

Hardshipdiplomati

– forandring som rutine

Temnummer: Udenrigsministeriets 250 års jubilæum

Arbejdsopgaverne og rammevilkårene for diplomati har ændret sig dramatisk i Udenrigsministeriets 250-årige historie. Diplomater kan ikke længere nøjes med at være i dialog med andre landes formelle beslutningstagere i en verden, hvor magten er spredt mellem mange beslutningstagere og meningsdannere. Selvom sikkerhed altid har været en faktor for diplomati, var terrorangrebet på den danske ambassade i Islamabad den 2. juni 2008 et voldsomt »wake up call« og førte til omfattende ændringer i Udenrigsministeriets håndtering af sikkerhed. Der blev ansat professionelle sikkerhedsrådgivere, og diplomater på vej til en udepost trænes nu mere intensivt til at håndtere terror og andre trusler. Det kræver den rette medarbejderstab. Et er viden og faglig evne, noget andet er persontypen. For der kan være stor forskel på stresshåndtering i travle, men forudsigelige rammer som på EU-repræsentationen i Bruxelles og i uforudsigelige rammer med et højt trusselniveau, som f.eks. i Kabul. Det er

forbundet med store omkostninger at have ambassader i højrisikolande, hvilket rejser flere dilemmaer. For det første, om det er realistisk at eliminere alle trusler, og hvis ikke, om man vil acceptere en restrisiko. Dertil er det et dilemma, hvis de økonomiske omkostninger bliver afgørende for, hvor Danmark er diplomatisk til stede. De personer, der ansættes i Udenrigsministeriet i dag, har som grundvilkår, at de kan blive sendt til sikkerhedsmæssigt vanskelige poster i et større omfang end tidligere. Hertil kan lægges nye opgaver (ud over det klassiske diplomatiske arbejde) som økonomisk diplomati, håndtering af medier samt hjælp til danskere i udlandet, hvor det ændrede trusselsbillede har medført nogle meget vanskelige borgerservicesager. Dertil kommer de markant øgede krav til håndtering af sikkerhed for ambassaden og sig selv. Uanset den fremtidige udvikling er det givet, at danske diplomater også fremover vil skulle udvise stor fleksibilitet, tilpasningsevne samt robusthed under stort psykisk pres.

Danske diplomater før og i dag: Fra aristokrater til terrængående repræsentanter

Det udbredte billede af en diplomat som en person i gallatøj med et glas champagne i hånden svarede heller ikke til virkeligheden for fortidens diplomater, selvom de i diplomatiets barndom typisk rekrutteredes fra aristokratiet og udførte deres diplomatiske gerning som akkrediterede ved diverse hoffet.

Det diplomatiske arbejde foregik dengang som dialog mellem ligemænd og formelle beslutningstagere. I mange år levede diplomati derfor i et lidt beskyttet miljø. Udenrigsministeriet fulgte selvsagt udviklingen i det danske samfund som helhed, og rekrutteringsgrundlaget blev bredt ud, og efterhånden lignede Udenrigsministeriet andre danske ministerier, men med den markante forskel, at diplomaterne har verden som deres arbejdsplads og derfor forventes at veksle mellem tjeneste i København og på diplomatisk repræsentationer i udlandet.

Udenrigsministeriet har, som diplomatisk tjenester i andre lande, ændret sig markant, ikke mindst de seneste 50 år. Tempoet er steget gevaldigt som følge af hurtigere kommunikationsmidler. Hvor en ambassade tidligere udvekslede

VIBEKE ROVSING LAURITZEN

ambassadør i Sverige.
Tidligere kontorchef for HR,
Udenrigsministeriet,
virola@um.dk

ODD SINDING

fra september ambassadør i
Belgien, Luxembourg og
Vatikanet. Tidligere kontorchef
for sikkerhed og ejendomme,
Udenrigsministeriet,
oddsin@um.dk

BIRGITTE RØJLE HANSEN

fuldmægtig,
Udenrigsministeriet,
birhan@um.dk

oplysninger med Udenrigsministeriet i København via en ugentlig diplomatisk postsæk, har internettet revolutioneret arbejdet. Samtidig fik Danmarks medlemskab af det daværende EF fra 1. januar 1973 stor betydning for det diplomatiske arbejde. EU-dagsordenen kom i centrum for mange ambassaders daglige arbejde, der blev mere strømlinet og mindre påvirket af, hvilket land, man arbejdede i, da kravene til indberetningerne om EU-samarbejdet var og er ens uanset opholdsland.

Endelig er der nok så vigtigt sket en ændring i de samfundsmæssige magtstrukturer. Uformelle beslutningstagere, meningsdannere, medier og globale virksomheder er i dag i lige så høj grad med til at præge samfundsudviklingen, hvorfor det ikke er nok for en diplomat at have kontakt til de formelle beslutningstagere, når man skal afkode stemningen i opholdslandet og præge beslutninger til gavn for Danmark.



et grundvilkår for danske diplomater i dag er, at de i større omfang end tidligere kan blive sendt til sikkerhedsmæssigt vanskelige poster

Formålet med denne artikel er at give et indblik i de store forandringer, dansk diplomati har været igennem i Udenrigsministeriets 250-årige virke, med fokus på de seneste årtier, hvor ikke mindst angrebet på den danske ambassade i Islamabad satte nye rammer for danske diplomaters hverdag ude. Afsættet er, at sikkerhed altid har været et element i diplomaters virke, men at den globale terror medførte et helt nyt og mere uforudsigeligt trusselsbillede, der også ramte Danmark og danske interesser. Det har medført ændringer i Udenrigsministeriets håndtering af sikkerhed og personalepolitik, hvor et grundvilkår for danske diplomater i dag er, at de i større omfang end tidligere kan blive sendt til sikkerhedsmæssigt vanskelige poster. Samtidig vil danske diplomater i dag varetage en større mangfoldighed af opgaver ud over det klassiske diplomati. Konklusionen er derfor, at danske diplomater også fremover vil skulle tilpasse sig en verden præget af stor omskiftelighed.

Sikkerhed for diplomatiet

Historisk set har det været forbundet med ganske store risici at være budbringer for sit land og sit statsoverhoved. I erkendelse heraf udviklede man i praksis fra 1700-tallet forskellige former for diplomatisk immunitet, der blev stadfæstet i Wienerkonventionen i 1961. Sikkerhed for diplomater er således ikke nyt, men trusselssituationen har ændret sig markant. Det var for få år siden næsten utænkeligt, at danske ambassader og andre danske interesser var mål for terror, som Wienerkonventionen med sit udgangspunkt i statslige aktører kun i begrænset omfang kan beskytte diplomater mod.

Dertil kommer, at sikkerhedssituationen i en række af de lande, hvor Danmark har haft ambassader i mange år, har udviklet sig negativt. I dag har Danmark derfor diplomatisk repræsentation i flere skrøbelige og usikre lande end

for blot 10-15 år siden. Udviklingen stiller store krav til de danske diplomater, deres familier og forberedelsen af dem, når de udstationeres til vanskelige udeposter – eller hardshipposter på diplomatsprog (se eksempelvis Sørensen, 2016).

Sikkerhed er blevet en markant ny opgave for danske diplomater. Læg dertil en række andre nye opgaver som f.eks. eksport- og investeringsfremme og myndighedssamarbejde, hjælp til danskere i nød og håndtering af medier, når Danmark pludselig tager overskrifter i udlandet – og hvor danske repræsentationer pludselig står som symbolmål for utilfredshed. Tænk på så forskellige sager som Muhammed-tegningerne i 2006 (som vi kommer tilbage til), rydningen af Ungdomshuset på Jagtvej i 2007, aflivningen af giraffen Marius i Københavns Zoo i 2014 og den såkaldte »smykelov« fra 2016. Takket været sociale medier kan lokale begivenheder med et snuptag trække globale (negative) overskrifter, som kræver hurtig handling for at give et retvisende billede og undgå unødigt politisk og økonomisk skadesvirkning for Danmark, men også for at håndtere sikkerheden for danskere og danske interesser i udlandet. Samlet set er der behov for langt mere terrængående diplomater, end det gjorde sig gældende i de tider, hvor diplomater var aristokrater udsendt af stater for at gå i dialog med ligemænd og opholdslandets formelle (og vel dengang også eneste reelle) beslutningstagere.

Det danske Udenrigsministerium har dog (når man sammenligner med andre landes udenrigsministerier) som enhedstjeneste, der også varetager udviklingsbistand, længe haft behov for de mere terrængående medarbejdere til at varetage opgaver i udviklingslande og har derfor været lidt bedre rustet til at håndtere de nye udfordringer fra sikkerhed.

Det ændrede trusselsbillede fra 9/11 til angrebet på den danske ambassade i Islamabad i 2008

To begivenheder står helt centralt for sikkerheden for danske diplomater. Angrebene mod USA den 11. september 2001 gav terrorismen en hidtil uset global dimension. I europæisk optik havde terrorisme indtil da især kunnet anskues som et geografisk afgrænset fænomen, som f.eks. IRA-terrorisme i Storbritannien. 9/11 blev startskuddet på en terrortrussel fra fundamentalistiske grupper uden konkrete territoriale og politiske mål og med netværk i mange lande. Terrorangrebene i Madrid i marts 2004, i London i juli 2005 og siden i flere andre europæiske lande, herunder København i februar 2015 var en forlængelse heraf.

Terrorgrupper var i stand til at ramme vestlige lande og interesser i tredjelande med stor kraft og ved at slå til pludseligt og uden varsel i modsætning til, hvordan en nationalt baseret terrorgruppe som f.eks. IRA normalt handlede. Avanceret telekommunikation muliggjorde, at de globalt orienterede terrorgrupper kunne koordinere deres aktioner mellem fjernt placerede »celler«, medens ledere af grupperne forblev skjult andetsteds.

Danmarks aktive bidrag til bekæmpelse af terror og militære involvering i Irak og Afghanistan medvirkede til at øge terrortruslen mod Danmark og danske interesser, men det var Muhammed-tegningerne, der for alvor satte Danmark på den globale terrors hitliste.

I februar 2006 udløste Muhammed-tegningerne massedemonstrationer mod Danmark i en række muslimske lande og førte til, at demonstranter angreb de danske ambassader i Beirut, Damaskus og Teheran. Det var en meget alvorlig og ny situation for Danmark og dansk diplomati.

➤➤ **Danmarks aktive bidrag til bekæmpelse af terror og militære involvering i Irak og Afghanistan medvirkede til at øge terrortruslen mod Danmark og danske interesser, men det var Muhammed-tegningerne, der for alvor satte Danmark på den globale terrors hitliste**



I protest mod Jyllands-Postens Muhammed-tegninger satte flere hundrede syriske demonstranter den danske ambassade i Damaskus i brand i februar 2006.
Fotokreditering: John Kristensen, Udenrigsministeriet

To år efter ændredes terrortruslen markant til det værre, da al-Qaidas daværende leder, Osama bin Laden, i en lydoptagelse den 19. marts 2008 truede Europa og Danmark med hævn med direkte henvisning til Muhammed-tegningerne. Genoptrykningen af tegningerne i februar 2008 udnyttedes ideologisk og propagandamæssigt af al-Qaida, der indtil da ikke aktivt havde brugt tegningerne i deres propaganda. Efterfølgende erklæring fra ledende al-Qai-

da-medlemmer og relaterede grupper understregede al-Qaidas strategiske fokus på Danmark og bidrog til at fastholde terrorgrupperes fokus på Danmark og danske interesser (PET/CTA, 2009). Dette fokus kulminerede i angrebet på den danske ambassade i Islamabad den 2. juni 2008, der kostede seks personer livet og efterlod en ødelagt bygning. Angrebet var en »game changer« for Udenrigsministeriets tilgang til sikkerhed. Med ét var der ikke længere tvivl om, at Danmark stod højt på dagsordenen blandt militante islamistiske grupper.



I juni 2008 blev den danske ambassade i Islamabad udsat for en bilbombe, der kostede 6 personer livet.

Fotokreditering: Ken Nygaard Jensen, Udenrigsministeriet

Hvad betød angrebet på ambassaden i Islamabad for Udenrigsministeriet?

Som opfølgning på terrorangrebet på den danske ambassade i Islamabad arbejdede Udenrigsministeriet – i tæt samarbejde med bl.a. Justits- og Forsvarsministeriet og efterretningstjenesterne – målrettet på at styrke sikkerhedsindsatsen. Det har medført grundlæggende ændringer i den måde, Udenrigsministeriet håndterer sikkerhed på, men også i forhold til personalepolitik og forberedelsen af de diplomater, der udsendes til skrøbelige steder med højt trusselsniveau. Groft sagt er sikkerhed gået fra at være en mere reaktiv indsats til et helt anderledes omfattende proaktivt, præventivt og bredspektret arbejde, hvilket er nødvendiggjort af trusselsniveauet mod Danmark og danske interesser i udlandet.

I Udenrigsministeriet blev der ansat professionelle sikkerhedsrådgivere med klart mandat til at skærpe sikkerhedsbevidstheden blandt diplomater og lancere konkrete sikkerheds løsninger. Der er både sikkerhedsrådgivere med base i København og sikkerhedsrådgivere med base i udlandet, hvorfra de varetager sikkerheden i forskellige regioner med hyppige sikkerhedsinspektioner af de enkelte ambassader. Sikkerhed tænkes også i større omfang ind i anskaffelse og vedligeholdelse af ambassader og boliger med ansættelse af en række teknikere og bygningspecialister til at varetage den fysiske sikring af ambassader og boliger i form af f.eks. låse- og alarmsystemer, adgangskontrol og forstærkning af bygningerne til at imødegå bombeangreb og indtrængen. Derudover er samarbejdet med relevante danske myndigheder som f.eks. PET og FE samt kontakt til andre landes tilsvarende sikkerhedskontorer systematiseret og markant forøget.



Flere diplomater modtager i dag træning i at køre pansrede køretøjer, i simulerede kidnapningssituationer og angreb mod en dansk ambassade

Det ændrede trusselsniveau har haft stor betydning for, hvordan diplomaterne forberedes til udeposter, ikke mindst i lande der er sikkerhedsmæssigt vanskelige (se Torben Gettermanns artikel i dette temanummer). Før man tildeles en sikkerhedsmæssigt vanskelig udepost gennemføres en fysisk og psykologisk screening af medarbejderen. Flere diplomater modtager i dag træning i at køre pansrede køretøjer, i simulerede kidnapningssituationer og angreb mod en dansk ambassade. Diplomaterne trænes i førstehjælp og i at kunne læse posttraumatiske stressreaktioner hos kolleger (for en konkret beretning om, hvordan forberedelsen til en udepost i et sikkerhedsmæssigt vanskeligt land, kan blive sat i spil, se Santesson, 2018). Udenrigsministeriet har også etableret et tæt samarbejde med Rigshospitalets traumecenter, der kan kontaktes døgnet rundt for hjælp. Herfra er der besøg på ambassaderne eller videokonferencer, hvor læger instruerer ambassadeansatte i førstehjælp og i brugen af den førstehjælpskasse, som ambassaden er udstyret med. Udenrigsministeriet har ansat en krise- og familierådgiver, der også står til rådighed for medarbejdere og repræsentationer, der har været udsat for en krise.

Andre trusler end terror

Terrortruslen fylder meget i hverdagen for danske diplomater i lande som Afghanistan, Pakistan, Mali, Burkina Faso, Algeriet, Nigeria samt Bangladesh. De seneste års udvikling med terrorangreb i Paris, Berlin, Bruxelles og København viser samtidig, at terrortruslen er og forbliver global, og at terrorgrupper som ISIL og al-Qaida fortsat har ambitioner om at gennemføre større koordinerede angreb i Vesten, ligesom de har aktive grupper i Mellemøsten, Afrika og Asien, der har intention om og kapacitet til at ramme Vesten eller vestlige mål (FE, 2018).

Danske diplomater lever også med en række andre trusler. Det gælder truslen fra civile uroligheder, kriminalitet, sundhedsrisici fra høj forurening og ringe sundhedsfaciliteter samt naturkatastrofer. Dertil truslen fra spionage, der måske ikke er så fysisk farlig for den enkelte diplomat som de øvrige trusler, men kan være afgørende væsentlig i forhold til at beskytte ikke bare danske interesser og information, men også den information, Danmark modtager fra nære samarbejdspartnere og dermed deres interesser. Nogle af disse trusler er vanskelige for Udenrigsministeriet at gøre ret meget ved. Det gælder f.eks. sundhedsfaren ved forurening og ringe sundhedsfaciliteter ved akut alvorlig sygdom. Men som nævnt ovenfor trænes diplomaterne forud for udsendelse i de bedste måder at håndtere sådanne udfordringer på, ligesom den sikkerhedsrådgiver, der har ansvaret for en given ambassade, kan rådgive, såfremt der er tale om pludseligt opståede risici.

Tsunamien i Thailand 2. juledag 2004 medførte på linje med terrorangrebet mod ambassaden i Islamabad markante ændringer af Udenrigsministeriets håndtering af kriser, der involverede mange danskere under ophold i udlandet (se Ole Egberg Mikkelsens artikel i dette temanummer). Efterfølgende besluttede regeringen på baggrund af en evaluering at oprette et kriseberedskab, der var gearret til at håndtere en krise i udlandet, hvor tusindvis af danskere er involveret. Den Internationale Operative Stab blev oprettet i 2005, ligesom Udenrigsministeriet oprettede et døgnbemandet vagtcenter (Mikkelsen, 2016). Kriseberedskabet blev allerede aktiveret i juli 2005 i forbindelse med terrorangrebet i London. I sommeren 2006 var der igen behov for en massiv indsats, da den største danske evakuering nogensinde fandt sted, hvor knap 6.000 personer blev bragt hjem til Danmark fra Libanon (Thuesen, 2016). Udenrigsministeriet har også oprettet et udrykningsberedskab, der består af erfarne medarbejdere, der hurtigt kan rejse til et kriseram område. Udenrigsministeriet håndterer naturligvis ikke sådanne kriser alene, men arbejder tæt sammen med relevante danske myndigheder, herunder ikke mindst Rigspolitiet og Forsvaret.

Håndtering af multifacetterede opgaver i en urolig verden: diplomaterne og sikkerheden

Forudsætningen for at Udenrigsministeriet kan leve op til de mange og multifacetterede opgaver, som forventes i dag, er, at man har den rette medarbejderstab. Udenrigsministeriet har en såkaldt »generalistmodel« på diplomat-området, der indebærer, at medarbejderne forventes at kunne påtage sig en bred vifte af opgaver inden for udenrigs- og sikkerhedspolitik, udviklingsbistand, økonomi, eksport- og investeringsfremme, offentlighedsdiplomati samt borgerservice. Modellen sikrer den fornødne mobilitet og en effektiv bemanning af udetjenesten i samspil med specialister og lokalt ansatte ambassademedarbejdere.



Der er nogle medarbejdere og persontyper, der trives godt med den uforudsigelighed og det særlige stressniveau, som er knyttet til højrisikoområder. Andre medarbejdere fungerer bedst i mere forudsigelige rammer

Et er viden om ovennævnte emneområder, noget helt andet er, hvilken type medarbejder og persontype, der er behov for. Det er givet, at der er stor forskel på kravene til f.eks. stresshåndtering i meget travle, men oftest forudsigelige rammer som f.eks. EU-repræsentationen og så håndtering af de arbejdsopgaver, der er knyttet til ambassader i uforudsigelige rammer med højt trusselsniveau som f.eks. Kabul. Der er nogle medarbejdere og persontyper, der trives godt med den uforudsigelighed og det særlige stressniveau, som er knyttet til højrisikoområder. Andre medarbejdere fungerer bedst i mere forudsigelige rammer. Ideelt set kunne man derfor udvælge de diplomater, der trives godt med de særlige vilkår i f.eks. Kabul, Lagos og Bamako, og træne den gruppe til at udgøre en slags modstandsdygtige guerilladiplomater, der fast udsendes til højrisiko- og hardshipposter. En sådan tilgang ville imidlertid tilsidesætte det faktum, at diplomater, der ofte er ansat et helt arbejdsliv i Udenrigsministeriet, har perioder i deres liv, hvor udstationering i højrisikoområder ikke er attraktivt af familiemæssige hensyn. Nogle hardshipposter er uden familie og i hvert fald uden skolesøgende børn. Dertil kan selv personer med lyst og evne til at håndtere sikkerhedsmæssigt udfordrede udeposter i perioder have ønske om at tjene Danmark andre og mere rolige steder. Idet besættelsen af hardshipposter i videst muligt omfang er baseret på frivillige ansøgninger, er der ikke umiddelbart nogle oplagte og billigere løsninger end ovennævnte fysiske og psykologiske screening samt grundige forberedelse af de udsendte diplomater til hardshipposter.

Det er forbundet med store økonomiske omkostninger at være til stede i et højrisikoområde ikke blot i form af den fysiske sikring, vagter og nogle gange indsættelse af pansrede biler, men også forberedelsen af diplomaterne og den kontinuerlige opfølgning og rådgivning om sikkerhed. Omkostningerne bliver næppe mindre, idet udviklingen i en række af de lande og regioner, hvor Danmark har haft ambassader i mange år, præges af en øget terrortrussel. Sahel-området i det Vestlige Afrika, hvor Danmark har ambassader i Mali og Burkina Faso samt et stort landeprogram i Niger, udgør desværre et eksempel på den spredning. For ti år siden var landene turistmål, men målrettede bortførelser af vesterlændinge fra 2009 og øgede terrorangreb mod både lokale mål og den internationale tilstedeværelse, herunder ambassader, har sat en stopper for det. Bangladesh er et andet eksempel på, at udviklingen hurtigt kan gå den forkerte vej efter et terrorangreb i Dhaka i juli 2016 mod en restaurant, der særligt var besøgt af udlændinge. Senest viste terrorens forfærdelige ansigt sig på Sri Lanka, da seks simultane selvmordsbombeangreb fandt sted mod kristne kirker og hoteller med ikke mindst vestlige turister i påsken 2019. Danmark har ikke en ambassade på Sri Lanka, hvorfor den danske ambassade

i New Delhi, der dækker Sri Lanka, måtte operere fra et midlertidigt kontor, da danske borgere var involveret på meget tragisk vis.

Omkostningerne forbundet med sikkerhed rejser flere dilemmaer. For det første er det ikke muligt at eliminere alle trusler, hvis vi samtidig skal have en åben udenrigstjeneste, som er i god og åben dialog med opholdslandet. Udenrigsministeriets tilgang til sikkerhed er baseret på risikohåndtering frem for risikoudelukkelse. Det betyder, at Udenrigsministeriet har erkendt, at ikke alle trusler kan imødegås helt, og at man har valgt at leve med den risiko, som er tilbage, når relevante og realistiske sikkerhedstiltag er iværksat. Messingskiltet i Udenrigsministeriets reception til minde om de udsendte danske diplomater, der har betalt den højeste pris i deres arbejde for Danmark, er et meget konkret bevis på, at det, der ikke må ske, sker. For det andet er det et dilemma, hvis omkostninger til sikkerhed kommer til at afgøre, hvor Danmark er til stede, frem for, at det er de politiske og økonomiske interesser, der afgør det. Efter angrebet på ambassaden i Islamabad i 2008 besluttede Udenrigsministeriet at forblive i Pakistan, idet en lukning af ambassaden på det tidspunkt kunne tolkes som en sejr for de mørke kræfter, der stod bag angrebet.

Den moderne diplomat anno 2020, hvor eneste konstant er forandring

De personer, der bliver ansat i Udenrigsministeriet i dag, har som grundvilkår, at de kan blive sendt til sikkerhedsmæssigt vanskelige poster, hvorfor det er vigtigt, at de har gjort det op med deres familie, når de accepterer en ansættelse i Udenrigsministeriet. Arbejdet som diplomat har alle dage påvirket den enkelte diplomat og dennes familie grundet vekslingen mellem arbejde i København og i udlandet. Men prisen er blevet højere.

Samtidig vil den typiske ansatte i Udenrigsministeriet, der veksler mellem tjeneste i København og i udlandet, i dag opleve en større mangfoldighed af arbejdsopgaver, der spænder fra det klassiske diplomatiske arbejde til f.eks. håndtering af sociale medier, etablering af myndighedssamarbejde til gavn for danske virksomheder, eksport- og investeringsfremme, hjælp til danske borgere i udlandet, hvor det ændrede trusselsbillede har medført nogle meget vanskelige borgerservicesager i forbindelse med bortførelse, kapring af skibe og ofre for terrorangreb. Dertil kommer de markant øgede krav til håndtering af sikkerhed for ambassaden og sig selv i en langt større del af verden end tidligere.

Dansk diplomati og danske diplomater har gennemgået store forandringer i de seneste 250 år og må også i fremtiden ventes at skulle tilpasse sig til en verden præget af stor omskiftelighed. En konstant vil derfor være uforandrede høje krav til danske diplomater og ansatte i Udenrigsministeriet. De vil også fremover skulle udvise om ikke ligefrem evner som guerilladiplomater så i hvert fald have stor fleksibilitet, tilpasningsevne samt robusthed for at kunne håndtere de ofte meget vanskelige og følsomme sager, som Udenrigsministeriet skal varetage og det under stort psykisk pres.

Litteraturliste

- FE (2018), »Efterretningsmæssig risikovurdering«, 4. december.
- Mikkelsen, Ole Egberg (2016), »Borgerservice og krisediplomati – fra minus til plus«, *Økonomi & Politik*, 89(2): 20-33.
- PET/CTA (2009), »Vurdering af Terrortruslen mod Danmark (VTD)«, 27. oktober.
- Santesson, Tine (2018), »Den dag ambassadøren fik brug for sin terrortræning«, *DJØF-Bladet*, 10. december
- Sørensen, Jesper Møller (2016), »Diplomati bag pigtråd og i pansrede køretøjer. Et casestudie fra Afghanistan og Pakistan«, *Økonomi & Politik*, 89(2): 68-78.
- Thuesen, Lars (2016), »Libanon-evakueringen 2006 – den personlige beretning«, *Økonomi & Politik*, 89(2): 91-7.