejdsgangen også ændret, når det drejer sig om sværere personalesager og afskedigelser. Det er tjenestestedet, der skal reagere i det daglige, hvis en medarbejder har problemer. Men kommer det til forvaltningsafgørelser, fx afskedigelser, er det Forsvarets Personeltjeneste, der træffer afgørelserne efter tjenestestedets indstilling.

Udfordringen er for såvel tjenestested som udstikkere at etablere et godt og tillidsfuldt samarbejde, så udstikkerne i det daglige vil være en naturlig støtte og sparringspartner for den lokale ledelse.

Opgaver i forhold til personalet

En af de store opgaver for Forvaltningssektion Civile er at planlægge medarbejdernes langsigtede kompetenceudvikling og karrieremuligheder. Tjenestestedet skal stadig stå for den såkaldte funktionsbestemte uddannelse (den løbende uddannelse, der er nødvendig for at bestride en given stilling), men udstikkerne har en stor opgave med at vurdere medarbejdernes muligheder og behov for kompetenceudvikling på længere sigt.

Et af hovedformålene med at have udstikkere for civile er at lægge større vægt på medarbejdernes kompetenceudvikling og planlagte karriereforløb. Dette sker gennem en dialog mellem udstikeren, medarbejderen og dennes nærmeste chef. Udstikkerne vil være "eksperterne" i relevant kompetenceudvikling for de forskellige personalegrupper

Udstikeren vil have en årlig samtale med medarbejderen – helst ved et møde på tjenestestedet, men i nogle tilfælde af praktiske årsager over telefonen. I denne samtale drøftes især medarbejderens tjenesteplan 6 år frem i tiden og eventuelle ønsker om jobskifte, efteruddannelse o.lign., der rækker ud over den nuværende stilling.

Udstikeren vil parallelt have kontakt med den pågældende medarbejders chef vedr. dennes vurdering af udviklingsmuligheder. Den lokale chef vil naturligt nok i det daglige fokusere på medarbejderens udvikling i sin nuværende funktion, mens udstikeren vil se længere frem i tiden, herunder på eventuelle avancementsmuligheder.

Som noget nyt foregår der nu også årlige "rullemøder" på tjenestestederne for de civile. Her drøftes alle medarbejdere ved myndigheden i en struktureret form for at få et fælles overblik over, hvordan medarbejderne fungerer, om der er nogle problemområder, samt hvilke udviklingsmuligheder og uddannelsesbehov der er for den enkelte medarbejder.

Udfordringen for udstikkerne er at skabe sig et overblik over de mange forskelligartede kompetence- og karrieremuligheder, der er for Forsvarets civile medarbejdere, og derefter i et åbent, ærligt og tillidsfuldt samarbejde med medarbejderne og cheferne på tjenestestederne at udvikle den enkelte

Personforvaltning i rammen af Forsvarets Personeltjeneste •

medarbejders ressourcer, kvalifikationer og arbejdskraft med henblik på at gøre Forsvaret til en effektiv, men også attraktiv arbejdsplads.

Personeluddannelsessektionen ved Forsvarets Personeltjeneste

Af oberstløjtnant Karsten M. Vestergaard, chef for
Personeluddannelsessektionen, Forsvarets Personeltjeneste.

Indledning

Ved Forsvarsaftalen 2005 – 2009 af 10. juni 2004 var et blandt mange elementer beslutningen om at etablere en række funktionelle tjenester, hvoraf Forsvarets Personeltjeneste (FPT) var den første med oprettelsesdag 1. april 2005. FPT består - udover et planlægningssekretariat - af tre afdelinger benævnt henholdsvis personforvaltningsafdelingen, policy- & rådgivningsafdelingen samt løn- & administrationsafdelingen. I policy- & rådgivningsafdelingen findes fem sektioner, hvoraf Personeluddannelsessektionen bestående af en chef med otte militære og civile sagsbehandlere af forskellig grad og alder er en af disse.

Intentionen med nærværende artikel er dels kort at beskrive Personeluddannelsessektionens *opgaveportefølje*, dels at beskrive status, nye og fremtidige initiativer samt udviklingstendenser inden for *kompetenceudvikling* samt en række af Forsvarets *uddannelsesområder og uddannelsesstrukturen*.

Opgaveportefølje

Indledningsvis skal fastslås, at oprettelsen af Personeluddannelsessektionen ikke har medført, at styringen af uddannelsesvirksomheden i Forsvaret nu er blevet centraliseret. Etableringen af sektionen er primært sket ud fra et ønske om at styrke den strategiske uddannelsesvirksomhed i Forsvaret generelt, herunder koordinationen mellem og på tværs af værnene. Sektionens opgaveportefølje spænder derfor bredt lige fra kompetenceudvikling af Forsvarets personel, uddannelsesudvikling på alle niveauer, herunder blandt andet pædagogik, undervisningsmetoder og -principper samt bestemmelser for meritring og akkreditering af Forsvarets uddannelser i forhold til det civile uddannelsessystem til at have ansvaret for katalogadministration og arrangementsstyring i Forsvarets personelsystemer.

Dette medfører naturligt, at sektionens medarbejdere skal kunne agere både på det strategiske niveau samt i andre situationer skal kunne levere detaljerede løsninger på specifikke problemer. Dette er en daglig udfordring og lykkes kun fordi sektionen på trods af den korte levetid allerede har fået

etableret et godt samarbejde med Forsvarets andre uddannelsesansvarlige myndigheder og skoler. Et godt samarbejde er nemlig essentielt med henblik på at få nyttiggjort Forsvarets ressourcer inden for uddannelsesområdet på bedst mulig måde.

Kompetenceudvikling af Forsvarets medarbejdere

Kompetenceudvikling er et prioriteret område inden for hele det statslige område, en central del af Overenskomst 2005, og endvidere et eksplicit indsatsområde i Forsvarsministeriets personalepolitiske vision og strategi. Med denne tyngde er det naturligt, at området også gives prioritet af FPT.

Fra kvalifikationer til kompetence

Kompetenceudvikling er i Håndbog i kompetenceudvikling defineret som; Udvikling af nye kvalifikationer (viden, færdigheder og holdninger) og erfaringer, der udvider medarbejderens muligheder for at handle med henblik på at løse nuværende og fremtidige opgaver. Erfaringer kan kort beskrives som summen af det vi ved, kan og vil, hvad enten dette er baseret på vores uddannelsesmæssige, arbejdsmæssige eller private baggrund. Det er endvidere væsentligt for forståelse af kompetencebegrebet, at disse erfaringer anvendes i løsningen af arbejdsmæssige opgaver i bred forstand, dvs. både i og udenfor det aktuelle arbejdsforhold.

Kompetence er derfor mere end kvalifikationer, i betydningen formelt dokumenterede kundskaber, f.eks. eksamineret uddannelse og kurser. Udviklingen af medarbejdernes kompetencer sigter bredere, indeholder formelle og uformelle elementer og holdes konsekvent op imod den arbejdsmæssige anvendelse.

Forsvaret har flere indgangsvinkler til kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling indgår som en væsentlig del af opgaveporteføljen for FPT. FPT har det strategiske ansvar for kompetenceudvikling, herunder forankringen i hele Forsvaret. Det er således FPT, der skal sørge for, at kompetenceudviklingen bliver sat og fastholdt på dagsordenen. FPT har desuden det operationelle ansvar for kompetenceudviklingen af alle Forsvarets medarbejdere.

Det er således i regi af FPT at såvel lokale myndigheder konfronteres med de overordnede tiltag, der skal iværksættes, ligesom FPT også vil være den myndighed, som skal præsentere og effektuere kompetenceudviklingen for og af Forsvarets medarbejdere. Dette foregår i FPT i to forskellige afdelinger – de strategiske opgaver ligger i policy- & rådgivningsafdelingen, hvor Personeluddannelsessektionen er udpeget som hovedansvarlig sektion, og de

opgaver, der relaterer sig til den enkelte individ ligger i personforvaltningsafdelingen. Det skal dog understreges, at selve ansvaret for kompetenceudviklingen af den enkelte medarbejder vil være delt mellem FPT, medarbejderen selv og den lokale myndighed, repræsenteret ved medarbejderens nærmeste foresatte.

Kompetenceudvikling i dag

Der gennemføres i dag en systematiseret kompetenceudvikling indenfor officers- og mellemliderområdet, hvor den konstante vekselvirkning mellem formel videre- og efteruddannelse samt praktisk anvendelse i varierende funktioner, sikrer en kontinuerlig kompetenceudvikling. Ikke dermed sagt, at kompetenceudviklingen indenfor det militære område er optimal, for der er bestemt et forbedringspotentiale, men udviklingen af de berørte personelgrupper er dog varetaget og har været det længe.

Hvad angår de civil ansatte medarbejdere gennemføres der derimod i dag ikke nogen systematiseret kompetenceudvikling. En række medarbejdere kompetenceudvikles, men lang fra alle, og generelt ikke på nogen styret måde, hvor der er udarbejdet en kobling mellem Forsvarets nuværende og fremtidige behov, og medarbejderens ønsker og potentiale.

Kompetenceudvikling i fremtiden

Forsvaret vil i fremtiden fokusere mere på kompetenceudviklingen af alle sine medarbejdere, såvel de militært som civil ansatte. På det strategiske niveau vil FPT skulle initiere og koordinere en række tiltag, som samlet set vil gøre medarbejderne mere robuste til at møde omskiftelige udfordringer. FPT vil derudover i et aktivt samspil med den enkelte medarbejder og dennes nærmeste chef, varetage den langsigtede kompetenceudvikling af hver enkelt medarbejder i Forsvaret. Den enkelte medarbejder forudsættes i denne forbindelse, at deltage aktivt i egen kompetenceudvikling. Dette vil for nogen personalkategoriens vedkommende være en ny og anderledes situation, som dog afspejler de skærpede krav om aktiv deltagelse, der også stilles i det omgivne samfund.

Den funktionsrelaterede kompetenceudvikling, dvs. den udvikling, der skal foregå i den eksisterende stilling, vil blive varetaget lokalt ved de årlige medarbejderudviklingssamtaler. Der skal i denne forbindelse defineres hensigtsmæssige grænsedragninger mellem den kort- og langsigtede kompetenceudvikling.

Håndbog i kompetenceudvikling

Forsvarskommandoens Hovedsamarbejdsudvalg har udgivet Håndbog i kompetenceudvikling, der indeholder en lang række praktiske oplysninger, bl.a. omkring Forsvarets personelpolitik, medarbejderudvikling, samarbejdsudvalgets rolle samt metoder til kompetenceudvikling. Håndbogen er et praktisk værktøj, der dels skal tjene som informationskilde til Forsvarets ansatte, og dels skal hjælpe myndighederne med at løfte de kompetenceudviklingsopgaver, der efter FPT oprettelse er forblevet lokalt. Håndbogen skal bl.a. hjælpe myndighederne med at udarbejde lokale kompetenceudviklingsstrategier, der er en forudsætning for at få tildelt midler fra Kompetencefonden til kompetenceudvikling af medarbejdernes individuelle udviklingsforløb.

FPT har ansvaret for at ajourføre og udbygge håndbogen, der løbende vil blive opdateret og gjort tilgængelig på FPT hjemmeside.

Nyt kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem - FOKUS

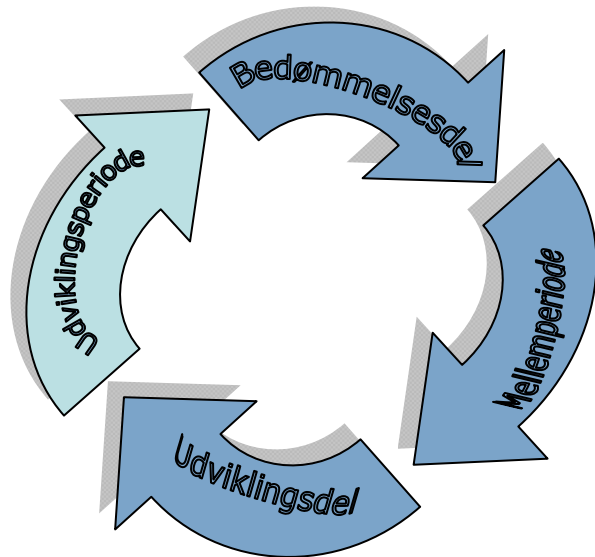
Forsvaret vil fra 2007 indføre et nyt kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem – FOKUS, der bliver et vigtigt redskab i kompetenceudviklingen af Forsvarets medarbejdere. Hvor FORPUBS stort set er et rent bedømmelsessystem (90/10 i forholdet mellem bedømmelse og udvikling), har FOKUS en ligelig fordeling mellem disse områder. FOKUS vil således være med til at fastholde kompetenceudviklingen af Forsvarets medarbejdere som et væsentligt element, såvel under de enkelte bedømmelses- og udviklingssamtaler som i den mellemliggende periode.

FOKUS er på nuværende tidspunkt færdigudviklet som koncept. Tilbage står to betydelige opgaver. For det første skal koncepten gøres operationel, dvs., der skal udvikles et IT-baseret system, som kan håndtere bedømmelserne. Dette forventes færdigt medio 2007. Derefter skal de kommende brugere af systemet uddannes. Her vil Personeluddannelsessektionen få en væsentlig aktie som koordinator af uddannelsen af i alt 10.000 samtaleledere. De første vil blive uddannet ultimo 2007, således, at den første FOKUS bedømmelse kan udfærdiges samme år. Uddannelsen af samtaleledere vil derefter forventeligt strække sig frem til primo 2009.

Konkret bliver FOKUS delt op i to samtaler – en bedømmelses- og en udviklingssamtale. Først afholdes bedømmelsessamtalen, hvor nærmeste foresatte vurderer medarbejderens indsats. Dernæst er der indlagt en mellempriode, hvor parterne har mulighed for at forholde sig til bedømmelsesdelen og forberede sig til næste fase. Udviklingsdelen består af en udviklingssamtale, der skal resultere i en udviklingskontrakt, hvor den foresatte og medarbejderen bliver enige om, hvilke kompetencer, der skal

udvikles, hvorledes dette skal foregå og under hvilke betingelser. Opdelingen, der er illustreret i nedenstående model er foretaget af hensyn til balancen mellem bedømmelse og udvikling. Erfaringerne fra FORPUBS har således vist, at udviklingsdelen trådte i baggrunden, og i øvrigt var vanskelig at håndtere i umiddelbar forlængelse af en bedømmelse.

FOKUS indeholder 17 kompetencer, der indgår i bedømmelsen af medarbejderen. Af disse er de 10 fælles kompetencer, som vil indgå i bedømmelsen af alle Forsvarets medarbejdere, mens de resterende 7 er ledelseskompeter, der ikke vil indgå i bedømmelsen af medarbejdere på manuelt niveau. Fælleskompetencerne er: Kommunikation, samarbejde, systematisering, analytisk tænkning, professionalisme, initiativ, resultatorientering, håndtering af pres, helhedsforståelse og fleksibilitet. Ledelseskompeterne er: Motivering af andre, udvikling af andre, konflikthåndtering, planlægning, styring, beslutningstagning og fremtidsorientering.



Bedømmelsen skal dels give medarbejderen et billede af, hvorledes den pågældendes indsats og kompetencer vurderes. Derudover danner den, på lige fod med enhedens og medarbejderens ønsker og behov, grundlaget for den kompetenceudviklingsplan, der efterfølgende skal formuleres.

FOKUS indeholder i bedømmelsesdelen en interessant nytænkning i forhold til FORPUBS. Bedømmelsen af de 17 eller 10 kompetencer sættes således i forhold til to nøgleord, nemlig "krav" og "forventninger". Under krav anføres de kompetencer som den enkelte stilling kræver af medarbejderen. Forventninger skal derimod ses i sammenhæng med medarbejderens uddannelse og erfaring og dermed det forventede kompetenceniveau. I FOKUS går man således bort fra at sætte medarbejderens præstationer mv. i relation til øvrige medarbejdere (hhv. over norm, norm og under norm), og i stedet relatere medarbejderens præstation til de krav og forventninger, der inden for de bedømte kompetencer kan stilles til medarbejderen i den pågældende stilling.

Måling af kompetenceudviklingen

Hvor FOKUS sigter mod en vurdering og udvikling af den enkelte medarbejders kompetencer, gennemfører FPT i sidste halvår af 2005 en måling med et andet sigte, nemlig Forsvarets håndtering af medarbejdernes kompetenceudvikling. En række medarbejdere vil blive direkte spurgt om deres oplevelse af egen kompetenceudvikling og effekten af denne. Resultatet vil, udover at tage temperaturen på Forsvarets håndtering af kompetenceudvikling, kunne anvendes til at målrette kompetenceudviklingsindsatsen ved de enkelte myndigheder.

Målingen foretages ved hjælp af værktøjet KompetenceBarometret, der stilles til rådighed af Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling (SCKK). Den vil omfatte følgende måleparametre: Myndighedens strategiske tilgang til kompetenceudvikling, medarbejderudviklingssamtalen, medarbejderens udvikling, samarbejdsvilkår og – relationer og endelig effekten af den gennemførte kompetenceudvikling.

Målingen bliver gennemført som et pilotprojekt, og vil omfatte et repræsentativt udsnit af medarbejderne ved en række myndigheder. På baggrund af de erfaringer, der opnås, vil FPT kunne anbefale om KompetenceBarometret bør anvendes bredt i Forsvaret.

Kompetenceudvikling er kommet for at blive

Der må i de kommende år forventes en fortsat og sandsynligvis forøget fokus på kompetenceudviklingen af Forsvarets medarbejdere. Den stadig stigende

kompleksitet i opgaveløsningen nødvendiggør denne kontinuerlige udvikling. Forsvarets medarbejdere må også forvente i stigende omfang at fokusere på egen udvikling, ikke mindst som en sikkerhed for at opretholde deres markedsværdi.

Udviklingen inden for Forsvarets uddannelsesområde og -struktur

Som følge af Forsvarsministeriets beslutning om at nedsætte arbejdsgruppen vedr. justering af Forsvarets personel- og uddannelsesstruktur samt på baggrund af Personeluddannelsessektionens godt 7 måneder lange virke har en række interessante områder samt udviklingstendenser inden for Forsvarets uddannelsesområde og -struktur allerede nu akkumuleret sig.

Arbejdsgruppe Personel- og Uddannelsesstruktur (AGPU)

Arbejdsgruppe Personel- og Uddannelsesstruktur (AGPU), nedsat af Forsvarsministeriet i maj 2005, skal senest ultimo november 2006 afgive forslag til en justeret personel- og uddannelsesstruktur for Forsvaret. Den tilknyttede styregruppe består af repræsentanter fra Forsvarsministeriet, Forsvaret, Beredskabsstyrelsen, Finansministeriet, Undervisningsministeriet samt Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling. Personelorganisationerne følger arbejdet gennem en såkaldt følgegruppe.

Arbejdsgruppen ledes af chefen for 2. kontor og indeholder herudover repræsentanter fra Forsvarsministeriet, Forsvarskommandoen, Forsvarsakademiet, FPT, Hjemmeværnskommandoen og Beredskabsstyrelsen. Under Arbejdsgruppen er formet to underarbejdsgrupper, der behandler udvikling af personel- hhv. uddannelsesstrukturen. Den overvejende del af arbejdet finder sted i underarbejdsgrupperne og de formerede undergrupper til behandling af særlige temaer. For at sikre udvikling af en struktur, der kan understøtte et forventeligt udvidet samarbejde på ikke mindst uddannelsesområdet, deltager Forsvarskommandoen, Forsvarsakademiet, de operative kommandoer men også Beredskabsstyrelsen og Hjemmeværnskommandoen i arbejdet.

Arbejdet har som mål at udvikle en personelstruktur, hvor der skabes den fornødne sammenhæng mellem organisationsdesign – pt. fastlagt i form af besluttede projekter i forbindelse med seneste Forsvarsforlig – og evnen til at udfylde den designede struktur med kvalificerede medarbejdere – både umiddelbart og på sigt. Tilsvarende skal uddannelsesstrukturen kunne inddække det kompetenceudviklingsbehov, der er en forudsætning for, at Forsvaret på en tilstrækkelig kvalitativ måde kan løse de pålagte opgaver.

Udvikling af strukturen tager udgangspunkt i målsætningen om at "vende" den aktuelle 40-60 % sammenhæng mellem størrelsen på den operative struktur og stabs- og støttestrukturen. Dette krav medfører betydelige udfordringer for opstilling af en struktur baseret på en kombination af korte(ere) og lange/længere ansættelsesforhold. Tilvejebringelse af (potentielt) kvalificerede medarbejdere og gennemførelse af en rationel kompetenceudvikling må nødvendigvis tage udgangspunkt i den tiltagende konkurrence om "de kloge hoveder/kvalificerede medarbejdere", der i tiltagende grad vil præge arbejdsmarkedet. Kombinationen af de meget forskelligartede og ikke ubetinget forenelige krav til strukturen(e) stiller Arbejdsgruppen overfor en betydelig udfordring.

*Uddannelsessamarbejde mellem værnene
samt mellem det civile og militære område*

Forsvarets uddannelsesområde må i takt med Forsvarets omstilling fra et trussels- til et kapacitetsbaseret forsvar bevæge sig fra en primær søjletænkning til en mere værnssfælles tænkning. Denne tilgang ses allerede at skulle starte på de grundlæggende uddannelsesniveauer, hvor der i dag kan være "langt mellem" de enkelte værn. Herved vil der kunne opnås en bedre forberedelse til et joint miljø, og fundamentet til platformen for videreuddannelser på alle niveauer vil kunne blive mere solid end tilfældet mange gange er i dag.

På uddannelsesområdet gennemføres der i dag et antal uddannelser, hvoraf mange gennemføres parallelt med et helt eller delvist identisk indhold forskellige steder i Forsvaret og ved Forsvarets eksterne samarbejdspartnere, herunder Rigspolitiet, Beredskabsstyrelsen og Hjemmeværnet. Af interne eksempler kan der bl.a. nævnes sproguddannelser og militærpolitiets uddannelse. Af eksterne eksempler kan nævnes bl.a. uddannelse i statskundskab og forvaltning. Det betyder, at der anvendes ressourcer på parallel administration og instruktørmæssige opgaver, som der ved en højere grad af samling af ekspertisen vurderes at ville kunne frigøre ressourcer, som kan anvendes til andre formål i den operative struktur.

Personeluddannelsessektionen har derfor en vigtig rolle i at medvirke til en mere smidig og hensigtsmæssig placering og gennemførelse af Forsvarets uddannelser qua sin mulighed for at kunne se på tværs af værnene. Derfor sættes nu fokus på at samordne relevante uddannelser, der genererer generelle kompetencer. Af eksempler herpå kan nævnes, at der på sundhedsområdet arbejdes på fremadrettet, at tilegne sundhedsfagligt personel - læger og tandlæger - sådanne generelle kompetencer at værnssfælles anvendelse kan finde sted.

På de værnsrettede kompetencers område vil en samordning ligeledes være mulig såfremt disse er rettet mod en ens opgaveløsning. Som et af de første skridt i denne retning er personbeskytteruddannelsen i Forsvaret ved at blive samordnet. En uddannelse, der hidtil har været gennemført mere eller mindre parallelt i de tre værn. Personbeskytteruddannelsen vil fremadrettet blive forankret ved Hærens Logistiskole ved oprettelsen af et kompetencecenter på området, således at uddannelsen til de tre værn alene vil udgå herfra.

Et andet tiltag er Forsvarets Sundhedstjenestes undersøgelse af alle sanitetsuddannelserne i Forsvaret. Formålet med dette arbejde er, ud fra afdækning af de operative kommandoers behov og krav, at skabe sanitetsfaglige uddannelser med efterfølgende værnssfælles anvendelse. Fokus i dette arbejde er foreløbig lagt omkring sygehjælper- og ambulancepersoneluddannelsen.

Den samlede indsats på uddannelsesområdet vil naturligt være målrettet mod at understøtte den operative virksomhed med det sigte at gøre det bedre og billigere for Forsvaret. Dette gøres bl.a. ved indledningsvis at skabe en synlig struktur gennem formaliserede uddannelsesmøder mellem værnene og mellem Forsvarets eksterne samarbejdspartnere, og efterfølgende ved i større grad at tænke i videns- og kompetencecentre for i muligt omfang at samordne og styrke kompetencer med værnssfælles karakter.

Evalueringsmetodik og effektmåling

Ved Uddannelseshusets Præsentationsdag 2004 var et gennemgående tema at HR-funktionerne i mange af private og offentlige virksomheder ikke fulgte nok op på om effekten af de mange penge, der blev anvendt på kursus- og uddannelsesvirksomhed blev anvendt rigtigt. Noget af svaret ligger i, at man kan have svært ved at vurdere, hvem effekten af kompetenceudviklingen skal komme til gode, herunder hvordan effekten skal konstateres og måles. Indtil nu er der kun i et begrænset omfang fulgt op på medarbejdernes kompetenceudvikling, men samtidig med at en virksomheds HR-aktiviteter får en erkendt større og større strategisk betydning, er begreber som Return on Investment og brugertilfredshed kommet mere og mere på dagsordenen.

Ifølge de seneste overenskomster skal den enkelte medarbejders såvel systematiske som strategiske kompetenceudvikling kortlægges ved en årlig medarbejdersamtale, og der skal udarbejdes en handleplan, der kan følges op på til næste samtale. Det vil her være naturligt også at konstatere om der overhovedet er kommet noget ud af indsatsen.

Dansk Industri har defineret effekt som "graden af målopfyldelse" dvs., hvad er den realiserede effekt af et kompetenceudviklingsforløb relateret til

den forventede effekt. Et kompetenceudviklingsforløb kan være såvel et kursus som et helt uddannelses- eller udviklingsforløb. Dansk Industri arbejder ligeledes yderligere med begreberne effektsikring, som sikrer, at målene med et udviklingsforløb nås, og effektmåling, som dokumenterer om målene med et forløb er nået.

I Forsvaret er der tidligere gennemført kurser i effektsikring og -måling, hvor der blev målt på de "bløde kvalifikationer" i forbindelse med leder- og adfærdskurser og en direkte indlæringseffektmåling til anvendelse ved kurser med faktisk indhold. Ved førstnævnte målinger kan der følges op med spørgsmål til kursistens chef, sidestillede kolleger og underlagt personel. Målinger af faktisk viden, har mere form som en gammeldags test eller eksamen, hvor der kan indlægges relevante succeskriterier.

I DeMars ligger ligeledes en mulighed for at deltagerne på et kursus kan gennemføre en tilfredshedsmåling ved at svare på 10 forhold om blandt andet fagligt niveau og relevans, fagligt udbytte og elevens forudsætninger. Svarene ligger som muligheder på en skala mellem 1 og 5 således, at der kan gennemføres statistik på vurderingerne og gennemføres sammenligninger med andre kurser. Systemet kan udbygges på en sådan måde, at læreren/instruktøren også vil kunne lægge en bedømmelse af eleverne ind for statistiske sammenligninger – men er det tilstrækkeligt?

Personeluddannelsessektionen er vidende om, at der forskellige steder i Forsvaret er parallelle systemer for måling på kursus- og uddannelsesvirksomheden under delvis implementering, som går ud over det for DeMars skitserede. Hvor det nuværende DeMars-system fungerer mere som en reaktionsmåling, dvs. en brugertilfredshedsmåling, åbner andre systemer således mulighed for en egentlig effektmåling med opfølgning på og registrering af såvel holdningsændringer som funktionseffektivitet.

Selvom mange gode initiativer er iværksat vurderes der behov for en mere samlet og koordineret indsats, hvorfor Personeluddannelsessektionen har til hensigt fremadrettet – i samarbejde med relevante myndigheder og skoler og under udnyttelse af civile erfaringer - at styrke indsatsen på dette vigtige og centrale område, herunder arbejde mod indførelsen af et fælles system for Forsvaret således at uddannelserne samlet kan blive styrket til gavn for kompetenceudviklingen i Forsvaret.

Meritering og akkreditering

Begreberne meritering og akkreditering har fået øget fokus, dels som følge af stigende bevægelse på arbejdsmarkedet og internationalisering, hvor der lægges vægt på sammenlignelighed, anerkendelse og kvalitetssikring indenfor uddannelses- og kompetenceområdet og dels i kraft af et øget ønske om at

kunne vurdere og dokumentere kompetencer i forbindelse med kompetenceudvikling.

Forsvaret ser positivt på muligheden for at anerkende civilt erhvervede kompetencer i forhold til de uddannelser, Forsvaret kan tilbyde (meritoverførsel), ligesom der arbejdes for, at Forsvarets uddannelser i større omfang bliver anerkendt i det civile uddannelsessystem og i erhvervslivet (akkreditering). Meritering og akkreditering kan derudover kobles direkte på rekruttering og fastholdelse, hvor Forsvaret - i lighed med samfundets mange andre aftagere af de kommende bevidste og målrettede små ungdomsårgange - ønsker at kunne tiltrække og fastholde sine medarbejdere.

Med udgangspunktet i en strategisk kompetenceopbygning, hvor den enkelte medarbejders kompetenceudvikling er forankret i Forsvarets nuværende og fremtidige mål, strategi og opgaver, sigtes der således mod at kunne nyttiggøre erhvervede kompetencer bedst muligt og samtidig undgå dobbeltuddannelser.

Traditionelt tænkes kompetencer opnået gennem uddannelsessystemet, men disse opnås også i stort omfang i arbejdslivet og fritiden. Dokumentationsprocessen omkring summen af disse erhvervede kompetencer kendes som en realkompetenceafklaring. En sådan realkompetenceafklaring kan fungere som det indledende skridt mod en vurdering af, hvilke kompetencer en medarbejder allerede er i besiddelse af i forhold til en ønsket uddannelse, og som sådan ville kunne meriteres.

Der arbejdes i Forsvaret med problemstillingen omkring afdækningen og udnyttelse af realkompetencerne, men der er stadig en lang række principper og forudsætninger, der må afklares konkret. Først og fremmest må afdækningen af realkompetencerne kunne foretages systematisk under ensartede vilkår og det må samtidig sikres, at uddannelsessystemerne anerkender resultatet af vurderingen.

I relation til akkreditering af kompetencer opnået ved et job i Forsvaret vil en realkompetencevurdering for mange af Forsvarets medarbejdere på manuelt- og mellemliderniveau kunne danne grundlag for en vurdering af den kompetencetilførsel, der er nødvendig i forhold til optagelse på en erhvervsuddannelse ved et evt. ønske om jobskifte.

Et eksempel på arbejdet med akkreditering indenfor Forsvaret er den såkaldte EVA-rapport. Danmarks Evalueringsinstitut foretog i 2003 en evaluering af Forsvarets linieofficersuddannelser med det formål, gennem en vurdering af kvaliteten af uddannelserne, overordnet at afklare, hvilke niveauer i det civile uddannelsessystem linieofficersuddannelserne ville kunne sidestilles med. Evalueringen blev gennemført som en ækvivalering mellem udvalgte niveauer i de to uddannelsessystemer, og repræsenterer derfor en konkret

vurdering af de respektive uddannelsesniveauer i Forsvaret i relation til uddannelser i det civile uddannelsessystem. Med baggrund i konklusioner fra EVA-rapporten er de overordnede akkrediteringsniveauer i forhold til formelle kompetencer i et civilt perspektiv:

- Officersgrunduddannelsen: Bachelorniveau.
- Videreuddannelsestrin I for ledere: Diplomniveau.
- Videreuddannelsestrin II for ledere: Masterniveau.

Der er ikke fuld ækvivalens med professionsbachelor- og masterniveauets krav om forskningstilknytning, hvorfor officersuddannelserne ikke umiddelbart kan opnå fuld akkreditering i forhold til de nævnte niveauer.

Der har fra Forsvarets side kun været en meget begrænset samlet koordineret indsats på dette område efterfølgende. Det vil derfor være naturligt, at Personeluddannelsessektionen i regi af AGPU samt i det daglige virke arbejder målrettet med, hvorledes man fremadrettet i Forsvaret får operationaliseret dette område. Det er nemlig Forsvarets ansvar at kunne rekruttere og fastholde den medarbejderskare, der er nødvendig for at gennemføre de pålagte opgaver. Dette er muligt, så længe Forsvaret betragtes som en attraktiv arbejdsplads og kan tiltrække de nødvendige medarbejderressourcer, ved bl.a. at kunne tilbyde den enkelte medarbejder muligheden for at kunne opnå en høj "markedsværdi" gennem sin ansættelse i Forsvaret. Balancen ligger i, at bibringe den enkelte medarbejder netop den grad af akkrediteringsbare kompetencer, der på den ene side understøtter Forsvarets strategiske mål og på den anden side tilfredsstillende medarbejderens ønske om markedsværdi – uden at vedkommende vælger at gøre brug af den.

Afslutning

Det er håbet, at denne artikel dels har givet læseren en ide om, hvad Personeluddannelsessektionen er, herunder hvilke områder og opgaver, der fremadrettet vil skulle initieres.

Sektionen føler, at den er kommet godt i vej og at samarbejdsrelationerne med relevante myndigheder er etableret på tilfredsstillende vis. Det etablerede samarbejde vil være en vigtig forudsætning for, at de ideer og tanker, der i artiklen er anført indenfor kompetenceudviklings- og uddannelsesområdet samt uddannelsesstrukturen kan gennemføres, således at Forsvarets ressourcer på dette område bliver nyttiggjort bedst muligt til gavn for de opgaver danske soldater skal kunne løse i såvel Danmark som internationalt.

Vi ser meget frem til tiden, der kommer. Vi ved, at der vil være mange spændende udfordringer at forholde sig til – men vi er parate.

Forsvarets Dag

Af kommandørkaptajn Alan Damm, Forsvarets Personeltjeneste, chef for Forsvarets Rekruttering.

Det var en stor overraskelse for mange i Forsvaret at vågne op på morgenen efter forsvarsforliget blev indgået og læse i forligsteksten om Forsvarets Dag. "Alle unge mænd indkaldes til og kvinder inviteres til Forsvarets Dag." Hvad havde politikerne tænkt sig? Hvordan skulle det gribes an?

Som rekrutteringschef kunne man, uanset at tiltaget endnu ikke var blevet defineret som noget håndgribeligt, imidlertid kun betragte dette nye tiltag som en stor gave. Det var tydeligt, at Forsvarets Dag var tiltænkt, at det skulle række ud over det, vi traditionelt betragter som sessionsrekruttering i snæver forstand. Det handlede om rekruttering i en bredere forstand – om en sammensmeltning af værnepligtsbegrebet og rekrutteringsaspektet. Forsvarets Dag skulle bidrage til i første omgang at gøre antallet af frivillige værnepligtige og ansøgere til Forsvarets uddannelser så stort som muligt, for ad den vej at sikre, at så få unge som muligt ufrivilligt blev udsat for det indgreb i livet, som værnepligten jo trods alt er. I anden omgang kunne nogle politikere håbe, at Forsvarets Dags eventuelle succes kunne bane vejen for afskaffelse af værnepligten enten de facto eller efter en politisk beslutning.

Denne artikel skal ikke tage stilling for eller imod værnepligt, for uanset om man er for eller imod værnepligten, er det et nyttigt formål i sig selv, at Forsvarets Dag kan medvirke til at øge antallet af frivillige værnepligtige og antallet af ansøgere til Forsvarets uddannelser. Alt andet lige vil større frivillighed give mere velmotiverede soldater og ad den vej skabe en bedre værnepligtsuddannelse, der af alle opleves positivt. Dette vil ud over alle de andre fordele medvirke til at sikre en bedre rekruttering til Forsvaret, hvilket igen vil medvirke til at opfylde det politiske mål om at kunne opretholde en dansk militær styrke af en vis størrelse udsendt i internationale operationer.

Mere end forsyningsikkerhed

Det danske fordelingsystem for værnepligtige må i sin hidtidige form betragtes som præget af den tid, det er skabt til. Formålet var således at sikre en regelmæssig og sikker forsyning af et bestemt antal værnepligtige ved kaserneportene, således at mobiliseringsforsvarets behov for færdiguddannede værnepligtige kunne tilgodeses. Det danske fordelingsystem var således fokuseret på forsyningsikkerhed. I første

omgang af ret mængde af værnepligtige og i anden omgang af tilstrækkeligt motiverede værnepligtige. Det er det, man i hæren blandt andet konstaterer ved den store forskel i motivationen og kvalitet af efterårs- henholdsvis forårsindkaldelserne. Fordi systemet er bygget op omkring forsyningssikkerhed er reaktionstiden, hvis man ønsker ændringer i mængden af værnepligtige, meget lang – op til 2 år. Dette måtte Forsvaret sande i forbindelse med forsvarsforliget og alle de justeringer – kaldet tilbageløb – som fulgte i det efterfølgende trekvarte år. Her kunne udskrivningssystemet ikke følge med i den ønskede reduktion i antallet af værnepligten, og det endte med, at Forsvaret måtte afvise mange velmotiverede unge, der frivilligt ønskede at aftjene værnepligt, fordi holdene allerede var fyldt op delvist med tvangsudskrevne. Alligevel endte det med, at for mange værnepligtige mødte op til tjeneste.

Den store fokusering på forsyningssikkerhed medførte i det gamle system, at værnepligtsholdene til eksempelvis et efterår blev fyldt med tvangsudskrevne i begyndelsen af marts måned. Det var derfor kun muligt for de velmotiverede sessionssøgende om foråret, der ønskede hurtig indkaldelse, at sikre sig indkaldelse i det efterfølgende forår, med mindre, at man var så heldig, at der pga. udsættelsesansøgninger af allerede indkaldte, blev skabt huller til de frivillige. Alt andet lige medførte denne ventetid, at et antal velmotiverede unge tabte motivationen og ikke frivilligt søgte værnepligtstjeneste og derfor var tabt for Forsvaret, med mindre de havde trukket et indkaldelsesnummer på sessionen, således at vi efterfølgende kunne tvinge dem ind.

Man kan derfor konstatere, at ønsket om forsyningssikkerhed til en vis grad står i vejen for rekruttering af velmotiverede værnepligtige. Omvendt betyder dette, at hvis Forsvaret i højere grad ønsker frivillige, skal man give køb på forsyningssikkerheden, og Forsvaret skal derfor være rede til at løbe en vis risiko for at alle værnepligtsholdene ikke fyldes hver gang. Forsvarets Personeltjeneste vil naturligvis efterhånden opbygge evnen til at prognosticere hvor mange, der forlods skal udtages, for at holdene lige netop kan fyldes op med frivillige værnepligtige.

Forsvarets Dag - et moderne alternativ

Også sessionernes gennemførelse er præget af en svunden tid. Dette skyldes ikke, at dem der har gennemført sessionerne ikke har villet udvikle sessionerne, men at de politiske og samfundsmæssige rammer dikterede en traditionel tilgang. Lidt karikeret kan man sige, at den traditionelle session skulle gennemføres af en neutral instans og på en neutral måde, der sikrede, at militæret ikke uretmæssigt forgreb sig på landets unge. Derfor blev

sessionerne styret af Indenrigsministeriet og gennemført af statsamterne. Sessionen måtte ikke være rekrutterende, men skulle være neutral og kun give de sessionssøgende nøgtern information om Forsvaret, redningsberedskabet og militærnægtertjenesten.

Med Forsvarets Dag har politikerne taget konsekvensen af, at der i det moderne samfund med et moderne forsvar er et interessesammenfald mellem de unge, samfundet og Forsvaret. Ingen har glæde af, at uegnede unge uretmæssigt bliver erklæret egnede, alle har glæde af, at så mange som muligt melder sig frivilligt til værnepligten eller søger Forsvarets uddannelser. Både samfundet og Forsvaret har glæde af velmotiverede værnepligtige, der kan skabe en god værnepligt, og det er netop de velmotiverede værnepligtige, der sikrer en tilstrækkelig rekruttering til Forsvaret og styrkerne i international tjeneste. Overførelsen af sessionsansvaret fra Indenrigs- og Sundhedsministeriet til Forsvarsministeriets ressort er sket gradvist, men dog hurtigt i de seneste to år, kulminerende med, at hele ansvaret for både planlægning og gennemførelse af Forsvarets Dag delegeres til Forsvarets Personeltjeneste pr. 1. januar 2006.

Fem nye rekrutteringscentre slår dørene op

Hvad havde politikerne tænkt sig, da man skrev teksten i Forsvarsforliget? Det er jo ikke til at vide, men man kan gætte på, at man har haft tanker i retningen af Forsvarets demonstration på det årlige Forsvarschefens sikkerhedspolitiske kursus. Det er også de tanker, mange indenfor og udenfor Forsvaret gør sig, når de hører om Forsvarets Dag. Mulighederne for store live-demonstrationer blev undersøgt, men med tanke på, at der årligt må forventes 30.000 unge mennesker til Forsvarets Dag, skal demonstrationen gentages måske 20 gange årligt, omkostningerne vil blive høje og den logistiske udfordring ligeså, for ikke at tale om byrden for de opvisende enheder.

Forsvarets Dag, som den er planlagt nu og godkendt politisk, kan på overfladen minde om de nuværende sessioner, men grundlaget, filosofien og gennemførelsen er ændret radikalt. Forsvarets Dag skal gennemføres på 5 faste rekrutteringscentre placeret på Forsvarets eller Beredskabsstyrelsens etableringer. Det er besluttet, at der skal oprettes centre på Flyvestation Aalborg, Beredskabscenter Herning, Bülow's Kaserne i Fredericia samt Antvorskov og Høvelte Kaserne. Endvidere vil et rejsehold gennemføre Forsvarets Dag på Almegårds Kaserne i Rønne to uger om året. Det nye er således, at i stedet for at sessioner som i gamle dage rejste rundt i landet og gennemførte session, skal de unge i stedet betalt af Forsvaret rejse til et rekrutteringscenter.

Bemanding på rekrutteringscentre er ligeledes væsentligt ændret. Der skal lægges vægt på, at de unge møder Forsvaret, og det gøres bedst gennem mødet med uniformeret personale. Der vil således på centeret være i alt fem medarbejdere i uniform fordelt på Beredskabsstyrelsen, hæren, søværnet hhv. flyvevåbnet. Derudover vil der være en civil medarbejder og lægepersonel, der skal have ansvar for helbredsundersøgelsen og selve sessionsafgørelsen, som stadig skal foretages.

Motivation i centrum

De af de mandlige læsere, der kan genkalde sig deres session, vil kunne erindre ventetiden. Den ventetid vil Forsvarets Dag bruge til information og fokus på individet. Dagen vil begynde med, at de unge samlet får en powerpoint-baseret præsentation med indlagte videosekvenser, hvor Forsvaret og de muligheder Forsvaret kan tilbyde præsenteres for de unge. Derefter følger det hidtidige sessionsforløb med prøve, helbredsundersøgelse og afsluttende med sessionsvurderingen og trækning af lodnummer for de egnede. Ventetiden i det forløb skal benyttes til individuelt vejledning. I modsætning til den nuværende sessions tomme ventetid, skal Forsvarets Dag have rum fyldt med plancher og andet informationsmateriale, der kan sætte fokus på Forsvaret, Redningsberedskabet og Hjemmeværnet. Der skal være en internetcafé, hvor man kan surfe rundt på relevante hjemmesider, men vigtigst af alt skal de af centerets medarbejdere, der ikke er beskæftiget med andre funktioner, cirkulere i området, snakke med de unge og informere om de mange muligheder i Forsvaret.

Det billede mange unge har af Forsvaret er meget stereotypt og præget af den information, der samles gennem pressen og amerikanske film. De unge vil derfor på Forsvarets Dag kunne få nuanceret deres syn ved hver især at få en individuel samtale med en medarbejder, hvor den unges uddannelsesbaggrund, interesser og eventuelle præferencer i forhold til Forsvaret drøftes. Formålet med denne samtale er at gøre den unge opmærksom på den mangfoldighed af muligheder, der findes i Forsvaret, Redningsberedskabet og Hjemmeværnet. Den interesserede unge skulle derved gerne frivilligt kanaliseres derhen i Forsvaret, hvor vedkommende har sin interesse og hvor den unges eventuelle uddannelsesbaggrund kan nyttiggøres bedst muligt.

Unge mænd, der er erklæret egnede til værnepligtstjeneste og som i øvrigt har trukket et indkaldelsesnummer kan ligeledes vejledes og kanaliseres derhen i Forsvaret, hvor hans kompetencer bedst kan nyttiggøres. I den

sammenhæng skal det erindres, at den ny værnepligt, hvor der gives alle en ensartet basisuddannelse, ikke længere åbner mulighed for, at man kan fastholde unge i værnepligten på baggrund af deres uddannelse. Således vil eksempelvis både læger og skibsførere kunne trække frinumre, og samme skibsførere vil kunne indgå aftale om værnepligt som infanterisoldat.

Arbejdet på rekrutteringscenteret vil således i høj grad handle om at motivere: At motivere de unge med frinumre til at frivilligt at aftjene værnepligt. At motivere de unge, der skal aftjene værnepligt, til at søge værnepligtstjeneste der, hvor deres baggrund kan komme bedst til nytte for dem selv og Forsvaret. At motivere de unge til at søge Forsvarets officers-, mellemløber- og konstabeluddannelser.

Den motiverende og informerende samtale vil kunne ende med en aftale om værnepligtstjeneste eller en aftale om en afprøvning til Forsvarets uddannelser. I princippet vil den unge kunne forlade Forsvarets Dag med et bevis i hånden for hvornår og hvor vedkommende skal indkaldes, eller en konkret aftale om videre afprøvning ved Forsvarets Rekruttering i Jonstrup. Naturligvis skal der knyttes en vis fortrydelsesret for den unge ved aftale om værnepligtstjeneste, således at han eller hun efterfølgende ikke føler sig udsat for ren bondefangeri.

Det er i dette dynamiske og motiverende miljø, at det er vigtigt, at Forsvaret "kan smede, mens jernet er varmt". Når en af rekrutteringscenterets medarbejdere har gjort en stor rekrutteringsindsats bør samtalen ikke afsluttes med en oplysning om, at den unge først kan indkaldes om et år eller senere. Derfor skal der – på bekostning af forsyningssikkerheden – lades et tilstrækkeligt antal pladser åbne på de enkelte indkaldelsehold, som så kan fyldes op på Forsvarets Dag.

Kvinderne inviteres også

Det er ingen hemmelig, at Forsvaret gennem de sidste mange år målrettet har arbejdet for at tiltrække flere kvinder til at lade sig ansætte på værnepligtstilsvarende vilkår eller til at påbegynde én af Forsvarets uddannelser. Selvom indsatsen har været stor har succesen været begrænset, og andelen af kvinder i uniform har været stort set uændret i hele den periode indsatsen er gjort. Der er ikke en enkelt årsag til, at det ikke er lykket at forøge andelen af kvinder i uniform, men det er givet, at manglende eller for dårlig information har været en medvirkende årsag.

Den formelle information, som Forsvaret giver til unge gennem annoncering, gymnasiebesøg, udstillingsvirksomhed og meget mere, er den samme til både mænd og kvinder. For mændenes vedkommende suppleres denne information dog i høj grad af den private historiefortælling. Alle unge

mænd har en far, en onkel, en bror eller en kammerat, der har været i Forsvaret, og for unge mænd er snakken om Forsvaret et naturligt led i opvæksten. Dette er ikke tilfældet for de unge kvinder. Et fåtal af kvinder har en mor, en tante, en søster eller en veninde, der har været i Forsvaret, og det er absolut ikke naturligt, at tale om soldaterlivet i pigeværelserne.

Vi kan konstatere, at kvindernes nysgerrighed i forhold til Forsvaret er stor. Det konstateres blandt andet gennem den store andel af erhvervspraktikanterne, der er piger. Man må derfor formode, at en stor del af kvinderne vil sige ja tak til den invitation som Forsvaret fra 2006 sender til alle 18-årige kvinder. Målsætningen er, at 15% af de unge kvinder skal sige ja tak til invitationen til Forsvarets Dag, og det er også dette antal, rekrutteringscentrene bliver dimensioneret til at modtage. Forsvarets Personeltjeneste har dog ingen mulighed for at forudse, hvor mange kvinder der vil tage imod tilbuddet. I Norge, hvor sessionerne fra 2006 også åbnes for kvinderne, viser en opinionsundersøgelse, at så mange som over 40 % af kvinderne frivilligt vil tage på session. Vælger så mange at deltage i Danmark, har vi et positivt problem, som skal løses, men bliver det færre end 15%, må vi gennem en skærpet informationsindsats forsøge at overbevise en større andel af kvinderne om, at det er spændende og nyttigt at tage til Forsvarets Dag.

På Forsvarets Dag vil kvinderne opleve den samme dag som mændene, bortset fra, at de ikke skal trække et lodnummer. Men den forøgede information og især mulighederne for en personlig samtale skulle gerne kunne give kvinderne en helt anden og mere vedkommende information. Forsvarets Personeltjeneste vil sikre, at mindst én af de uniformerede ansatte ved hvert rekrutteringscenter er en kvinde, og gennem en personlig samtale med hende skulle de unge kvinder forhåbentligt kunne få svar på de spørgsmål, der presser sig på. Det gælder især de spørgsmål, som kvinderne måske ville være tilbageholdende med at stille mænd. Alt i alt kan man kun forvente, at Forsvarets Dag vil forbedre rekrutteringen af kvinder.

Etniske minoriteter

Et af de andre fokusområder for rekruttering, som Forsvarets Personeltjeneste arbejder med, er rekruttering af unge med anden etnisk baggrund end dansk. De unge mænd, der er danske statsborgere, indkaldes allerede i dag til sessionen, men det kan konstateres, at andelen af unge med anden etnisk baggrund end dansk, der bedømmes egnet til værnepligtstjeneste, ikke afspejles i en tilsvarende andel i værnepligtsmassen. Dette kan kun skyldes, at andelen af unge med anden etnisk baggrund end dansk, der melder sig til frivilligt at aftjene værnepligtstjeneste, er mindre end for etniske danskere.

Den svagere rekruttering af unge med anden etnisk baggrund end dansk har naturligvis mange forskellige årsager. Herunder også årsager, som Forsvaret uanset, hvad vi gør, ikke kan ændre på. Men én af årsagerne, der peges på, er manglende information, og her er problemstillingerne ofte de samme som for kvindernes vedkommende, nemlig at den information Forsvaret giver ikke suppleres med historier fra familie og omgangskreds, der har været i Forsvaret. En anden årsag er, at tjeneste og uddannelse i Forsvaret i nogle indvandremiljøer ikke rangerer så højt og prestigefyldt, som andre uddannelser og jobs. Forsvarets Dag kan forhåbentligt medvirke til at forbedre informationen og aflive myter og derved forøge andelen af unge med indvandrerbaggrund.

Afslutning

“Forsvarets Dag skal være en succes”. Det er efterhånden blevet et mantra i Forsvarets Personeltjeneste. Dette siger vi ikke kun fordi, vi har fået opgaven, og fordi vi ved, at der er politisk bevågenhed for opgaven. Tænk engang, hvis en givet privat virksomhed fik mulighed for at indkalde alle unge mænd og invitere alle unge kvinder til et informationsmøde om virksomheden. Forsvarets Dag er en unik mulighed for at præsentere Forsvaret, og dagen bliver de unges første møde med vores virksomhed. Dette møde skal for de unge være en positiv oplevelse, og det skal føre til en bedre rekruttering. Men målsætningen er også, at de unge, der ikke bliver fundet egnede til værnepligtstjeneste og de unge, der efter et frinummer ikke vælger tjeneste i Forsvaret, går hjem med en positiv oplevelse og en følelse af, at Forsvaret ikke har spildt deres dag.

Et forskningssamarbejde mellem Århus Universitet og Forsvarsakademiet

Af Ph.d.-stipendiat Thomas Frank, Jægerkorpsset.

Jeg vil her kort præsentere et forskningsprojekt, som jeg forestår i Forsvarsakademiets regi. I september 2005 påbegyndte jeg et projekt om militær etik i forbindelse med krig og militær intervention. Forskningsprojektet er samfinansieret af Forsvarsakademiet og Århus Universitet. Titlen på projektet er: Just Peace: Ethics of War and Military Intervention and the Influence and Development of the Just War Theory. Motivationen bag dette forskningsprojekt er emnets aktualitet og vigtighed. Inden for de seneste år har forskningen i militær etik fokuseret på læren om retfærdig krig og dens værdi som moralsk doktrin vedrørende krig og militær intervention. De forskellige fortolkninger af læren om retfærdig krig er dog mangelfulde, fordi man ikke i tilstrækkelig grad har formået at anskue de moralske problemstillinger relateret til krig og militær intervention i en større sikkerhedspolitisk sammenhæng, som det for eksempel er tilfældet i doktrinen om retfærdig fred. Samtidig har man ikke beskæftiget sig nok og kvalificeret med etikkens rolle under krig og militær intervention, hvilket er af stor betydning for den enkelte soldat og Forsvaret som helhed. Forskningsprojektet har tre hovedformål. For det første vil det beskrive og forklare etikkens og de moralske værdiers rolle og betydning i nutidige tilfælde af krig og militær intervention. For det andet vil det redegøre for og analysere den militære etik under og efter den kolde krig. For det tredje vil det forsøge at fremføre læren om retfærdig fred som en tidssvarende etisk doktrin, der forholder sig til krig og militær intervention i et større perspektiv, hvor det overordnede mål er global social retfærdighed.

Den 13. juli 2005 var tiårsdagen for massakren i Srebrenica. Dagen blev mindet af de mange tusinde berørte, heriblandt de soldater som ikke levede op til det moralske ansvar som de den dag i dag føler, at de havde. Den vigtigste lektie fra denne tragedie er, at etik spiller en afgørende rolle i alle aspekter af en væbnet konflikt. Spørgsmålet om skyld og ansvar hører ikke kun hjemme i de overlevne kvinders hjerter og i de hollandske soldaters samvittighed. Tragedien i Srebrenica var først og fremmest et principløst forløb af politiske og militære ambitioner kombineret med en kompleks politisk nødsituation. Der er beklageligvis flere andre nutidige tilfælde af komplekse politiske nødsituationer, som peger på den etiske refleksions og vejlednings

nødvendighed. Ydermere så fremtvinger terrortruslen, Bush doktrinen om Pre-emptive Action, dilemmaet mellem suverænitet og menneskerettigheder, den grundlæggende diskussion om orden versus retfærdighed behovet for kvalificerede og gennemsigtige etiske teorier samt forskning og dialog om, hvad der må være en global etik.

Traditionelt har den etiske diskurs dog haft en begrænset indflydelse i international politik. Ikke desto mindre har den moralske legitimering af krig og militær intervention fået større betydning. Det var tilfældet i Kosovo i 1999 og til dels med krigen i Irak 2003. Yderligere så fremfører flere forskere, at etik de facto er en essentiel del af international politik. Politologen Robert Jackson udtrykker det således: "World politics is constitutively normative: it incorporates its own distinctive ethics which have been worked out over time by states people."¹ Samtidig så kan de retlige konventioner, herunder FN-Charteret, som spiller en sikkerhedspolitisk rolle betegnes som et ethical framework.² Ydermere forholder det sig, ifølge Mark Amstutz således, at de etiske teorier repræsenterer et ydre perspektiv, som kan evaluere og bedømme love, praksis og institutioner i lyset af relevante normer og samtidig analysere det internationale systems moralske arkitektur.³ Med andre ord så er det etiske perspektiv på hele det sikkerhedspolitisk område uomgængeligt og nødvendigt.

Under den kolde krig blev den etiske forskning i militær etik især udfordret af den potentielle trussel som a-våbenet udgjorde. Fyrtårnene i den etiske forskning i den periode var to amerikanere, teologen Paul Ramsey og politologen Michael Walzer, som begge tog udgangspunkt i læren om retfærdig krig. Da den kolde krig sluttede, var det det ikke længere koldkrigsdynamikken, som dominerede sikkerhedspolitikken. I stedet så oplevede man at stå overfor et stigende antal borgerkrige og nationale konflikter. I flere af disse komplekse politiske nødsituationer gav FN på trods af højterritorialretten mandat til militær intervention. Som en følge heraf har den etiske forskning efter den kolde krig koncentreret sig om problemstillingerne vedrørende militær intervention. Samtidig har flere regeringer inden for de sidste år, heriblandt Danmark, Holland, England og Canada stået bag officielle rapporter om politiske, etiske og retlige problemstillinger vedrørende militær intervention. På trods af de nyere etiske teoriers forskellighed forbliver man

¹ Jackson, R. (1999). *The Global Covenant: Human Conduct in a World of States*, Oxford: Oxford p. 6.

² Jones, D. (1992). *Code of Peace: Ethics and Security in the World of Warlord States*, Chicago: Chicago U. press, p. 21.

³ Amstutz, M. R. (1999). *International Ethics*, London: Rowan & Littlefield, p. 4.

dog inden for retfærdig krig paradigmet. Med andre ord betragter man stadigvæk krig og militær intervention som et mere eller mindre isoleret politisk redskab. Overfor denne isolerede betragtning af krig og militær intervention befinder læren om retfærdig fred sig. Det er en lære, der lige som den oprindelige lære om retfærdig krig er blevet til inden for en teologisk kontekst, men som peger ud over den teologisk diskurs og kan minde om Kants tanker i skriftet *Zum ewigen Frieden*. Den nye doktrin som læren om retfærdig fred udgør har potentiale til at blive en tidssvarende normativ teori om international politik og dermed også anvendelse af militær magt i forbindelse med krig og militær intervention.

Gennemførelsen af dette projekts tre hovedformål vil indledningsvis ske ved to case studier af henholdsvis interventionen i Kosovo i 1999 og krigen i Irak 2003, dernæst ved en idehistorisk redegørelse for læren om retfærdig krig med et udblik til den militære etik under og efter den kolde krig og dernæst en gennemgang af læren om retfærdig fred som den fremføres af den protestantiske kirke i Tyskland.

I og med projektet gennemføres i Forsvarets regi er det rimeligt at spørge, om den mere præcise relevans. Her skal først og fremmest nævnes af det Danske Forsvar ikke på nuværende tidspunkt har nogen forskningsbaseret viden om militær etik, hvilket i princippet er at paradoks da det netop er den militære etik som adskiller soldaten fra drabsmanden. Den forskningsbaserede viden om militær etik er samtidig nødvendig for at Forsvaret kvalificeret og i overensstemmelse med tidens krav kan integrere undervisningen i militær etik i det militære curriculum. Ligeledes repræsenterer forskningsprojektet i sig selv et signal til politikkerne om at Forsvaret prioriterer etik, særlig under hensyn til den pågående sag om tortur i den danske lejr i Irak.

Militær Etik i Forsvaret

Af ph.d.-stipendiat Thomas Frank, Jægerkorpset.

Vi har vel alle oplevet, at vores samvittighed er blevet sat på en prøve, ikke fordi vi selv ligefrem lystede at gøre noget forkert, men snarere fordi en problematisk situation trængte sig på.

Som ung befalingsmand i Irak i 1991 oplevede jeg at min øverste chef en sen aften, hvor jeg stod i det fri og nød synet af den mesopotamiske stjernehimmel, kom valsende op af trappen fra vores lille hyggelige kælderbar og venligt rakte mig en stærk drink. Det var meget kammeratligt gjort, han var god chef. Og hvorfor ikke nyde livet, de lune aftner i det fremmede bare en smule, når man nu er langt væk hjemmefra og fornøjelserne ellers er få. Der var dog lige det lille problem - jeg havde vagten. Alarmklokkerne ringede da også i min unge samvittighed, jeg huskede ordene fra tjenestekundskab: "Ingen alkohol når man er på vagt – underforstået også selv om chefen giver." Jeg drak ikke af de stærke dråber i glasset. Så vidt jeg kan genkalde mig situationen, så tog jeg venligt imod drinken, stillede den hen i vindueskarmen og sagde høfligt noget om, at jeg ville drikke den når vagten var forbi. Næste morgen, da jeg stod til morgenbriefing, opdagede jeg glasset med de dyrebare dråber og tømte barmhjertigt det dovne indhold ned i en støvet blomsterkrukke, som var tæt ved.

Samme sted, et par dage senere, men nu tidligt om morgenen dukkede der en lokal mand op. Han var i stor pine stavret den lange vej fra byen og op til vores hovedkvarter, som lå lidt ufremkommeligt på en klippeskråning i udkanten af byen. Igen havde jeg vagten og måtte lytte til hans ærinde. Med fagter og ved at løfte en smule op i sin snavsede kjortel fik han gjort mig forståeligt, at han led af en svær betændelse i begge sine ben. I mine øjne lignede det vel allermost forstadiet til koldbrand. Han lod forsigtigt sin kjortel falde på plads og spurgte mig så høfligt om lægehjælp. Jeg lyttede mens ordene fra vores briefinger begyndte at køre rundt i mit hoved: "Husk nu, vores læge er kun vores, vi har kun medicin til os selv, og det bliver et uoverskueligt sikkerhedsproblem for os, hvis det bliver kendt at vi hjælper lokalbefolkningen!". Jeg så forstående og medfølelse på manden og havde en stor trang til at løbe ned efter vores tjekkiske læge, men rystede alligevel på hovedet og sagde: "I'm sorry Mister we cannot help!" Hvorefter jeg afmægtigt pegede, først ned mod byens hospital og dernæst et mindre FN-kontor, steder han sikkert allerede havde besøgt og forsøgt sig hos. Manden vente sig skuffet

rundt og forlod i det tempo hans ømme ben tillod vores hovedkvarter, og jeg så ham aldrig siden.

Disse oplevelser er blot et par eksempler på etiske dilemmaer, som soldaten kan komme ud for. Mange, som har gjort og gør tjeneste i Forsvaret, vil kunne genkalde sig lignende oplevelser. På den ene side oplevelser, hvor ens overordnede bevæger sig på kanten af reglerne, og hvor det kan være livsvigtigt, at man vælger at sige fra, og på den anden side oplevelser, hvor man som enkeltmand og ofte ganske ung står med et noget nær ubærligt ansvar, hvor selv rigtige beslutninger sætter sig spor i ens sind.

Denne artikels formål er dobbelt, dels ud fra et isoleret militært synspunkt at pege på behovet for en etik om etiske problemstillinger vedrørende Forsvarets forudsætninger, mål og midler. Dels at give forslag til, hvor og hvordan en militær etik, målrettet og kvalificeret kan og måske bør manifestere sig i Forsvaret i dag.

Den Militære Etiks Betydning

Begrebet etik kommer af det græske ord etos, der betyder skik, vi genkender det i ordet etikette. Etik omhandler i sin maximale og brede betydning spørgsmålet om den gode og rigtige handling. Det vil med andre ord sige, at etik er en disciplin, som vedrører og reflekterer over alle de mange forskellige sammenhænge, hvor vi agerer og interagerer. Nu er det langt fra altid indlysende, hvad der er en god og rigtig handling, og samtidig er der flere forskellige etiske teorier, som hver har deres særegne og ofte modstridende bud på hvilke handlinger, der er gode og rigtige. På den anden side, så synes man dog på tværs af religioner og kulturer at være enige om rigtigheden af den etiske grundnorm, som mange kender under navnet den gyldne regel, nemlig: Gør mod andre, hvad du vil, at de skal gøre mod dig. Ligeledes har man inden for de senere år oplevet en voksende interesse for at formulere og afdække en global etik, der, som navnet antyder, kan forpligte og motivere alle mennesker på tværs af for eksempel religiøse og kulturelle forskelle.

Ideen om en særlig militær etik, der kort fortalt forsøger at definere forskellen mellem soldaten og drabsmanden og samtidigt giver soldaten et arbejdsredskab i form af et normsæt, skrevet som uskrevet, er langt fra ny. Militær etik er kendt fra de ældste kulturer. Den militære etik har dog siden FN Charteret og Geneve konventionerne fået en større betydning. Efter den kolde krigs ophør kan man endda tale om, at etikken har fået en markant strategisk betydning, fordi gennemførelsen af en politisk beslutning om at anvende militær magt i dag blandt andet afhænger af, hvorvidt man operationelt evner at medtænke etikken. En af årsagerne er, at de politiske mål med anvendelse af militær magt i stigende grad har været etiske, nærmere bestemt et

spørgsmål om ved militær magt at sikre og skabe fred eller at gennemtvinge demokrati og indføre menneskerettigheder. I den sammenhæng rammer den amerikanske filosof Michael Walzer plet med ordene: "In a war for hearts and minds rather than for land and resources, justice turns out to be key to victory"¹. Med andre ord, jo højere det etiske ambitionsniveau for anvendelse af militær magt er jo større betydning får for eksempel overholdelsen af krigens love, for den militære operations succes. Koalitionens erklærede mål om at bringe demokrati og menneskerettigheder til Irak stod da også i skarp kontrast til bruddene på krigens love i Abu Graib fængsel. Hændelserne betød blandt andet en øget sikkerhedsrisiko for de amerikanske soldater og en manglende tiltro og opbakning til USA's erklærede mål med selve krigen og den efterfølgende genopbygning af Irak.

Til grund for den voksende strategiske betydning af den militære etik ligger først og fremmest følgende forbundne præmisser:

- Den kolde krigs ophør
- FN som sikkerhedspolitisk hovedaktør
- Den politiske ambition i Vesten om at udbrede demokrati og menneskerettigheder
- Globaliseringen
- De elektroniske mediers indflydelse
- Offentlighedens engagement

Med den kolde krigs ophør og sikkerhedsrådets øgede handlekraft er det i langt højere grad blevet muligt at anvende militæret til at implementere FN's etiske målsætning om fred og menneskerettigheder. Samtidig er der i mange vestlige lande en meget stærk politisk ambition om at udbrede demokrati og menneskerettigheder, blandt andet i Danmark. Her til kommer globaliseringen, som er et noget diffust rammebegreb, der anvendes til at udtrykke en stigende afhængighed og et voksende samarbejde på tværs af nationale grænser. Globaliseringen afstedkommer at etik og sikkerhedspolitik mere og mere bliver forbundne kar. Samtidig giver de elektroniske medier store dele af verdens befolkning mulighed for at følge med på slagmarken minut for minut. På TV og Internet afsløres det, hvordan de militære enheder kæmper og agerer, en enkelt soldats fejltrin eller udtalelser kan derfor få store konsekvenser for den militære opgaveløsning, som Ron Sargent udtrykker det: "Like it or not we are in the era of the *strategic corporal* – where the actions of privates, specialists, corporals, and planning staffs at the tactical level can have

¹ Walzer Michael (2002). "The Triumph of Just War Theory", www.usna.edu/ethics.

a distinct strategic effect on ongoing operations.”² Meget lidt kan i dag holdes skjult for offentligheden, og informationer formidles til tider ensidigt og ukritisk. I forlængelse heraf spiller det også en stor rolle at offentligheden engagerer sig i den sikkerhedspolitiske udvikling, og som Michael Walzer udtrykker det: “Modern warfare requires the support of different civilian populations, included but also extending beyond the population immediately at risk.”³ Et eksempel på det offentlige engagements indflydelse på en militær operation så man i Spanien, hvor den offentlige stemning efter terrorangrebet i Madrid var medvirkende årsag til, at man hjemtog sine enheder fra Irak.

Den militære etiks strategiske betydning sætter dagsordenen for personellens uddannelse og virke, i og med det bliver afgørende, at enkeltmand blandt andet kender de internationale konventioner og har forståelse for deres værdi, så han eller hun gerne følger dem. Det som i den sammenhæng er interessant og tankevækkende er, at den militære etik ikke kun fra et strategisk synspunkt spiller en stor rolle og har konsekvenser, men at den også fra soldatens synspunkt er meget vigtig. Der synes således at være en overensstemmelse mellem den militære etiks strategiske nødvendighed og den militære etiks nødvendighed i forhold til soldatens eget behov og ønske om uddannelse og undervisning i militær etik. Forskeren Shannon E. French har påvist at soldaten har brug for et normsæt, og at han eller hun selv ønsker at agere efter for eksempel krigens love.⁴ Endvidere har undersøgelser af soldater med PTSD (post traumatic stress disorder) påvist etikens psykologiske betydning for soldaten. Shannon E. French’ tese underbygges og nuanceres i en påbegyndt undersøgelse af etikens betydning for danske soldater.⁵ Alle de adspurgte soldater svarer at overholdelse af krigens love er meget vigtigt. Enkelte begrundes deres svar og én skriver: “[det handler om at] vinde krigen med selvrespekt og værdighed i behold. Overholder man dem ikke [krigens love] er man ikke bedre end de andre.” Ligeledes svarer hovedparten på spørgsmålene om, hvor mange overvejelser de har gjort sig over, at de som

² Sargeant, R. (2005). “Strategic Scouts for Strategic corporals”, i *Military Review* mar/april 2005: p. 12.

³ Walzer Michael (2002). “The Triumph of Just War Theory”, www.usna.edu/ethics.

⁴ Shannon E. French (2003). “The Code of the Warrior. Why Warriors Need a Code”, i *Pacem*, no.1.

⁵ Der er tale om en undersøgelse, som er en del af mit forskningsprojekt om etik i forbindelse med krig og militær intervention. Forskningsprojektet er et projekt der er samfinansieret af Forsvarsakademiet og Århus Universitet og forventes afsluttet medio 2007.

soldater har en særlig pligt til at sætte deres liv til, og at de kan komme i en situation, hvor de skal slå et andet menneske ihjel, at de har gjort sig mange overvejelser. Flere begrundet deres svar, og en enkelt skriver: "Den overvejelse kan ikke afvente til den dag, man står i situationen, men skal være gennemtænkt for inden. Dybest set er det den mest ekstreme handling man kan foretage sig – at slå andre mennesker ihjel." På spørgsmålet om man mener, at man modtager nok undervisning og uddannelse i etik og moral, herunder krigens love og militær strafferet, svarer halvdelen nej, og en enkelt begrundet sit svar og skriver: "Jeg mener ikke, at soldaten som sådan lærer at tage stilling i fornødent omfang". En svarer ja til dette spørgsmål, men bemærker dog at undervisningen bør være mere entydig umiddelbart før en udsendelse.

Militær etik skal, som det fremgår af ovenstående argumentation, prioriteres højt i Forsvaret. Som nævnt og antydnet er etikken af stor vigtighed både set fra et isoleret strategisk synspunkt og fra soldatens synspunkt. En vigtighed som ikke bliver mindre af, at det nye Forsvarsforlig ligger op til en øget professionalisering af Forsvaret og en øget udsendelseskapacitet, hvorved Forsvaret på den ene side påtager sig et væsentligt større dannelsesansvar overfor soldaten og på den anden side må imødesee et voksende behov for kvalificeret undervisning i militær etik. Det bringer mig videre til artiklens andet mål om at give forslag til, hvor og hvordan den militære etik målrettet og kvalificeret kan og måske bør manifestere sig i Forsvaret i dag.

Militær Etik som Militærfaglig Disciplin

Militær etik er ikke en fremmed fugl i den militære uddannelse i Danmark, den dukker op flere steder: i tjenestekundskab, i den almindelige undervisning i krigens love, på Forsvarets skoler, under den missionsorienterede uddannelse, ved personlige initiativer og i den ånd som i større og mindre grad hersker på tjenestestederne og i missionerne. Undervisningen synes dog langt fra at være tilstrækkelig målrettet og gennemtænkt i forhold til fagets påviste vigtighed og rolle i forbindelse med Forsvarets markante målsætning og ambitiøse værdigrundlag.

Det er nødvendigt at gøre sig klart at den militære etik som militærfaglig disciplin først og fremmest er og skal være et holdnings- og dannelsesfag og ikke blot et orienterende fag. Der er samtidig tale om et fag, som har berøringsflader og vinklinger til hele spektret af det militære curriculum eksempelvis: ledelse, organisation og psykologi. En øget fokusering på militær etik, vil derfor i princippet have en positiv indvirkning på hele militære uddannelse. Som holdningsfag skal den militære etik, så vidt jeg ser det, først og fremmest bibringe soldaten følgende kompetencer:

- Viden om og forståelse for Forsvarets værdigrundlag
- Viden om og forståelse for værdien af Internationale konventioner
- Viden om militær strafferet
- Viden om forskellige religioners og kulturers etik og normer
- Viden om forskellige etiske teorier
- Evne til etisk refleksion
- Operativ moralsk handlekraft

Det må være en grundnorm, at personalet i Forsvaret kender til og er indforstået med Forsvarets værdigrundlag, og at Forsvarets erklærede værdier manifesterer sig i soldatens adfærd. Ligeledes er det indlysende, at personalet må have en viden om og forståelse for de konventioner Danmark har underskrevet. Man vil kunne indvende at militærjuristernes nuværende undervisning af personalet i militær strafferet og krigens love på den ene side er nok, og at en undervisning i militær etik på den anden side vil forvirre soldaten og gøre det svært for ham eller hende at skelne mellem etik og ret, hvilket i en vis forstand er nødvendigt. Afgørende er imidlertid at undervisning i militær strafferet og krigens love bør være en del af et større uddannelsesmodul i militær etik. Hvorfor? For det første fordi militær strafferet og krigens love er en del af det etiske rammeverk, som er hele forudsætningen for Forsvaret. For det andet fordi strafferet er en meget ringe motivation for soldaten, med andre ord så kan retten ikke stå alene men forudsætter en positiv holdning til værdien af dens efterlevelse, og det kræver en mere omfattende gennemgang af rettens bagvedliggende idegrundlag. Ligeledes er det vigtigt, at soldaten har kendskab til forskellige kulturers normer, som Ron Sargent pointerer:

“The Vietnam War was the last major prolonged conflict in which conventional U.S. forces regularly interacted with indigenous people having a culture radically different from our own. Conventional forces won the tactical engagements but were unable to win the hearts and minds of the Vietnamese people, largely because tactical planners did not understand or sufficiently consider indigenous Vietnamese culture and motivations.”⁶

Nært beslægtet med kulturforståelse er de forskellige etiske teorier, der findes, og som er en klassisk del af faget etik. En beskæftigelse med de

⁶Sargeant, R. (2005). “Strategic Scouts for Strategic corporals”, i *Military Review* mar/april 2005 p. 13.

forskellige etiske teorier relateret til relevante cases baner vejen for evnen til etisk refleksion hos soldaten. I forlængelse heraf ligger, hvad man kunne kalde soldatens etiske hovedkompetence, nemlig den operative moralske handlekraft, hvorved man ifølge James Rest⁷ i et samspil mellem faktorerne moralsk karakter, moralsk synsevne, moralsk vurdering og moralsk motivation har en evne til at agere moralsk per intuition.

Det som for mig at se skal til i forhold til undervisningen i militær etik er en udarbejdelse af et nyt uddannelsesdirektiv angående hele det område, som hører ind under den militære etik. Min provokation og udfordring til Forsvaret og dermed den nuværende uddannelse vil være, at det gamle fag tjenstekundskab omdefineres og i stedet kaldes militær etik. Man vil således få et militært hovedfag, som på den ene side vil kunne integrere de traditionelle fag i en mere tidssvarende ramme, og på den anden side vil man kunne drage nytte af og hente inspiration hos andre nationer, hvor etikken spiller en langt større rolle i den militære uddannelse. I den forbindelse kan vi for eksempel se på en af vore nærmeste naboer, Norge, som er langt fremme på dette område. På det norske stabskursus har man en "etik-uge", der beskæftiger sig med et bredt spektrum af etiske problemstillinger i forbindelse med anvendelse af militær magt, blandt andet hvilken type legitimitet man kan forudsætte i forskellige operationer og hvilke konflikter, man kan tænke sig, der kan opstå mellem folkeretslig, politisk og moralsk legitimitet, og hvordan officerer kan og bør deltage i den offentlige debat, særlig hvis man er uenig i de beslutninger, som træffes, og som man eventuelt vil have det vanskeligt ved at gennemføre. Ligeledes har man i Norge det, som man kalder RAM-kursus på seks dobbelttimer for de værnepligtige. Der er tale om et undervisningsprogram, hvis målsætning er at skabe moralsk bevidsthed og udvikle robuste holdninger, bidrage til at skabe et rum for personlig udforskning af de værdier, som er knyttet til det at gøre tjeneste i forsvaret samt at forstærke den enkeltes bevidsthed og vurderingsevne i forhold til kerneudfordringerne i forbindelse med tjenesten ved forsvaret.

Militær etik er, for så vidt man betragter det som et fag, der vedrører militærets forudsætninger, mål og midler, på den ene side et fag, hvis pensum må variere alt efter hvilket værn soldaten tilhører samt hvilken rang og funktion soldaten har og på den anden side et fag, hvor Forsvarets værdigrundlag og de internationale konventioner er et gennemgående og tilbagevendende tema. Der skal undervises i faget på alle niveauer i Forsvaret til og med stabskursus. I princippet bør det være faglærere ved de enkelte

⁷Rest, J. (1986). *Moral development: Advances in Research and Theory*, New York: Praeger

regimenter og skoler, som underviser i faget, det kunne være jurister eller teologer som i forvejen er en del af det militære system og ofte har missionserfaring og dermed kendskab til de etiske dilemmaer, som er en del af soldatens hverdag. I og med faget vedrører Forsvarets værdigrundlag, som samtidig er et ledelsesinstrument, er der dog også meget der taler for at delingsførere eller kompagnichefer får et undervisningsansvar. Samtidig lægger faget op til en dialog og debat om værdier. Denne dialog og debat er det vigtigt, at officerer, befalingsmænd og menige tager i fællesskab.

Konklusion

“Kun de døde har set en ende på krigen”, siger Platon. På spørgsmålet om, hvorvidt man mener om krig med tiden ville blive afskaffet, svarer alle soldaterne i førnævnte undersøgelse: *“Nej!”* Alligevel er der som nævnt hos de selv samme soldater et ønske om at handle etisk og overholde de internationale konventioner. En af dem nævner, som begrundelse for at vedkommende mener det er meget vigtigt at overholde krigens love, at det handler om: *“at opretholde de retlige standarder, som er baggrunden for vores samfund - taber vi dem taber vi konflikten.”*

Den sikkerhedspolitiske virkelighed som Forsvaret befinder sig i er kendetegnet ved, at etikken spiller en stor rolle. I denne artikel er der blevet peget på etikens strategiske og personmæssige nødvendighed. Konsekvensen heraf må være, at den militære etik prioriteres højt i Forsvaret, og at faget militær etik indføres i fagplanerne og oveni købet bliver et fag som integrerer et bredt undervisningsfelt bestående af blandt andet: militær strafferet, krigens love, ledelse og kulturforståelse. I forbindelse med en indførelse af faget militær etik som undervisningsfag, kan man som nævnt hente erfaringer og hente inspiration hos andre nationer, blandt andet Norge. En indførelse af faget militær etik er for mig at se også den eneste reelle mulighed for at operationalisere Forsvarets værdigrundlag og dermed skabe den nødvendige fælles ånd i vores Forsvar, som de senere år har lidt voldsomt under regimentsnedlæggelser, våbenudfasninger, afskedigelser og massive omstruktureringer.

Mobning på arbejdet

Af ledende rådgiver Karen Dons Blædel (Forsvarets Personeltjeneste) og arbejdsmiljøpsykolog Karin Skov Vognsen (Forsvarets Arbejdsmiljøcenter - SYD).

Netop i disse år er der øget fokus på mobning, det være sig i medierne, på arbejdspladserne, i samarbejdsudvalgene og hos ledere – samt hos den enkelte ansatte. Og hvorfor så det? Mobning rører ved helt eksistentielle problemstillinger hos den enkelte, og får dybe konsekvenser i forhold til arbejdet – og også i forhold til familie og nære venner.

I den yderste konsekvens kan mobningsofre blive alvorligt syge og miste tilknytningen til arbejdsmarkedet og måske helt miste livslysten. Mobning har også alvorlige konsekvenser for arbejdsgiveren, idet virksomheden mister indtjeningsmuligheder på grund af stigende sygefravær og faldende effektivitet. Endelig er mobning dyrt for samfundet, der betaler i form af hospitalsindlæggelser, undersøgelser hos specialister og måske udbetaling af invalidepension. Mobning er således alvorligt og dyrt for alle parter.

Mobning er kommet på dagsordenen i Forsvaret. Med baggrund i den store undersøgelse om kønskrænkende adfærd fra 2003 har Forsvarskommandoen initieret en organisation af mere end 50 rådgivere, der ved siden af havende tjeneste tager sig af mennesker, der føler sig krænket, det være sig sex chikane, mobning eller diskrimination. Desuden tager rådgiverne sig af mennesker, der er anklaget for at krænke andre. Erfaringer fra rådgiverne – tillige med erfaringer fra arbejdsmiljøpsykologerne, der også har travlt med håndtering af mobningssager – viser med al tydelighed, at mobning er et alvorligt problem på mange tjenestesteder.

Mobber og offer

Mobning foregår i alle brancher og erhverv, men der er store variationer fra branche til branche – og fra arbejdsplads til arbejdsplads. I en undersøgelse omtalt i WHO¹ beskrives det således, at undervisnings- og

¹ 'Raising awareness of Psychological Harassment at work', in Protecting Workers' Health Series No 4. Undersøgelsen dækker en række lande som

sundhedsinstitutioner og offentlig administration/forsvar hører til de brancher, der har mest udbredte mobbekulturer (12-14 procent af de ansatte udsat for mobning, hvorimod andre brancher som f.eks. finansverdenen og landbrug og fiskeri har mindre end halvt så mange tilfælde af mobning (3-5 procent af de ansatte udsat for mobning).

Hverken mobbere eller ofre er mennesker med en speciel dårlig moralsk holdning. Enhver kan blive offer for mobning, og enhver kan blive mobber eller overvære, at andre mobber – uden at gribe ind. Mobbere er ofte ikke klar over, at de mobber, og vil ofte ikke kunne forstå, hvorfor andre såres over deres adfærd. Det handler dybest set om, at vi alle er sårbare, men ikke nødvendigvis på samme måde.

En mobber kan være en leder, som udnytter sin magtposition. Det kan være gruppen, der har brug for en syndebuk, eller det kan være medarbejderen, der lever sine fordomme ud. Af undersøgelser fremgår det, at mobbere oftest er mænd, at mænd mobber mænd, og at kvinder mobbes af både mænd og kvinder. Nogle undersøgelser skønner, at det i 40 procent af tilfældene er lederen, der mobber – andre siger, at det i op imod 70-80 procent af tilfældene er lederen, der mobber en eller flere ansatte. Under alle omstændigheder er det ledelsens ansvar, at mobningen stoppes.

Systematisk mobning

Hvad er mobning? En definition er 'når en eller flere personer systematisk over tid føler sig udsat for negative handlinger fra en eller flere andre personer i en situation, hvor den der rammes har problemer med at forsvare sig mod disse handlinger'². Der er altså ikke tale om mobning, når to jævnbyrdige personer kommer i konflikt. Derimod er det mobning, når der opstår en ubalance mellem parterne, idet mobbeprocessen netop er kendetegnet ved, at offeret føler sig underlegen og ude af stand til at forsvare sig mod angrebene, der foregår systematisk over tid. Det er mobning, når man føler sig krænket en eller flere gange om ugen, og det står på over flere måneder.

Mobning på arbejdspladsen er ofte dobbelt krænkende for offeret: Først er der den direkte mobning, dernæst den manglende indgriben og forståelse af problemet fra kollegaer og specielt fra ledelsen.

Mobning handler ikke om skyld. Et mobbeoffer kan være ligeså 'skyldig' eller medansvarlig for, at en konflikt starter, som 'mobberen' er. Problemet er, når konflikter udarter sig med sin egen dynamik og kraft – til et punkt hvor én

Finland, Holland, England, Sverige, Frankrig og Tyskland – altså lande som vi i Danmark traditionelt sammenligner os selv med.

² Ståle Einarsen m.fl.: Mobning og Harde Personkonflikter. Sigma forlag 2000

af parterne mister sin integritet og sit selvværd. I mobningssager kan mange personer være involveret både direkte og indirekte.

Effekten af mobning viser sig ved, at mobbeofret efterhånden mister sit selvværd, og pådrager sig både fysiske og psykiske sygdomme. Et andet træk er, at den pågældende undervejs ændrer adfærd og udviser stadig større grad af uligevægtig adfærd, der igen er med til at forstærke den negative spiral. Det er også det, der gør, at mobberen kan retfærdiggøre sine handlinger. Alle kan jo se, at den pågældende, der mobbes, opfører sig mere og mere mærkeligt og har stadig vanskeligere ved at løse sine opgaver.

Langvarig mobning giver svære psykiske og fysiske helbredsproblemer for ofret. Mobningsofre kan blive så medtaget både fysisk og psykisk, at terapi og antidepressiver samt behandling for andre tilkomne psykiske sygdomme kan være nødvendig i et længere forløb. Ved stærkt traumatiserede mobbeofre ser vi de samme symptomer som hos torturofre og krigsfanger. Disse mobbeofre lider med andre ord af posttraumatisk belastningsreaktion. Ofte vil disse ofre trods langvarig behandling ikke kunne genoptage deres normale arbejde.

Hvornår og hvordan mobning optræder

Et dårligt arbejdsmiljø fører typisk til mobning. Risikofaktorerne er bl.a. en stærk hierarkisk struktur på arbejdspladsen, mangelfuld håndtering af konflikter, dårlig organisering af arbejdet, lav grad af indflydelse på arbejdet, dårligt socialt klima og mangelfuld kommunikation. Men også et opskruet tempo og hyppige forandringer i organisationen kan udløse mobning,

Mobning kan opdages på flere måder. Lederen af en afdeling kan via sine sygefraværstatistikker se, at der er noget galt – også selv om han ikke ser folk i det daglige. Ledernes hovedorganisation har i en undersøgelse af danske virksomheder påvist, at mobning i gennemsnit koster to sygefraværdsdage ekstra per medarbejder. Andre undersøgelser af bl.a. mobbeofre blandt HK'ere viser, at sygefraværet hos mobbeofre stiger dramatisk. Det kan hurtigt have betydelig indflydelse på bundlinjen i en hvilken som helst virksomhed.

Men også de omkringstående ledere og kollegaer kan med lidt opmærksomhed se, mobningen pågår, selv om de ikke er direkte involveret. De kan se, at opgaverne hos enkeltpersoner ikke længere løses med samme kvalitet som før. Og de kan se, at et menneske begynder at isolere sig – f.eks. ikke deltager i frokosterne, ikke viser sig ved sociale arrangementer, har mindre overskud osv. Og frem for alt kan de se og opleve, at den pågældende ikke er i stand til at sige fra over for andres udfald. Måske begynder der at opstå sladder om den pågældende, og man kan høre dårlige vittigheder om ham/hende.

Selve mobningen kan tage mange former. Det kan være direkte negative handlinger i form af f.eks. latterliggørelse, mistænkeliggørelse, nedgøring af

offerets væremåde eller arbejde, overfusninger mv. Det kan være fysiske/psykiske trusler, sabotage af offerets arbejde, inddragelse af offerets spændende arbejdsopgaver uden begrundelse eller uforklarlig omplacering. Det kan også være indirekte negative handlinger i form af manglende information, sladder, negligering, isolering og udelukkelse fra det sociale fællesskab osv.

Konflikter der ikke blev løst

En kategori af mobning kaldes konfliktmobning, fordi den typisk starter som en konflikt om et sagsforhold. Det kan være, fordi roller og ansvar er uklare, det kan være manglende eller uklare mål, uklare strategier osv., der gør, at der opstår en konflikt mellem en eller flere parter. Konflikten kan herefter udvikle sig fra at være en konflikt om konkrete problemstillinger til at blive et samspilsproblem, hvor parterne i højere grad begynder at se sig som modpoler og søger alliancepartnere, alt imens fronterne trækkes op. Følelserne kommer i spil, og efterhånden som konflikten eskaleres, bliver det en kamp om overlevelse, hvor målet er endelig sejr over den anden part.

Konfliktmobning er i dag hyppigt forekommende blandt de mobningssager, som rådgivere og arbejdsmiljøpsykologer arbejder med i Forsvaret. Et par eksempler:

Eksempel 1

En kvinde, der har været ansat mere end 25 år, oplever gang på gang at få kommentarer fra sin nærmeste leder om måden hun løser sine opgaver på og den måde hvorpå hun disponerer sin tid. Efterhånden føler hun sig forfulgt af sin leder, der ikke synes at have samme skærpede opmærksomhed på andre på tjenestestedet. Hun begynder at tage antidepressiver for at kunne klare sit arbejde – men bliver stadig dårligere. Hun er på et tidspunkt decideret bange for sin dagligleder, der i øvrigt kommer privat sammen med en af kollegaerne. Lederens veninde har ifølge kvindens udsagn privilegier, der gør at hun kan komme og gå som hun vil. Kvinden føler sig utryk ved dette forhold, da det er hendes opfattelse, at der sladres meget på stedet.

Kvinden har kontaktet sin fagforening, der ikke formår at gøre noget ved forholdene. En undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø og efterfølgende dialog på arbejdspladsen tages ifølge kvinden ikke alvorligt af den pågældende leder.

Det bliver af daglig leder påtalt, at kvinden har mange sygedage – og også andre (mindre) forseelser bliver påtalt.

Kvinden kontakter rådgiveren. Taler tingene igennem med rådgiveren – og forbereder en dialog med lederen om forholdene.

Mobning på arbejdet •

Mødet afholdes med leder, og medarbejder – og tjenestestedets chef. De kritiserede forhold diskuteres. Lederen fortæller om sine oplevelser og overvejelser, og kvinden, fortæller hvordan hun oplever lederens adfærd – og hun fremkommer med konkrete ønsker til omgangstone og samarbejde. Enden på det hele bliver, at lederen beder kvinden om at glemme fortiden og koncentrere sig om fremtiden, og mødet slutter med at de indgår gensidige aftaler om håndtering af dagligdags problemstillinger fremover

Kvinden oplever herefter, at lederen er mere lydhør over for kvinden, de hilser nu på hinanden om morgenen – og kvinden kan begynde at slappe lidt af. Rådgiveren og kvinden har stadig løbende telefonisk kontakt - kontakten gør ifølge kvinde selv, at hun kan slappe yderligere af og udføre sit arbejde som tidligere.

Eksempel 2

To medarbejdere, en civil og en militær ansat, arbejder på samme kontor på et tjenestested. De bliver på et tidspunkt meget uenige om, hvordan de skal løse en opgave. Tonen mellem dem ændres gradvist og det går langsommere med at få opgaven løst. De øvrige ansatte og lederen på kontoret holder i begyndelsen lav profil. Men langsomt vælger både de øvrige ansatte og lederen mere eller mindre bevidst side – og den ene af konfliktenes parter isoleres langsomt. Han får ikke længere alle informationer og beslutninger om opgaven at vide – og han begynder at lave fejl, bliver mindre engageret og får ikke løst sine øvrige opgaver rettidigt. Efter godt og vel ½ år, hvor tingene har kørt stadig dårligere sygemelder han sig. Lederen giver en ekstraordinær personalebedømmelse, hvormed hans karrieremuligheder for alvor svækkes. Hermed er konflikten rigtig skudt i gang. Og glemt er udgangspunktet for konflikten.

Manden søger væk efter mere end 22 år i Forsvaret.

Eksempel 3

En mand påtager sig store opgaver omkring omstruktureringen. Manden og hans chef har forskellige opfattelser af hvordan opgaven løses bedst muligt. Konflikten kulminerer en dag, hvor manden føler sig revset af sin chef foran kollegaer for at være en dårlig medarbejder, der ikke kan sit job. Han oplever i det hele taget mange aggressive udladninger fra chefen, der har ry for at opføre sig aggressivt nedadtil i organisation – og have politisk tæft med hensyn til overordnede og overliggende organisatoriske niveauer.

Manden bliver syg og føler sig chikaneret, uretfærdigt behandlet mv. Han kontakter rådgiveren og går til psykolog i en periode.

Chefen forfremmes til et andet job – og en ny chef kommer til. Denne chef forventer en god arbejdsmæssig indsats fra manden, der imidlertid ikke er i stand til at honorere disse forventninger på grund af sin sygdom.

Manden er endnu ikke kommet sig, det har stået på i det meste af et år, hvor han har meget fravær. Men der skal findes en løsning på hans situation. Chefen overvejer at flytte ham til et mindre krævende job. Manden føler i dag, at systemet har ageret dybt uretfærdigt over for ham.

Det er desværre typisk, at rådgivere og arbejdspsykologer først på et sent tidspunkt kommer ind i billedet. På det sene tidspunkt handler det om redde, hvad reddes kan - og derefter typisk finder den næstbedste løsning for parterne – nemlig at skille dem ad. I praksis betyder det ofte, at den mobbede bliver flyttet fra sit job, måske tilskyndet til at forlade Forsvaret. Mobberen selv går ofte fri og måske umiddelbart styrket ud af konflikten, idet mobberen forbliver på arbejdspladsen, sådan som praksis er i dag.

Set i et bredere perspektiv er både medarbejdere og ledelse tabere. Man formår ikke at finde en konstruktiv løsning og skabe læring og udvikling. Og spørgsmålet er, om det er en type af løsning, som Forsvaret skal blive ved med at acceptere. Et hyppigt anført forhold i Arbejdspladsvurderinger er, at de ansatte ikke oplever, at nærmeste leder er god til at løse konflikter (I et udsnit af 1477 udfyldte skemaer mener kun 24%, at nærmeste leder er god til at løse konflikter, 43% mener at lederen er delvis god, mens mere end 30% mener, at nærmeste leder er ringe til at løse konflikter - de tilsvarende tal på en gennemsnitlig arbejdsplads i DK er målt til at være henholdsvis 34%, 41% og 25%). Konfliktløsning synes dermed at være et område i Forsvaret, hvor der er plads til forbedringer.

Den tilfældige mobning

En anden kategori af mobning kaldes rovmobning. Her er tale om en mere tilfældig form for mobning forstået på den måde, at den rammer tilfældige ofre, hvad enten de repræsenterer en anderledes holdning eller mening, at de er nyansatte, at de har andre adfærdsnormer eller blot er dygtige og flittige og skiller sig ud fra normen. Til samme kategori af mobning hører sexchikane, der typisk er udbredt på arbejdspladser domineret af mænd. Til kategorien rovmobning hører også mobning af ansatte med anden etnisk baggrund.

Rovmobning kan også have med dårlig ledelse at gøre. Ledelse rummer i Forsvaret meget forskellige lederstile lige fra kort og knap kommandoføring over mere generel henstilling til tilstedeværelse af ledelse uden indgreb i medarbejdernes aktiviteter. Det centrale er her princippet om lederens pligt til i hver enkelt situation at vælge den bedst egnede form for ledelse.

Det synes som om, der er en gråzone mellem hvornår beordringsledelse er det eneste rigtige, legalt og korrekt, og hvornår det virker krænkende at kommandere rundt med de ansatte. Det sidste sker, når den valgte ledelsesstil er ude af trit med situationen og medarbejderne har svært ved at forstå begrundelsen for en given handling.

Eksempel 1

En ung kvinde, ansat på værnepligtslignende vilkår, har lyst til at gøre karriere i Forsvaret. Her møder hun en del fine kammerater, men også en håndfuld unge mænd, som ikke ønsker hverken kvinder eller indvandrere i Forsvaret, og som hun derfor heller ikke har kontakt med. Selv om ledelsen ved starten af uddannelsen gør meget ud af at fortælle, at man ikke tolerer chikane på stedet, oplever hun ikke desto mindre at negative udtalelser fik lov til at svæve hen over hende på hele forløbet, idet den nævnte håndfuld af mænd kommer med mange racistiske udtalelser undervejs og med mange seksuelt nedsættende udtalelser om kvinder i Forsvaret. Én siger fra starten, at han ikke vil være i gruppe med kvinder, og kvinden inviteres heller ikke med, når der skal foregå noget socialt.

Kvinden har fra starten pæne præstationer, men det ændrer sig undervejs. Det dårligere klima med mange udfald mod kvinden får hende efterhånden til at føle sig mobbet og hun begyndte at fungere dårligere. På øvelser oplever hun at blive direkte modarbejdet når hun fungerer som gruppefører, og ved henvendelse til delingsføreren oplever hun blot, at han holder lav profil.

Det ender med, at hun efterhånden helt overses og kun får nogle perifere rutinemæssige opgaver, i takt med at hun mister tiltroen til sig selv. En dårlig personalebedømmelse bliver afslutningen på den karriere – kvinden forlader Forsvaret, men har mere end ½ år efter mareridt om den håndfuld af mænd, der fik spoleret hendes job i Forsvaret.

Tilbage står en kvinde, der har dokumenteret gode præstationer i starten af sit karriereforløb, men som ikke fik nogen reel chance for at blive en god soldat. FPT forsøger pt. at yde kvinden psykologhjælp så hun kan komme videre med sit liv.

Eksempel 2

En gruppe af (primært) mænd føler sig truet af deres dagligleder, der efter sigende truer med at fjerne dem (enkeltvis) fra jobbet såfremt de ikke gør som han vil. Mændene oplever, at lederen sætter dem til at løse opgaver efter lederens eget forgodtbefindende og ganske vilkårligt, og de føler, de enkeltvis bliver truet i jobbet af lederen, der efter sigende opfører sig manipulerende i det daglige arbejde.

Forholdene står på i 1 ½ år, hvorefter én af mændene bliver sygemeldt for en periode. Han kontakter den lokale rådgiver

Rådgiveren kontakter den lokale chef og fortæller ham om forholdene. Den lokale chef iværksætter en række samtaler med henblik på at høre den enkelte mands historie. Chefen indfører herefter en række tiltag, herunder coaching af lederen.

Rådgivernes erfaring med de mange rovmobningssager er, at de dybest set modarbejder Forsvarets Personelpolitik og rører ved den enkeltes personlige etik og respekt for den enkelte. Derfor er det nødvendig med øget fokus på Forsvarets værdier og personlig tilegnelse af disse.

Hvorfor griber vi ikke ind

Når mobning kan blive så alvorligt et problem, skyldes det langt hen ad vejen, at der ikke gribes ind. For at forstå, at mobning får lov til at finde sted blandt voksne og ansvarlige mennesker uden at blive stoppet, er det nødvendigt at se på hver enkelt af de parter, der er en del af mobningen, og deres særlige grund til ikke at intervenere.

Mobbefret: Som part i en konflikt kan man have svært ved at forstå, hvad der foregår. Måske har man aldrig før været ude i en sådan konflikt – måske er man bange for at miste sit job osv. Det kan være skamfuldt at erkende, at man er ved at blive et mobbeoffer – og man skyder det fra sig og håber blot på, at konflikten driver over.

Mobberen: Tonen kan set fra dennes perspektiv være rå, men kærlig. Spørgsmålet er, om den pågældende er i stand til at vurdere, hvornår den bliver rå og farlig for den anden part.

Kollegerne: Mange ser konflikten blive optrappet, men har egentlig ikke lyst til at indgå i den aktivt. Måske er det chefen, der mobber en kollega, og af frygt for at blive den næste, undlader man at støtte i en løsning af konflikten. Man bliver i stedet selv en del af konflikten – og er formentlig selv nødt til at tage parti for en af parterne i konflikten.

Chefen for området: Ser han konflikten som noget, der er så alvorligt, at der skal gribes ind? Eller er det for meget at gribe ind og sætte mennesker 'under administration'? Måske skyldes det også, at chefen ikke er klædt på til at håndtere konflikter, og derfor har svært ved at håndtere dem, når de opstår.

Instanser omkring de konfliktende: Det kan være svært at gribe ind, specielt hvis der er tale om, at der er en chef involveret, der har personaleansvar for de implicerede medarbejdere. Skal man uopfordret blande sig i andres ledelsesansvar? Hvad vil der ske, hvis man som udenforstående blander sig i dette forhold?

Hvordan opleves det, hvis en chef fra et andet område blander sig? Hvad betyder det for den pågældende chefs karriere, at man italesætter problemer, der dybest set er hans/hendes ansvar? Hvilken rolle får man selv i det efterfølgende?

Mobning skal standses

At standse mobning betyder, at man tager ansvar for hvad der foregår, at ledere og medarbejdere gør opmærksom på, hvad der foregår og griber ind. I sidste instans vil det være lederens ansvar, at der gribes ind. Er der tale om, at det er en leder, der mobber, så vil det være lederens leder, der må gribe ind og tage konsekvensen af de overgreb, der har fundet sted. Ledere på ethvert niveau har dermed et ansvar for at være opmærksom på, at mobning kan forekomme i deres ansvarsområde.

Selv om man på mange arbejdspladser i dag er meget presset, og tingene foregår i et opskruet tempo, hvor der let flyver finker af fadet, er det vigtigt, at man på virksomhedsniveau skaber rammer for både ledere og medarbejdere, der gør det muligt at tage grundigt fat i så eksistentielle problemstillinger som mobning.

Det er vigtigt, at dialoger om mobning ikke udvikler sig til en form for straf. Hvis der skal arbejdes aktivt med at udvikle et arbejdsmiljø, er det vigtigt at man hele tiden holder sig udviklingsperspektivet for øje – og altså ser enhver dialog som en mulighed for at gøre tingene bedre.

Man kan håbe at den øgede opmærksomhed på problemerne også får konsekvenser for lederuddannelserne og ledelsesvirket i Forsvaret. At Forsvarets etiske værdisæt udvikles, så det bliver en naturlig og integreret del af vores fælles kultur; at det bliver et aktivt mål at stoppe konflikter, og sidst men ikke mindst at såvel ledere som mellemedere også bliver vurderet efter deres indsats inden for dette område.

Magtskiftet i Kirgisistan og sikkerhedsperspektiver for Centralasien

Af *Selim Percinel**

I januar 2004 fjernede "Rosenrevolutionen" den georgiske præsident, Edouard Sjevardnadze, fra magten og "Orangerevolutionen" bragte i november 2004 Viktor Luksjenko til magten i Ukraine. I marts 2005 kom turen så til den mindste centralasiatiske republik, Kirgisistan, hvor uroligheder kulminerede med at den kirgisiske præsident, Askar Akayevs, flygtede til Moskva og oppositionslederen, Kurmanbek Bakiyevs, blev leder af den kirgisiske overgangsregering. Verdensopinionen betegnede Akayev-styrets sammenbrud som "en folkelig revolution", og den amerikanske administration skildrede begivenhederne i Kirgisistan som: "En del af dominoeffekten i den globale demokratibølge"¹. Mens den amerikanske administrations udtalelser lød som et forsinket ekko af Samuel Huntingtons profeti om spredning af demokrati i bølger², betegnede mindre optimistiske iagttagere begivenhederne i Kirgisistan som forskydninger i magtbalancen mellem forskellige etniske grupper og regionale grupperinger i den centralasiatiske republik.

Uanset om Akayev-styrets sammenbrud skete på udfaldet af en social revolution eller var forårsaget af forskydninger i magtbalancen mellem forskellige etniske grupper og regionale grupperinger i landet, presser et vigtigt spørgsmål sig i kølvandet på begivenhederne i Kirgisistan: Kan magtskiftet i Kirgisistan få afsmittende indvirkning på andre centralasiatiske republikker og vil regimeændringer samt regional ustabilitet blive konsekvensen af en sådan indvirkning?

I besvarelsen af ovenstående spørgsmål opstiller denne artikel tre scenarier for mulige konsekvenser af magtskiftet i Kirgisistan for regimestabiliteten i andre centralasiatiske republikker og den regionale stabilitet:

Sc1: "Ingen indflydelse". Med dette menes, at magtskiftet i Kirgisistan ikke vil få nogen konsekvenser for regimestabiliteten og den regionale stabilitet i Centralasien.

Sc2: "Begrænset indflydelse". Med dette menes, at magtskiftet i Kirgisistan kan mobilisere etniske mindretal til demonstrationer og medfører regionale uroligheder.

* Selim Percinel har en MA-grad i Internationale Relationer og er tilknyttet Forsvarsakademiet.

Sc₃: "Stor indflydelse". Med dette menes, at magtskiftet i Kirgisistan enten kan (Sc_{3A}) føre til væbnede konflikter mellem forskellige etniske eller religiøse grupper som fører til regimeskifte i republikkerne; eller (Sc_{3B}) væbnede konflikter mellem forskellige etniske eller religiøse grupper som der slås hårdt ned på, og som derfor ikke fører til regimeskifte i de centralasiatiske republikker.

Den nærværende artikel indledes med nogle overordnede betragtninger over Centralasiens geopolitik, efterfulgt af en mere detaljeret gennemgang af magtskiftet i Kirgisistan. Afslutningsvis vurderes de opstillede scenariers forklaringskraft på situationen i de centralasiatiske stater.

Centralasiens geopolitik

Centralasien breder sig udover en stor region omfattende Afghanistan, Pakistan, Mongoliet, Xinjian-provinsen i Kina (tidligere Øst-Turkistan), den sydlige del af Rusland og de fem forhenværende sovjetrepublikker: Usbekistan, Kasakhstan, Turkmenistan, Kirgisistan og Tadsjikistan. Netop disse republikker er genstand for denne artikels analyse, idet der hævdes, at de fem centralasiatiske republikker udgør et regionalt sikkerhedskompleks. Det vil sige en gruppe af stater, hvis sikkerhed er gensidigt forbundet med hinanden³.

De fem centralasiatiske republikker deler en række fællestræk og karakteristika, men har langt fra altid haft den samme udenrigspolitiske orientering og trusselsperception⁴. De centralasiatiske republikker fik deres uafhængighed ved Sovjetunionens sammenbrud i 1991. I modsætning til deres befolkninger, var de fem republikkers kommunistpartier og disses ledelse ikke begejstrede for udsigterne til uafhængighed. Bevidstheden om at republikkerne økonomisk og sikkerhedspolitisk var afhængig af Moskva, og bevidstheden om vanskelighederne ved selvstændigt at imødegå interne og eksterne sikkerhedstrusler, lagde en dæmper på begejstringen hos den politiske elite i regionen.

Umiddelbart efter uafhængigheden udviklede de fleste centralasiatiske republikker autoritære og centralistiske styreformere og isolerede sig fra omverdenen. Undtagelsen var Askar Akayevs Kirgisistan og til dels Nursultan Nazarbajevs Kasakhstan⁵. Som den eneste ikke-kommunistiske leder førte Akayev sit land mod demokrati, ved valgt i 1991. Imidlertid varede det ikke længe før han efterlignede nabostaternes autoritære styreform.

Regionen største eksportvarer er naturressourcer i form af olie, (Kasakhstan, Usbekistan, Turkmenistan) og naturgas (Turkmenistan og Usbekistan). Alle 5 lande har en forholdsvis svag økonomi. Hvad BNP angår, er Kasakhstan det rigeste land med 7800\$ pr indbygger, efterfulgt af

Magtskiftet i Kirgisistan og sikkerhedsperspektiver for Centralasien •

Turkmenistan (5700 \$), Usbekistan (1800 \$), Kirgisistan (1700 \$) og med 1100 \$ pr. indbygger, er Tadsjikistan det fattigste land i regionen.

Nogle forskere mener at de fleste uroligheder i Centralasien skyldes "det store spil" omkring olie, naturgas og rørledningsprojekter i regionen. USA, Rusland og Kina prøver at kontrollere de centralasiatiske republikker for at få adgang til de rige ressourcer. De amerikanske baser i Centralasien har været med til at skabe et rivaliserende miljø mellem disse tre magter.⁶

De to fattigste lande har en fordel i forhold til vandressourcerne i regionen. De fleste vandkilder stammer fra Tadsjikistan og Kirgisistan. Kirgisistans og Tadsjikistans mangel på olie og naturgas kompenseres der derved for ved brug af hydroelektrisk energi via dæmninger. Dette har ført til politiske spændinger mellem Usbekistan (det fattigste land vandmæssigt), og dets nabolande. Der har også ført til mindre spændinger mellem Turkmenistan og Tadsjikistan. Eksperter mener, at landenes ønske om adgang til vandreserver, vil blive den mest sandsynlige årsag til konflikter i regionen.⁷

Etnisk heterogenitet: Nationalgrænserne og befolkninger

Den Centralasiatiske befolkning er på omkring 60 millioner, hvoraf ca. 52 millioner er muslimer og ca. 8 millioner er ortodokse russere eller andre kristne befolkningsgrupper (ukrainere, tyskere, osv.). Sammen med Centralasiens geopolitiske betydning er det russiske mindretal styrende for Ruslands opfattelse af regionen som del af sin interesse og indflydelsessfære⁸. Selvom de fleste russere (ca. 5,5 millioner) befinder sig i den nordlige del af Kasakhstan har de russiske minoriteter en stor indflydelse i alle 5 republikker. Dette skyldes hovedsageligt deres rolle som veluddannet arbejdskraft. Trods de centralasiatiske leders forsøg på at beholde denne højtuddannede elite, har et stort antal russere immigreret til Rusland.

Usbekerne udgør med deres 26 millioner den største befolkningsgruppe i Centralasien. Udenfor Usbekistans grænser findes der betydelige usbekiske mindretal i Tadsjikistan (25% af befolkningen), Kasakhstan, Turkmenistan, Kirgisistan og i Afghanistan (2,8 millioner).

Tadsjikerne, som er den eneste persisktalende etniske gruppe i Centralasien, har en spredt befolkning på ca. 6 millioner i regionen og derudover findes der ca. 4,5 millioner Tadsjikere i Afghanistan. Kasakher med ca. 8,5 millioner, Turkmenere med ca. 5 millioner og Kirgisere med ca. 4 millioner er de andre vigtige befolkningsgrupper i Centralasien.⁹ Der findes ud over disse, mindre befolkningsgrupper såsom Pamirer, Karakalpaker, Uighurer, Dzunganer, men disse har forholdsvis mindre vægt i regionen.

Dette komplekse system er mest markant i Ferghana-dalen, som er kendt for at være det mest potentielle konfliktområde i hele Centralasien. Denne

sikkerhedsmæssige sårbarhed skyldes regionens etniske heterogenitet, samt en høj arbejdsløshed og en udbredt fattigdom. Ferghana-dalen er den tættest befolkede region i hele Centralasien og er i dag delt mellem 3 lande: Usbekistan, Tadsjikistan og Kirgisistan. Udover usbekere, tadsjikere og kirgisere er området beboet af forskellige etniske minoriteter af turko-mongolske oprindelse.

Områdets politiske geografi tegnedes af de sovjetiske myndigheder i 1924, hvor det bærende princip var etnisk homogenitet og rationelle økonomiske hensyn. Således skulle medlemmerne af en bestemt befolkningsgruppe samles under en national enhed samtidig med at planlægningen også skulle være økonomisk rationel¹⁰. Imidlertid blev grænserne i praksis defineret uden hensyntagen til de etniske gruppers homogenitet. Enten fordi det ikke var muligt, eller af pragmatiske grunde, der gik ud på at skabe betydelige minoriteter inden for nationalstaterne for at lægge en dæmper på nationalistiske tendenser. Ferghana-dalens ry som den mest sårbare region i Centralasien skyldes denne multi-etniske struktur¹¹.

Indtil videre har der ikke været en etnisk baseret konflikt i Centralasien, men der har været flere tilfælde af blodige episoder mellem forskellige etniske grupper på grund af små spændinger. De voldeligste blodige stridigheder, var mellem meshket-tyrkerne og usbekere i 1989. Meshket-tyrkerne er en af de deporterede befolkninger fra Stalin-perioden og stammer oprindeligt fra Kaukasus. De har beboet området i mere end 50 år og krævede i slutningen af 1980'erne lov til at vende tilbage til Kaukasus. Den tilladelse fik de aldrig fra de sovjetiske myndigheder og de svarede tilbage på dette afslag med demonstrationer som provokerede de lokale usbekere. Spændingerne forvandlede sig til konflikter og efterlod mindst 200 døde og flere hundrede sårede. En anden blodig episode fandt sted i den sydlige kirgisiske by Osh i 1991 mellem den usbekiske minoritet og den kirgisiske befolkning. Gnisten der antændte konflikten var simpelt skænderi som bredte sig over hele byen. Cirka 1.000 mennesker fra begge sider omkom. I begge tilfælde var de involverede parter meget nært beslægtede både etnisk (tyrkisk) og religiøst (sunnit-hanefi). Selvom mange forskere mener at en større etnisk konflikt ikke kan finde sted i den centralasiatiske region, har disse eksempler vist at der er en potentiel risiko for etniske konflikter selv med mindre begivenheder som udløsende faktor.

Den islamiske vækkelse i Centralasien

En anden destabiliserende faktor i Centralasien er den blomstrende religiøsitet siden begyndelsen af 1990'erne. Tusindvis af moskeer og teologiske seminarier (medreseer)¹² åbnedes på kort tid og religiøse retslærde og imamer fra Mellemøsten ankom for at undervise befolkningerne i Islam. Disse var ofte medlemmer af islamiske broderskaber eller af den saudiske Salafiya islam¹³ og

havde formål at forkynde deres fortolkning af Islam i de nye "jomfruelige" muslimske områder. Nogle af de lokale mollaer og unge arbejdsløse fra de fattigere områder blev ligeledes tiltrukket af Salafiya-ideologien.¹⁴

Den største koncentration af de islamistiske grupper er at finde i den sydlige del af Ferghana-dalen. Dette område anses for at være de islamistiske militantes højborg og dette viste sig at være rigtig såvel under den tadsjikiske borgerkrig og Den Usbekiske Islamiske bevægelses (IMU) oprør mod Islam Kerimovs regering.¹⁵ Områdets geografiske nærhed til Afghanistan blev ofte brugt af de islamistiske oprørsgrupper. Der er stærke beviser på at de usbekiske og tadsjikiske islamister blev trænet og bevæbnet i Afghanistan og at de militante islamister brugte Afghanistan som base.¹⁶

Borgerkrigen i Tadsjikistan i 1993-1997 mellem Det Islamiske Renæssancepartis (IRP) medlemmer og det russiskstøttede kommunistparti, har med over 40.000 død været den blodigste episode i regionen. Da kommunistpartiet ikke godkendte IRP's valgsejr i 1992, begyndte et oprør som senere førte til borgerkrigen mellem IRPs islamiske milits og eks-kommunistiske regeringsstyrker. I 1997 endte borgerkrigen efter lange forhandlinger mellem regeringsstyrkerne og IRP med det formål at skabe en koalitionsregering. En regering som vil arbejde for oprettelsen af en sekulær stat.¹⁷ Siden 1997 har der ikke været observeret sammenstød mellem de to parter men den store fattigdom og arbejdsløshed sammen med den fortsat høje religiøsitet kan, blive katalysator for udbruddet af en lignende konflikt. Spændinger stadig ulmer under overfladen

Islamisterne har også udgjort en stor trussel i Usbekistan. Den usbekiske præsident Islam Kerimov er kendt som en stor modstander af islamisme, men nogle mener at han bruger den islamistiske eller wahabistiske trussel for at styrke sin magt med udemokratiske midler. Kerimovs kamp mod islamister begyndte allerede i 1991. Stort set al politisk opposition blev gjort ulovlig i Usbekistan efter Kerimov overtog posten som præsident. Den stærke opposition mod Kerimov kom både fra nationalister fra de to partier Erk og Birlik og fra de islamistiske partier IRP og Adolat, som i modsætning til nationalisterne fortsatte sin opposition efter forbuddet mod alle partier. Partiet gjorde sig gældende ved at føre guerillakrig og gennemføre terrorangreb. Den Usbekiske Islamistiske bevægelse (IMU) kæmpede for at fortrænge Kerimov fra magten og var støttet af talibanerne i Afghanistan. Under USA's krig mod terror i Afghanistan blev IMU reduceret og lederen Djuma Namangani blev dræbt ved slaget i Kandahar. Tahir Yuldashev (en anden betydningsfuld person) befinder sig stadig i Afghanistan sammen de vigtige Al-Qaeda-ledere.¹⁸

NATO-interventionen og den aktuelle relativt stabile situation i Afghanistan har standset den afghanske forbindelse til islamistiske militser i

Usbekistan og Tadsjikistan, så den islamistiske trussel ser mindre ud end det gjorde før 2001, selvom det er potentielle destabiliserende faktorer.

Den sociale udvikling og regionalismen i Centralasien

Som det er blevet anført før har de centralasiatiske republikker flere fællesnævner. Dette skyldes først og fremmest den Sovjetiske fortid. Fra 1917 til 1991 har republikkernes økonomiske og sociale område været meget ens. Som udgangspunkt var Centralasien Sovjetunionens fattigste og mindst udviklede region. Sammen med et fremskridt i velfærd kom den efterfølgende sociale udvikling især på uddannelses- og sundhedsområdet og når det gælder kvinders rolle i samfundet.¹⁹ Denne positive sociale udvikling gik hånd i hånd med sovjetisering af de centralasiatiske befolkninger samt kampen mod islamiske institutioner og en intensiv russificering.

Med over 60 procent i 1986, havde Centralasien også i sovjet-perioden den højeste befolkningsvækst i landregionerne i Sovjetunionen. Den gennemsnitlige befolkningstilvækst i Sovjetunionens var 34 %. Trods store sovjetiske investeringer var de centralasiatiske sovjetrepublikker fattigere og socialt mindre udviklede.²⁰ Et meget kritisk punkt var den sovjetiske økonomiske monokultur i Centralasien. Moskva havde hverken interessen eller midlerne til en industriel udvikling og valgte derfor hovedsagligt at bruge Centralasien til at producere råvarer. Det betyder at de centralasiatiske stater havde en stor økonomisk, industriel og infrastrukturel afhængighed af Moskva.²¹ Siden 1991 har de nye centralasiatiske republikker prøvet at skabe en mere uafhængig platform for deres eksistens, men har stadigvæk et stærkt behov for Ruslands infrastruktur og industri.

Det sociale netværk i Centralasien har været et meget omdiskuteret emne. Nogle forskere mener at der hverken findes et stærkt socialt netværk eller en national bevidsthed men kun en klanstruktur. Andre forskere påpeger at den nationale identitet og selvbevidsthed er stærkere hos de centralasiatiske befolkninger. Opinionsforskellen til trods er der udbredt enighed om at sovjettidens assimilationspolitik ikke har skabt de store forandringer i regionens sociale struktur. I 1800-tallet, da russerne havde de første kontakter med den lokale befolkning, var klanstrukturen meget stærk. Selvom den sovjetisk ledelse prøvede at skabe en national identitet og slette tribalismen og den islamiske troskab, lykkedes det hverken at skabe en national identitet (med undtagelse af en forholdsvis lille lokal elite) eller at slette de islamiske træk. Den største grund til at det mislykkedes var at de to elementer blev opfattet som en form for modstand mod det sovjetiske statsapparat af de lokale befolkninger.²²

I den post-sovjetiske periode blev Centralasiens magthavere tvunget til at fornye deres kontakter til samfundet via regionale eliter, klaner og etniske grupper. Efter 1991 har der derfor været en dramatisk forandring af magtbalancen mellem centrum og regioner. Dette var meget tydelig i den kirgisiske magtovertagelse i marts 2005 og dette er et stærkt fænomen i alle de 5 centralasiatiske lande. Selv i den mest centraliserede og autoritære stat, Usbekistan, er de regionale eliter og klanstrukturen meget tydelig og magtfuld. Disse nye magtgrupper har en stor indflydelse på deres regionale økonomier og på de lokale befolkninger, som er stærkere knyttede til regionalmagten end centralmagten. Derfor er centralmagten nødt til at tage i hensyn regionale ledeser interesser for at gennemføre politik. Forhandlinger mellem regionalmagter og centralmagten har forværret det allerede korrupte system over hele Centralasien. Regionale interesser ofte kommer før de statslige interesser.²³ Men de regionale magtholdere er ikke altid elite-grupper eller regionale klanledere. Nogle gange kan de regionale magtholdere være simple handelsmænd, landdejere, mollær eller ældre vise personer også kaldet "Aksakal"²⁴. Dette gør forståelsen af forholdene og magtbalancen mellem staten og regionerne meget vanskelig.²⁵

Magtskiftet i Kirgisistan

Med sit beskedne befolkningstal (fem millioner indbyggere), begrænsede økonomiske ressourcer og indskrænkede politiske indflydelse i Centralasien har Kirgisistan stået i skyggen af sine naboer, og kan med rette betragtes som den mindst studerede republik i Centralasien. Udlandets kendskab til Kirgisistan har været begrænset til den lille centralasiatiske republiks relative politiske stabilitet og demokratiske ambitioner, som stod i skærende kontrast til de andre fire forhenværende sovjetiske centralasiatiske republikker. Således var det uafhængige Kirgisistans første præsident, Askar Akayev (valgt 1991), den første og eneste leder i regionen som ikke havde en stærk tilknytning til det sovjetiske kommunistpartiets ledelse under Sovjetstyret²⁶.

Netop derfor blev det fattige Kirgisistan i 1990'erne betragtet som et demokratisk forbillede i Centralasien. Akayevs styre var kendetegnet ved en afbalanceret politik over for Kirgisistans etniske minoriteter, i særdeleshed det russiske mindretal. Også på det internationale område anlagde Akayev-styret en mere åben stil end andre centralasiatiske republikker og prøvede ihærdigt at tiltrække internationale investorer til det fattige Kirgisistan. Dette skete blandt andet ved privatiseringer og landbrugsreformer når det gælder det økonomiske område og samarbejde med nabolandene på det udenrigspolitiske område.²⁷ Men den ustabile situation i Afghanistan, borgerkrigen i Tadsjikistan

og den islamiske oprør i Usbekistan, gjorde det meget svært for en sund udvikling af den svage Kirgisistan.

Imidlertid forsvandt optimismen efterhånden som Akayev indførte stadig flere tiltag som førte til opbygningen af en centralistisk og stærkt autoritært statsmodel med mindre plads til den demokratiske opposition. Med centraliseringen fulgte korrupsionen, et kronisk træk ved alle de centralasiatiske lande, samt en dårligt fungerende økonomi og høj arbejdsløshed. Der var flere sager om den nye kirgisiske elite og lokale magtgrupperingers misbrug af statsapparatet til egen gavn. I et forsøg på at fralægge sig ansvaret fængslede Akayev, Kurmanbek Bakiyev og Feliks Kulov fra sit eget kabinet. De blev dømt for forræderi og korrupsion. I 2002 rettedes korrupsionsanklagerne mod Akayev selv og den udbredte utilfredshed gav udslag i flere demonstrationer over hele landet, især i den sydlige del, hvor de anholdte politikere kom fra.

Den Kirgisiske præsident Askar Akayev var allerede fra begyndelsen af sit regime tvunget til at forhandle med de lokale magtgrupper og til at tage hensyn til deres krav. Der findes tre magtgrupper i den nuværende Kirgisistan: de centrale klaner, de nordlige klaner og de sydlige klaner. Akayev var selv fra den centrale del af landet og stod stærkere i de centrale områder. Her så en ny alliance mellem de nordlige og sydlige klaner og magthavere dagens lys. Men samarbejdet svækkedes i slutningen af 1990'erne da Akayev centraliseringsproces begyndte. Den største opposition kom fra de sydlige ledere og befolkninger især fra Osh og Jalal-abad, som også er kendt for at være både fattigere, tættere befolket og mere konservative.²⁸

Hvad der siden er blevet identificeret som "den kirgisiske revolution" tog for alvor fart efter det kontroversielle valgresultat ved parlamentsvalget i slutningen af februar 2005. Demonstrationer indledtes i Djalal-Abad-provinsen og spredte sig hastigt til Osh-provinsen, hvor oppositionen blev formet og samlet. Lokale administrationsbygninger bestormedes og derved var revolten en realitet. De fleste demonstranter var tilhængere af regionallederne den nuværende præsidents bror, Jusupbek Bakiyev, samt Roza Otunbayeva og Dooronbek Sadyrbayev som begge var oppositionskandidater. Demonstrationerne bredte sig til hele det sydlige Kirgisistan, og landvejen mellem den sydlige del af landet og Bishkek blev blokeret.²⁹ Da Akayev-styret prøvede at overtage administrationsbygninger i Osh og Djalal-Abad via en politirazzia kom det til voldsomme sammenstød, der endte med flere hundrede sårede og 3 døde.³⁰ Demonstrationerne bredte sig derefter over hele landet og til hovedstaden Bishkek hvor Akayevs magt desintegrerede hastigt. Forløbet endte med Akayevs flugt til Moskva og oppositionens magtovertagelse.

Den Kirgisiske opposition var ikke så velorganiseret som den ukrainske eller georgiske og demonstrationerne i Bishkek førte til vandalisme, som plyndring af privatejendomme, forretninger og firmaer. Oppositionslederne Bakiyev, Kulov, Otunboeva blev nærmest tvunget til at overrage magten på grund af det stigende kaos i landet i marts måned. De havde ikke en fælles politisk dagsorden andet end deres fælles opposition til Akayev. De kirgisiske oppositionsledere var selvstændige især når det drejede sig om deres interesser. Også på dette punkt adskilte de sig fra den ukrainske og georgiske opposition som havde en fælles dagsorden fra begyndelsen. Disse forhold gør fremtiden i det politiske spekterum meget usikker. Mange frygter at magtovertagelsen vil føre til en skarpere magtkamp mellem de forskellige regionale ledere som vil prøve at trække landet hvert i sin retning.³¹

Reaktioner på magtskiftet i Kirgisistan

Den såkaldte kirgisiske revolution blev opfattet som en direkte trussel mod magthaverne i de centralasiatiske republikker. Dette er meget naturligt siden de 5 lande deler stort set den samme udenrigs- og indenrigspolitiske sikkerhedsstruktur. Korruption, høj arbejdsløshed, fattigdom og regionalisme er deres fælles træk og netop disse anses for at være de grundlæggende faktorer bag magtovertagelsen i Kirgisistan. Men Usbekistan har været et tragisk bevis på et regime som ikke er blevet demokratiseret.

Den klart største farer i regionen, er at den eksisterende struktur i Centralasien, med hensyn til etniske grupper og minoriteter og de islamiske bevægelser. Selv de mindste uroligheder kan fremprovokere større begivenheder og føre til islamisk oprør eller etnisk konflikt. Det er også klart at med de meget nære forhold mellem befolkningsgrupperne og de eksisterende minoritets struktur kan konflikterne hurtigt brede sig til nabolandene. På grund af denne risiko opfattede de centralasiatiske ledere magtskiftet og demonstrationerne i Kirgisistan som en direkte trussel til deres regime og reagerede hurtigt for at forhindre en udvikling af lignende demonstrationer.

Kirgisistan var klart det mest demokratiske land i regionen hvor politiske grupper i en vis grad havde lov til organisere aktiviteter og hvor oppositionsgrupper og vestlige NGO'ere havde en betydningsfuld rolle. I Turkmenistan, Usbekistan og Tadsjikistan findes der ikke en sådan åbenhed og folkelige bevægelser kan ikke få lov til at udfolde sig med lethed. De politisk involverede NGO'ere er blevet forbudt og internationale organisationers aktiviteter er meget begrænset. I Kazakstan er der relativt mere frihed, men den sidste tids begivenheder har også skabt en skarpere statskontrol.

Tadsjikistans Rahmanov leder den svageste regering i Centralasien. Han frygtede at den kirgisiske folkeoprør vil få afsmittende virkning på Tadsjikistan,

og lukkede straks grænserne mellem Tadsjikistan og oprørsrepublikken. Rahmanov var allerede stærkt kritiseret af de vestlige NGO'er og af eksiloppositionen som Rahmanov ulovliggjorde efter parlamentsvalget i februar 2005. Rahmanovs strategi er fokuseret på at indskrænke de vestlige ambassaders og NGO'ers indflydelse og propaganda, overfor de lokale NGO'er. Rahmanov beskyldte USA og de vestlige NGO'er for at have havde spillet en vigtig rolle i begivenhederne i Kirgisistan og advarede den amerikanske ambassade mod at ikke at prøve noget lignende i Tadsjikistan. Dette ville koste mange menneskeliv, mente han. I Tadsjikistan blev de fleste, ikke allerede fængslede, oppositionsledere anholdt kort efter oprøret i Kirgisistan og sikkerheden i de store byer blev strammet.³²

Kasakhstans Nursultan Nazarbajev har været mere tilbageholdende med at kommentere begivenhederne i Kirgisistan men valgte derimod at stramme sit greb om det politiske miljø i storbyerne efter hændelserne i Ukraine og Georgien. Mange lokale NGO'er og oppositionspartier blev forbudt og der udstedtes forbud mod at afholde politiske forsamlinger i landet. Nazarbajev mente ligeledes at de forskellige demokratiske revolutioner var eksporteret af Vesten for at skabe pro-vestlige regeringer i det ekssovjetiske område³³. I Kasakhstan, som er forholdsvis mere demokratisk og hvor der findes en politisk opposition, eksisterer der til gengæld et helt andet dilemma. Ca. 40 % af befolkningen, mest koncentreret i den nordlige del af landet, er russere som ofte har udtalt deres ønske om at blive annekteret af Rusland. Dette har været den største interne trussel mod Nazarbajevs regime siden 1991.³⁴

Usbekistans Kerimov skærpede straks kontrollen med deres grænser til Kirgisistan. Kerimov forbød de internationale og nationale NGO'ers aktiviteter allerede i slutningen af 2004, idet han opfattede dem som revolutionernes bagmænd i Ukraine og Georgien. Han beskyldte vestlige grupper så som "Soros Foundation" for at prøve at fremprovokere lignende scenarier i Usbekistan, og mente at islamistiske grupper var en stor fare for Usbekistans sikkerhed.³⁵

Kerimov er meget ivrig efter at beholde sin magt og hans autoritære og centralistiske magtudøvelse har gjort det meget svært for oppositionskræfterne at organisere sig. Mellem 1991 og 2005 har den usbekiske opposition været forvist fra den demokratiske scene. Oppositionen kunne anvende to mulige metoder i sin kamp mod Kerimov-regimet: IMU's model med bevæbnede guerilla og terroraktioner og ERK-BIRLIK partiernes model ved at flygte til udlandet og bruge NGO'er for at opnå deres mål fra eksil. Men utilfredsheden med Kerimov-regimet er voksende. Særligt i de senere år har de folkelige bevægelser i Georgien, Ukraine og især i Kirgisistan har haft en vigtig betydning for den usbekiske opposition og befolkningen.³⁶

De første uroligheder begyndte i Ferghana dalen i april 2005 ved provinsen Jizzakh, hvor landmænd demonstrerede mod tilfangetagelsen af en lokal politisk aktivist. I maj måned begyndte nye usbekiske demonstrationer i Andijan. Regeringens tackling af demonstranterne var yderst brutal. Kerimov hævdede imidlertid at demonstranterne var medlemmer af islamistiske grupper. Ifølge menneskerettighedsorganisationer var der tale om mindst 600 døde.³⁷ De fleste vestlige journalister kom frem til at det var en folkelig demonstration for et mere åben og demokratisk styre, mens Kerimov-regeringen påstod at Hizb-ul Tahrir og andre islamistiske grupper stod bag ved oprørene. Ved nærmere undersøgelse af begivenhederne i Andijan er det tydeligt at regionalismen, eller med andre ord, klanstrukturen spillede den vigtigste rolle i demonstrationerne.

Der findes primært tre magtgrupper i Usbekistan: Ferghana klanen, Tashkent klanen (Kerimov tilhører denne magtgruppe) og Semerkant klanen. De seneste begivenheder begyndte med indfangningen af handelsmænd fra byen Andijan (som tilhører Ferghana klanen), som Kerimov beskyldte for at være medlemmer af en islamisk organisation "Akramia". I virkeligheden var disse handelsmænd begyndt at udøve en betydelig stor indflydelse i Andijan provinsen og blev opfattet som en trussel mod Kerimovs centralistiske styre. Befolkningen reagerede hurtigt på anholdelserne og organiserede demonstrationer endte med at det lokale fængsel blev stormet for at befri handelsmændene. Det førte til en blodig nedskydning da militæret blev sat ind.³⁸ Man kan se store fællestræk med det kirgisiske og usbekiske demonstrationer da de begge handlede om en strid mellem de lokale klaner eller magtgrupper og centralmagten. Det er muligt at argumentere for at der i Kirgisistan skete magtskiftet på et regionalt niveau hvor de sydlige magthavere har overtaget de centrale magthaveres rolle.

Selvom demonstrationerne i begge lande havde flere fællestræk har konsekvenserne været meget forskellige. Kerimov, som sad på Tashkent klanen, valgte at bruge hårdhændede midler i modsætning til Akayev som ikke ville nedkæmpe oprørsbevægelserne med voldige midler. Den hårdhændede reaktion af Kerimov er mere end bare nedkæmpelse af et oprør men en klar besked til de usbekiske oppositionskrafter, befolkningen, NGO'erne og den vestlige verden, om at han ikke vil overgive magten så nemt som Akayev.

Evaluering af scenarierne

Usbekistan:

Sc1: Begivenhederne i Kirgisistan har allerede vist sig at have en bemærkelsesværdig indvirkning, så denne hypotese holder ikke for

Magtskiftet i Kirgisistan og sikkerhedsperspektiver for Centralasien •

Usbekistan og det ser ud til at urolighederne kommer til at fortsætte da utilfrædsheden med Kerimov-regimet i stor grad er stigende.

Sc2: Urolighederne i Andijan har været et tegn på at usbekere og oppositionskræfter er ivrige for at følge den Kirgisiske model. Begivenhederne i Andijan var en realisering af dette scenarie. Der er store muligheder for at lignende uroligheder kommer til gentages især i Fergana dalen.

Sc3A: Selvom mange usbekere og oppositionskræfter har et stort ønske om et magtskifte, udelukker Kerimovs-regimets brutale nedkæmpning af al opposition den Kirgisiske scenarios gentagelse. Dette kan derimod betyde at oppositionskræfterne kan prøve at vælte regimet *via* en attentat direkte mod Kerimov så denne scenario bør ikke udelukkes.

Sc3B: Begivenhederne i Andijan viste at demokratiske og folkeklige oprør ikke kan bringe de ønskede resultater. Oppositionen i fremtiden og især den islamistiske opposition kan derfor prøve et gennemføre en revolution med voldigere midler såsom guerillakrig og terrorisme. Kerimov regimets samarbejde med USA og Rusland mod islamistiske grupper gør det til gengæld meget vanskelig for et lignende scenario at finde stede på grund af mangel på regionalt og udelandsk støtte til guerillaer.

Kasakhstan:

Sc1: Kasakhstan har en forholdsvis velfungerende økonomi og fattigdommen er ikke ligeså udbredt som i de andre centralasiatiske lande. Der findes også en vis grad af oppositionskræfter så det er mest sandsynligt at ønsket om et mere demokratisk regime kan ske via mindre demonstrationer uden vold.

Sc2: Nazarbajev har i de sidste måneder ændret sin politik og har centreret sin magt. Derfor kan en voldige undertrykkelse af demonstrationer fremprovokere større problemer selvom dette ikke er det mest sandsynlige scenario.

Sc3A: Den største fare i Kasakhstan er at en oppositionsbewægelse kan provokere sammenstød mellem etniske russere, som er ofte en del af oppositionskræfterne og etniske kasakhere der støtter Kerimov. Eliterne i opposition og politikere i Kasakhstan er meget bevidste overfor denne sårbare situation og ingen af grupperne vil have interesse i en etnisk udvikling af demonstrationerne og derfor er de meget varsomme i deres retorik og metoder.

Sc3B: Nazarbajev var sammen med Akayev den mest demokratiske leder i Centralasien. Selvom risikoen for større oprør i Kasakhstan er svag kommer Nazarbajev, for ikke at fremprovokere en blodig etnisk konflikt, sandsynligvis til at trække sig fra sin post, ligesom Akayev gjorde.

Tadsjikistan:

Sc1: Tadsjikistan har store økonomiske og strukturelle problemer samtidig men at Rahmanov regimet øger autoritærisme. Derfor er det meget sandsynligt at oppositionsoprør og demonstrationer sætter sig i bevægelse. Mængden af våben hos de civile og den stærke krigeriske klanstruktur udelukker muligheden for fredelige demonstrationer. Men den dårlige erfaring som befolkningen har fra den destruktive borgerkrig har en afdæmpende virkning på de fleste Tadsjikere.

Sc2: Der findes ikke en særlig stærk struktur for den demokratiske opposition og NGO'erne i Tadsjikistan. Der er derfor ikke mange muligheder for at et magtskift kan ske via demonstrationer organiseret af den politiske opposition. Demonstrationerne kan dog være starten på en række større oprør med det mål at facilitere magtovertagelse. Rahmanov er selv bevidst overfor denne farer, så han har taget forholdsregler mod dette. Der er derfor ikke så store muligheder for en realisation af et dette scenario.

Sc3A: Dette scenario vil være en gentagelse af den tidligere borgerkrig (1993-1997). Den stigende utilfredshed mod Rahmanov regimet kan fremprovokere voldige sammenstød og derefter føre til en borgerkrig mellem oppositionsmagterne og regeringsmagter. Der findes også et vigtig usbekisk mindretal koncentreret i nogle dele af landet. Faren for en tadjik-usbek etnisk konflikt har altid været reelt, og uroligheder kan være medvirkende til at et lignende scenario i at udvikler sig.

Sc3B: Dette scenario virker mindre sandsynligt nemlig fordi der ikke findes en oppositionsleder som er stærke nok til at overtage styrelsen. Borgerkrigen i 1993-1997 endte med forhandlinger mellem de kæmpende parter nemlig fordi ingen af dem var stærk nok til at have en sejr. Det samme gælder i dag så derfor er det svært at forudse et regimeskift i Tadsjikistan.

Turkmenistan:

Shaparmurad (Turkmenbashi) Niyazovs Turkmenistan er etnisk set den mest homogene og fra politisk set den mest isolerede og autoritære republik i Centralasien. Økonomien er forholdsvis bedre end Kirgisistan, Usbekistan og Tadsjikistan, på grund af naturgasindustrien. I modsætning til situationen i Usbekistan og Tadsjikistan er Islam ikke en katalysator faktor i Turkmenistan.

Sc1: Det er meget muligt at det kirgisiske magtskifte ikke får en betydningsfuld konsekvens for Turkmenistan, mest fordi at der ikke findes en opposition som er stærk nok til at mobilisere befolkningen.

Sc2: Hvis en demonstration finder sted er der derimod store muligheder for at det udvikler sig i lighed med Andijan begivenhederne, nemlig med en voldsom nedkæmpelse af Niyazov regimet.

Sc3A, Sc3B: Argumenterne for Sc1 og Sc2 viser at udviklingen af disse to scenarier er forholdsvis meget lave.

Noter

¹ Justin Burker, "Kyrgyzstan's revolution: be careful what you wish for", Eurasianet.org, 3/25/05

² Huntington, Samuel (1991): *The Third Wave: Democratization in the late Twentieth Century*. Norman: University of Oklahoma Press.

³ Barry Buzan, *People, States and Fear*, New York, 1991, p. 190

⁴ Roy Allison, *Central Asian Security*, Brookings Institution Press, Washington 2001, pp. 5-7

⁵ Ahmed Rashid, *The resurgence of Central Asia « Islam or nationalism ?»*, Oxford University Press, London, 1995, pp. 51-52

⁶ Lutz Kleveman, *The New Great Game*, Atlantic books, London, 2004, p. 3-8

⁷ Kai Wegerich, "Water: the difficult path to a sustainable future" in Central Asia Aspects of transition by Tom Everett-Heath, RoutledgeCurzon, London 2003, p. 256

⁸ Arms Control Today Association, "Russia's national Security Concept", vol. 30, n.1 January/February

⁹ <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook>

¹⁰ Arslan Koichiev, *Ethno-Territorial claims in the Fergana Valley during the process of national delimitation, 1924-7*, in Central Asia "Aspects of transition" ed. by Tom Everett-Heath, RoutledgeCurzon, London 2003, p.49

¹¹ Olivier Roy, *La nouvelle Asie centrale "La fabrications des nations"*, Seuil, Paris 1997, p.119

¹² Medreseer er islamiske instituoner eller stormoskeer hvor unge muslimer kan uddannelse i Koran læsning eller Islamisk filosofi og islamisk lov (sharia)

¹³ Salafiya islam er også kendt som Wahabit islam som er den officielle islam i Saudiarabien. Talibanernes og El-Kaide militanternes fortolkning af Islam er netop inspireret af Salafiya islam.

¹⁴ Yaacov Ro'i, op-cit, *Islam in the CIS "A Threat to Stability ?"*, Central Asian an Caucasian prospects, The Royal Institute of International Affairs, London 2001, pp. 15-21

¹⁵ M. Djalili alii T. Kellner, *Géopolitique de la Nouvelle Asie Centrale*, Presses Universitaires de France, Paris 2001, p. 241

¹⁶ Kenneth Weisbrode, *Central Eurasia : Prize or Quicksand ?*, The international Institute for strategic studies, Oxford University Press, New York, 2001, pp. 47-49

¹⁷ Laurent Vinatier, *L'islamisme en Asie Centrale*, Armand Colin, Paris, 2002, pp. 211-214

¹⁸ Ibid, p. 234

¹⁹ John Andersen, *The international politics of Central Asia*, Manchester university press, 1997, p. 41,43

²⁰ P.41

²¹ Alexandre Bennigsen alii M. Bennigsen Broxup, *The Islamic threat to the Soviet State*, Croom Helm, London 1983, pp. 44-48

²² Pauline Jones Luong, "Politics in the periphery: competing views of Central Asian states and societies" in *The transformation of Central Asia*, ed. Pauline Jones Luong, Cornell Universty press, New York, 2004 pp. 8-9

²³ ibid. , p. 13

²⁴ Aksakal kommer fra orderne ak=hvid og sakal=skæg. Det er et udtryk for gamle mænd som tit for stor respekt af samfundet og som er de vigtigste personer i et mindre samfund (landsby)

²⁶ John Andersen, *Kyrgyzstan "Central Asia's island of democracy?"*, Harwood academic publishers, Amsterdam, 1999, pp. 24-25

²⁷ Ibid, p. 34

²⁸ Pauline Jones Luong, *Institutional Change and political continuity in the Post-soviet Central Asia*, Cambridge Univeristy Press, Cambridge 2002, pp. 157-160

²⁹ Election-related disturbances hit southern Kyrgyzstan, Eurasia Insight, 03/04/05, www.eurasianet.org/departments/insight/articles/eavo30405_pr.shtml

³⁰ Civil society, Violent Clashes rock southern Kyrgyzstan, 3/20/05, www.eurasianet.org/departments/civilsociety/articles/eavo32005_pr.shtml

³¹ Justin Burkner, op.cit p. 2

³² Nazar Nazarov, "Tajikistan: Government resorts to repression and intimidation", 4/29/05, www.eurasianet.org/departments/insight/articles/eavo42905_pr.shtml

³³ Ibragim Alibekov et alii, "The Kyrgyz revolution: Neighboring leaders try to make best of difficult situation", Eurasia Insight, http://www.eurasianet.org/departments/insight/articles/eavo40105_pr.shtml

³⁴ Denne frygt var grunden for ændringen af hovedstaden fra Alma-Aty til Astana, som i større grad er beboet af etniske kasakher.

³⁵ Daniel Kimmage, "Fear of Orange", 2/04/05, www.eurasianet.org/departments/civilsociety/articles/ppo20405_pr.shtml

³⁶ Kamron Kamborov, "Authorities face growing discontent in Uzbekistan's Fergana Valley", 4/06/05, www.eurasianet.org/departments/civilsociety/articles/eavo40605_pr.shtml

³⁷ Eurasia Insight, "Are the usual suspects responsible for Uzbekistan's violence?" , 5/16/05, www.eurasianet.org/departments/insight/articles/eavo51605.shtml

³⁸ Erdal Güven, "Kerimov'un skandalı", 20/05/2005, Radikal, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=153219>

Fra vinduesdekoratør til viceadmiral: Volksmarines korte historie

Af kommandør Poul Grooss, Forsvarsakademiet Institut for Militærhistorie.

I forbindelse med studiet af de mange arkiver fra det tidligere DDR, som nu er blevet tilgængelige, er der udgivet en række bøger og artikler om den østtyske stat, dens militære styrker og deres opgaver, dens forskellige efterretningstjenester m.m. To af bøgerne er anmeldt i dette nummer af tidsskriftet. Den østtyske flåde, kaldet Volksmarine, har haft varierede opgaver i forbindelse med et Warszawapagtangreb rettet mod Danmark. I det følgende bliver der kort redegjort for Volksmarine, som i 40 år opererede nær de danske kyster.

Kildefortegnelse og forkortelsesliste findes bagest i artiklen.

Oprettelsen af DDR

Da sovjetiske styrker erobrede Berlin i maj 1945, bragte det kamphandlingerne i Europa til standsning. De fire besættelsesmagter i Tyskland fik hver ansvaret for en sektor af det ødelagte land. Det tog nogle år at få genetableret de mest grundlæggende samfundsfunktioner – og omkring 1949 kunne den tyske befolkning atter administrere sig selv, men vestmagterne og Stalin var ikke helt enige om, på hvilken måde dette skulle ske. Stalin havde ventet i nogen tid for at se, hvilke muligheder der bød sig for en ny tysk statsdannelse. Da der ikke var enighed, lod de tre vestmagter deres sektorer indgå i et nyt Vesttyskland, medens den sovjetiske besættelseszone den 7. oktober 1949 blev til Den tyske Demokratiske Republik (DDR). Et kommunistisk diktatur blev på det tidspunkt betegnet som "et folkedemokrati" af partifolk. Med lidt behændighed bag kulisserne blev socialistiske partier og det kommunistiske parti slået sammen til "Sozialistische Einheitspartei Deutschlands" (SED). Alle ledende funktioner gik til kommunister. De socialdemokrater, som kunne bruges, fik sekundære poster. Øvrige ledende socialdemokrater eller socialister, som kunne udgøre en trussel, blev fængslet, sendt til Gulag-lejrene i Sovjetunionen eller blev likvideret. Tyskland lå i ruiner, og den sovjetiske besættelseszone var formentlig hårdest ramt. Næsten alt hvad der kunne afmonteres, var blevet

sendt fra zonen til den krigshærgede del af Sovjetunionen som en slags kompensation for krigsskader.

Flådens start

Opbygningen af DDRs flåde skete i bogstaveligste forstand helt fra bunden. Stalin tillod ikke den nye nation at opbygge egentlige militære styrker før i 1952. Forløberen for den østtyske hær var det såkaldte kasererede folkepoliti. På havet etablerede man et søpoliti og en hydrografisk tjeneste, som skulle tage sig af søafmærkning, fyr, bøjer etc.

I de 40 år, som DDR eksisterede, kan man faktisk inddele tiden fra 1949 til 1989 i 4 faser af 10 år. Den første fase var etableringen, hvor man startede helt på bar bund. I 1960'erne etablerede man en række større byggeprogrammer, men de var præget af dårlig kvalitet. I 1970'erne kom nye og større byggeprogrammer til, og skibene og udrustningen blev bedre. I 1980'erne kulminerede Den kolde Krig. Østtyskerne tabte i den teknologiske kamp i mod NATO, og forsvarsudgifterne og landets uheldige økonomi bidrog til det endelige sammenbrud i 1989.

Udgangspunktet i 1949 var, at russerne var løbet med stort set alt af værdi, og flådens forløbere startede ud med en række vrage fundet i de østtyske havne eller på havets bund. Nogle af skibene var kommet til tysk havn som en følge af begivenhederne i Danmark den 29. august 1943. Det var inspektions- og skoleskibet HVIDBJØRNEN, værkstedsskibet HENRIK GERNER, minelæggeren LOSSEN og endelig QUINTUS og SIXTUS, de tidligere MINEKRAN V og MINEKRAN VI.

I den spæde start i 1950 hed tjenesten Verwaltung Seepolizei. Fra russerne modtog man 6 Räumboote, som stammede fra Kriegsmarine. (Det var den type minestrygere, som vi i Danmark i efterkrigstiden kendte som Næs-både). Samme år blev Seehydrographische Dienst (Farvandsvæsenet) underlagt tjenesten. Fra 1952 hed det nu Volkspolizei-See, og man grundlagde en officersskole i Parow i Stralsund ved den gamle luftmarinestation. Alene i løbet af året 1952 steg medarbejderantallet i tjenesten fra 3.000 til 8.000 personer. Det vigtigste skoleskib var det gamle danske inspektionsskib HVIDBJØRNEN, som benævntes ERNST THÄLMANN, som var under kommando frem til 1963. Efter en tid som kasereskib blev det ophugget i 1968.¹

Mellem 1952 og 1958 byggede man relativt simple skibe til minestrygning og patruljering. Der var tale om skibe af HABICHT, SCHWALBE og KRAKE-klasserne, som var på et teknologisk stade fra 1930'erne. Det var de

¹ Da en af RIGA-klasse fregatterne overtog navnet ERNST THÄLMANN, omdøbtes det gamle danske skoleskib til ALBIN KÖBIS.

muligheder, man havde i starten. Østtyskerne havde selv ansvaret for at rydde havne og skibsrunder for miner og vrage fra Den anden Verdenskrig. Der var i virkeligheden to opgaver. Først og fremmest skulle der åbnes op for mulighederne for at drive søhandel, og dernæst skulle grænserne sikres. Egentlige militære opgaver kunne man løse fra omkring 1955. I juni 1956 udførte man den første øvelse med Den sovjetiske Østersøflåde, og året efter fulgte den første øvelse med deltagelse af sovjetiske, polske og østtyske enheder.

Den politiske ledelse besluttede den 18. januar 1956 at etablere et militært forsvar med hær-, flåde- og flystyrker. Det blev betegnet "Nationale Volkarmee" (NVA). I oktober 1960 besluttede det nationale forsvarsråd, at det såkaldte søpoliti nu skulle kaldes for en marine. Den 3. november 1960, på 42. årsdagen for matrosoprøret i Kiel i 1918, skiftede tjenesten navn til Volksmarine. Den officielle forkortelse var NVA-VM. Samtidig blev det besluttet at give de større skibe egentlige skibsnavne. Ud over stednavne opkaldte man skibe efter kendte revolutionære så som Marx og Engels, DDRs fædre, matroser fra matrosoprøret i Kiel og kommunister, som havde kæmpet imod fascismen. I 1960 var flådens personel vokset til 13.000 mand.

Den øverste ledelse

Den øverste ledelse i Volksmarine var ikke tynget af faglig viden, og det var heller ikke nødvendigt. Det væsentlige var, om partibogen og navnlig loyaliteten over for partiet (SED) var i orden. Den første chef var Waldemar Verner (f. 1914), som hurtigt opnåede rang af viceadmiral. Han var gammelkommunist, leder af SED-kredsen i Stralsund og oprindeligt uddannet som vinduesdekoratør. Som kommissær udnævntes en kontreadmiral med ansvaret for den politiske forvaltning i det, som udviklede sig til flåden. Da Verner i 1959 blev chef for hele det østtyske forsvars politiske forvaltning, blev Wilhelm (populært kaldet Willy) Ehm (f. 1918) udnævnt til kontreadmiral og chef for Volksmarine. I 1964 udnævntes han til viceadmiral og i 1977 til admiral. Året efter blev han Dr. Phil. ved DDRs militærhistoriske institut i Potsdam på en kollektiv afhandling. Fra 1982 var han tillige medlem af centralkomiteen i SED. Oprindeligt var han telegrafist i Kriegsmarine, og efter sovjetisk fangenskab blev han kommunistisk kredsleder på Rügen, hvorfra han blev hentet til flåden, hvor han blandt andet virkede som efterretningsofficer. Admiral Ehm sad på chefposten fra den 1. august 1959 til den 30. oktober 1987, kun afbrudt af en periode fra 1961 – 1963, hvor han var på kursus i Leningrad, medens hans stabschef, kontreadmiral H. Neukirchen, fungerede.

Partiets greb om organisationen var vigtigt. Det fik man et hurtigt bevis på under arbejderopstanden den 17. juni 1953, hvor to af gasterne deltog i de

spontane aktioner. En sovjetisk standret i Stralsund dømte de pågældende til døden den 19. juni, og de blev omgående skudt.

Da Vesttyskland 10 år efter afslutningen på Den anden Verdenskrig blev optaget i NATO, sørgede den sovjetiske ministerpræsident Khrustjev for seks dage senere at oprette Warszawapagten (WP). Hans udenrigsminister, Molotov, var dog imod oprettelsen af WP og især af DDRs optagelse i pagten.

Set over en lang tidshorisont havde Sovjetunionen en varieret kurs over for Vesttyskland, USA og NATO. Østtyskerne havde en mere konsekvent, hård og uforsonlig holdning over for især Vesttyskland, og det bragte Østberlin på kollisionskurs med Moskva i 1963/1964, 1966, 1971 og i slutningen af 1980'erne.

Samarbejdet i Warszawapagten (WP) medførte nogle frustrationer for Volksmarine. Igennem årene blev det tydeligt for flådens ledelse, at forholdene i NATO var langt bedre end i WP. Man kunne se, at vesttyske officerer kunne opnå topposter i NATO. I WP havde sovjetiske officerer alle topposterne, og den nationale stab ved den sovjetiske Østersøflåde overlod ikke noget til medlemslandene. Da Volksmarine – i øvrigt støttet af den sovjetiske Østersøflådes chef – søgte at etablere et østtysk marineinfanteri på linie med det polske og sovjetiske, så blev Volksmarine tromlet ned af det østtyske forsvarsministerium, som var meget "Armé-tungt" i sin orientering. WP-samarbejdet var også præget af østtyskernes forsøg på overivrighed, som stod i nogen kontrast til det sovjetiske beslutningsmonopol.

I den øverste militære ledelse i Sovjetunionen var der i slutningen af 1950'erne en skole med de gamle marskaler, som ville satse på en massehær. En nyere skole ville introducere den moderne teknologi. Flådeadmiral af Sovjetunionen, Sergei Georgevich Gorshkov, støttede den sidstnævnte, men han ville gerne udvide den sovjetiske flådes opgaver, dels så man kunne "bekæmpe den amerikanske imperialism på verdenshavene" dels støtte hærens flanker med storstilede landgangsoperationer. Volksmarine var et nyttigt instrument, og admiral Gorshkov var en hyppig gæst ved de mange landgangsøvelser i Østersøen fra begyndelsen af 1960'erne og frem til begyndelsen af 1980'erne. Gorshkov havde selv i krigens tid haft ansvaret for alle de sovjetiske landgangsoperationer, som havde fundet sted i Sortehavsområdet. Hans bøger samt artikelsekserien i flådens tidsskrift "Morskoi Sbornik" i 1960'erne og 1970'erne argumenterede kraftigt for offensive landgangsoperationer, og heri lå formentlig også argumentationen for, at Den sovjetiske Østersøflåde, den polske flåde og Volksmarine byggede så mange landgangsskibe. Der var dog ikke tilstrækkeligt med landgangsskibe, og WPs handelsflåder skulle også inddrages, specielt til det tunge materiel.

DDR var et land, som takket være en voldsom retorik og en ideologisk baseret trussel, nærmest betragtede sig på krigsfod. Den uforsonlige tone får

man en fornemmelse af, når man ser på grundlaget for det politiske virke om bord i flådens skibe. Det følgende citat stammer fra et tjenestereglement for officerer i Volksmarine²: *“Aufgabe der politischen Arbeit an Bord ist es...den Klassefeind und seine reaktionäre, aggressive Politik zu entlarven, die Besatzungsangehörigen zum Hass auf den Feind zu erziehen...den Besatzungsangehörigen die Weltweite Offensive des Sozialismus und seinen unaufhaltsamen Vormarsch... überzeugend darzustellen”.*

(“Formålet med det politiske arbejde om bord er at afsløre klassefjenden og hans reaktionære, aggressive politik, opdrage besætningsmedlemmerne til at hade fjenden..., på en overbevisende måde forkynde den verdensomspændende socialismes fremmarch for besætningsmedlemmerne”).

Den hårde retorik var som nævnt i høj grad ideologisk betinget, og den virkede selvforstærkende. Efterretningsvurderinger skulle opfatte især Vesttyskland og BALTAP som aggressorer, og derfor blev indholdet i efterretningsrapporterne afpasset efter ideologien og ikke den sagligt vurderede militære trussel. I DDR var det opfattelsen, at den politiske og militære ledelse i Vesttyskland bestod af gamle nazister, som var revanchister. DDR brugte megen tid og mange kræfter på at dæmonisere officerer i forbundsforsvaret, som havde en fortid i Wehrmacht. Da man grundlagde NVA, var det tanken helt at undgå ansættelse af officerer med krigserfaring fra Det 3. Rige, men det kunne ikke undgås, og DDR og NVA slap da heller ikke for skandaler omkring højtstående officerer, som havde tilknytning til krigsforbrydelser under Den anden Verdenskrig.

Ideologien gav en gang imellem nogle besynderlige udslag. Når enheder fra den vesttyske flåde mødtes på havet med enheder fra Volksmarine, så skete det jo ofte, at der blev råbt eller gestikuleret fra den vesttyske enhed, for eksempel om afhopning eller nedsættende omtale af østtyske politikere eller gerninger. Det var officiel østtysk opfattelse, at sådanne tilråb måtte være godkendt af regeringen i Bonn som en vedtaget provokation! Tilsvarende fremgår det af en af de østtyske kilder som en slags provokation, at den vesttyske marine omkring 1982 hjalp den danske og norske flåde med en modernisering af ubådsvåbnet. Det er ikke forkert, men det er heller ikke en rigtig fremstilling af sagen.³

WP startede sin krigsplanlægning allerede i 1955: Hvis Vesten angreb, ville man svare igen med et hurtigt modangreb, og inden for 72 timer regnede man

² Citat fra kilde nr. 1 i kildefortegnelsen.

³ Kilde nr. 5 i kildefortegnelsen.

med at bruge 70 pct. af de tildelte atomvåben. Der har efter murens fald været en del diskussion i pressen om de forskellige WP-landes storstilede brug af atomare ladninger. Oplysningerne stammer fra rapporter og kort fra alle de forskellige WP-lande, undtaget Sovjetunionen. Der var dog ingen af de andre tidligere WP-lande, som havde haft rådighed over masseødelæggelsesvåben. Dem forbeholdt Sovjetunionen sig selv, og der er ikke offentliggjort et eneste dokument, som fortæller noget om Sovjetunionens policy omkring "release" af atomvåben i krigstid. Oplysningerne om atomvåben bør derfor læses som en mulighed, som Sovjetunionen havde. Østtyskerne havde absolut ingen indflydelse herpå – uanset hvor store tab de eventuelt måtte have udsigt til i en væbnet konflikt.

Angrebsplanerne mod NATO varierede en del mellem 1955 og 1989. I de indledende planer havde østtyske styrker opgaver ved erobringen af Kielerkanalen og fortsatte operationer mod Jylland. I de senere år figurerede WP-landgange i Køge Bugt (Den sovjetiske Østersøflåde), Fakse Bugt (den polske flåde) og Lolland og Falster (Volksmarine). Bornholm skulle angribes ved en særskilt operation, hvor man i de første år også regnede med at bruge atomvåben, hvilket nok må vurderes som noget af et "over-kill". Indsættelse af flådens frømænd blev tillagt stor vægt i disse operationer, og har blandt andet fået admiral Gorshkovs store bevågenhed.⁴

I WP blev der lagt megen vægt på samvirke mellem de tre socialistiske flåder i Østersøen, som omtaltes som våbenbrødre. En af de største øvelser hed netop "Waffenbrüderschaft". De tre flåder blev betegnet som "de forenede flåder" i Østersøen. Landgangsoperationer var blandt de vigtigste øvelser, og der blev afholdt en række storstilede WP-landgangsøvelser fra 1963 og frem til 1982. Nogle øvelser blev afviklet i den østlige Østersø i nærheden af de sovjetiske øvelsesområder nær Brüster Ort nord for Baltijsk. Efterhånden rykkede de nærmere via den polske kyst til Rügen og Usedom sydvest for Bornholm. Disse landgangsstrande minder meget om de østvendte kyster mellem Køge og Gedser. Øvelserne bar præg af at være mere demonstrationer for den politiske og militære ledelse end egentlige taktiske øvelser.

Volksmarines organisation og arbejdsforhold

Flådens hovedkvarter lå i Rostock-Gehlsdorf. Kampskibene var inddelt i 3 flotiller: 1. Flotille i Peenmünde omfattede primært landgangsskibene, 4. Flotille i Rostock-Warnemünde omfattede fregatter og korvetter (Küstenschutzschiffe) samt minestrygere og patruljeenheder. Missil- og torpedobåde

⁴ En del af angrebsplanerne mod Danmark er omtalt i detaljer i kilde nr. 1 i kildefortegnelsen.

indgik i 6. Flotille, som først var baseret i Sassnitz, men som senere flyttede til en ny base i Dranske på halvøen Bug på Rügens nordvestpynt. Under hovedkvarteret hørte endvidere frømandskorpset i Kühlungsborn, flådehelikopterne i Parow, SHD, søofficersskolen i Stralsund, stabsmusikkorpset og andre skoler og institutioner. En del af de videregående uddannelser, herunder tekniske uddannelser, fandt sted i Sovjetunionen. Som nævnt i det følgende indgik den søværts grænsebevogtning også som en flotille under hovedkvarteret.

Et af Volksmarines karakteristika var, at enhederne lå på et meget højt varsel. Alle skibe skulle kunne forlade deres baser med fuld udrustning på 1 time. Det betød, at 85 pct. af besætningen altid skulle være om bord. Det høje beredskab kunne ikke berettiges på grund af en nøje trusselsvurdering. Det skyldes formentlig den tidligere nævnte ideologisk betingede trusselsopfattelse.

Flådens personel var ikke særligt professionelt. Man manglede brændstof til skibene og dermed sejltilid til besætningerne. Det bekymrede flådechefen. Desuden var materiellet ikke særlig godt eller pålideligt, vedligeholdelsen var ringe, og skibenes "levetid" var ca. halvdelen af, hvad vi kender til i Vesten. Der forekom en del ulykker. Den 31. august 1968 kolliderede en torpedobåd af P-6-klassen, skrognummer 844 WILLI BÄNSCH, i tåget vejr med den svenske færge DROTTNINGEN. Torpedobåden sank på få minutter, og syv besætningsmedlemmer omkom.

Grænsebevogtningen langs kysten

Grænsebevogtningen blev etableret i 1950. Fra 1957 blev bevogtningen af søgrænsen organiseret i Grenzbrigade Küste (GBK). Under Berlinkrisen i august 1961 blev GBK midlertidigt underlagt Volksmarine, og den 3. november samme år blev underlæggelsen gjort permanent. Opførelsen af Berlinmuren blev påbegyndt den 13. august 1961. Kun 11 dage senere, medens propagandamaskineriet kørte for fuldt tryk om, at DDR måtte sikre sine grænser, stak en af GBKs enheder af til Travemünde, hvor tre mand benyttede lejligheden til at "hoppe af" til Vesttyskland. Søterritoriet strakte sig fra republikkens grundlæggelse ud til tre sømil. Fra den 1. januar 1985 udvidede man territorialgrænsen til næsten overalt at være på tolv sømil.

Formålet med grænsebevogtningen var at forhindre overløbere og provokatører – især fra Vesttyskland – i at trænge ind i "det socialistiske paradis". Når enhederne alligevel var derude, så skulle de også sikre sig, at der ikke var nogen illegale overløbere, som tog den modsatte vej. "Republikflugt" var strafbart. Patruljeringen langs kysten var meget omfattende, og antallet af "afhoppere" over havet frem til murens fald var meget beskedent. Det var en

ganske vanskelig operation at "hoppe af" over DDRs søgrænse. I hele kystzonen, fem kilometer ind i landet, krævede man særlige adgangskort, men i øvrigt var store dele af DDRs kyst militært område, som offentligheden ikke havde adgang til. Hjemsendt personel og reservister gjorde tjeneste som "Grenzhelfer" (grænehjælpere) og assisterede GBK med at patruljere samt melde om usædvanlige aktiviteter. I floderne patruljerede man med mindre motorbåde, medens man på den åbne kyst brugte enheder af størrelse op til KONDOR-klassen på ca. 360 tons. Hvis man fangede "republikflygtninge", kunne besætningen belønnes med præmier, ekstra orlov eller udnævnelser. Der var givet bemyndigelse til at skyde for at dræbe.

Patruljering og efterretningstjeneste

Patruljeringen langs kysten blev foretaget af Grenzbrigade Küste (GBK) og øvrige enheder fra Volksmarine. Patruljeringen blev støttet af visuel overvågning fra kysten, radarovervågning fra en lang række kystradarstationer samt radioaflytning. Flådens efterretningsskibe, HYDROGRAPH (OKEAN-klasse), KOMET og METEOR (mod. KONDOR-klasse) deltog i indhentningsoperationer rettet mod NATO-enheder i BALTAPs område. Officielt figurerede indhentningsskibene som opmålingsskibe tilhørende den hydrografiske tjeneste SHD. Flådens helikoptere fra Parow kunne også deltage i overvågningen. Ud over de nationale patruljer havde WP et antal patruljer mellem Stevns, Bornholm og Gedser, som gik på skift mellem de tre WP-flåder.

Byggeprogrammerne

Volksmarine havde et meget højt ambitionsniveau, men dagligdagen var præget af konstant pengemangel, brændstofmangel, dårlige skibe, dårlig vedligeholdelse, kort levetid for skibene og store forsinkelser på de sovjetiske materielleleverancer.

Fælles for de større østtyske byggeprogrammer fra omkring 1960 var, at man først byggede en prototype, kaldet o-Schiff. Når det var gennemprøvet, rettede man projektet til efter de gjorde erfaringer og byggede derpå første enhed. Sovjetunionen leverede normalt skibsmotorer, elektronik og våbensystemer. Ofte var der meget store forsinkelser på de sovjetiske leverancer, hvilket medførte væsentlige forsinkelser og bitterhed hos østtyskerne. I takt med udbygningen af flåden voksede personelantallet. I 1966 var personelstyrken vokset til 20.000 mand, heraf 6.000 værnepligtige. Disse tal inkluderede GBK med knap 3.000 mand. Midt i 1980'erne blev det reduceret til 16.700 mand inklusive 2.500 mand fra GBK.

De første egentlige kampenheder tilgik flåden i 1956, hvor man fik overdraget to RIGA-klasse fregatter fra Sovjetunionen, og to-tre år senere

fulgte endnu to. Samtidig fik flåden overdraget et antal sovjetiske torpedobåde af typen P-6. De fire RIGA-klasse fregatter blev afløst af tre sovjetisk byggede KONI-klasse korvetter, bygget i Sortehavet omkring 1978 og bugseret til DDR. KONI var udstyret med det sovjetiske luftforsvarsmissil med NATO-betegnelsen SA-N-4. RIGA-fregatterne og KONI-korvetterne var Volksmarines største kampskibe.

Omkring 1963 var der planer om at anskaffe 5 sovjetiske destroyere af SKORY-klassen samt 12 sovjetiske kystubåde (af M V-klassen på 350 tons bygget mellem 1944 og 1950). Planerne blev aldrig ført ud i livet, og det ville nok også have været en for stor mundfuld for Volksmarine, både økonomisk og mandskabsmæssigt. Allerede omkring 1956 hævdede man to sunkne ubåde fra Den anden Verdenskrig, en Type VIIC og en Type XXIII, med henblik på istandsættelse. Hertil behøvede man assistance fra et sovjetisk ubådsværft. Det vides ikke, om østtyskerne opgav af økonomiske årsager eller om russerne blot forbød østtyskerne at beskæftige sig med ubåde, men projektet blev ikke gennemført.

Missilbådene blev indført under stor hemmelighed ultimo 1962 og blev først offentlig kendt ved en flådeparade i 1964. 12 missilbåde af OSA-klasse (OSA I) var en betragtelig styrkelse af WP-flåderne nær de danske kyster. Bådene var stadig operative i 1990, men da var de teknologisk blevet overhalet af Vestens HARPOON, EXOCET og KORMORAN-missiler.

Et nationalt østtysk missilbådsprojekt blev ikke gennemført, fordi russerne ikke kunne levere et bedre missilsystem, og fordi østtyskerne ikke selv kunne tilvejebringe bedre udstyr. Man var helt afhængig af leverancer fra Sovjetunionen. I stedet besluttede man i 1984 at købe 5 missilbåde af TARANTUL-klasse i Sovjetunionen. Missilerne var forbedret i forhold til den oprindelige udgave af STYX-missilet i OSA I. Yderligere 10 enheder var planlagt, men på det tidspunkt var DDR langsomt ved at gå bankerot, så det blev der ikke noget af. Efter murens fald sendte forbundsmarinen den ene af disse både til USA til teknisk og operativ afprøvning. I samarbejde med de to øvrige WP-mariner i Østersøen udarbejdede østtyskerne et projekt til afløsning af OSA I. Det skulle være en mindre missilbåd med projektbetegnelsen 151. Første enhed blev bygget, men murens fald blev også projektets skæbne. Otte enheder lå på stabelen, tre blev bygget færdigt, men uden bevæbning. De blev overgivet til forbundsregeringens grænseenheder som patruljebåde.

Da P-6 torpedobådene var udslidt, fik man overdraget 15 SHERSHEN-klasse torpedobåde fra Sovjetunionen i 1969.

Volksmarine udviklede en meget lille type torpedobåd af ILTIS-klasse, senere fulgt op af LIBELLE-klasse. Det var små både på ca. 20 tons med 2 – 3 mands besætning. Der blev formentlig bygget ca. 12 ILTIS og 31 LIBELLE. Det

var meget hurtige fartøjer, ca. 50 knob, men operationsevnen var meget begrænset. Skrog og motorer var overbelastede, og vejret lagde meget store begrænsninger på deres indsatsmuligheder, men ud over torpedoer kunne de lægge miner og fremføre frømænd. I krigstid – under gunstige vejrforhold – kunne et stort antal ILTIS eller LIBELLE-enheder udgøre et taktisk problem i de sydøstlige farvande i Danmark.

De første ASW-enheder (Antisubmarine Warfare) var af den sovjetiske SO-1-klasse, hvor der blev overdraget 12 i 1959/1960. Herefter byggede man HAI-klassen mellem 1964 og 1966. De blev udfaset efter ca. 16 år, hvor de blev afløst af den noget større PARCHIM-klasse. PARCHIM-klassen var DDRs største kampskib fra egne værfter. Her var tale om en lille korvet på 800 tons, og der blev bygget 16 af dem.

De første landgangsenheder var LABOE 100, som kunne bære to middeltunge kampvogne. Deplacementet var på 230 tons. Der blev bygget 12 enheder mellem 1960 og 1962, og de fik en levetid på 15 år. Den noget større ROBBE-klasse på 700 tons fulgte umiddelbart efter. Disse enheder var større, havde bedre søegenskaber og kunne tage 8 små kampvogne af typen PT-76⁵. ROBBE-klassen blev allerede ophugget fra 1975. Afløseren var landgangsskibene med NATO-betegnelsen FROSCH. Der blev bygget 12 plus to modificerede depotskibe. I forhold til ROBBE-klassen var de større. De havde hver plads til 11 PT-76, og så havde de mere moderne fremdrivning, elektronik, våben og underbringelsesforhold, blandt andet til stabe. Efter nogen tids venten (byggenummer 5) var russerne i stand til at levere et raketkastersystem (af typen Katjusha/Stalinorgel med 2 x 40 rør), som skulle anvendes til ildstøtte under offensive landgangsoperationer.

KONDOR-klassen er en af de få relative succeser for DDRs værfter. Man var i stand til at bruge dette design til en lang række opgave. Der blev bygget i alt 51 enheder af KONDOR-klassen. Langt de fleste både blev benyttet som minestrygere og patruljebåde. Blandt varianterne er "Staatsyacht der DDR" OSTSEELAND (statsoverhovedets skib), to skibe til efterretningsindhentning, KOMET og METEOR, et skib til afmagnetisering, CARL FRIEDERICH GAUSS, og en række grænsebevogtningsenheder.

I 1976 anskaffede man et nyt skoleskib, WILHELM PIECK, af WODNIK-klassen fra Polen.

Volksmarine rådede fra 1962 over landbaserede kystmissiler med NATO-betegnelsen KENNEL. Den sovjetiske betegnelse var SOPKA. Det var et førstegenerationsmissil baseret på en meget simpel teknologi, men alligevel udgjorde missilerne en trussel for skibe nær DDRs kyster.

⁵ PT er en sovjetisk forkortelse for "flydende/svømmende kampvogn".

Desuden rådede flåden over relativt mange køretøjer, som kunne yde service, værkstedsassistance m.v. på land. Ud over de nævnte skibe var der et meget stort antal hjælpeskibe til rådighed for bugsering, bjergning og brandbekæmpelse. Man havde tillige mange værksteds-, forsynings- og beboelseskibe etc. som enten kunne sejle ved egen hjælp, eller som kunne bugseres til en ankerplads. I en krigssituation ville sådanne enheder kunne benyttes som baser for Volksmarines enheder i danske farvande.

Flådens flyvetjeneste fik MI-4 HOUND-helikoptere i 1960. Senere fik man MI-8 HIP og MI-14 HAZE til ASW, søredning og måludpegning for sømålsmissiler. Volksmarine havde ikke sine egne jagerfly, men Mig-21 og MiG-23-fly fra JAGERREGIMENT HEINRICH RAU fra Peenemünde øvede jævnligt angreb mod sømål.

Efterskrift

Efter murens fald var der meget få af Volksmarines skibe, som kunne finde anvendelse i den nye "fælles forbundsmarine". De fleste skibe blev hugget op, men forbundsregeringen forsøgte at sælge så mange som muligt. Indonesien købte alle 16 PARCHIM ASW-korvetter, alle 12 FROSCH-klasse landgangsskibe og et antal KONDOR-klasse minestrygere. Missilbådene af OSA-klassen er nu patruljebåde uden missiler i de tre baltiske lande.

Blandt personellet var der meget få ansatte under NVA, som slap gennem nåleøjet og fik ansættelse i forbundsværnet. Af gode grunde var der ingen politiske officerer, som kunne ansættes. De få officerer, der blev godkendt til ansættelse, måtte rykke to grader ned, hvilket svarede udmærket til gradsanvendelserne i vestlige lande. I WP-landene havde man generelt meget højere grader – og flere officerer pr. enhed – end vi kender det i Vesten.

DDR eksisterer ikke mere, og en nation, som er villig til at dræbe sine egne borgere, hvis de prøver at forlade landet, har også kun fortjent en plads på historiens losseplads. Det forekommer mildest talt tankevækkende – nu som før – at nogen i Danmark har kunnet have sympati for denne besynderlige stat. De omfattende krigsplaner mod blandt andet Danmark krævede store ressourcer af DDR og dets våbenbrødre i WP. De større våbenprojekter i 1970'erne og 1980'erne var med til at undergrave DDRs økonomi og dermed bane vejen for murens fald. Det var godt, at Volksmarines landgangsskibe ikke fandt anvendelse til det, de var anskaffet til.

Kildefortegnelse

1. Carl-Axel Gemzell: "Warszawapakten, DDR och Danmark, kampen for en maritim operationsplan", Historisk Tidsskrift Bind 96, Hæfte 1, Den danske historiske Forening 1996 (findes blandt andet på Marinens Bibliotek).

2. Thomas Wegener Friis; "Den usynlige front, DDR's militære spionage i Danmark under den kolde krig", Lindhardt og Ringhof, 2005. (Anmeldt i dette nummer af tidsskriftet).
3. Thomas Wegener Friis og Andreas Linderoth (red.): "DDR & Norden, østtysk-nordiske relationer 1949 – 1989", Syddansk Universitetsforlag, 2005.
4. Siegfried Breyer og Peter Joachim Lapp: "Die Volksmarine der DDR, Etnwicklung – Aufgaben – Ausrüstung", Bernard & Graefe Verlag, Koblenz 1985.
5. Hans Mehl, Knut Schäfer og Ulrich Israel: "Vom Küstenschutzboot zum Raketenschiff, Schiffe und Boote der Volksmarine", Militärverlag der Deutschen Demokratischen Republik, Berlin 1986.
6. Friederich Elchlepp, Walter Jablonsky, Fritz Minow og Manfred Röseberg: "Volksmarine der DDR, Deutsche Seestreitkräfte im Kalten Krieg", Verlag E. S. Mittler & Sohn GmbH, Hamburg – Berlin – Bonn 1999.
7. Endvidere diverse årgange af "Marinkalender" udgivet af Föreningen Sveriges Flotta og "Weyers Flottentaschenbuch", F. F. Lehmann Verlag, München.

Anvendte forkortelser

ASW:	Antisubmarine Warfare
DDR:	Deutsche Demokratische Republik
GBK:	Grenzbrigade Küste
NVA:	Nationale Volksarmee
SED:	Sozialistische Einheitspartei Deutschlands
SHD:	Seehydrografische Dienst
VM:	Volksmarine
WP:	Warszawapagten

Was Egypt Subjected to a Biological Warfare Attack 3,500 Years Ago?

By John-Erik Stig Hansen¹

Introduction

Long before infectious diseases in the 19th century was recognized to be caused by microorganisms, disease was used as a weapon of war. Several accounts have indicated that water supplies were contaminated by throwing carcasses of animals or men in wells or that plague infested corpses were thrown into besieged cities. From the 18th century written sources indicate that British forces spread smallpox among Indians in North America by distributing unwashed blankets from an infirmary which resulted in a smallpox epidemic among the Indians.²

The first account of a biological attack may, however, be far older. The fifth and sixth plague that harassed the Egyptians of The Old Testament is described in Exodus, chapter 9, verses 1-11:

1 Then the Lord said to Moses, "Go to Pharaoh and tell him: Thus says the Lord, the God of the Hebrews: Let my people go to worship me.

2 If you refuse to let them go and persist in holding them,

3 I warn you, the Lord will afflict all your livestock in the field--your horses, asses, camels, herds and flocks--with a very severe pestilence.

4 But the Lord will distinguish between the livestock of Israel and that of Egypt, so that none belonging to the Israelites will die."

5 And setting a definite time, the Lord added, "Tomorrow the Lord shall do this in the land."

6 And on the next day the Lord did so. All the livestock of the Egyptians died, but not one beast belonging to the Israelites.

7 But though Pharaoh's messengers informed him that not even one beast belonging to the Israelites had died, he still remained obdurate and would not let the people go.

8 Then the Lord said to Moses and Aaron, "Take a double handful of soot from a furnace, and in the presence of Pharaoh let Moses scatter it toward the sky.

¹ John-Erik Stig Hansen, M.D., D.M.Sc. is the Director of the National Centre for Biological Defence, Statens Serum Institut, Denmark.

Was Egypt Subjected to a Biological Warfare Attack 3,500 Years Ago •

9 It will then turn into fine dust over the whole land of Egypt and cause festering boils on man and beast throughout the land."

10 So they took soot from a furnace and stood in the presence of Pharaoh. Moses scattered it toward the sky, and it caused festering boils on man and beast.

11 The magicians could not stand in Moses' presence, for there were boils on the magicians no less than on the rest of the Egyptians.

The fifth plague (v. 1-7) describes an outbreak of serious disease with high mortality among livestock. The sixth plague (v. 8-11) describes a deliberate release causing disease among both animals and men characterized by festering boils. The mortality rate is not indicated but morbidity is at least so severe that the afflicted were incapacitated.

This sixth plague seems to fulfill the criteria for a biological attack, but there are several uncertainties. First, it is uncertain which microorganism was used; second, it is unclear how the Israelites acquired the biological agent; and third, it is unknown why only the Egyptians and not also the Israelites were affected.

Discussion

The microorganism of the sixth plague is naturally not identified in the text, so any identification will remain tentative. Apparently it is a microorganism that can be dispersed by air (v. 10: 'scattered it toward the sky') and that results in a skin manifestation (v. 10: 'festering boils'). Most microorganisms which have not been modified through modern techniques of weaponization have a fairly low environmental stability especially in the climatic conditions - heat, ultraviolet radiation - that are natural to the Middle East. Sporulating bacteria like *Bacillus anthracis* are however endemic to the Middle East and these have an environmental stability that exceeds years.² The symptoms described could fit with a number of infectious diseases caused by different microorganisms either contagious between humans or transmitted by vectors. However, if the mode of dispersal is taken into account, the environmental stability and the symptoms could indicate that the sixth plague was caused by *Bacillus anthracis* with a primary coetaneous manifestation.

This disease is not contagious and has an untreated mortality of approximately 20%.⁴ After an open air dispersal of *B. anthracis* spores, a number of inhalation anthrax cases would be expected to occur among those that were exposed to particles in the range of 1-5 micrometers, while those that were contaminated with spores on skin or clothes would be expected to present with symptoms of classical coetaneous anthrax: Papules of the skin especially in places of abrasion or small defects followed by painless ulcers with

Was Egypt Subjected to a Biological Warfare Attack 3,500 Years Ago •

red rims and a black bottom (*eschar*), locally swollen lymph nodes and finally in severe cases septicemia and death. Naturally occurring anthrax infection is predominantly coetaneous, and even with the very finely manufactured anthrax powder used in the U.S. letter incidents in 2001 half of the disease cases presented with coetaneous anthrax.⁴

In the account of the sixth plague nothing is mentioned about secondary cases which would fit with non-contagious anthrax, but neither is there any mention of a rapidly progressing pneumonia-like illness, which would be expected after a deliberate air-borne release of a *B. anthracis* aerosol resulting in inhalation anthrax. This latter omission may of course be due to a lack of detail in the account but it may also be due to a relative rarity of inhalational illness as would be the case if the particles in the antrax containing dust were too large to pass into the lower airways.

In the account of the Exodus the dispersal is described as scattering fine dust into the air. Moses had acquired this fine dust from the soot of a furnace. The furnace in question is not described. However, if the account of the fifth plague – a disease killing the livestock – is combined with the biological attack of the sixth plague the possibility arises that the fifth plague was caused by anthrax infection of the livestock. Such anthrax outbreaks among wild as well as domesticated animals are well know also today both in the Middle East and elsewhere.^{2,4} Recurrent outbreaks of anthrax infection among wild bison in Canada were suggested to be caused by contamination from carcasses and from inhalation of aerosolized spores during wallowing or ingestion during grazing.⁶ It was also found that burning anthrax infected carcasses did not eliminate all of the anthrax spores, and even the smoke and steam above burning carcasses could possibly contain viable spores.² If the anthrax infested carcasses of the livestock of the Egyptians to some extent were burned on open fires or in furnaces, incomplete destruction may have left intact anthrax spores in the remains or the 'soot' of the furnace. Such a source may well have resulted in larger particle sizes than the 1-5 micrometers which is necessary for efficient inhalation but which could still cause coetaneous anthrax.

As it is unlikely that Moses used modern personal protective equipment the reason why the anthrax containing soot did not affect Moses and Aaron and hit the Israelites as hard as the Egyptians may possibly be found in previously acquired immunity. This might be the case if the Israelites or at least Moses and Aaron had been exposed to *B. anthracis* previously either in low but still immunogenic concentrations insufficient to cause disease or if they had recovered from previous coetaneous anthrax illness. Such exposure is known to occur among people coming into contact with anthrax infected animals or environmental contamination.⁷ It has been suggested that anthrax infections

Was Egypt Subjected to a Biological Warfare Attack 3,500 Years Ago •

were well known to the Israelites and that figs were used as a remedy against coetaneous infections.⁸ Selective immunological protection would of course also be possible for other microorganisms though not for any hypothetical chemical agent. In any case, from the description in Exodus it can be assumed that Moses had the wind in his back when he scattered the fine dust in the air and that this anthrax laden aerosol cloud drifted towards the Egyptians away from the Israelites thus by itself explaining why none of the Israelites - except Moses and Aaron - were exposed and became ill.

Conclusion

That the sixth plague of Exodus was a biological attack with anthrax spores, the first recorded in history, is not incompatible with current knowledge but is still a hypothesis. It is impossible to prove but may possibly be substantiated or not by further study of ancient scripture. However, whether or not *Bacillus anthracis* was the cause or some other agent was used, the account of the sixth plague, of Moses and the Egyptians, shows that biological warfare in the service of God resulting in mass destruction is not a modern invention by islamic radicals or immoral Cold War fanatics. Modern efforts to curtail the savagery of warfare through conventions and bans against weapons of mass destruction – and similar attempts of containment in the Middle Ages through development of Just War principles – happens on a background where weapons of mass destruction in Jewish-Christian biblical tradition is placed by God himself in our hands to serve a higher goal. Religiously motivated terrorists, e.g. Al Qaida, may therefore have an ancient precedent for religiously justified mass destruction.

Notes

- 2 Robertson AG, Robertson LJ: "From asps to allegations: biological warfare in history." *Milit Med* 1995; 160: 369-73.
- 3 Hugh-Jones ME, de Vos V: "Anthrax and wildlife." *Rev Sci Tech Off Int Epiz* 2002; 21: 359-83.
- 4 Inglesby TV, et al.: "Anthrax as a biological weapon". In *Bioterrorism: guidelines for medical and public health management*, pp 63-97. Edited by Henderson DA, Inglesby TV, O'Toole T. American Medical Association, 2002.
- 5 Titball RW, Turnbull PC, Hutson RA: "The monitoring and detection of *Bacillus anthracis* in the environment". *Soc Appl Bacteriol Symp Ser* 1991; 20: 9S-18S.

Was Egypt Subjected to a Biological Warfare Attack 3,500 Years Ago •

- 6 Dragon DC, Rennie RP, Elkin BT: "Detection of anthrax spores in endemic regions of northern Canada." *J Appl Microbiol* 2001; 91: 435-41.
- 7 Mwenye KS, Siziya S, Peterson D: "Factors associated with human anthrax outbreak in the Chikupo and Ngandu villages of Murewa district in Mashonaland East Province, Zimbabwe." *Cent Afr J Med* 1996; 42: 312-5.
- 8 Ben-Noun LL: "Figs – the earliest known ancient drug for coetaneous anthrax". *Ann Pharmacother* 2003; 37: 297-300.

BOGANMELDELSER

Antony Beevor, *Stalingrad*. København: Borgens forlag, 2004 (oversat af Ole Steen Hansen) 2. udgave. 474 sider, kr. 199,00.

Antony Beevor, *Berlin – Faldet, 1945*. København: Borgens forlag, 2005 (oversat af Ole Steen Hansen) 2. udgave. 520 sider, kr. 199,95.

Da de nævnte bøger har foreligget i originaludgaver siden 1998 hhv. 2002 – og er udgivet første gang på dansk i 2000 hhv. 2002 – skal efterfølgende bemærkninger primært betragtes som et "militærfagligt" supplement til tidligere anmeldelser i andre publikationer..

Lad det være sagt med det samme – og med Kristian Hvidts ord fra en anmeldelse i Berlingske Tidende: " forfatteren, officeren og journalisten Antony Beevor, er en fænomenal fortæller."

Han har i begge bøger formået at kombinere sin militærfaglige indsigt, sit valg af kildemateriale og sin gode formuleringsevne til levende beskrivelser af såvel de generelle hændelsesforløb som de vilkår, hvorunder beslutningerne blev truffet og kampene fandt sted. Bøgerne har deres styrke i beskrivelserne af de mennesker (soldater som civile), der befandt sig på begge sider af fronten og de oftest umenneskelige forhold, hvorunder de har kæmpet og søgt at overleve. Disse beskrivelser er levendegjort gennem referat af de mange breve og dagbogsoptegnelser, det er lykkedes forfatteren at få adgang til.

Hvad angår det operative begivenhedsforløb er der intet nyt.

På det taktiske niveau kan specielt en militær læser med fordel "studere" fordele og ulemper ved de valgte metoder for anvendelse af kampvogne i bymæssig bebyggelse – måske sat i relation til de erfaringer, der i dag gøres i Irak.

I begge bøger refererer Beevor flere gange til forløb, beskrevet af den russiske forfatter og krigskorrespondent, Vasilij Grossmann, der fulgte de sovjetiske styrker både i Stalingrad og Berlin. I bogen om Berlin (p.75) beskrives, hvorledes Grossmann i forbindelse med kampene om Poznan "spekulerede på, hvordan Tjuikov, der havde fundet på frasen "Stalingrads gadekampsakademi" ville gribe opgaven an." "Vores hovedprincip i Stalingrad," skrev Grossmann, "var at ødelægge balancen mellem styrken i kampvognene og det sårbare infanteri. Men nu bliver "akademikeren" Tjuikov

tvunget ind i den samme situation som i Stalingrad, blot med rollerne byttet om. Han angriber tyskerne voldsomt i Poznans gader – med masser af mekanisk ildkraft og kun lidt infanteri.” Ak ja - og dette gentog sig i Berlin.

Da forfatteren i sin bog om Berlin har valgt at koncentrere om kampene mellem de tyske og de sovjetiske styrker – startende ved Weichsel, åbner det mulighed for den læser, der læser begge bøger – selv at sammenholde udviklingen inden for taktiske teorier og praksis på begge sider, således som den fandt sted mellem Stalingrad og Berlin. Det er i dette forløb, at man på tysk side udvikler de metoder i forsvarskampen, der senere får afgørende indflydelse på efterkrigstidens danske doktrinudvikling.

Men opnåelsen af et militærfagligt udbytte kræver ret så meget af læseren – såsom kendskab til det generelle operationsforløb, begge parter organisation og normale troppeinddeling og ikke mindst god hukommelse og stedsans. Thi forfatterens valgte fremstilling til levendegørelse af begivenhederne – med spring fra stort til småt og ”fra side til side” – støttes desværre ikke fuldt ud af bogens kortmateriale. Således må man ofte her lede forgæves efter de i teksten nævnte stednavne og enheder.

Afslutningsvis de nær sagt sædvanlige kommentarer til mange forlags manglende forståelse for det nødvendige i at tilsikre anvendelsen af de rette militære fagudtryk i oversættelsen af publikationer som disse. Hvornår slipper man dog for at skulle læse om ”T-34-tankens og dens brede larvefødde”... ”Disse brande var farlige for tankene, der medbragte deres brændstofreserver i tønder, som var spændt fast på deres bagende”... ”Kübelwagen-køretøjer”... ”luftdygtige maskiner” (om Luftwaffes fly)... ”luftministeriet i Wilhelmsstrasse”...etc, etc.?

Min anbefaling: Læs bøgerne – men på originalsproget.

Oberstløjtnant Flemming Tandrup
Institut for Militærhistorie
Forsvarsakademiet

Sebastian Haffner, *Adolf Hitler – et politisk portræt*. København: Høst & Søn, 2005. 159 sider, kr. 249,00.

Der er tale om en genudgivelse af et Hitler-portræt fra 1978. Originaludgaven, *Anmerkungen zu Hitler*, er udsendt i 1978 og udgivet samme år på dansk med titlen "Hitler – en politisk analyse" fra Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, København. Bogen er forsynet med et navneregister.

Den nye udgave er oversat af Christian Kock og forsynet med forord af Adam Holm. Bogen er skrevet af den tyske journalist og forfatter Sebastian Haffner (1907-1999), som på grund af Hitlers magtovertagelse måtte flytte til London, hvor han tilbragte de næste 12 år og i øvrigt giftede sig med en kvinde af jødisk familie. Han startede sin karriere som jurist og forfatter lige inden Hitlers magtovertagelse, og han følte straks fra starten, at kritik kunne medføre repressalier, så han skrev kun under sit pseudonym Sebastian Haffner. Hans fødenavn var Raimund Pretzel. Bogen er et politisk portræt og ikke en biografi.

Forfatteren giver sit bidrag til tyskernes "Vergangenheitsbewältigung", deres måde at håndtere fortiden på. Han vil gerne prøve at forstå, hvorledes et enkelt menneske kunne tilrane sig en sådan indflydelse, som Hitler fik, og forfatteren har en ganske interessant indgangsvinkel til ham. Han har nøje studeret hans liv, hans taler, hans udtalelser og meget mere. Haffners udgangspunkt er, at Hitler i bund og grund var en fiasko. I sine første 30 år levede han et liv som boheme og dagdriver og solgte et maleri i ny og næ. Som 30-årig havde han ikke fået en uddannelse. Skønt østrigsk af fødsel meldte han sig til krigstjeneste i Bayern ved udbruddet af Den første Verdenskrig. Her erhvervede han jernkorset af begge grader for tapperhed, men på grund af manglende lederegenskaber drev han ikke den fireårige karriere længere end til underkorporal. Året efter krigsafslutningen tilsluttede han sig et lille højreekstremistisk parti, og her opdagede han, at han havde et talent for at hypnotisere folkemasserne. Herefter fulgte endnu ca. 10 år fyldt med politiske fiaskoer, men Hitler havde endnu et talent. Han kunne få en organisation til at fungere. Hans parti blev bedre organiseret end alle de øvrige. Hans stormtropper var mere brutale end de andre partiers. Uden nogen sinde at have haft noget politisk embede stod han pludselig i 1933 i rollen som tysk kansler.

Parallelt med beskrivelsen af Hitler og hans partiorganisation giver forfatteren en udmærket beskrivelse af det kaos, som herskede i Tyskland igennem 1920'erne og begyndelsen af 1930'erne. Når han beskriver Hitlers organisationstalent, så bliver det også beskrevet i forhold til statsadministrationen, som Hitler ikke forstod noget af. Efter ganske kort tid ved magten eksisterede den tyske statsadministration ikke længere i sin kendte form, men blev erstattet af usammenhængende strukturer, som i høj grad medvirkede til Det 3. Riges fald. Forfatteren gør et interessant tankeeksperiment: Hvorledes ville Hitlers eftermæle have været, hvis han var blevet offer for et attentat i 1938? Svaret giver Haffner selv: "Så ville Hitler formentlig have fået et nydeligt eftermæle, som fokuserede på økonomisk fremgang, afskaffelse af arbejdsløshed og så videre, men med nogle ganske få ridser i lakken: Manglende politisk frihed, manglende organisationsfrihed, forholdet til jøderne – men herregud, man kan jo ikke få alt!" Det ville nok være den almindelige vurdering i samtidens Tyskland.

Forfatteren drager flere steder i bogen paralleller mellem Hitler og Stalin, Lenin, Mao og Napoleon. I modsætning til den sidstnævnte fremhæver forfatteren at statsmand, det blev Hitler aldrig nogensinde. Det var blandt andet hans opfattelse, "at staten var til for krigens skyld". Han havde seks gode år, hvor han tilsyneladende opbyggede Tyskland. I virkeligheden forberedte han allerede fra 1933 en storkrig, som tilintetgjorde Tyskland i de efterfølgende seks år. I hele sit liv gik Hitler på randen af et selvmord, så derfor var der ikke nogen særlig satsning i det, han foretog sig. Tanken om selvmord har hele tiden ligget ham nær. Derfor forventede han også som en naturlig gestus, at feltmarskal von Paulus begik selvmord i stedet for at overgive sig i Stalingrad. Hitlers forlovede, niecen Geli Raubal, begik selvmord i 1931. Da fiaskoen var total begik han og hans hustru selvmord i førerbunkeren den 30. april 1945.

Hitler havde sat sig to mål: Verdensherredømmet og jødeudryddelsen. Begge skulle opnås i hans egen levetid. Han brød sig ikke om "kronprinser", stedfortrædere og efterfølgere. Heraf kan sluttes, at Hitler kun arbejdede for personlig vindings skyld – eller egne ambitioner. Det tyske folk var det villige redskab til at nå hans personlige mål. Forfatteren prøver at vurdere Hitler som strateg og når her til en konklusion, at han da havde noget talent. Hans geopolitiske synspunkter var låst fast i et billede fra omkring Den første Verdenskrig, men han havde forståelse for mekaniseret krigsførelse. Han fik overbevist en konservativt indstillet generalstab om vigtigheden af samvirke mellem moderne kampvognsstyrker og fly, fik sat en produktion i gang og udnævnt de officerer, som beherskede denne krigsform. Erobringen af Frankrig var Hitlers eget værk, og her fremhæver forfatteren, at Hitler havde set opløsningstendenserne i 1930'ernes Frankrig. Hans talent var måske mindre

strategisk og måske snarere "ådselgribbens evne til at opspore et kadaver". Hitlers indblanding i tilbageetoget fra Rusland var en katastrofe, fordi han baserede sine beslutninger på personlige erfaringer fra sin krigsdeltagelse i stillingskrigen under Den første Verdenskrig.

Endelig kommer forfatteren med nogle paradoksale konklusioner. Nationalstaten, som vi kender den i dag, er kun et par århundreder gammel. Der har været forskellige folkeslag og religioner under de forskellige større og mindre statsdannelse i de sidste 1500 år, men ingen folkefordrivelse. Som et resultat af Hitlers politik mod visse af Europas folkeslag og det efterfølgende krigsnederlag blev tyske befolkningsgrupper fordrevet fra deres hjemegne. Det har ikke været set siden folkevandringstiden. Tilsvarende var konsekvensen af Hitlers antisemitisme, at staten Israel blev oprettet. Haffner prøver at se på Hitler som politiker, strateg og masse-morder. Den sidste betegnelse bruger han dels i forbindelse med Hitlers antisemitisme, som medførte systematisk mord på millioner af jøder, dels i forbindelse med den tyske befolkning som ofre for en krig, som blev videreført længe efter den var tabt. Ifølge forfatteren blev Hitler klar over fra 27. november 1941, at Moskva ikke kunne erobres, og herefter fulgte så et uafvendeligt nederlag. Udtalelsen om Moskva kom i forbindelse med Danmarks udenrigsminister Scavenius' besøg i Berlin. Hvis det tyske folk ikke kunne vinde, så måtte det gå til grunde. Krigsafgørelsen trak Hitler ud, så han kunne nå sit andet mål: Jødeudryddelsen.

I de senere år har der været en bølge af interesse for den nyere historie, herunder især krigene i det 20. århundrede. Dette portræt af Hitler er vist ikke kendt af ret mange, men denne bog fortjener med sin grundige analyse af personen Hitler og hans resultater en plads ved siden af de mere kendte Hitler-biografier. Den er oprindeligt udgivet midt under Den kolde Krig, og der er derfor sammenligninger mellem Hitler-Tyskland og DDR, kommentarer til Sovjetunionens indflydelse etc. Det gør dog ikke bogen mindre interessant.

Kommandør Poul Grooss
Institut for Militærhistorie
Forsvarsakademiet.

Richard Holmes. *In the Footsteps of Churchill*. London: BBC Books, 2005. 351 sider, £ 20.00.

Med denne bog, der er sendt i handelen som et supplement til hans TV-serie med samme titel, har Professor Richard Holmes produceret en halv snes udsendelsesrækker for BBC og et betragteligt antal bøger, der foruden militær- og krigshistorie nu også omfatter den politiske historiske vinkel omend med stærke militære islæt.

In the Footsteps of Churchill er en anderledes biografi, end dem, man oftest støder på i den efterhånden svulmende litteratur om den i så mange henseender store britiske statsmand. Den er – kunne man sige – en kritisk hyldest. Den er kritisk ikke blot overfor sin primære genstand – Churchill – men i høj grad også overfor det land, det militær og det sociale system, der fostrede ham. Samtidig er bogen velgørende uhøjtidelig i sin stil og velforsynet med anekdotisk vid, der øjensynligt stammer fra såvel forfatterens egen veludviklede sans for det groteske, som fra Churchills samtidiges og de tidligere biografers iagttagelser og kommentarer.

Selvom Holmes ikke har kendt Churchill på førstehånd, er han et barn af en tid, som bar på mange minder om hans politik, hans stil og hans personlighed. Det er derfor en meget personlig skildring, vi læser, fyldt med en forunderlig blanding af hengivenhed og vurderende distance. Som så ofte før har Holmes valgt en tematisk kapitelinddeling, der dog i dette tilfælde stort set smelter sammen med begivenhedernes kronologiske rækkefølge.

Den livslange selviscenesættelse går som en af de røde tråde gennem de ti kapitler. Den blev en væsentlig del af den historie, Winston – som Churchill konsekvent omtales – lod sin omverden få indblik i, og det er da heller ikke undgået forfatterens opmærksomhed, at Churchill på et tidligt stadium udtalte, at "historien vil være mig venligt stemt, for jeg agter selv at skrive

den." Men Holmes forsømmer ikke at oplyse læseren om de mange tilfælde, hvor der er tale om hovedpersonens selvpromotion. Han påpeger således bl.a. hvor politisk opportunt, men inderligt hyklerisk, hans barndoms 'trange kår' er beskrevet i *My Early Life*, der udkom i 1930 kort efter Labours første regeringsdannelse (1929). 'Stakels lille Winston'-tonen har måttet forekomme enhver med blot et overfladisk kendskab til hans privilegerede opvækst, skole- og militærtid som teatralisk, men det har været et vel gennemtænkt led i hans opbygning af sig selv som den samvittighedsfulde og sandhedssøgende *commonor*, der før eller sides måtte kaldes på, når landets sikkerhed og velfærd var truet. Hans personlige mod såvel i Afghanistan som i Sudan og senere i Sydafrika anerkendes, men kontrasteres samtidig med hans åbenlyse stræben efter anerkendelse i form af ikke alene presseomtale, men også ønsket om et Victoriakors. Den anden røde tråd er Churchills velkendte appetit på livet. Således berettes bl.a. om hans forberedelser af sin afrejse til krigen i Sydafrika, hvor han formedelst en sum af £ 250 om måneden – £ 8000 i nutidens mønt – skulle forsyne læserne af *the Morning Star* med sidste nyt fra fronten. Han var, hører vi, 'jo ikke kendt som en mand der gjorde livet unødigt surt for sig selv og fik derfor ikke alene sin kikkert repareret, men pakkede tillige fem dusin assorteret alkohol herunder atten flasker ti år gammel whisky og seks meget gamle flasker Eau de Vie'.

Bogen vier et kapitel til Churchills bestridelse i to omgange af posten som marineminister, *First Lord of the Admiralty*. Gallipoli og den efterfølgende stigmatisering beskrives indgående, og der gives ham kredit for flådens kampberedthed i september 1939. Den Første Verdenskrig og 1920erne behandles under et, og i den forbindelse hører man igen om Winstons personlige mod i forbindelse med hans varetagelse af jobbet som *commanding officer* for *2nd the Royal Scots Fusiliers* fra den 5. januar 1916 og seks måneder frem. Skønt han ankommer med et betragteligt antal kufferter, eget badekar og vandvarmer, og selvom Clemmie besørger jævnlige leverancer af skinke, oste, sardiner og andre vitale fornødenheder, der har muliggjort en vis omend beskeden 'selskabelighed' i skyttegravsmiljøet, anerkendes hans halve år som bataljonschef som en ubetinget succes. Han vender dog hurtigt hjem for at genoptage sit politiske virke og fortsætte sin indbringende litterære karriere. At Churchill ofte har været kritiseret for sine 'nedskæringer' på forsvaret under sin tid som *Minister for War* kort efter krigsafslutningen sætter Holmes i perspektiv ved af minde om, at det, Winston faktisk gjorde, var gennem dygtig politiseren at begrænse de foreslåede nedskæringer, hvad hans ministerkolleger ikke tilsvarende formåede for de øvrige ministerielle ressorts. Ligeledes anføres i den forbindelse også, hvorledes generalerne 'formåede at sætte mange af de indvundne ressourcer over styr "getting back to some real

soldiering after the harsh encounter with reality in 1914-18”! Holmes dokumenterer igen Winstons tvivlsomme selvscenesættelse som pekuniært mindrebemidlet bl.a. ved at anføre, at han ved Wall Street krakket på en enkelt nat mistede en millionformue i faste værdier og et endnu større beløb i papirpenge – der må jo altså så have været en vis formue at miste af. Nogenlunde samtidigt har han i øvrigt takket være en arv held til at købe godset Chartwell i Kent.

Optakten til Anden Verdenskrig får naturligt nok en del opmærksomhed ikke mindst p.g.a. professor Frederick Lindemanns (senere adlet som Lord Cherwell) oprettelse af *Industrial Intelligence Centre* i 1931. Fra dette centers righoldige og aktuelle efterretningsbilleder forsynede professoren løbende og med de skiftende premierministres godkendelse Churchill med ‘ammunition’ til hans angreb på appeasement-politikken og de mangelfulde krigsforberedelser. Selve krigen kan vel karakteriseres som Winstons apoteose, og sådan bliver den da også fremlagt af Holmes – i hvertfald f.s.v.a. tiden frem til 1944, hvor han efter forfatterens opfattelse brænder ud.

Bogen omsummerer og vurderer Churchills liv og præstation i kapitlerne om efterkrigstiden og hans død. Det er karakteristisk for denne bogs tilgang, og det er forfriskende nyt, at der lægges en betydelig vægt på kritisk distance til personer, hvis heltestatus ellers for det meste tages for pålydende. Således eksponeres i flere tempi, hvad forfatteren kalder FDRs (Roosevelts) forræderi mod Winston i Yalta og i den sidste del af krigen, og som han mellem linierne vel nærmest antyder som hele USAs forræderi og idealistiske hykleri overfor en allieret, der som enken i lignelsen ikke (som USA) havde bidraget med sin overflod, men af sin fattigdom. Ved krigens slutning var det ikke kun Churchill, der var brændt ud – det var det Britiske Imperium også.

En af bogen sidste rammende karakteristikker af Churchill lader forfatteren Sir George Mallaby, tidligere *Cabinet Office Under Secretary*, levere: “han var ikke venlig eller betænksom. . . . Han var ivrig efter at kritisere og beklage sig. . . . Han udviste til stadighed de karakteregenskaber, som alle afskyr at finde hos en chef. Men ikke alene slap han afsted med det, der var heller ikke rigtig nogen, der ønskede sig ham væsentlig anderledes. Han var usædvanlig, uforudsigelig, spændende, original, stimulerende, provokerende, modig, unik erfaren, overmåde talentfuld, humoristisk – stort set alt, hvad en stor mand kan være.”

Holmes har med denne bog vist, at en historiker og biograf udmærket kan forholde sig skarpt kritisk overfor genstanden for sin undersøgelse, og dog nære dyb respekt eller – tør man sige det – hengivenhed. Det ser man, synes jeg, ikke mindst afspejlet i slutreplikken, der er fra Shakespeares Julius Caesar:

His life was gentle; and the elements

So mixed in him, that nature might stand up,
And say to all the world. 'This was a man!'

Kjeld Galster
M.A., Ph.D.-studerende
Saxo Instituttet, Københavns Universitet

Magnus Petersson: *'Brödrafolkens väl.' Svensk-norska säkerhetspolitiska relationer 1949-1969.* Udgivet i rammen af projektet 'Sverige under kalla kriget'. Stockholm: Santérus, 2003, 339 sider, 275 Skr.

Bogen er Magnus Peterssons Ph.D.-afhandling til Stockholm Universitet, er som angivet i overskriften skrevet indenfor projektet 'Sverige under den kolde krig' (SUKK). SUKK fik i 1997 sin finansielle ramme fra Riksbankens Jubilæumsfond. Projektet blev ledet af en fire-professor bestyrelse fra Göteborg og Stockholm Universiteter, hvor ikke mindst Ulf Bjereld fra Göteborg fik en central betydning for arbejdet. Det direkte resultat blev ca. 15 Ph.D.-afhandlinger og et tilsvarende antal kortere akademiske papirer.

Den afgørende positive effekt for fremtidens muligheder er dog, at man gennem projektet fik udviklet en gruppe af yngre svenske forskere, der herefter vil have det nødvendige grundlag for at drive og udvikle forskningen i perioden. Det utilfredsstillende resultat af Dansk Institut for Internationale Studiers undersøgelse af Danmark under den kolde krig skyldes i betydelig grad, at vort land kun havde to forskere af international klasse med kendskab til perioden, Nikolaj Petersen og Poul Villaume. Begge var samtidig med udredningsarbejdet beskæftiget med at skrive deres respektive bind af Dansk Udenrigspolitisk Historie. Hvis vor samtidshistoriske forskning i perioden skal

løfte sig fra det lave niveau, som DIIS-udredningen dokumenterer, er det en god idé at lade sig inspirere af det svenske eksempel.

Peterssons bog behandler de svensk-norske sikkerhedspolitiske relationer i de 20 første år af den kolde krig, efter at de to lande havde valgt forskellig sikkerhedspolitisk kurs. Forfatteren har valgt at anvende Johan Jørgen Holsts i 1966 etablerede begreber 'afskrækkelse' og 'beroligelse' og Rolf Tamnes begreber 'integration' og 'afskærmning' igennem hele afhandlingen. Samtidig anvender Petersson til stadighed Arne Olav Bruntlands koncept om 'Nordisk Balance' som et nyttigt prisme, hvorigennem han ser og diskuterer udviklingen. Det skal allerede her siges, at anmelderen sjældent har læst et historisk værk, hvor det valgte teoretiske apparat virker mere relevant og anvendes bedre end her. Det støttet teksten og forståelsen uden samtidig at virke som et læseforstyrrende fremmedelement. Et lille mirakel.

Forfatteren beskriver det norsk-svenske samarbejdes vanskelige rødder i perioden før opnåelsen af norsk selvstændighed i 1905. Svenskerne har og viser forsat en formynderisk holdning til nordmændene i begyndelsen af perioden, og synes ude af stand til at sætte sig ind i den norske krigserfaring - at neutralitet ikke beskytter mod inddragelse i stormagtskrig.

Bogen skifter hele tiden mellem de to lande, hvor det lykkedes at behandle og balancere afhandlingens tre niveauer: det sikkerhedspolitiske, det strategiske og det operative (her anvendt som en betegnelse for det praktiske militære samarbejde). Under læsningen står niveauerne klare og naturligt afgrænsede, uden at man taber forståelsen for deres samspil. Igennem hele afhandlingen er det billede, som fremlægges, både sofistikeret, nuanceret og troværdigt. Forfatteren udbygger Wilhelm Agrells og Neutralitetspolitikkommissionens beskrivelse fra 1991 hhv. 1994 af, hvor dybe rødder samarbejdet på de strategiske og operative niveauer havde i de skandinaviske forsvarsforbundsforhandlinger i månederne før den norske og tøvende danske beslutning om medlemskab af Atlantpagten. Forhandlingerne havde ikke alene produceret planer. Nok så væsentligt var respekten og tilliden mellem de deltagende militære embedsmænd. Petersson dokumenterer, at det dybeste og tætteste samarbejde på det 'operative niveau' var efterretningssamarbejdet, både det 'trekantede' mellem Sverige-Norge-Danmark og det 'tokantede' svensk-norske. Forståelsen for karakteren af efterretningssamarbejde kunne dog have været endnu dybere, hvis forfatteren havde anvendt mere plads på at beskrive rødderne i efterretningssamarbejdet under 2. Verdenskrig.

Der er forskellige opfattelser af karakteren af Sveriges samarbejde med Vesten under den kolde krig. Petersson fokus – det norsk-svenske samarbejde – gør, at han kan konkludere, at samarbejdet i perioden ikke var så vidtgående,

Bog anmeldelser •

at man kan tale om et separat, alternativt sikkerhedspolitisk spor. Man kan slet ikke tale om skjult medlemskab af NATO.

Selvom bogen kun behandler det dansk-svenske forsvarssamarbejde, når dette er naturligt og nødvendigt for forståelsen, kan jeg varmt anbefale denne perle af en bog til tidsskiftets læsere.

Brigadegeneral Michael H. Clemmesen
Institut for Militærhistorie
Forsvarsakademiet

Niels M. Probst, *Niels Juel – vor største flådefører*, Forsvarshistoriske Skrifter nr. 2. København: Statens Forsvarshistoriske Museum, 2005. 132 sider, kr. 175,00 excl. porto. Bogen kan bestilles på Tøjhusmuseet og forhandles både i Orlogsmuseet og Tøjhusmuseet.

Denne bog er andet bind i serien "Forsvarshistoriske Skrifter", som er omtalt i Militært Tidsskrift 134. årgang, nummer 3, september 2005 side 484. Bogen blev præsenteret i forbindelse med åbningen af en særudstilling om Niels Juel på Orlogsmuseet den 30. september 2005. Udstillingen, der også er udarbejdet af Niels M. Probst, er åben frem til den 1. maj 2007.

Luftkaptajn Niels M. Probst er en af de marinehistorikere, som har det største kendskab til 1600-tallets skibe og marinehistorie, specielt skibskonstruktion, og han har høstet megen anerkendelse i internationale kredse for sin forskning. I sin nye bog præsenterer han læseren for personen Niels Juel, hans baggrund, uddannelse, tjeneste i udlandet og meget mere.

Forfatteren beskriver tillige 1600-tallets konflikter, som vikler Danmark og de omkringliggende lande ind i et spind af alliancer og konflikter. Hermed får vi sat scenen for Niels Juel som flådefører i en flåde med mangelfuld udrustning og tvivlsom træningsstandard.

Niels Juel fremstår som en dygtig leder, og man kan spørge sig selv: Hvad er det for egenskaber han har? Mange i vort moderne samfund er villige til at ofre store summer på at blive dygtige ledere. Hvad kan man lære ved at studere Niels Juel? Han kendte sin profession. Han var en dygtig sømand, navigatør og søkriger. Han kunne prioritere, organisere, vurdere og nå frem til en beslutning. Han var respekteret for sin dygtighed af alle om bord i en flådestyrke, lige fra skibscheferne til yngste mand. Når han skulle i kamp, havde han forberedt sig, og han sørgede for, at flådestyrken øvede det, der blev brug for under kampen. Læseren præsenteres for hans problemer med sygdomme i flådestyrken, mangel på proviant og anden logistik. Nemt har det ikke været.

Niels Juel var først i udenlandsk tjeneste, derpå 41 år i den danske flåde, heraf de sidste 40 år som admiral. Der var tale om en respekteret leder, hvorom der ikke er efterladt nogen form for negative udtalelser eller kommentarer. Det er jo måske i sig selv en indikation af, at manden må have haft et vist format.

Bogen om Niels Juel er udgivet med støtte fra en række fonde. Det har muliggjort udgivelsen af en utrolig flot illustreret bog til en overkommelig pris. De mange, smukke illustrationer er med til at give læseren et indtryk af forholdene i 1600-tallets skibe. Ikke alt i Niels Juels tid er velbelyst, men forfatteren gør en del ud af at beskrive, hvad man ved, og hvad der er formodninger. De fremlagte teorier bliver diskuteret og forklaret. Læseren får en udmærket beskrivelse af slaget i Køge Bugt, som jo er de fleste bekendt. Det bliver også klart for læseren, at ingen af slagets deltagere kom ind i Køge Bugt. Faktisk foregik slaget syd for en linie fra Stevns til Falsterbo, men vi får en forklaring, fordi en af datidens "journalister" ikke var så nøjeregnende med de geografiske betegnelser.

Niels Juel fortjener en stor plads i Danmarkshistorien, og det kan denne velskrevne bog bidrage til. Ikke blot vandt han en række søslag i kraft af sin eminente dygtighed, men i den lange periode efter svenskekrigene, hvor han fortsatte som flådechef, sørgede han for at opbygge en stærk flåde, som var grundlaget både for Danmarks søhandel og økonomi og dermed også for landets sikkerhed.

Forfatteren gør en del ud af at beskrive Danmarks forhold til Sverige samt de mange varierende alliancer under 1600-tallets mange krige i Europa. Nederlandene spiller her en central rolle, og Niels Juel har den store fordel, at det er herfra han har hentet sine erfaringer i søkrig. Relationerne til

Bog anmeldelser •

Nederlandene og de nederlandske admiraler er godt beskrevet. Forfatteren skal have stor ros for sin bog, som fortjener udbredelse ikke alene blandt interesserede i orlogshistorien, men blandt alle, som interesserer sig for Danmarkshistorien. Såvel bogen som særudstillingen formidler et udmærket tidsbillede af 1600-tallets Danmark og relationerne til de omkringliggende lande. Bogen er forsynet med register og litteraturliste.

Kommandør Poul Grooss
Institut for Militærhistorie
Forsvarsakademiet

Foredrag

Mandag den 6. februar 2006
klokken 1930 i Kastellet

Foredrag over emnet:

"SIKKERHED TIL SØS – fra Hansø til Malacca Strædet"

*ved kontreadmiral Nils Christian Wang,
chef for Søværnets Operative Kommando*

Med afsæt i den omfattende strukturændring, som Forsvaret gennemgår i disse år, ændrer også Søværnets organisation, teknologi og doktrin karakter.

Foredraget vil placere Søværnet - herunder også de nye enheder og den nye struktur - i et generelt maritimt perspektiv og vil fokusere på såvel de nationale som de internationale udfordringer.

Den efterfølgende debat vil have major Henrik Laugesen som ordstyrer. Det Krigsvidenskabelige Selskab ser frem til et spændende og udbytterigt møde om et emne, som har væsentlig betydning for Forsvarets samlede udvikling og indsatsparathed i de kommende år. Selskabet ser frem til en livlig og fordomsfri aften, der – som altid – bør være præget af ikke mindst de yngre medlemmers engagement og spørgelyst.

Læsekredsen 2006

Af major Michael G. Diemar, formand for Det Krigsvidenskabelige Selskabs Læsekreds.

Læsekredsens formål er at præsentere selskabets medlemmer for danske og udenlandske nye eller nyere bogudgivelser blandt andet inden for international politik, strategi samt militær- og krigshistorie.

Den årlige læsekreds indeholder fem bøger, hvorfor den samlede læsekreds opdeles i undergrupper á fem personer. Imellem disse fem personer rundsendes bøgerne. Der gives det enkelte medlem ca. to måneders læsetid. Du får altså mulighed for at læse fem bøger, hvor du ydermere modtager en af bøgerne til ejendom. De lokale tjenestesteder kan med fordel oprette lokale femmandsgrupper, og derved få mulighed for at drøfte det læste med andre.

Medlemmet i undergruppen videresender den enkelte bog til et andet medlem i undergruppen jævnfør den udarbejdede "køreplan".

Medlemmer der er tjenestegørende og/eller bosiddende i udlandet kan ligeledes tilmeldes læsekredsen. Det er dog her en forudsætning, at der lokalt kan oprettes en femmandsgruppe, således at der ikke skal sendes bøger mellem Danmark og udlandet mere end som opstart.

I dette nummer af Militært Tidsskrift præsenteres næste sæsons fem bogtitler. Bøgerne dækker tre overordnede temaer - 2. verdenskrig, krigen mod Irak, samt spionage – hvor emnerne søges behandlet ud fra forskellige indfaldsvinkler på såvel det politiske som det militærstrategiske og taktisk-operative niveau. Jeg håber at mange vil benytte sig af dette fordelagtige tilbud, idet det er tilstræbt at tilbyde et varieret tilbud af bøger.

Det Krigsvidenskabelige Selskab tilbyder i læsekredsen 2006 følgende fem bogtitler:

1. **The Iraq War - a military history**, af Williamson Murray og generalmajor Robert H. Scates jr. [ISBN 0-674-01280-1], udgivet i 2003.

Denne bog beskriver luft- og landoperationerne i Irak i 2003 dag for dag, herunder de løbende beslutninger som den amerikansk ledede koalitionen måtte træffe. Forfatterne analyserer operationerne og inddrager såvel krigshistoriske eksempler, krigsteoretiske teser samt de overvejelser som USA i nyere tid har haft om doktrinudvikling herunder kræfternes anvendelse.

Bogen indledes med en gennemgang af den historiske baggrund for den 2.

Golfkrig, hvorefter de to parter beskrives. Behandlingen af de egentlige operationer behandler således landoperationen i Sydirak, den britiske krig i Sydirak, luftkrigen samt afslutningen af kampagnen. Forfatterne søger i sidste kapitel at identificere såvel de militære som de politiske implikationer under kampagnen og på den baggrund uddrage krigshistoriske erfaringer med et længere perspektiv..

2. **Winston Churchill - His military life 1895 - 1945**, af Michael Paterson.
ISBN 0-7153-1964-7, udgivet i 2005.
Forfatteren søger i denne biografi at afdække hvem personen og statsmanden Winston Churchill var i relation til de britiske væbnede styrker. Winston Churchills egen militære uddannelse som officer i 4th Hussars samt hans efterfølgende deltagelse i aktiv tjeneste i Indien, Omdurman og Sydafrika gennemgås detaljeret. Umiddelbart efter hans hjemkomst fra Sydafrika i 1900 påbegynder Churchill sin politiske karriere. Churchill opretholdt interessen for sikkerhedspolitiske og militære spørgsmål og han opnåede således under 1. verdenskrig at blive marineminister. Mest kendt er Churchill dog for sin ledelse af Storbritannien under 2. verdenskrig, herunder sin direkte kontrol med den øverste militære britiske ledelse. Biografien underbygges af udpluk fra Churchills egne optegnelser såvel som udtalelser fra overordnede, officerskammerater, undergivne og sekretærer.
3. **The battle of France and Flanders 1940 - Sixty years on**, redaktion af Brian Bond og Michael D. Taylor.
ISBN 0 85052 8119, udgivet 2001.
Bogen beskriver kampene i Frankrig og Flandern i 1940, hvor Tyskland tvang Storbritannien tilbage til de britiske øer og Frankrig til overgivelse. Bogen behandler operationerne på såvel det overordnede strategiske niveau og ned til det taktiske niveau med fokus på vendepunkter som det tyske gennembrud ved Sedan, udeblivelsen af engelsk-fransk modoffensiv, allieret tilbagetrækning, etableringen af det defensive brohoved om Dunkirk samt luft- og flådemæssige aspekter af kampagnen. De enkelte afsnit skrives af 12 forskellige forfattere og indlæggene er efterfølgende samlet i denne bog af Brian Bond og Michael D. Taylor. Bogen behandler således alle komponenter (værn) i den samlede joint kampagne set med såvel britiske som franske og til dels tyske øjne.
4. **Den usynlige front - DDR's militære spionage i Danmark under den kolde krig**, af Thomas Wegener Friis.

ISBN 87-595-2327-1, udgivet i 2005.

Bogen søger at afdække DDR militære spionagevirksomhed under den kolde krig herunder metodikker på det taktiske niveau. Bogen afslører såvel brugen af åbne kilder som anvendelse af såvel tyske som danske agenter. Bogen afslører DDR's efterretningsmæssige vurderinger i relation til det danske område og deraf følgende vurderinger af mulige scenarier i tilfælde af væbnet konflikt mellem NATO og Warszawa-pagten.

Thomas Wegener Friis har medvirket ved udarbejdelsen af koldkrigsudredningen.

5. **Blændet - En CIA-officers frontlinieberetning fra krigen mod terror**, af Robert Baer og oversat til dansk af Morten W. Larsen efter "See No Evil".

ISBN 87-91661-01-3, udgivet i 2005 (engelsk udgave i 2002).

Robert Baer var operativ efterretningsofficer fra 1976 til 1997. Han var udstationeret i bl.a. Irak, Libanon, Tadsjikistan, Sudan, Marokko og Indien. Blændet er en førstehåndsberetning om arbejdet med at følge terrorens spor i en række af de farligste hjørner af verden gennem de seneste 25 år. Bogen er samtidig meget kritisk over for amerikansk realpolitik og mangel på samme, idet forfatteren hævder at denne har spændt ben for indsatsen mod den terror, der er virkelighed i dag.

Blændet er filmatiseret under titlen *Syriana*, der havde verdenspremiere 2005.

Tilmelding senest den 6. januar 2006.

Pris for deltagelse i læsekredsen er 150,00 kr.

Tilmelding bør primært via e-mail til dks@olsenfam.dk, idet navn og den postadresse som bøgerne ønskes sendt til anføres.

Alternativt sendes tilmeldingsblanket til Selskabets ekspedition ved:

Overassistent Børge Olsen

Frederiksberg Slot

Postboks 214

2000 Frederiksberg

Etableres der lokale læsekredse, gennemføres tilmeldingen samlet.

Ultimo januar 2006 vil læsekredsene blive etableret og information vedrørende deltagere i den enkelte femmandsgruppe, fordeling af bøger m.v. vil tilgå den

enkelte.

Ovennævnte tilbud gælder for alle medlemmer af det Krigsvidenskabelige Selskab, mens betaling for et abonnement på Militært Tidsskrift ikke berettiger til deltagelse i læsekredsen.

----- Klip -----

Tilmelding til læsekredsen 2006

Navn:

Adresse som bøgerne skal sendes til:

Underskrift

----- Klip -----

Tilmelding til læsekredsen 2006 (bagside)

Ekspedition og returadresse

Overassistent Børge Olsen
Frederiksberg Slot
Roskildevej 28A
2000 Frederiksberg
Telefon 4390 4242

FLYTNING

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

Landets postkontorer udleverer gratis specielt udformede postkort til anmeldelse af flytning... De sendes oven i købet portofrit...

Eller på e-mail dk@olsenfam.dk

REDAKTIONEN

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

Næste nummer planlægges udsendt primo marts 2006, hvorfor indlæg til dette nummer bedes indsendt senest den 1. februar 2006.

OBS!

Selskabet er kommet på Internettet på adressen: www.dkvs.dk, her vil man kunne finde praktiske oplysninger om bl.a. foredragssæson som supplement til udsendt information.

Titel på MT nr. 3-2005 er:

Personel og Uddannelse