

## **Bidrag til Festskrift - Forsvarsakademiets 175. årsdag**

Af Brigadegeneral Michael Hesselholt Clemmesen, Institut for Militærhistorie,  
Forsvarsakademiet

DEC 2005

### **Fremtidens Officerer - Uddannelse og Udvikling**

*"Uden officerens evne til sund vurdering, bliver alverdens viden irrelevant, fordi han aldrig bør optræde efter en skabelon, men snarere i overensstemmelse med de faktiske forhold"  
"... gode førere udvikles ikke, hvis de gives faste scenarie-rammer at følge ... objektive og kritiske studier ... hjælper officerer til at forstå deres profession og den rolle som tilfældet og det ukendte spiller i kamp"*<sup>\*</sup>

Bidraget vil i nogen grad have hærens officerer i fokus - deres uddannelse og udvikling under de nye opgaver og vilkår. Dette sker ikke, fordi betragtningerne er irrelevante for officererne fra søværnet og flyvevåbnet. Nogle af deres officerer vil under Forsvarets nye opgaver være placeret i fjerne baseområder eller indsat sammen med hærens enheder. De vil således blive udsat for de samme eller tilsvarende nye vilkår som hærens officerer. Men for andre i disse to værn blev tjenesten ikke i så fundamentalt ændret efter afslutningen af Den Kolde Krig som for hærens vedkommende. Dette skyldes, at værnenes vilkår er bestemt af deres medie, deres operative 'miljø'.

For søværnets officerer, indsat til langvarig støtte for dansk eller allieredes oversøiske operationer, vil hav- og klimaforhold være anderledes end i de danske farvande og Nordatlanten - og havnene vil være anderledes. Men ændringerne i vilkår er overskuelige. For flyvevåbnets officerer vil der ligeledes være nye og anderledes geografiske og klimatiske rammer, men for ikke mindst transporteskadrillen var dette allerede rutine på grund af dens opgaver til støtte til nødhjælpsorganisationer o.a., og kampseskadrillernes uddannelse har altid været præget af internationalt samarbejde. Derimod var hærens officerer meget stærkt præget af, hvad de så som den egentlige opgave, den der definerede professionen og gav officersuddannelsen sin 'røde tråd': en i princippet symmetrisk indsats mod andre regulære styrker, en indsats, der fandt sted midt i en venligtsindet befolkning. Alle andre typer indsats var underordnede specialtilfælde, som man forberedte sig på i den missionsforberedende uddannelse.

Nu er den tidligere helt dominerende indsatsstype, i rammen af doktrinens 'kampformer' og 'kampmåder', blot én mulighed blandt mange, og langt fra den mest sandsynlige indenfor de næste 10-15 år.

---

\* Scharnhorst-citater fra Charles Edward White: "*The Enlightened Soldier. Scharnhorst and the Militärische Gesellschaft in Berlin, 1801-1805*". London 1989, s. 97 & 184.

Citatet er valgt, fordi Scharnhorsts syn på officeren og hans uddannelses karakter stadig er lige relevant. Hans erkendelse er desværre stadig ikke fuldt ud afspejlet i vort militære uddannelsessystem.

Det lykkedes Scharnhorst på meget kort tid - to korte perioder af tilsammen under 10 år - at tiltrække, uddanne, udvikle og anvende en enestående gruppe officerer. Hans kombination af anvendelse af sin indsigt i krigs karakter, hans forståelse af vejen til en fremragende officer, og hans motiverende pædagogiske form lagde grunden til et militærpolitisk mirakel. Scharnhorst disciple og elever transformererede på fire år ikke alene den prøjsiske hær, så den effektivt tilpassede sig til den nye tids vilkår. De sikrede også ved tjeneste som forbindelsesofficerer og militære diplomater til de allierede hærførere, at den multinationale koalition mod Napoleon i 1813-14 og 1815 optrådte effektivt og sejrede. To af dem, Gneisenau og Müffling, fik i samspil afgørende indflydelse på sejren ved Waterloo.

## Rammen og dens konsekvenser

Herefter skal Forsvaret løse sine opgaver i midten af en fremmed civil befolkning\*, hvis holdning til vore styrker vil variere fra 'positiv neutral' til åben og aktiv fjendtlig. Befolkningen kan bo i meget tæt, slumagtig bymæssig bebyggelse, eller den kan bo spredt ud over store områder uden moderne infrastruktur.

Opgaverne skal løses i en *multinational ramme*, hvor der vil være et meget bredt spænd af professionelt, teknologisk og sprogligt niveau samt af kulturer. Samarbejdet vil endvidere blive kompliceret af, at deltagerlandenes opfattelse af *situation, mål og dagsorden varierer*. Blandt andet derfor vil indsatsens ramme være et formelt *mandat, der markerer en lav fællesnævner*, som måske ikke passer til situationen, og som gør det ekstra vanskeligt eller risikabelt for styrken at løse sin opgave. Det samme vil kunne gælde de afledte juridisk formulerede handleregler, '*Rules of Engagement*'. Også disse vil kunne medføre øget risiko for styrken og hæmme mulighederne for at løse de opgaver - for at optræde - som situationen kræver. Dette problem vil være knyttet sammen med, at der både vil være en *naturlig offentlig følsomhed overfor både egne dræbte og sårede og for vor anvendelse af våben, der rammer civile*, eller som ses som en overdreven magtanvendelse. Forsvarets rammer vil også være påvirket af, at Danmark er blevet præget af flygtninge og immigranter, der føler solidaritet med befolkningen i missionsområdet. Forsvaret selv er blevet multietnisk. Det vil ikke være muligt at undgå, at enhver begivenhed, der kan anvendes af medierne, bliver brugt. De operationer, som vi deltager i, vil både blive fulgt af venligt kritiske medier som de danske, internationale som *BBC og CNN*, og af medier som den arabiske TV-station, *al-Jazeera*, hvis vinkel i situationen normalt vil være fundamentalt kritisk. Operationerne vil ofte finde sted i et vanskeligt samarbejde med *internationale eller statslige hjælpeorganisationer*, og hvor *indbyrdes konkurrerende NGO'er* virker både i områder og på den hjemlige politiske scene. Dette giver et komplekst, krævende og forventeligt til tider utaknemmeligt samarbejds miljø.

Indsatsområdets krav til officeren skal ses i sammenhæng med de vilkår og muligheder, som er en følge af den nuværende og forventelige teknologi. Teknologien vil i fremtiden give alle i 'nettet' et *betydeligt klarere billede af situationen end det var normalt tidligere*. Det vil gælde med hensyn til ens egne og sandsynligvis i mindre grad allierede styrker. Det vil også gælde med hensyn til tilstedeværelsen og tilstanden af alle parters infrastruktur og materiel. Men disse muligheder vil kun ændre, men *ikke fjerne, 'krigens' tåge og friktion*, der fortsat er knyttet til tilfældigheder, menneskelig svaghed og menneskelig snuheit. I mange af de mest sandsynlige operationstyper, hvor der ikke er tale om en regulær modstander, vil det ikke kun være 'ting' og deres virkninger, som bliver afgørende for succes eller fiasko, det vil være mennesker, deres holdninger, motivation og handlinger. Som vi så under operationerne i Afghanistan 2001-02 vil de teknologiske muligheder stille en *massiv og præcis ildkraft til rådighed for alle niveauer i alle værnens enheder*. En lille specialstyrkepatrolje vil kunne få rådighed over præcisionsbomberne fra langtrækkende tunge bombefly, krydsermissiler fra fjerne skibe og hærens langtrækkende missilsystemer. Både patruljen og fjerne operationscentre vil have adgang til informationer fra et bredt spektrum af rekognosceringssystemer. Hvis de militære chefer udnytter mulighederne maksimalt og tør delegere myndighed til at handle lokalt i overensstemmelse med situationens krav, kan denne voldsomme ildkraft blive anvendt hurtigt og med meget stor effekt. Teknologien vil dog som nævnt også give fjerne chefer og politikere et tidsnært og på nogle områder nøjagtigt billede af de lokale vilkår, et billede, der vil friste dem voldsomt til at centralisere, kontrollere og blande sig.

Konsekvenser af disse rammebetingelser er, at operationstyper i den øvre del af spektret af konflikttyper ville blive søgt løst med en betydeligt lavere koncentration af enheder og mindre enheder, end tilfældet var tidligere. Det skyldes dog også, at øget præcision og våbenvirkning

---

\* I Danske Officerer, Linieofficerernes Fagblad juni 2005 beskriver oberstløjtnant Hans Henrik Møller fra Hærens Officersskole i artiklen "*Uddannelsen af officerer skal være aktuel og fremtidssikret*" det operative miljø på en måde, der i substans er sammenfaldende med det efterfølgende.

mindsker behovet for 'masse' og gør egen styrkekonzentration risikabel. Hvor man tidligere skulle anvende et stort antal angreb med et betydeligt antal fly for at have en stor sandsynlighed for at ødelægge et mindre mål, kan det nu ofte med næsten sikkerhed gennemføres med et par fly med præcisionsvåben. Det er en fortsættelse af mere end 100 års udvikling. Opgaver, der under 1. Verdenskrig krævede en armé på 200.000 og som i 2. Verdenskrig krævede et 'armékors' på 50.000 mand skulle og kunne ved slutningen af Den Kolde Krig løses af styrker på maksimalt 20-30 % af den sidstnævnte styrke. Andre operationer, i den blødere ende af konfliktspektret, vil heller ikke altid kræve den tidligere normale koncentration af enheder og ildkraft. Det skyldes her opgavernes karakter - lavt intensitetsniveau, 'modstanderen' begrænset i antal, lavere 'trusselsniveau', mindre sandsynlighed for at skulle fortsætte med at løse opgaven efter omfattende egne tab. Men, som amerikanerne har erkendt i Irak og russerne i Tjetjenien, kræver det meget store styrker at opnå en effektiv kontrol over et område, hvor dele af befolkningen støtter et væbnet oprør.

Den traditionelle 'lagdeling' i taktiske niveauer - bataljon, brigade, division, korps - er under et vist logisk pres. De to laveste niveauer, den sammensatte 'bataljonsgruppe' og den til opgaven 'skræddersyede' brigade, er i stadig højere grad i stand til at løse de forekommende taktiske opgaver. Et stort antal niveauer virker undergravende for effektiviteten, fordi de hæmmer det ønskede 'flow' af informationer og muligheden for en kort vej fra erkendelse over beslutning til våbenvirkning. Moderne føringsstøttemidler gør det lettere for et hovedkvarter at kontrollere mere end de traditionelle tre til fire primære dispositionsenheder. Den 'fladere', mere ad hoc føringsstruktur, som kendes fra flåde- og flystyrker, vil i stigende grad også kendetegne landstyrker. En sådan 'flad' struktur med hovedkvarterer med territorielt ansvar var også det normale ved tidligere tiders 'stabilitetsoperationer'. Det er ikke et tilfælde, at den største operation i Irak i 2004, indsatsen i Fallujah, fandt sted kontrolleret af et divisionshovedkvarter, der førte bataljonsgrupper direkte.

Fremtiden vil gradvis medføre stadig mere 'flade' føringsorganisationer med et udvidet ansvarsfelt. I de fleste tilfælde vil højere - divisions- og korps - hovedkvarterer skulle anvendes som territorialkommando eller som føringselement for landkomponenten i en værnssfælles operation. Kun i en stormagtskonflikt indenfor de næste 10-15 år, der også udkæmpes på landjorden - dvs. en landskrig mellem en fuldt mobiliseret vestlig hær og kinesiske landstyrker - vil vi måske se et *fuldt*, lagdelt spektrum af operative og taktiske landmilitære hovedkvarterer i deres traditionelle rolle. Der er en mulighed, som er meget lidt sandsynlig.

### **Rekruttering og den grundlæggende uddannelse af fremtidens officerer**

Operationernes karakter, den nye teknologiske muligheder og det langt lavere antal enheder til rådighed til løsningen af opgaverne vil medføre stærkt øgede krav til bred professionalisme og fleksibilitet hos førere på laveste funktionsniveau. Det gælder både officerer og personel fra sergentgruppen. Opgavernes og miljøets karakter gør, at det er en særdeles dårlig idé indledningsvis kun at give officerer en meget kort uddannelse, der lige skal forberede dem til en minimumsopgave - dvs. gøre, hvad vi gjorde med reserveofficerer, som vi kunne begrænse os til at uddanne til én, veldefineret opgave. Selv nyuddannede officerer skal nu ankomme til deres første mission med et overskud i sprog, almen viden og professionel kunnen og færdigheder. Alt andet ville være for risikabelt for deres mandskab, lokalbefolkningen i missionsområdet - og for Danmarks anseelse. Dette forhold må gives styrende indflydelse på rekruttering, uddannelse og udvikling gennem tjenesteforløb for officerer.

De betydeligt stigende krav til den enkelte officer skal sammenholdes med følgende forhold:

1. Officersfunktionens i sit fundament praktiske karakter. Som lægen skal officeren efter sin teoretiske indføring lære sin profession gennem praktik, og for at kunne fungere effektivt igennem hele tjenesteforløbet konstant forstå og acceptere denne realitet.

2. Forsvarets nye opgaver og indsatsberedskabsniveau stiller ikke mindre, men øgede krav til den praktiske kunnen og færdigheder. Man kan sige, at hele Forsvarets operative struktur, nu inklusive hæren, skal holdes på samme niveau, som tidligere kendetegnede søværnets og flyvevåbnets fuldt bemandede kampenheder. Den unge officers indledningsvise tjenesteperiode i 'praktik' på laveste funktionsniveau skal øges i længde for at sikre enhedernes kvalitet og beredskab.
3. Samtidig er antallet af operative enheder med et aktivitetsniveau, der sikrer udviklingen af den praktiske professionalisme, reduceret med bortfaldet af krigsstyrken. Dvs. at antallet af gode 'praktikpladser' i enheder er væsentligt reduceret\*. Sammen med vilkårene beskrevet i punkt 2 betyder dette forhold, at Forsvarets 'produktion' af officerer med praktisk grundforståelse reduceres meget betydeligt.
4. Belastningen fra de operativt krævende udsendelser rammer i højeste grad officerer mellem 25 og 35 år. Det er derfor af stor betydning for fastholdelsen af officerer, at den del af korpset, der befinder sig i denne aldersgruppe, er så stor som muligt, dvs. at officerskorpsets 'alderspyramide' har en så bred 'fod' som muligt.
5. Den nuværende generelle 60 års afgangsalder for officerskorpset, der placerer vel ca. 60 % af korpset over den alder, hvor de kan forventes at leve op til kombinationen af fysiske og psykiske krav under internationale operationer, kan og bør forlades†. At det nu begrænsede antal operative enheder yderligere begrænser muligheden for at bevare kontakten til den praktiske del af professionen, understreger nødvendigheden af nytænkning og reformvillighed på dette område.

Dansk forsvars fremtidige kvalitet afhænger af, at man finder en anvendelig løsning på virkningerne af disse delvis modsatrettede vilkår. Det vil i en begrænset grad være muligt at øge 'antallet af praktikpladser' i de nu færre enheder ved at øge antallet af officerer i enheder, der er karakteriseret af fremtidens høje aktivitetsniveau. Det er en betydelig forskel på, hvilke funktioner, der besættes af officerer i forskellige typer af operative enheder, i hæren eksempelvis i artillerienheder og kampenheder. Hvorfor er der kun én officer i en kampvognsdeling? Uanset, at dette ville være kostbart, ville det være en god idé at udvide pilotkvoten i flyvende enheder. Det er også et nødvendigt svar på risikoen for en ny, pludselig, stor afgang til civil flyvning. Med det mindre samlede antal fly og den eksisterende pilotkvote vil en stor afgang ødelægge beredskabet. Det forhold, at man i fremtiden er reduceret til én eller et par enheder af en given type gør det også nødvendigt at øge antallet af officerer indenfor enheden for at kunne bevare professionelle miljøer indenfor dette speciale.

At øge antallet af officerer i enhederne er dog kun foreneligt med kravene til kvalitet, hvis man sikrer sig, at alle officerer vil være *konstant travlt aktiveret med bredt professionelt krævende og udviklende arbejde*. Det vil ikke være tilfældet, hvis man oppuster de taktiske stabes grundlæggende størrelse ud over det niveau, hvor alle vil være fuldt beskæftiget med enhedsrelevant professionelt arbejde. En stigende del af enhedernes officerer vil ved en væsentlig 'oppustet' bemanning kun få et snævert ansvar. De vil i bedste fald kun holdes aktiveret bureaukratisk, hvilket med stor sandsynlighed vil undergrave snarere end - som nødvendigt -

---

\* Man har oplyst, at der vil være 300-400 stillinger i hæren for unge officerer i den kommende struktur. Det er med hærens struktur og aktivitetsniveau imidlertid stærkt tvivlsomt om mere end halvdelen af disse stillinger har det indhold med udfordringer, en bredde og aktivitetsniveau, der effektivt sikrer den grundlæggende professionelle udvikling af en officer. Hvis ikke, skal de omnormeres. Det er derefter også nødvendigt at analysere, hvor mange af officererne, som strukturen kan sikre fortsat professionel udvikling - samt senere praktisk opdatering - efter videregående uddannelsestrin-I og senere i tjenesten.

† Denne observation vil, uanset hvor kontroversiel den måtte være i dansk forsvar, blive betragtet som selvfølgelig i udenlandske militære strukturer, hvis hovedopgave traditionelt har medført oversøisk 'ekspeditionskorps'-indsats.

forbedre den enkelte officers professionelle niveau og fleksibilitet. Man risikerer at nærme sig den østeuropæiske tradition med store, ufokuserede stabe, bemanded med snævert tænkende forvaltere i officersuniform. Man risikerer at bevæge sig endnu længere væk fra den europæiske 'best practice', den britiske, hvor man med held har imødegået bureaukratisering af taktiske enhedsstabes 'kerne'\*. Den britiske løsning med en lille 'kernestab' sikrer, at det bliver muligt at bemande denne med absolut kompetente sammenarbejdede officerer, der vil være konstant travlt aktiveret med bredt professionelt krævende og udviklende aktivitet. Den underbeskæftigelse og henfald til bureaukratisering samt tab af det nødvendige operative fokus undgås, der vil være resultatet af en større stab til daglig. Den meget lille kernestab hindrer ikke, at den britiske hærs enheder både er i stand til at opretholde en høj kvalitet og et højt beredskab.

Hvis man skal sikre en balance mellem den del af officerskorpset, der udvikles professionelt gennem praktisk tjeneste i enhederne, og den del, der skal anvende en kombination af denne erfaring og generel eller specialiseret videregående uddannelse i stabe og uddannelsesfunktioner, må der ske en bevidst og hård reduktion i ikke mindst i antallet og størrelsen af de højere stabe. Uden en sådan bevidst søgen mod en ny balance, vil officerskorpset i endnu højere grad end nu blive 'fortyndet' i professionel indsigt, netop foran de udfordringer, der kræver øget og bredere professionel indsigt og fleksibilitet.

Det er ikke muligt for denne forfatter at se, hvorledes det er muligt at leve op til fremtidens krav om et afbalanceret, professionelt officerskorps uden at tage to, i dansk forsvar meget vanskelige skridt. For det første at skabe uddannelses- og tjenestevilkår, der gør det muligt at forlade den generelle 60 års aldersgrænse. For det andet drastisk at reducere behovet for officerer i forvaltningsfunktioner. Det sidste kan kun ske ved en dramatisk rationalisering af Forsvarets myndigheder på forvaltningsniveau 1 og 2.

Det er ikke mindst i hæren, som i andre hære, normalt, at man søger at fremme hensigtsmæssig optræden under operationer gennem at opretholde én 'doktrin' der er styrende ramme for både enhedernes organisation og uddannelse og for uddannelsen af personellet. Det skyldes altid det meget store antal mennesker, man i en hær skal have til at arbejde effektivt sammen på kamppladsen, i forskellige roller, i et ekstremt farligt og uoverskueligt miljø, uden at disse er fast, strukturelt 'pakket ind' i flåde fartøjer eller luftfartøjer. Behovet for en velforstået standardoptræden har tidligere været nødvendiggjort af, at der i den mobiliserede hær indgik et flertal af delvis 'ufaglærte', som man skulle kunne indpasse i en af alle forstået ramme. Doktrinen minimerede til en vis grad risikoen for misforståelser, for friktion og for spild. Den operationstype, der dannede, og danner ramme for doktrinen, har været en grundlæggende styrke-mod-styrke indsats, hvor man i det grundlæggende forudsatte en - altid regulær - modstander, hvis materiel- og uddannelsesniveau er nogenlunde som ens eget. Med det operationsspektrum, der nu er det mest sandsynlige, er dette ikke længere en holdbar løsning. Modstanderen, miljøet og opgaven vil variere, og det samme vil ens egne styrker. De vil have elementer fra et eller flere værns enhedspuljer, ofte komme fra flere lande og sandsynligvis være suppleret med elementer fra andre statslige og ikke-statslige organisationer. Denne realitet stiller stærkt øgede krav til officeren om ikke alene at tilpasse organisation og procedurer til de aktuelle behov under missionsforberedelsen, de gør det også nødvendigt, at han i missionsområdet, i situationen, selv

---

\* I den britiske standardbrigadestab indeholder denne kerne - ud over brigadéren - to gode 'VUT-II'-uddannede officerer (stabschefen, der også leder operations- og efterretningssektionen, og den stedfortrædende stabschef, der leder logistik- og administrationssektionen) samt tre VUT-I uddannede, hvoraf to er knyttede til den første og én til den anden af sektionerne. Andre officerer tilknyttes staben under forberedelse og deployering med henblik på at løse rutinemæssige støtteopgaver: som vagthavende eller mhp. forbindelsestjeneste. De kan endvidere være tilknyttet som rene specialister og rådgivere - eksempelvis juridisk rådgiver eller CIMIC - eller komme fra brigadens kampstøtte- eller føringsstøtteenheder. Man kan sige, at det er briterne, der i dag viderefører den tidligere tyske tradition for små taktiske stabe.

lokalt, kan tilpasse sin reaktion til skiftende opgaver, vilkår og behov. Dette indebærer, at udtagelsen af officerer styres af behovet for at få tiltrukket personer med den nødvendige kombination af intelligens, sund fornuft, åbenhed, fantasi og robust viljestyrke.

Både den grundlæggende og videregående uddannelse samt udviklingen under tjenesten skal - bevidst - ikke længere fremme doktrinstyret optræden. Den skal i stedet videreudvikle ønsket om og evnen til at tilpasse organisation og optræden til den aktuelle situations behov. Denne evne til selvstændig erkendelse, kreativitet, viljestyrke og en effektiv anvendelse af det 'tilpassede instrument' bliver derefter også styrende for egnethed til forsat tjeneste og forfremmelse. Dette er måske kætterier af den mest skadelige karakter for en traditionelt tænkende hærofficer, men det er en logisk følge af opgaverne og kravene fra indsatsmiljøet. I fremtiden må ambitionen med hensyn til doktrin blive begrænset til simple fælles definitioner og samvirkeprocedurer, der er af helt generel karakter, og som i mulig udstrækning mindsker muligheden for misforståelser.

Konsekvenserne for rekruttering og grundlæggende uddannelse af officerer er således meget betydelige. Hvis forsvaret skal kunne virke hensigtsmæssigt, er det indlysende nødvendigt at tiltrække en meget høj kvalitet, dvs. kompetente unge personer, der kan udvikles til at kunne virke effektivt og hensigtsmæssigt i hele det brede spektrum af operationer. Kadetten skal have et akut akademisk potentiale: intelligens og en åben, uafhængig, kritisk søgende forstand\*. I det omfang, uddannelsen og tjenesten kan gøres tilstrækkelig attraktiv, kunne man søge at rekruttere egnede personer, der allerede har en uddannelse på bachelorgrad-niveau. Men da der ikke er tradition for dette i Danmark, er det, selvom kvalitet i fremtiden er vigtigere end kvantitet, næppe muligt at dække en væsentlig del af Forsvarets behov for officerer ad denne vej. Forsvaret må som tidligere selv vælge dem, som bedst passer til organisationens behov, og derefter uddanne disse til at have den rette kompetenceprofil, en profil, der bør være indlysende attraktiv for den type mennesker, vi søger.

Der skal som nævnt ikke længere rekrutteres så mange officerer, at man kan minimalbemande en stor krigsstruktur. At rekruttere så mange, som det er nødvendigt for at 'fylde' den aktuelle, vel oppustede forvaltningsstruktur, vil helt undergrave Forsvarets professionelle niveau. Som tidligere argumenteret, er det afgørende, at langt hovedparten af officersstillingerne i fremtiden har et indhold, der gør dem konstant travlt aktiveret med bredt professionelt - operativt, teknisk og logistisk - krævende og udviklende arbejde. Stillinger, der ikke klart lever op til dette krav, må omnormeres til besættelse af specialister fra sergentgruppen, civile specialister eller evt. officerer, der efter den første tjenesteperiode på måske 10 eller 15 år vælger en tidsbegrænset kontrakt med henblik på tjeneste i én specialiseret funktion. Alle kadrestillinger skal kritisk vurderes, så rutineprægede stillinger og stillinger med snævert specialistindhold ikke besættes med officerer, der satses på til lang ansættelse.

Den indledende professionelle officersuddannelse – den grundlæggende kompetenceudvikling - skal ændres til at fremme selvstændige løsninger. Hurtigt skal uddannelsen skifte fra den grundlæggende indlæring af taktik, føring og logistik i en symmetrisk styrke-mod-styrke ramme, til opgaver og rammer, der fremmer selvstændig udarbejdelse af løsninger med henblik på midler og fremgangsmåder. Egne styrker skal fra opgave til opgave variere i organisation, materiel og teknisk

---

\* Det er her nødvendigt, at understrege, at jeg er grundlæggende enig i oberstløjtnant H.H. Møllers grundopfattelse i den tidligere nævnte artikel i 'Danske Officerer', at officersuddannelsen skal bevare/gives et professionelt fokus. Men da det ikke anses muligt at forene forsvarets fremtidige struktur og opgaver med bevarelse af en praktisk professionalisme og en generel 60 års aldersgrænse, må der findes en balance, der dog bevarer Møllers hensigt for øje. Dansk forsvars vilkår er i fremtiden de samme, som får vore nabolande, herunder Norge, til at gennemføre fundamentale reformer af deres strukturer. Om den norske løsning med opdeling i et kontrakt officerskorps og et 'akademisk' linieofficerskorps er den bedste løsning er dog nok et åbent spørgsmål.

niveau og i førernes og enhedernes uddannelsesniveau, så en til virkeligheden tilpasset løsning bliver nødvendig. Forudsætninger om modstanderen og allierede gøres bevidst usikre. Mod slutningen af undervisningen skal således hele spektret af opgaver og den fulde kompleksitet være blevet dækket af undervisningen, og med realistiske asymmetrier både ved indsats mod regulære og irregulære modstanderstyrker, i den grad dette også er relevant for officerer på laveste funktionsniveau. Undervisningen i taktik/operationer skal give en dybdeforståelse af muligheder og begrænsninger af de forskellige typer materiel og enheder – og af, at disse konstant vil ændre sig under påvirkning af den teknologiske udvikling. Man kunne anvende den følgende parallel for at illustrere den nye situation: De unge officerer skal ikke blot kun lære at 'dirigere et til to stykker musik'. De skal kende instrumenterne godt nok til at komponere deres egne små melodier.

For at der skal være en blot rimelig mulighed for at leve op til disse krav, er det helt afgørende, at officersskolernes lærerstab sammensættes af de allerbedste af de kun lidt ældre officerer, af personer, der kan virke som rollemodeller på det mest hensigtsmæssige grundlag. Lærerne skal have en ajourført både teoretisk og frisk erfaringsbaseret professionalisme og de skal besidde en personlighedsprofil med engagement, karakter og moral, der virker tiltrækkende for kadetterne. Dette var kendetegnende for officersskolernes lærerkorps i det første par årtier efter Anden Verdenskrig, hvor det var normalt, at selv fremtidige generaler blev anvendt i denne tjeneste, men har ikke altid, i alle værn, været tilfældet siden.

Forsvaret vil aldrig kunne tiltrække og fastholde den kvalitet, som vi har behov for, alene gennem vor løn og arbejdsvilkår. Derfor er det i fremtiden helt afgørende, at organisationen tiltrækker kvalitet gennem eksemplets magt, både på tjenestestederne og skolerne. Konkurrencen om de egnede unge skærpes. Det er ikke en given ting, at det vil lykkes.

Den generelle del af officerernes grunduddannelse skal understrege kompetence i sprog og alle elementer af professionel etik. Ingen officer skal kunne udnævnes uden, som minimum, at have særdeles gode færdigheder i mundtligt og skriftligt engelsk. Det er på tide, at også offentlige arbejdspladser, herunder Forsvaret, fastlægger lønniveauet efter konstant demonstreret evne og vilje til at opbygge og bevare målelige færdigheder, herunder i relevante sprog og i opretholdelse af en højt fysisk standard gennem indsats i fritiden. Modsvarende skal man kunne komme under alvorligt pres i lønniveau, hvis man ikke opretholder et robust minimumsniveau. Det er for Forsvaret afgørende, at man genetablerer en dybt alvorlig og konsekvent holdning til alle dele af professionen, uanset hvor ubehageligt og udansk dette måtte forekomme.

Sproguddannelsen skal og kan ikke nødvendigvis forbedres ved at øge sprogundervisningens andel af undervisningen. Anvendelsen af hovedfremmedsproget engelsk skal integreres generelt i undervisningen i andre fag, så kadetten mod slutningen af undervisningen anvender engelsk frit i både skriftlig og mundtlig problemløsning. Det kan gøres naturligt ved i stigende grad at anvende udlændinge i lærerstaben.

Selv unge officerer skal have en udviklet tilbøjelighed til at søge opgaver løst i samarbejde med de andre værn og med andre organisationer. Dette kan dels opnås ved, at undervisningen dækker hele opgavespektret. Men fælles løsninger vil kun blive 'integreret' i den kommende officers professionelle normalbillede, hvis han allerede under den grundlæggende officersuddannelse prøver samarbejdet. Da det primære - og realistiske - mål med den grundlæggende uddannelse er at gøre officeren professionel indenfor værnet, er det dog begrænset, hvor meget tid, der kan afsættes til sådanne værnsmæssige (og institutionsfælles). Man kan dog - indirekte - opnå et bedre samspil mellem værnene, hvis en betydelig del af den generelle undervisning i civile, herunder i akademiske, fag gennemføres i klasser med kadetter fra alle tre værn.

Der er flere årsager til, at akademisk bredde og kvalitet\* får en yderligere betydning for officerskorpserne. For det første indebærer både det brede operative opgavekompleks og indsatsmiljø, at der stilles absolutte krav til også den helt unge officer. For det andet skal det være attraktivt at søge en karriere i Forsvaret, selvom der ikke længere kan tilbydes ansættelsestryghed til 60 år selv til dem, som går i stå professionelt og holdningsmæssigt. For at dette skal være muligt, må der i tilknytning til officersskolerne og Forsvarsakademiet etableres et relativt lille, delvis internationalt, akademisk miljø (samlet nok 15-20 akademikere). Dette skal men med hensyn til fagområder være bredt rekrutteret. Det skal være et miljø, hvor det er økonomisk og intellektuelt attraktivt for en ung civil eliteakademiker at forske, uddanne og udvikle sig i en tre til fem års kontraktperiode. For at omstillingen af også den grundlæggende officersuddannelse skal lykkes, skal denne gruppe af akademikere også eksplicit gives rollen at udfordre de karriere- og konsensustænkende militære. Man kan sige, at deres rolle som 'djævlens advokater' skal accepteres og institutionaliseres.

### **Den obligatoriske videregående officersuddannelse (Trin I)**

Medens officerens grundlæggende operative specialist og værnsekspertise gives under den grundlæggende officersuddannelse og de første års praktiske tjeneste, vil det ikke længere være tilstrækkeligt at koncentrere hovedparten af uddannelsen på det obligatoriske videregående uddannelsesniveau trin I om værnets vilkår. Der vil ganske vist være behov for at give den nu, gennem praktik, professionelle officer bredere forståelse og færdigheder indenfor værnets operationer. Men da de primære operationer vil finde sted i rammen af et 'ekspeditionskorps' og derfor altid vil være multinationale og have værnsmæssige elementer, skal dette afdække indholdet og placering af hovedmodulet i kursus.

Uddannelsen bør, som den grundlæggende officersuddannelse, altid omfatte den fulde kompleksitet og hele operationsspektret, den skal være elevcentreret og inspireres af danske (og andre) officerer med helt frisk relevant operativ erfaring<sup>†</sup>. I sin natur vil både deployeringen til missionsområder samt den logistiske støtte ske i koordineret international eller national dansk ramme. Det vil derfor være naturligt, om denne kendsgerning bliver afspejlet i uddannelse i form af en grundig værnsmæssig uddannelse i planlægning og gennemførelse af deployering samt i fælles logistisk støtte til operationen. Dansk forsvars nye organisation med fælles funktionelle tjeneste understreger relevansen af et sådant fokus.

I dag er der fortsat en tilbøjelighed til at opfatte 'værnsmæssige operationer' som bundet og kontrolleret af en formel ramme på højt niveau, hvor der eksisterer en afbalanceret, værnsideologisk funderet, politisk korrekt ligeværdighed mellem værnenes bidrag uanset opgave. Det er en situation, der hæmmer en effektiv fokusering og anvendelse af styrkerne. Værnsmæssigt samarbejde bør i fremtiden opfattes og gennemføres ligeså naturligt og pragmatisk, som samarbejdet mellem de forskellige dele af det amerikanske marinekorps, med alle styrkebidrag under taktisk enhedsledelse i opgaver eller faser, hvor dette er muligt, dvs. når sø- og lufthæredømmet er garanteret sikret. Den eneste begrænsning på en anvendelse af midlerne, som kom de fra én pulje, vil være deltagelse af større lande, hvis anakronistiske magt- og opgavefordeling fortsat ikke afspejler nutidens og fremtidens behov for pragmatik og fleksibilitet. Det bidrager dog til optimismen, at de amerikanske værn er under et kraftigt pres for at organisere og uddanne sig til effektivt samvirke<sup>‡</sup>.

---

\* Akademisk kvalitet er her forstået som evnen til åben, kritisk, struktureret, selvstændig tænkning, individuelt og i samspil med andre, samt klar præsentation i skrift og tale. Akademisk kvalitet ses som noget, der ikke alene afspejles i akademiske point og diplomer, men som sikres af hård ekstern, også international, bedømmelse af individuelt og kollektivt akademisk arbejde.

<sup>†</sup> Som det er ved at ske nu gennem justering af uddannelsen på Hærens Officersskole.

<sup>‡</sup> Afsnittets argumenter medtages i undren over, at Forsvaret som helhed og værnene hvert for sig i de senere år synes at have bevæget sig i retning af en opgivende holdning til værnsmæssige operationer: 'Lad os



Uddannelsen på trin I finder sted inden for den periode i en officers liv, der domineres af hans praktiske tjeneste, der dog efter kurset sker i en enhedsstab eller som chef for en grundlæggende enhed\*. På grund af, at officeren i denne periode typisk også vil være i en krævende familieramme og i øvrigt blive belastet af udsendelser, er det hensigtsmæssigt, at fraværet fra enheden og familien gøres så kort som muligt. Trin I bør derfor ikke forlænges af akademiske elementer. For at gøre den samlede uddannelsen på dette trin så effektivt som mulig, skal fælles forudsætningskabende elementer - både almene og professionelle - gennemføres ved fjernundervisning, før officeren ankommer til kursets tilstedeværelsesdel. Det er naturligt, at en overbevisende gennemførelse af uddannelsen på dette trin er en forudsætning for enhver ansættelse ud over 35 år. Det vil i øvrigt være naturligt, om officeren snarest muligt efter uddannelsen - i en kombination af valg og tilbud efter bedømmelse - placeres i én af tre kategorier. Den første er en fortsat generalistlinie indenfor forsvaret/værnet. Den anden er et tilbud om en civil eller militær specialistuddannelse og -ansættelse (måske til 50 år). Den tredje vælger/opfordres til at tage en civil uddannelse med henblik på at forlade Forsvaret efter denne uddannelses afslutning. Hvor store de forskellige grupper bliver, afhænger af holdets kvalitet, den enkeltes ønsker og Forsvarets behov. Således vil der maksimalt kunne tilbydes en generalistansættelse til det antal, der kan gives give to til tre års chefserfaring på underafdelingsniveau eller tilsvarende i søværnet og flyvevåbnet indenfor de efterfølgende fem til syv år.

### **Den generelle videregående uddannelse af udvalgte officerer (Trin II)**

Karakteren af fremtidige karriereofficerers tjeneste og forsvarets operationer gør, at det forekommer både rimeligt og nødvendigt, at bryde med den kontinentaleuropæiske normalsituation. Hidtil har dansk forsvar, som alle andre i Kontinentaleuropa, gennemført alle hjemlige elementer i officerens uddannelse på det nationale sprog, uden direkte reference til niveauet i tilsvarende internationale uddannelser, ignorere at civile højere læreanstalter i stigende grad anvender internationale standarder og tilbyder uddannelser på engelsk. Imidlertid er det naturlige skridt - at gennemføre danske officerers videregående uddannelse trin II på engelsk - kun muligt, hvis kurset gives en mere international karakter. Det virker kunstigt, og er derfor pædagogisk uacceptabelt, at kræve, at elever taler engelsk indbyrdes, hvis alle taler og forstår dansk eller et andet nordisk sprog. Derfor er det en forudsætning for en udvikling af et internationalt kursus, at man gennem dansk eller anden sponsorering af udenlandske officerer og/eller udveksling af elever med ikke nordisk talende lande efter gensidig akkreditering af kurser sikrer en reel multinationalitet, der gør det naturligt at tale engelsk. Når dette er sket, vil det imidlertid være lettere at opnå et tæt samarbejde med søsterakademier med hensyn til gensidig inspiration og udveksling af medlemmer af fakulteterne. International tilstedeværelse vil ligeledes medvirke til at fremme innovation i uddannelsen.

Dette kursus bør som de tidligere uddannelser altid omfatte den fulde kompleksitet og hele operationsspektret, det skal være elevcentreret og inspireres af danske (og andre) officerer med helt frisk relevant operativ erfaring. Man kan i forlængelse af dette kursus gennemføre samme opdeling i tre kategorier som efter trin-I uddannelsen. Kun officerer, som man ser som særdeles

---

blot levere værnsmidrag til de internationale rammer' ... ' Vi planlægger ikke værnsmid, vi anvender, hvad vi tilbydes fra de andre' ... osv. Dette på trods af, at kommunikationerne, indhentningsmidlerne, logistikken, situationsbilledet m.v. i stigende grad bliver værnsmid eller værnsmid relevant, samtidig med, at hærstyrker i stigende grad bliver afhængig af de andre værn mht. ildstøtte samt operativ og taktisk transport, samtidig med, at Forsvaret anskaffer de fleksible støtteskibe og patruljeskibene og chartrer RO-RO skibe mhp. ekspeditionskorpsindsats. Det er udviklinger, der nødvendig- og muliggør nationale forberedelser til at levere kvalificerede bidrag med elementer fra flere værn.

\* Man kan kun være enig i H.H. Møllers betragtning om, at karriereofficerens samlede uddannelse ikke bør reduceres yderligere, ligesom hans påpegnings af muligheden for at opnå generel eller professionel ajourføring gennem fjernundervisning.

egnede til en fortsat generel karriere kan forventes placeret i chefsstillinger i operative afdelinger og tilsvarende. En betydelig gruppe vil kunne fortsætte karrieren til chefsniveau i stillinger, hvor operativ baggrund ikke er afgørende. Uddannelsestrin II kan kobles til akademiske krav på kandidatniveau uden, at dette undergraver det nødvendige professionelle fokus. Det er muligt at gøre på flere måder. Hvert land har sin model - nogle er hensigtsmæssige. Det væsentlige er at acceptere, at det primære formål for en af Forsvaret valgt og sponsoreret akademisk uddannelse er at give officeren en bredere horisont og bedre arbejdsmetode *på et for Forsvaret relevant område*, det sekundære formål er dog at gøre officerstjenesten mere attraktiv for kompetente unge, der ønsker at udvikle sig gennem hele livet, nogle for at søge en anden karriere, men andre alene på grund af udfordringen<sup>\*</sup>. Det er dog samtidig klart, at trin II-uddannelsens indhold og formål bestemmes af forsvarets behov - kursus 'skræddersys' ikke for at optimere antallet i akademiske points, der indgår i et muligt supplerende akademisk uddannelsesforløb. Det er væsentligt for at undgå, at forsvarets uddannelser mister fokus, at det er de civile højere læreanstalter, der bygger videre på kursus indhold, og som er ansvarlige for eksamination og diplom. I mange år har uddannelsen på trin II i for høj grad været præget af dansk forsvarsledelses krav om at 'producere' et ret højt antal dimittender. Den deraf affødte beherskede gennemsnitlige elevstandard har ikke fremmet kursernes kvalitet. Det bør stærkt overvejes at udnytte den nye situation til at prioritere elevkvaliteten. Det kan ud over anvendelsen af bedømmelsessystemet jf. udenlandske erfaringer hensigtsmæssigt ske ved at prøve og/eller interviewe kandidater før beordring til kursus for at fastlægge motivation og forudsætningsniveau<sup>†</sup>.

### **Den nødvendige ramme for udviklingen af professionelle officerer - realistiske øvelser**

Uanset, hvorledes den formelle uddannelse tilrettelægges, og ligegyldigt, hvorledes karriereofficerens tjenesteforløb organiseres, vil det ikke være muligt at sikre kvalitet og indsatsberedskab, hvis ikke enhedernes presses af et krævende og realistisk øvelsesmønster. I de enheder og taktiske stabe, hvor officererne lærer deres profession, skal aktiviteterne domineres af intens øvelses- og studievirksomhed. Øvelserne skal, i modsætning til tidligere, præges af variation over hele spektret af operationstyper, indeholde for enhederne ikke-planlagte opgavetyper, eksperimenter med taktik, procedurer, organisation og teknologi. Eksperimenterne skal både kunne være initieret af foresat og tilladt iværksat på lokalt initiativ, men monitoreret af den foresatte, bedst med international assistance. Øvelser skal i princippet altid have mindst én uafhængigt optrædende modstander for at sikre realistiske erfaringer. Af samme årsag skal de være så langvarige, at alle dele af organisationen presses og således lærer. Øvelserne skal i alle værn gennemføres på engelsk, hvilket også her kan gøres naturligt gennem international deltagelse – også i de danske enheder og stabe.

### **Professionel genopladning af Forsvarets potentielle ledere ('Trin III')**

I modsætning til situationen i de ledende medlemmer af NATO, forventer det danske forsvar - helt urealistisk - at kommende generaler og admiraler har tid til, tilbøjelighed til og mulighed for at ajourføre og udvikle sig i generelle og professionelle studier samtidig med, at de gør deres krævende meriteringstjeneste i forvaltningsstrukturerne. Det forhold, at man ikke længere har én, veldefineret opgave delegeret til Forsvaret, men skal forstå et bredt spektrum af opgaver og derefter give politikerne brugbare råd for anvendelsen og udviklingen af landets væbnede styrker afspejles ikke i uddannelsessystemet. Enkelte sendes ganske vist på 'War College' kurser i USA,

---

\* For en forenklet, men fortsat tankevækkede, beskrivelse af udviklingen af stabsofficersuddannelsen i de sidste 200 år med vægt på de seneste 20 år se Peter Foot: "European Military Education Today" i den Gregory C. Kennedy og Keith Neilsons redigerede "Military Education. Past, Present, and Future", Westport, Connecticut 2002.

† Man kan med god nytte søge inspiration i Martin van Crefelds lille bog "The Training of Officers. From Military Professionalism to Irrelevance", New York 1990, der analyserer de amerikanske værns uddannelsessystemers svagheder, og hvis anbefalinger nok medvirkede til nødvendige reformer i årene efter.

hvor de så lærer, hvad de amerikanske admiraler og generaler bør vide, andre sendes til NATO Defense College med henblik på forberedelse til nøglestillinger i NATO-systemet.

Udviklingen i de sidste to årtier har ganske vist medført, at man har erkendt, at myndighedschefer skulle have en supplerende forvaltningsuddannelse. Kommende generaler og admiraler får dels mulighed for at modtage en generel sikkerhedspolitisk ajourføring og 'netværke' til civile ledere gennem deltagelse i 'Forsvarschefens Sikkerhedspolitiske Kursus', og senest gennemgå det korte, modulære kursus i 'Helhedsledelse'. Men i modsætning til deres angelsaksiske kolleger gives de ikke frihed til igennem nogen måneder at tænke og ajourføre sig med hensyn til substansen af deres profession på de politisk-militært, strategisk, værnssfælles operative niveauer - i en ramme adskilt fra dagligdagen.

Forsvaret har i dag ikke mulighed for at observere, om de kandidater til de højeste stillinger, som man har identificeret gennem deres demonstrerede kvaliteter i en forvaltningsdomineret karriere, har den sans for policy, den professionelle dybde og bredde og de innovative egenskaber, som er afgørende for, at de er deres løn værd efter udnævnelsen.

Min observation fra sidelinien af dansk forsvars udvikling i de seneste 10-15 år antyder, at det kunne være en god, helt overkommelig idé at lade sig inspirere af de angelsaksiske lande og gennemføre en afsluttende kompetenceudvikling for kommende generals- og admiralsemner i et værnssfælles, multinationalt og 'multiagency' kursus af nogle måneders varighed. På grund af det meget lille akademiske miljø i Danmark på det sikkerheds- og forsvarspolitiske område, vil det være nødvendigt at tilknytte udenlandske akademiske og pensionerede militære 'mentors' til kursus, for at sikre både relevant inspiration og kvalitet. Dette vil være muligt, hvis kurset i øvrigt har et par internationale elever og hvis sproget er engelsk. Kursets lille danske 'fakultet' og eleverne skulle formelt have opgaven diskret at analysere og anfægte dansk forsvars og NATOs dogmer. En sådan anvendelse ville være på linie med ikke mindst amerikanske militære lederes anvendelse af deres højeste uddannelsesinstitutioner, fra den amerikanske flåde anvendelse af sit War College til at gennemarbejde og udvikle krigsplaner, over generalmajor John H. Russells anvendelse af Marinekorpsets skoler til at udvikle doktrinen for amfibieoperationer og den daværende forsvarschef Colin Powells anvendelse af National War College til at gennemtænke strukturkonsekvenserne af den forventede afslutning af Den Kolde Krig til den nuværende Bush-administrations anvendelse af - igen - National War College til udarbejde en koncept som svar på angrebene 11. september 2001. En sådan anvendelse vil afspejle og konsolidere Forsvarsakademiets Vision 2010 om at udvikle sig til dansk forsvars internationale videnscenter.

### **Afsluttende bemærkninger**

For at afslutte med noget væsentligt er det nok hensigtsmæssigt at afslutte med et citat fra anbefalingerne i Martin van Crevelds lille bog:

*"Det nuværende system, under hvilket et meget stort antal officerer opmuntres, ja selv presses, til at tage videregående akademiske grader i alle slags sandsynlige og usandsynlige områder er, militært set, helt ubrugeligt. ... der er ingen tvivl om, at det meget store flertal af officerer skal fokusere på deres egen profession."*

*"På den anden side gør et op-eller-ud karrieresystem ... at de fleste officerer vil have forladt tjenesten, når de har nået slutningen af fyrrerne eller begyndelsen af halvtredserne. Derfor er det vigtigt, at de gives en opmuntring til at studere til en videregående grad som et skridt mod afskedigelsen og en mulig anden karriere. Værnene kan derfor tilbyde hjælp, finansiel eller anden, til officerer, som ønsker af studere, idet dog sådanne studier kun betragtes som en bonus. Besiddelsen af videregående akademiske grader leder ikke i sig selv til militær kvalitet."*

---

\* Creveld s. 105-106

Tidens oplæg til fremtidens officersuddannelse præges af forskellige tendenser: *For det første* af menneskers velmenende forsøg på at spare penge gennem en omlægning og afkortning af officersuddannelsen. Det er rimeligt altid at søge at rationalisere og fokusere, men for ofte synes selv reformatorer i uniform at ignorere, at det, som det drejer sig om, er at bevare og forbedre uddannelsen i en profession, hvor både opgaver, ramme og instrumenter er i en rivende udvikling. En profession, der endvidere er og altid må være præget af et stressfyldt samspil med både det politiske miljø og den civilbefolkning, der påvirkes af professionens arbejde. *For det andet* af ønsker om at anvende civile uddannelser og give civile uddannelsesdiplomer. Det er herunder rimeligt og fornuftigt, at man ser på mulighederne for at udnytte civile uddannelsesmoduler i officersuddannelsen. Det har Danmark med stor succes gjort i årevis i uddannelsen af søofficerer og gjorde tidligere i uddannelsen militæringenjører og militærpsykologer. Det er dog væsentligt at erindre sig, at der skal være et klart formål med at anvende civile uddannelser i professionens 'kompetenceopbygning'. Det ville være rimeligt farligt for befolkningen, hvis samfundet - eller lægestanden selv ud fra måske en opfattelse af professionelt mindreværd - krævede, at den professionelle uddannelse af læger skulle tilføres akademisk moduler fra andre uddannelser, som ikke direkte fremmede udviklingen af den gode kirurg, mediciner, øjenlæge, osv.