
Handlingsplan for forsvarssektoren

Holdninger, etikk og ledelse

“Dette gjelder deg”





Forord

Forsvaret er avhengig av å ha legitimitet, tillit og troverdighet i det sivile samfunn. Som samfunnsinstitusjon forvalter forsvarssektoren store menneskelige, materielle og økonomiske ressurser. Forsvaret som statens sterkeste maktmiddel stiller dessuten den enkelte overfor helt spesielle holdningsmessige og etiske utfordringer og dilemmaer.

For å ivareta dette, trenger vi en organisasjonskultur preget av integritet, åpenhet og høy etisk standard. Utgangspunktet er at forsvarssektoren alltid vil ha behov for å arbeide med ledelse, etikk, holdninger og organisasjonskultur. Både fordi det er viktig for å oppnå de resultatene vi ønsker, og fordi mange eksterne aktører har forventninger til hvordan vi ivaretar vårt virke.

Mye av handlingsplanen går ut på å skape bevissthet rundt holdninger og etikk i hele organisasjonen. Holdninger er spørsmål om hvem vi er, og hva slags karaktertrekk vi dyrker frem i oss selv. Etikk handler om hvordan vi bør leve og oppføre oss som mennesker, og hvordan vi begrunner våre handlinger. Etikk sier noe om hva som er riktig, og hva som er galt, godt eller ondt. Det dreier seg om hvordan vi bør forholde oss til hverandre og hvilke verdier, normer og holdninger som skal danne grunnlag for fellesskapet.

Forsvarssektoren skal videreutvikles som en verdibasert og lærende organisasjon. Forsvarets militære organisasjon har kommet langt i å bruke sine kjerneverdier Respekt – Ansvar – Mot, slik at disse gir mening og har betydning for alt personell. De andre etatene har gjort tilsvarende, men med egne verdier tilpasset sin virksomhet. Slik bør det være, men det vil styrke utviklingen av hele sektoren også å ha et sett felles verdier som skal gi retning for vår atferd, våre valg og prioriteringer i årene som kommer.

I handlingsplanen legges det spesielt stor vekt på utfordringer knyttet til åpenhet, tillit og ledere som rollemodeller. Mangfold i organisasjonen er et annet viktig og prioritert felt. En positiv utvikling på disse områdene er helt avgjørende både i forhold til eksternt omdømme og intern oppslutning.

Tiltakene fokuserer på kunnskap, bevisstgjøring og refleksjon for den enkelte. Vi som ledere har et særlig ansvar, både fordi vi med ord og handling påvirker normene for god atferd, fordi vi selv stilles overfor situasjoner som krever etisk bevissthet og klokskap, og fordi vi har ansvar for å sørge for at de som vi har ansvar for, er bevisst på hvilke normer for god atferd som gjelder. Bevissthet rundt holdninger, etikk og ledelse er et langsiktig arbeid. Denne handlingsplanen er starten på en prosess som vil gå over lang tid.

Anne-Grete Strøm-Erichsen
Forsvarsminister

Sverre Diesen
Forsvarssjef

Frode Sjursen
Adm. dir. Forsvarsbygg

Paul Narum
Adm. dir. FFI

Kjetil Storaas Hansen
Direktør NSM

Innhold

Forord	1
Om handlingsplanen	3
Generelt	3
Formål	3
Forankring og medvirkning	3
Oppfølging	3
Mål	4
Tiltakene i handlingsplanen	5
Forsvarets skoler skal gi kunnskap og bevissthet om holdninger og etiske utfordringer	6
Bakgrunn for målet	6
Bevisstgjøring, refleksjon og gode arenaer for læring	6
Bevissthet rundt holdninger og etisk refleksjon skal være del av den enkeltes atferd i det daglige virke	9
Bakgrunn for målet	9
Ledere som rollemodeller	10
Etisk reflekterte handlinger	13
Åpenhet og tillit	16
Mangfold og inkludering	18
Håndtering av kritikkverdige forhold	20
Forsvarssektoren skal øke samarbeidet eksternt om holdninger, etikk og ledelse	22
Bakgrunn for målet	22
Koordinering og samarbeid	22
Økonomiske og administrative konsekvenser	23
Iverksetting og rapportering	23

Om handlingsplanen

Generelt

Handlingsplanen for holdninger, etikk og ledelse favner hele forsvarssektoren. Den skal dekke de 15 000 ansatte i Forsvarets militære organisasjon (FMO), de 2 000 ansatte i de andre etatene i forsvarssektoren, dvs. Forsvarsbygg, Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) og Forsvarets forskningsinstitutt (FFI), ca 9 500 vernepliktige inne til førstegangstjeneste samt Forsvarsdepartementet (FD). Dette er omfattende målgrupper som best nås ved tiltak lokalt i den enkelte virksomhet eller sentrale tiltak som kan gjennomføres for mange.

Handlingsplanen omfatter 23 nye tiltak. Det foregår allerede i dag gode og effektive tiltak i forsvarsgrenene, i avdelingene og i etatene, som hver på sin måte bidrar til å sette fokus på holdninger, etikk og ledelse. Det er et poeng å synliggjøre disse aktivitetene, sette ytterligere kraft bak flere av dem samt kommunisere og samordne der dette er hensiktsmessig. Derfor er også et utvalg av det pågående arbeidet tatt inn i planen.

Formål

Handlingsplanen skal gi støtte for ledere, ansatte og vernepliktige, slik at alle som har sitt virke i forsvarssektoren er godt rustet til å håndtere utfordringer som har med etikk og holdninger å gjøre – uansett hvor i organisasjonen de arbeider. Planen skal bidra til at ledere, ansatte og vernepliktige har tilstrekkelig kunnskap til å ta gode beslutninger, samt å styrke den enkeltes bevissthet rundt det å være en ansvarlig samfunnsaktør. Planen skal medvirke til at holdninger, ledelse og etikk i enda større grad inngår i profesjonsidentiteten og yrkesstoltheten.

Beslutningen om å bruke militær-makt bærer i seg et grunnleggende dilemma: Noen ganger risikerer vi å måtte ta liv for å beskytte liv.

Forankring og medvirkning

God forankring og bred deltagelse er stikkord for å få en handlingsplan om holdninger, etikk og ledelse til å gjelde i hele forsvarssektoren og i den daglige virksomheten.

Arbeidet har blitt ledet av FD, i god dialog med FMO og øvrige etater. Vi har diskutert målsettinger, utfordringer og tiltak med mange nøkkelpersoner og miljøer – deriblant Forsvarsstaben (FST), Forsvarets skolesenter (FSS) og de sentrale tillitsvalgte både for ansatte og for vernepliktige. Planen har vært bearbeidet med forsvarsgrenene gjennom kompetansenettverket for organisasjonskultur, og har vært tema for et fagseminar med en rekke ledere i forsvarssektoren. Dialogene har vært viktige for å få oversikt over det som allerede foregår av relevante tiltak, og for å etablere et godt grunnlag for å anbefale nye.

Oppfølging

Måten ledere på alle nivåer formidler og tar inn over seg denne handlingsplanen på, er avgjørende for utviklingen og effekten som oppnås. Et annet suksesskriterium for å holde oppe interessen for disse problemstillingene, er å identifisere miljøer som gis et særlig oppfølgingsansvar. Ett slikt miljø vil være kompetansenettverket for organisasjonskultur som ble etablert våren 2005. FD vil kunne støtte etatene i å gjennomføre større aktiviteter og arrangementer ute, regionalt eller lokalt. Departementet vil også følge dette arbeidet opp gjennom årlige konferanser (dialogkonferanser) med vekt på holdninger, etikk og ledelse. En målrettet og aktiv bruk av egen intranettportal vil også være et godt bidrag til å styrke og synliggjøre oppmerksomheten om etiske problemstillinger.



Handlingsplanen har tre mål

1. Forsvarets skoler skal gi kunnskap og bevissthet om holdninger og etiske utfordringer. *Kunnskap er viktig for å ta riktige beslutninger, og Forsvaret er godt stilt til å bygge ut dette gjennom egen utdanningsordning. Det er spesielt viktig at skolene bidrar til kunnskap og bevisstgjøring rundt holdninger, ledelse og etikk, og at læringssituasjonen utnyttes til å trene på teknikker for etisk refleksjon.*

2. Bevissthet rundt holdninger og etisk refleksjon skal være del av den enkeltes atferd i det daglige virke. *Dette målet legger vekt på etisk refleksjon i det daglige, på alle nivåer*

og i alle deler av virksomheten. Godt lederskap, gode holdninger og etisk refleksjon skal sitte i ryggmargen på hver enkelt og dermed bidra til gode valg og beslutninger i praksis. Det skal legges til rette for dette både gjennom trening og bevisstgjøring og ved konsekvent ledelse.

3. Forsvarssektoren skal øke samarbeidet eksternt om holdninger og ledelse. *Det tredje målet dreier seg om samarbeid med eksterne krefter i erkjennelsen av at også andre har relevant kunnskap og erfaring. Vi kan derfor ha nytte av å knytte gode forbindelser til andre organisasjoner.*

Tiltakene i handlingsplanen

Mål: *Forsvarets skoler skal gi kunnskap og bevissthet om holdninger og etiske utfordringer*

Tiltak 1	Bedre forståelsen av de etiske utfordringene i omstillingsprosesser	FMO (2007)
Tiltak 2	Vurder lederutdanningskonseptet "LEJK" innført fra krigsskolenivå	FMO (2007)
Tiltak 3	Gi studiepoeng for etikkutdanning	FMO (2007)
Tiltak 4	Videreutvikle etikk som fellesfag på alle utdanningsnivåer	FMO (2007)
Tiltak 5	Forsterke forskning på militæretikk	FMO (2007)
Tiltak 6	Integrere kulturforståelse i utdanningen	FMO (2007)
Tiltak 7	Åpne kurstilbud for hele forsvarssektoren	FMO (2007)

Mål: *Bevissthet rundt holdninger og etisk refleksjon skal være del av den enkeltes atferd i det daglige virke*

Tiltak 8	Understøtte ledere som rollemodeller, herunder:	
8a	Redusere turnover i militære lederstillinger	FMO (2007)
8b	Innføre vurdering av holdninger og etisk skjønn i årlig tjenesteuttalelse	FD, FMO, FB, NSM, FFI (2007)
8c	Etablere et helhetlig system for leder- og medarbeiderundersøkelser	FD, FMO, FB, NSM, FFI (2007)
8d	Gi ledere kunnskap om intern kommunikasjon som virkemiddel	FD, FMO, FB, NSM, FFI (2007)
8e	Gi ledere tilstrekkelig kompetanse i omstillingsledelse	FD, FMO, FB, NSM, FFI (2007)
8f	Utvikle e-læringsmodul for trening av ledere i dilemmaer og utfordringer i endringsprosesser	FD (2007)
Tiltak 9	Utarbeide et felles verdigrunnlag for forsvarssektoren	FD (2006-2007)
Tiltak 10	Revidere etiske grunnregler	FD (2006)
Tiltak 11	Utvikle lokale planer for holdninger og ledelse	FD, FMO, FB, NSM, FFI (2007)
Tiltak 12	Utarbeide e-læringsprogram for holdninger og etikk	FD (2007)
Tiltak 13	Etablere en intranettportal for holdninger og ledelse	FD (2006)
Tiltak 14	Forbedre sikkerhetskulturen	NSM, FMO (2006-2008)
Tiltak 15	Etablere årlige dialogkonferanser om holdninger, etikk og ledelse	FD (2006-2008)
Tiltak 16	Styrke profesjonsidentiteten	FMO (2006-2008)
Tiltak 17	Forbedre intern og eksternt kommunikasjon	FD, FMO, FB, NSM, FFI (2006-2008)
Tiltak 18	Synliggjøre fordelene ved økt mangfold	FD (2006-2008)
Tiltak 19	Styrke den kollegiale holdningen til vernepliktige	FMO (2006-2008)
Tiltak 20	Etablere et varslingsystem	FD (2007)
Tiltak 21	Opprette et etisk råd for forsvarssektoren	FD (2007)

Mål: *Forsvarssektoren skal øke samarbeidet eksternt om holdninger og ledelse*

Tiltak 22	Etablere eksternt tverrfaglig samarbeidsforum	FD (2007)
Tiltak 23	Samarbeid med andre nasjoner	FD (2007)

Forsvarets skoler skal gi kunnskap og bevissthet om holdninger og etiske utfordringer

”Etikk, holdninger og lederskap er sentralt. Ikke minst i en tid med omstilling er det viktig med et sterkt fokus på gode lederholdninger. I denne sammenheng er skolene og den undervisning som blir gitt der viktig. Riktig trening, fokus på holdninger, god dialog mellom offiserer og menige og muligheten til å si fra hvis man ikke er enig, ble nevnt som verdier som ligger til grunn for at det er mulig å bevare roen i uoversiktlige situasjoner. Kadettene påpekte også at det var nyttig å få trent realistisk på stressede situasjoner gjennom treninger og øvelser”

Fra forsvarsminister Anne-Grete Strøm-Erichsens besøk hos førsteårskadettene på Sjøkrigsskolen i Bergen (Forsvarets intranett 22.februar 2006).

Bakgrunn for målet

Forsvarets skoler er viktige arenaer for påvirkning og etablering av holdninger til yrkesutøvelse. Grunnlaget for profesjonsforståelse og kunnskap om etisk refleksjon legges i stor grad der. Derfor må det satses på målrettede tiltak i utdanningsvirksomheten. Nye tiltak baserer seg særlig på innspill fra Forsvarets skolesenter.

Når normalkonteksten er borte, trenger vi andre målepunkter å orientere oss etter for å finne veien. Etiske holdninger og verdier er slike målepunkter.

mot befal og fokuserer på lederrollen.

Utdanning i verdier (RAM) for vernepliktige og befalelever

Undervisningsopplegget RAM, som står for Forsvarets kjerneverdier Respekt – Ansvar – Mot, er utviklet av feltprest-korpset (FPK). Programmet skal med basis i Forsvarets verdigrunnlag og overordnede

signaler, formidle en etikkutdanning som virker på holdningsplanet, og ikke bare på kunnskapsplanet. Utdanningen skal styrke mannskapenes evne til å tenke etisk og handle moralsk. Hensikten er, spesielt med henblikk på tjeneste i internasjonale operasjoner, at moralsk og ansvarlig atferd forankres i den militære kultur og i den enkeltes personlige integritet, slik at denne atferden vedlikeholdes også når de ramene som normalt verner om denne endres. Det undervises i etikk på befalsskolenivå. Undervisningsopplegget RAM er under tilpasning på dette nivået.

Bevisstgjøring, refleksjon og gode arenaer for læring

Etikk skal være et grunnleggende og sentralt perspektiv i all militær utdanning og dette skal komme tydelig til uttrykk på alle utdanningsnivåer. Generelt er det allerede igangsatt mange tiltak ved skolene. Utfordringen er å få en mer helhetlig tilnærming til hvordan en ivaretar faget etikk i undervisningen.

Hva er gjort

E-læringskurs i krigens folkerett

To nye e-læringskurs i krigens folkerett er utviklet, og ligger i opplæringsportalen gjennom FIS/Basis. Målgruppen er i første omgang alt militært personell, både vernepliktige og befal. Grunnkurset er for alle, mens det videregående kurset retter seg

Etikkopplæring ved krigsskolene

Alle krigsskolene underviser i faget etikk. Blant annet er boken ”Militæretikk”, som ble lansert vinteren 2006, tatt inn i pensumet i bachelor-studiet. Til en viss grad er etikkopplæringen integrert i ledelsesfaget.

Forvaltningskurs for resultatansvarlige sjefer (DIF-sjefer)

FST og FSS legger vekt på å styrke kompetansenivået blant forvaltnings- og resultatansvarlige sjefer i Forsvaret. De årlige DIF-sjefskursene er en viktig arena i dette arbeidet. Her legges det opp til "forebyggende" kompetanseheving i emner som arbeidsgiveransvar og virksomhets- og økonomistyring. Kursene og veiledningsmaterialet skal gjøre resultatansvarlige sjefer bedre i stand til å utøve ressursstyring og forvaltning iht. lover, instruksjoner og retningslinjer.

FFI-kurs for teknisk-/vitenskapelige ansatte

Kurset skal bidra til økt kunnskap om FFI og pågående forskningsaktiviteter. Det tar for seg hvordan forskningen gjennomføres, prosjektarbeid og forskningsetikk. Personalforvaltning og sikkerhet er andre tema i kurset som gis medarbeidere med ca. tre års tjeneste ved FFI.

Nye tiltak

1 Bedre forståelsen av de etiske utfordringene i omstillingsprosesser

Bakgrunn: Forsvarssektoren vil fortsatt være i omstilling. Hvordan ledelse utøves i omstillingsprosesser, påvirker ansattes holdninger både til egen arbeidsgiver og arbeidssituasjon, samt sannsynligheten for at omstilling lykkes og indirekte hvordan Forsvaret oppfattes.

Nærmere beskrivelse: Sjefer på alle nivå skal være bevisste de etiske utfordringer som spesielt knytter seg til omstilling. Det skal vurderes hvordan UFO-programmet (Utdanning for omstilling) som har vært gjennomført som årlige kurs i regi av FSS best kan videreføres, for eksempel som del av utdanningsprogrammet for grunnleggende og videregående offisersutdanning (GOU/VOU).

Ansvar: FMO (FSS)

Gjennomføring: 2007



2 Vurder lederutdanningskonseptet "LEJK" innført fra krigsskolenivå

Bakgrunn: FSS har utviklet og innført konseptet "Ledelse – Etikk – Juss – Kultur (LEJK)" på Forsvarets stabsskole. Disse fagområdene henger tett sammen og påvirker aspekter ved de fleste andre fag det undervises i. Konseptet innebærer at de fire fagene integreres og blir en del av all undervisning.

Nærmere beskrivelse: Det skal vurderes om "LEJK-konseptet" skal innføres i utdanningsløpet ned til og med KS-nivå. For å synliggjøre holdninger og etikk ytterligere skal målsettinger for dette tas inn i undervisningsplanene.

Ansvar: FMO (FSS)

Gjennomføring: 2007

3 Gi studiepoeng for etikkutdanning

Bakgrunn: Da etikk er et sentralt element i militær utdanning, skal det vurderes å gi faget studiepoeng i rammen av Forsvarets studiepoenggivende utdanning. Det gjennomføres et prøveprosjekt, som starter høsten 2006, med faget etikk. En avdeling fra hver forsvarsgren og HV er med i prosjektet. For vernepliktige må studiepoeng for etikkutdanning sees i sammenheng med det pågående arbeidet med statushevede tiltak. Et viktig tiltak her vil være et tilbud om studiepoeng for flere fag i rammen av Forsvarets soldatutdanning, hvor etikk vil stå sentralt.

Nærmere beskrivelse: Det må utarbeides fagplaner innenfor fagområdet etikk slik



at opplæringen gir studiepoeng.

Ansvar: FMO (FSS)

Gjennomføring: 2007

4 Videreutvikle etikk som fellesfag på alle utdanningsnivåer

Bakgrunn: Etikk skal være et grunnleggende og sentralt fag i all militær utdanning. Det bør defineres som et fellesfag som skal komme tydelig til uttrykk på alle utdanningsnivåer. FSS har det overordnede fagansvaret for etikkfaget, mens feltprestkorpsset er Forsvarets etikkfaglige ressursorganisasjon.

Nærmere beskrivelse: Videreutvikle samarbeid mellom FSS og FPK, slik at faget etikk gis en sentral og integrert plass i den militære utdanningssøylen.

Ansvar: FMO (FSS)

Gjennomføring: 2007

5 Forsterke forskning på militæretikk

Bakgrunn: Forskning og formidling av militæretikk henger sammen med etikkutdanningen i Forsvaret. En helhetlig, tilpasset og dynamisk fagutvikling på alle nivå fra grunntutdanning til masterutdanning krever en forankring i forskning.

Nærmere beskrivelse: Forskning og formidling skal bidra til å synliggjøre etikken i den militære organisasjonen. Det skal samarbeides om profesjonsetiske problemstillinger med relevante fagmiljøer, både nasjonalt og internasjonalt. Forsvaret er også avhengig av spisskompetanse i militæretikk, et fagområde som er særskilt knyttet til militære behov, og som i begrenset grad er tilgjengelig sivilt. Gjennom målrettet innsats skal Forsvarets militæretiske kompetanse videreutvikles som en faglig kapasitet med internasjonal betydning. Forskning og formidling av militæretikk knyttes til Forsvarets utdanningssøyle gjennom FSS, med FPK som en viktig bidragsyter.

Ansvar: FMO (FSS)

Gjennomføring: 2007

Om man derimot mener at begreper som "karakter", "robust moral", eller "moralsk motstandskraft" er noe mer enn bare begreper, er det bare en ting å gjøre: å sette alt inn for å gi sine soldater og befal det beste av den beste utdanningen for å bevare dem som mennesker og moralske aktører. Dette handler om undervisning, om øvelse, og om veiledning – i et gjensidig forsterkende samvirke (Militæretikk 2006:8).

*”Jeg stod i andre etasje på hotellet og ventet på heisen. Heisen stoppet og i det jeg gikk inn oppdaget jeg kjentfolk. Det tok noen sekunder før de gjenkjente meg og hilste motstrebende. De hadde to lokale kvinner med seg. Det var ingen tvil om at kvinnene var prostituerte. Stemningen var høy. Heisen knirket seg oppover etasjene og situasjonen ble mer og mer pinlig. Til slutt kunne jeg ikke holde meg lenger. ”Dere er klar over at det er nulltoleranse for kjøp av seksuelle tjenester, og i tillegg risikerer dere å sette hele oppdraget i fare”, bedyret jeg krasst til kollegene mine. De svarte at det hadde jeg ingenting med og forsvant ut av heisen.”
Hva hadde du gjort i denne situasjonen?*

6 Kulturforståelse i utdanningen

Bakgrunn: I forbindelse med økt fokus på internasjonale operasjoner blir det viktig å få en forståelse for og innsikt i forskjellige nasjonale kulturer og samfunnsstrukturer. Kulturforståelse er også et viktig element i egenbeskyttelse. Forsvarets skolesenter har i dag fagansvaret for kulturforståelse og har i samarbeid med blant annet universitetene i Tromsø og Oslo utviklet undervisningsmoduler. I tillegg er kulturforståelse en del av LEJK konseptet (se tiltak om LEJK) og vektlegging av et flerkulturelt arbeidsmiljø vil i seg selv bidra til økt kulturforståelse.

Nærmere beskrivelse: Økt fokus på opplæring i kulturforståelse i Forsvaret skal bidra til å bygge holdninger og kompetanse og skal gjennomsyre hele utdanningsløpet. Dette skal også gjelde de som er inne til førstegangstjeneste.

Ansvar: FMO (FST)

Gjennomføring: 2007

7 Åpne kurstilbud for hele sektoren

Bakgrunn: Det vil bidra til en felles tilnærming til etikk og ledelse for alt personell i vår sektor dersom FMOs etikk- og ledelsesrelaterte kurs og utdanningstilbud gjøres tilgjengelig for hele sektoren.

Nærmere beskrivelse: Det skal vurderes hvilke kurs og utdanningstilbud som er egnet for personell i hele sektoren, og dette skal tas inn i utlysningsteksten når kurs og utdanning lyses ut. Dette bør sees i sammenheng med at FSS har åpnet felles kurs og utdanningsportal på intra- og internett (KUP).

Ansvar: FMO (FSS)

Gjennomføring: 2007

Bevissthet rundt holdninger og etisk refleksjon skal være del av den enkeltes atferd i det daglige virke

Bakgrunn for målet

For å håndtere vanskelige dilemmaer i det daglige må vi utvikle holdninger og et etisk skjønn som bidrar til sunn dømmekraft.

Det er viktigere for vårt personell enn for mange andre å tenke gjennom handlingsalternativene før man handler. Selv om vi i praksis ofte opplever at våre moralske valg skjer intuitivt, vil valgene gjerne være basert på grunnleggende verdier og holdnin-

ger. Holdningene vi har til mangfold, omstilling og minoriteter i Forsvaret påvirker atferden og kulturen vår. I en situasjon med store endringer og stadig nye krav både til Forsvaret og til den enkelte trengs det en sterk og tydelig profesjonsidentitet. Sterk identitet skaper lojalitet og stolthet og bidrar til trygghet og god kommunikasjon.



Foto: Scanpix

Ledere som rollemodeller

Ledere som rollemodeller er beskrevet i svært mange andre sammenhenger, dokumenter, retningslinjer m.v. Utfordringen er å gjennomføre det vi har kunnskap om. Vi må fortsatt videreutvikle ledere med evne til å fremdyrke gode holdninger og god atferd blant underordnede, evne og vilje til å rydde opp og ta tak i kritikkverdige forhold, til å ta ansvar, gi veiledning, motta tilbakemeldinger og holde tilstrekkelig takhøyde for motforestillinger. Prinsipper for dette er godt utviklet og trenger ikke nye tiltak som sådan. Ledere på alle nivåer skal:

- Belønne gode holdninger og atferd gjennom synliggjøring/bekjentgjøring/omtale, bruk av lønssystemet, tjenesteuttalelse/medarbeidersamtale, planlegging av underordnetes karrierevei (tilsetting/opprykk). Tilsvarende konsekvent reagere på uønsket atferd.

- Ta tilbakemelding på eget lederskap og ta ansvar for å videreutvikle dette.
- Aktivt benytte intern kommunikasjon, dvs. informasjon til og dialog med de ansatte, som virkemiddel for å fremme gode holdninger og atferd.
- Være synlig opptatt av lederskap, gode holdninger og etikk, og være bevisst egen påvirkning på organisasjonskulturen.
- Et spesielt ansvar påhviler toppledelsen som de fremste og mest synlige rollemodeller og kulturbærere.

I omstilling er lederes ansvar spesielt viktig, og ledere som rollemodeller særlig synlige. Hensikten med å fokusere på ledelse i omstilling her, er dels å sikre at omstillingstiltak lykkes gjennom å skape oppslutning blant ansatte, dels å bidra til at media i mindre grad brukes som arena for

"Både det å kontrollere at kunnskap og kompetanse er på det nivå det skal være og å påse at normene etterleves, er et lederansvar. Det er også et lederansvar å innrette organisasjonen slik at man faktisk blir i stand til å kontrollere at normer etterleves"
(Rapport fra Granskingsutvalget for IKT kontrakter i Forsvaret 2006:177).

Du har i to år vært sjef for en avdeling med stolte og lange tradisjoner. Det blir nå anbefalt at avdelingen skal legges ned. Dette har du argumentert mot og føler både oppgitthet og fortvilelse på vegne av avdelingen og de ansatte. Siden du er uenig i nedleggelsen, føler du større lojalitet til din egen overbevisning og dine ansatte enn til dine foresatte. Dersom anbefalingen fører til endelig vedtak om å legge ned avdelingen, ønsker du allikevel å bli i jobben de årene som gjenstår, siden du da kan gå av på en førtidspensjonsordning. Hvilke refleksjoner gjør du deg rundt avdelingssjefens valgmuligheter og dilemmaer i denne situasjonen?

omkamper. Spesielt må endringsledere på alle nivåer:

- Ta eierskap til de løsninger som blir besluttet, også løsninger en selv ikke måtte foretrekke, forstår eller har vært delaktig i. Spesielt kommunisere mål og virkemidler.
- Gi medvirkning til ansatte og berørte parter i omstillingsarbeid. Tilstrekkelig medvirkning vil kunne bidra til å finne de beste løsningene, og er nødvendig for at ansatte skal forstå, slutte opp om og ta eierskap til beslutninger.
- Arbeide aktivt med å bygge et godt arbeidsmiljø basert på tillit, åpenhet og respekt.

Hva er gjort

Lederutviklingsprogram

Det gjennomføres en rekke lederutviklings tiltak på flere nivå i forsvarssektoren; både generell lederutvikling og forhold rettet mot etikk og ledere som rollemodeller. Eksempelvis gjennomføres sjefskurs i Sjøforsvaret og sjefsskiftekurs i Hæren. Heimevernet er i ferd med å endre sitt planverk for utdanning av ledere spesielt med henblikk på å integrere etisk refleksjon, og Luftforsvaret har utviklet egne ledelsesprinsipper. Forsvarets skolesenter gjennomfører en rekke lederutviklingskurs tilpasset ulike formål og målgrupper, bl.a. diverse mentorprogram og utviklingsprogram for omstilling.

Forsvarets institutt for ledelse (FIL) har utarbeidet "Grunnlag for militært lederskap" som er en rammemodell for utvikling av militære ledere. Med de betydelige ressursene Forsvaret legger i å utvikle sine le-

dere, må det sikres sammenheng og progresjon mellom de ulike lederutviklingstiltakene. Fagansvaret for ledelsesfaget må klargjøres og det må vurderes hvordan erfaringene med ulike lederutviklingsprogram skal videreføres. Forsvarsbygg gjennomfører et internt modulbasert lederutviklingsprogram som avsluttes i løpet av 2006. Programmet er obligatorisk for 120 ledere og omhandler lederen som rollemodell, personalansvarlig, mål- og resultatansvarlig og kunde- og markedsansvarlig. NSM gjennomførte et internt lederutviklingsprogram i 2004 med vekt på lederrollen, lederansvar og kundeorientering samt ledelse og kommunikasjon. Som ledd i videreutviklingen av lederne gjennomføres årlige undersøkelser om medarbeider-tilfredshet. Der gis det bl.a. en evaluering av ledere basert på utvalgte lederkjenne-tegn.

FFI gjennomfører jevnlig lederutviklingsprogram for sine prosjektledere, og har gjennomført eksternt lederutviklingsprogram for toppledelsen.

FD gjennomførte et mellomlederprogram i 2004-2005.

Nye tiltak

8 Understøtte ledere som rollemodeller

I tillegg til å bygge lederkultur som nevnt tidligere, skal følgende innføres:

- a Redusere omløpshastigheten (turnover) i militære lederstillinger, slik at ledere sitter lenge nok i stilling til å kunne holdes reelt ansvarlig og til å se effekt av egen lederatferd. (Ansvar: FMO, innen 2007)
- b Innføre vurdering av holdninger og



- etisk skjønn i årlig tjenesteuttalelse for befal og vernepliktige, og tilsvarende i medarbeidersamtale for sivile. Dette må sees i sammenheng med at en arbeidsgruppe i FMO har sett på forslag til nytt tjenestebevis. I den forbindelse vurderes det å legge inn holdninger/etisk skjønn i tjenestebeviset. Tiltaket må dessuten vurderes opp mot de nye reglene for iverksetting av tjenestesamtaler for vernepliktige mannskaper under førstegangstjeneste og reviderte regler for utstedelse av militært tjenestebevis. (Ansvar: FD og alle etater, innen 2007)
- c Etablere et system for leder- og medarbeiderutvikling, herunder f.eks. systematiske 360- eller 180-graders ledertilbakemeldinger, og klimaundersøkelser. Ethiske og holdningsmessige aspekter skal reflekteres i undersøkelsene. (Ansvar: FD og alle etater for egne ledere/medarbeidere, innen 2007)
- d Gi ledere kunnskap om intern kommunikasjon som virkemiddel. (Ansvar: FD og alle etater, innen 2007)
- e Ledere skal ha tilstrekkelig kompetanse om det å lede omstillingsprosesser. Omstillingskompetanse skal inngå både i lederutdanningen i Forsvaret og i lederutviklingsprosesser som finner sted videre i karriereløpet. (Ansvar: FD og alle etater, innen 2007)
- f Ledere skal trenes i dilemmaer og utfordringer som oppstår i endringsprosesser. En modul til e-læringsprogrammet om holdninger og etikk skal spesielt gi trening i endringsledelse. (Ansvar e-læringsmodul: FD i samarbeid med FMO (FST/FMS). Gjennomføres innen 2007.)

”Sjefen roper og skriker, og jeg er så sliten at jeg tror jeg stuper. Jeg får strekk og kjeft, men ingen tid til planlegging. En leksjon i troppen må tas på sparket. Jeg har sagt fra tusen ganger at dette ikke går lenger. Og befalsoppgavene som skulle være så gøy! Verken troppssjef eller kompanisjef har tatt signalene. På en øvelse møtte jeg veggen; kaldsvette og åndenød. Da legen sykemeldte meg, fikk jeg høre at dette skjer blant yngre befal. Nesten en trøst ikke å føle meg alene, men en skuffelse at sjefen får holde på” (Troppsbefal i 20-årene, Forsvaret 2006).

Etisk reflekterte handlinger

Det er en sentral utfordring å legge forholdene til rette for etisk refleksjon i det daglige. Igjen har ledere på ethvert nivå et særlig ansvar, og må selv gå foran ved å prioritere tid i egne ledergrupper. Dilemmatrening og integrering av etiske og holdningsmessige problemstillinger i øvelser og prosjekter er nyttige virkemidler for å ruste både ledere, medarbeidere og vernepliktige til å takle relevante utfordringer de kan komme opp i under langt vanskeligere omstendigheter.

Hva er gjort

Forsvarets (FMOs) verdigrunnlag

FMO har innført sine tre kjerneverdier *Respekt – Ansvar – Mot* i alle forsvarsgrene. I tillegg har forsvarssjefen igangsatt et arbeid med å gjennomgå det eksisterende verdigrunnlaget. Hovedmålet med dette arbeidet er ikke nødvendigvis å forandre det eksisterende, men å foreta en gjennomgang for å se om det er områder som bør endres eller vektlegges annerledes. Dette arbeidet forventes å være ferdigstilt høsten 2006.

Kjerneverdier i Forsvarsbygg, NSM og FFI

Forsvarsbygg har utarbeidet sine kjerneverdier som er *Fokusert – Gjensidig tillit og respekt – Helhetlig mangfold – Nytenkende*. Implementeringen av verdiene er drevet frem gjennom bruk av verktøyet "verdispillet", som retter oppmerksomheten mot ønsket og uønsket atferd med bakgrunn i Forsvarsbyggs valgte verdier.

NSM har utviklet og innført sine kjerneverdier som er *Tar ansvar – Viser gjensidig respekt – Er modige – Er mål og resultatorientert*. Det er lagt vekt på å gjøre verdie-

ne aktive gjennom kjennetegn både for ledere og medarbeidere.

For FFI er kjerneverdiene *Skapende – Drivende – Vidsynt – Ansvarlig*. Her fokuseres det på FFI som en kunnskaps- og kompetanseorganisasjon.

Etiske retningslinjer i etatene

FST har nylig gitt ut etiske retningslinjer for sin etat, og internt i FMO har både FLO og E- tjenesten gjort det samme. NSM og Forsvarsbygg har igangsatt arbeid med å utvikle etiske retningslinjer tilpasset sin virksomhet. Det samme skjer ved FFI med særlig vekt på forskningsetikk.

Atferd i internasjonal tjenestegjøring

FMO har utarbeidet atferdsregler for å sikre at personellets opptreden i internasjonal tjeneste er i samsvar med nasjonale regler og internasjonale forpliktelser. Atferdsreglene er grunnlag for å fastsette målsetting for utdanning innen feltet, og å gi et enhetlig utgangspunkt for utarbeidelse av regelverk på lavere nivå. Styrkeproducentene er ansvarlig for gjennomføring av utdanning i atferdsreglene. FSS har også iverksatt et arbeid som beskriver og reviderer minimumskrav for utdanning til internasjonale operasjoner.

Forsvarets leverandører gjort kjent med Forsvarets etiske grunnregler

FD har sendt Forsvarets etiske grunnregler, og statens nye regler for karantene og saksforbud, til alle Forsvarets leverandører via NHO/Forsvars- og sikkerhetsindustriens forening. De etiske grunnreglene er også innarbeidet i Anskaffelsesregelverket for Forsvaret.

Toppledernes omdømme utgjør 48 prosent av virksomhetens omdømme viser en ny stor internasjonal undersøkelse. Dette er en økning fra 32 prosent på to år. Etterlevelse av etiske regler, godt lederskap og gode resultater er de tre kriteriene som i størst grad påvirker en virksomhets omdømme. Toppsjefens "profil" er imidlertid driveren bak alle disse kriteriene. Det viser en undersøkelse fra tidsskriftet The Economist og PR-selskapet Burston-Marsteller (Dagens Næringsliv 13. mars 2006).



Nye tiltak

9 Utarbeide et felles verdigrunnlag for forsvarssektoren

Bakgrunn: Alle etatene har utviklet og tatt i bruk egne kjerneverdier tilpasset egen virksomhet. Det er ikke utarbeidet overordnede, felles verdier som skal gjelde hele sektoren. Et felles verdigrunnlag vil være et viktig element i den videre omstillingen og moderniseringen av Forsvaret, ikke minst som grunnlag for strategiske veivalg. Verdiene skal uttrykke forsvarssektorens identitet og prege vår fellesskapskultur. De skal bidra til å holde organisasjonen samlet og gi retning tross betydelige endringer i omgivelsene, struktur og rammevilkår. Det er viktig at et felles verdigrunnlag utvikles i en inkluderende prosess som sikrer troverdighet og forankring gjennom hele organisasjonen. For at et felles verdigrunnlag skal få betydning må verdiene brukes aktivt, operasjonaliseres og få konsekvenser i det daglige. Verdier er ikke mer verdt enn den gyldighet vi gir dem i praksis. Verdier og strategier må være integrert for å skape mening.

Nærmere beskrivelse: Det skal utarbeides et felles verdigrunnlag for hele forsvars-

Det er når ingen ser deg du har sjansen til å vise hvem du er.

sektoren. Dette skal ikke erstatte etatens egne verdigrunnlag eller kjerneverdier, men være overordnet og ha en sammenheng med disse. Utarbeidelsen av dette verdigrunnlaget skal sees i sammenheng med det pågående strategiarbeidet i FD.

Ansvar: FD. Gjøres i samarbeid med alle etater.

Gjennomføring: 2006-2007

10 Revidere etiske grunnregler

Bakgrunn: Det finnes en rekke instruksjoner og retningslinjer i forsvarssektoren som berører holdninger, ledelse og etikk. Bl.a. er "Etiske grunnregler for Forsvarsdepartementet og Forsvaret" nylig revidert, men disse er lite kjent i forsvarssektoren. For å ha en målestokk som regulerer god atferd, må denne først etableres, bekjentgjøres og innarbeides. Etatene har allerede i varierende grad etiske retningslinjer på plass.

Nærmere beskrivelse: De etiske grunnreglene skal fornyes og formidles. Grunnreglene for sektoren følges opp av etiske retningslinjer i alle etater, enten ved at etatene allerede har eller er i gang med å utarbeide slike, eller tilpasser de overordnede grunnreglene til sin virksomhet. Grunnreglene skal sette overordnede normer for god atferd bl.a. i forhold til Forsvarets militære kjernevirksomhet, arbeidsgiverholdninger, etikk i forvaltningssituasjoner m.v. Etiske grunnregler skal supplere normer og personlig integritet som den enkelte allerede innehar. Arbeidet må ses i sammenheng med tiltaket om felles verdigrunnlag og tiltaket om styrket profesjonsidentitet.

Ansvar: FD

Gjennomføring: 2006

"Granskingsutvalget foreslår at alle Forsvarets medarbeidere skal gjøres kjent med Forsvarets etiske regelverk og konsekvenser av å fravike dette. Forholdet til dette regelverket bør inngå i årlige medarbeidersamtaler. Ved innleie av konsulenter må det gjøres klart at det etiske regelverk også gjelder for vedkommende, og det må kontraktsfestes" (Rapport fra Granskingsutvalget for IKT kontrakter i Forsvaret 2006:181)



11 Utvikle lokale planer for holdninger og ledelse

Bakgrunn: Dette tiltaket erkjenner at den som har skoen på, vet best hvor den trykker. Derfor må man lokalt gis anledning til å beskrive egne utfordringer knyttet til etikk, holdninger og ledelse, og utvikle tiltak som understøtter behov for endring og utvikling som den respektive avdeling har. Tiltaket er viktig for å involvere alle ansatte uansett nivå i organisasjonen, og på den måten styrke kompetansen og engasjementet på disse feltene.

Nærmere beskrivelse: Del I av dette tiltaket er utarbeidelse av lokale planer. Det er opp til den enkelte avdeling å bestemme hvordan de lokale planene utformes og iverksettes. Tiltak i denne overordnede handlingsplanen som er felles og gjeldende for alle, må bakes inn. Etatene fastsetter hvor langt ned i organisasjonen slike planer skal utarbeides. Det skal spesielt vurderes om arbeidsmiljøutvalgene (AMU-ene) kan spille en rolle i dette arbeidet.

Del II av tiltaket er utarbeidelse av en generell "kick-off pakke/verktøykasse" som skal være til hjelp for avdelinger ute i forbindelse med aktiviteter som for eksempel etisk refleksjon, holdningsarbeid og ledelse under omstilling.

Ansvar:

FD, FMO, FFI, NSM og Forsvarsbygg for utarbeidelse av lokale planer.

FD for utarbeidelse av "kick-off pakke".

Gjennomføring:

"Kick-off pakke" utarbeides høst 2006. Lokale planer i 2007.

12 Utarbeide e-læringsprogram

Bakgrunn: Det er nødvendig å trene og bevisstgjøre ledere og ansatte i forhold til forsvarssektorens standarder, etiske dilemmaer og holdningsmessige utfordringer man kan bli stilt overfor i sitt daglige arbeid.

Nærmere beskrivelse: Sammen med etiske grunnregler som nevnt over, skal det utarbeides et e-læringsprogram som alle ansatte skal gjennomgå. Fokus skal være på etiske utfordringer i fredsdriften, dvs. i hovedsak relatert til problemstillinger i forvaltningen og spesielle utfordringer for ledere som rollemodeller. Det må også inneholde aspekter ved rent militær aktivitet som ikke dekkes av e-læringsprogrammet om krigens folkerett. Programmet skal være et interaktivt treningsprogram over intranett, der den enkelte må ta stilling til konkrete utfordringer.

Ansvar: FD. Gjøres i samarbeid med FST og øvrige etater.

Gjennomføring: 2007

13 Etablere en intranettportal

Bakgrunn: I og med at målgruppen er hele forsvarssektoren vil det være viktig å eta-

blere en felles intranettportal hvor informasjon om det pågående arbeidet når fram til hele organisasjonen. Dessuten vil en intranettportal synliggjøre at å jobbe kontinuerlig med holdninger, etikk og ledelse er et satsingsområde.

Nærmere beskrivelse: En intranettportal skal gi informasjon til alle ansatte om aktiviteter som pågår på dette området. Det skal være en samleside som viser tidligere og pågående aktiviteter, hvor man kan finne fagrelaterte artikler og kontaktpunkter. Portalen kan også være en diskusjonsarena om saker som berører holdninger og etikk.

Ansvar: FD

Gjennomføring: 2006

14 Forbedre sikkerhetskulturen

Bakgrunn: Sikkerhetsutfordringene er mange og store i vår sektor. Sikkerhetsutfordringene sees vanligvis i forhold til både tilsiktede (security) og utilsiktede (safety) hendelser. Det kan dreie seg om henholdsvis skjerming av sensitive objekter og informasjon mot anslag, og forebygge ulykker som følge av uhell, teknisk eller menneskelig svikt, eller naturskade. Sjefer på alle nivåer har et ansvar for å håndtere sikkerhetsutfordringene innenfor eget ansvarsområde. Å bidra til sikkerhetsarbeidet er et ansvar som alle ansatte har og som det er viktig at alle tar. Dette krever at vi styrker sikkerhetskulturen i hele forsvarssektoren.

Nærmere beskrivelse: NSM og de andre etatenes sikkerhetsavdelinger skal legge vekt på å gi informasjon, råd og veiledning som vil bidra til å styrke forståelsen for hva som er "security-utfordringene" spesielt, og hvordan disse bør møtes. Det vil bli lagt stor vekt på å kommunisere hvorfor visse typer objekter og informasjon er skjermingsverdige, for eksempel sett opp mot det nye trusselbildet. Et program vil bli iverksatt som har til hensikt å skape forståelse blant ansatte om hvorfor og hvordan "security" bidrar til å løse kjerneoppgavet. Når det gjelder "safety" så vil

mye av utfordringene være knyttet til operativ virksomhet i FMO. Det allerede pågående arbeidet skal forsterkes og videreføres. For å sette kraft bak og samordne arbeidet med sikkerhet (både "security" og "safety") skal det vurderes å opprette ett eller flere fora med representanter fra etatene.

Ansvar: NSM i dialog med FSA, sikkerhetsavdelinger i øvrige etater

Gjennomføring: 2006-2008

Åpenhet og tillit

Åpenhet og tillit er avgjørende både med tanke på eksternt omdømme og intern oppslutning. Økt informasjon til samfunnet vil synliggjøre og profilere Forsvarets verdiskapning og bidra til økt tillit til Forsvaret som ansvarlig samfunnsaktør. Samtidig er det behov for å forbedre intern kommunikasjon om strategi og omstilling, noe som også bidrar til en tydeligere felles identitet.

"Hver konflikt er unik og dens karakter vil være umulig å forutsi. Kanskje er dette det aller vanskeligste å forstå. Det finnes ikke noe fast rammeverk som er tidløst og allmenngyldig. Forståelsen av krig, i hvert fall i Norge, er i for stor grad preget av militær sidrumpethet, fredsbevegelsens naivisme og idealpolitisk frykt for å se realiteten i øynene. Men skal vi unngå store overraskelser i framtiden, må langt flere interessere seg for debatten om vår krigsforståelse" (Ny Tid 9. juni 2006 - utdrag fra kronikk skrevet av offiser).

Hvilken betydning har det at offiserer deltar i den offentlige debatt?

Hva er gjort

Arbeidsgruppe "Identitet og stolthet" i Forsvarsbygg

Forsvarsbygg vil nedsette en arbeidsgruppe som skal jobbe med å identifisere ønsket samt beskrive nåværende identitet. Identitet og kultur henger nøye sammen



og temaene kultur, holdninger og ledelse vil få en sentral plass i dette arbeidet.

Åpent seminar ved FFI

FFI gjennomfører åpent seminar 1-2 ganger årlig. Seminaret arrangeres av vernehelsetjenesten og har til hensikt å styrke kultur og holdninger ved FFI når det gjelder å bry seg om hverandre på arbeidsplassen.

Arbeidsmiljøkonferanser i Forsvarsbygg

Forsvarsbygg gjennomfører årlige arbeidsmiljøkonferanser som har til hensikt å virke holdningsskapende mht. klima og kultur i organisasjonen. Konferansen har bred deltagelse av ledere, ansatte og tillitsvalgte.

Nye tiltak

15 Etablere årlige konferanser om holdninger, etikk og ledelse

Bakgrunn: Det vil være viktig å sette kraft bak arbeidet med holdninger, etikk og ledelse på tvers av etatene og forsvarsgrene. Det vil dreie seg om å få til en god dia-

log om holdninger, etikk og ledelse som bidrar til bevisstgjøring om utfordringene forsvarssektoren står overfor på disse områdene spesielt. Noen slike arenaer er etablert allerede, som for eksempel løyntantsforumet i hæren. I regi av FD ble det også våren 2005 etablert et kompetansenettverk for organisasjonskultur med representanter fra alle forsvarsgrenene og andre etater.

Nærmere beskrivelse: Det vil bli arrangert en årlig konferanse for holdninger, etikk og ledelse. Konferansen skal være en milepæl hvor relevante bidragsyttere – både ledere, medarbeidere, tillitsvalgte og vernepliktige – kan møtes, utveksle erfaringer og justere kursen ift. handlingsplanen. Det skal spesielt vektlegges deltagelse fra yngre offiserer. I regi av FMO skal det også videreutvikles nettverk eller fora for yngre offiserer på tvers av forsvarsgrenene som har spørsmål om holdninger, etikk og ledelse på agendaen.

Ansvar: FD. Gjøres i samarbeid med FMO.
Gjennomføring: Årlig fra 2007



16 Styrke profesjonsidentiteten

Bakgrunn: I fremtiden vil sammensetningen av Forsvarets personell endre seg ytterligere, blant annet som konsekvens av det flerkulturelle Norge. I tillegg er det et overordnet mål at Forsvaret skal øke kvinneandelen betydelig. Forsvarets forutsetninger har endret seg, med økt vekt på internasjonale operasjoner og skarpe oppdrag. Dette er forhold som påvirker profesjonsidentiteten (hvem vi er til for og hva vi står for), og flere uttrykker usikkerhet om hva som karakteriserer militær profesjonsidentitet i dag.

Nærmere beskrivelse av tiltaket: Det vil ha både en analytisk og praktisk side å identifisere innholdet i yrket. Å finne det som skal være kjennetegn for den militære profesjon vil være en analytisk øvelse. Dette henger sammen med utforming av militær profesjonsetikk. Dessuten må profesjonsidentiteten kommuniseres både internt og eksternt.

Ansvar: FMO (FST)

Gjennomføring: 2006-2008

17 Forbedre intern og ekstern kommunikasjon

Bakgrunn: Ekstern og intern kommunikasjon er et strategisk virkemiddel for å øke forståelse for og oppslutning om strategi og målsettinger.

Nærmere beskrivelse: Ledere og andre relevante aktører, som for eksempel de tillitsvalgte, skal legge vekt på intern og ekstern kommunikasjon om Forsvarets rolle, strategi og mål.

Ansvar: FD, FMO, Forsvarsbygg, NSM, FFI
Gjennomføring: 2006 - 2008

Mangfold og inkludering

Mangfold skal være en styrke for Forsvaret. Økt mangfold gir ny kompetanse og bredere erfaringsgrunnlag, noe som vil gjøre Forsvaret bedre rustet til å møte utfordringene både ute og hjemme. Det er viktig å være tydelig på og skape forståelse for sammenhengen mellom økt mangfold og bedre oppgaveløsning. Større mangfold gjør at Forsvaret bedre vil speile det samfunnet vi er satt til å verne. Det vil styrke vår troverdighet og omgivelsenes tillit til Forsvaret. Alle har krav på å bli hørt, inkludert og behandlet med respekt uavhengig av kjønn, sosial bakgrunn, religion, seksuell orientering, funksjonshemming eller etnisk tilhørighet.

Hva er gjort

Handlingsplan for implementering av FN-resolusjon 1325

I 2000 vedtok FNs sikkerhetsråd Resolusjon 1325 om kvinner, fred og sikkerhet, hvor man for første gang tok stilling til

En representant for tropen du er sjef for kommer til deg og sier at det mures over forskjellsbehandling. Jentene og de med annen kulturell bakgrunn har det systematisk lettere, sies det, og de får gjennomgående bedre vurderinger enn det deres prestasjoner skulle tilsi. Du forsvarer dette ved å si at på grunn av forsvarskulturen så har disse gruppene dårligere forutsetninger for å lykkes, og at du prøver å kompensere dette. Troppsrepresentanten rister på hodet og sier at hvis det ikke blir større rettferdighet, så blir det opprør. Hva gjør du?

spørsmål om kvinners roller og erfaringer i væpnede konflikter. Resolusjonen retter en sterk henstilling om økt representasjon av kvinner i nasjonale, regionale og internasjonale institusjoner som skal hindre, styre og løse konflikter. UD, FD, Justis- og politidepartementet og Barne- og likestillingsdepartementet har i samarbeid utarbeidet en handlingsplan som skal sette kraft bak arbeidet med Resolusjon 1325. Planen legger hovedvekt på å øke kvinneandelen i Forsvaret gjennom rekruttering til de militære skolene og å få rekruttert flere kvinner til stillinger i internasjonale operasjoner.

Tillitsmannsordningens soldataksjon

Soldataksjonen er en årlig holdningsskape aksjon som tar for seg ulike tema som TMO ønsker å sette mer fokus på. Tidligere aksjoner har blant annet tatt for seg narkotika, selvmordsforebyggende arbeid, mangfold i Forsvaret og likeverd. Soldataksjonen er derfor et viktig bidrag til arbeidet med holdninger, etikk og ledelse. Gjennom Soldataksjonen 2006/2007 vil sikkerhetskultur settes på agendaen.

Lederutviklingsprogram for kvinner

Forsvaret har i flere år gjennomført en målrettet satsing på lederutvikling av kvinner. Årlig gjennomføres lederutviklingsprogram for kvinnelige toppleder-kandidater i FMO og kollegagruppeprogram for kvinnelig befal på et lavere gradsnivå. For å fremme kvinnelige lederkandidater gjennomfører Forsvarsbygg et internt mentorprogram for kvinner som startet i 2005 og vil gå over to år.

Familiedirektiv i FMO

Forsvaret tar innover seg at nye oppgaver

og økt internasjonalt engasjement påvirker hele familien. For å synliggjøre at man tar ansvar for sitt personell, og for å støtte den enkelte familie, er det gitt ut et eget familiedirektiv.

Nye tiltak

18 Synliggjøre fordelene ved økt mangfold i forsvarssektoren

Bakgrunn: For å lykkes med målsetningen om økt mangfold i Forsvaret er det avgjørende at ansatte og ikke minst beslutningstakere forstår verdien av dette. Først da vil holdninger, kultur og atferd bli endret på en måte som aktivt stimulerer til større mangfold, og Forsvaret vil utvikles til en enda bedre og mer inkluderende arbeidsplass både for ansatte og vernepliktige. Da vil også tiltakene bli virkningsfulle og effekten synlig, og alle få like muligheter til å bidra, utvikle seg og utnytte sine evner og kompetanse.

Nærmere beskrivelse: Tiltaket skal bidra til økt bevissthet blant ledere og ansatte om hvordan økt mangfold vil bidra til et bedre forsvar. Temakonferanser, tett dialog med aktuelle målgrupper, aktiv bruk av intranett, samarbeid med andre virksomheter og nasjoner og interne kampanjer er noen aktuelle virkemidler i denne sammenhengen.

Ansvar: FD. Gjøres i samarbeid med FST.
Gjennomføring: 2006 - 2008

19 Styrke den kollegiale holdningen til vernepliktige

Bakgrunn: Gjennom godt lederskap og ved å styrke den kollegiale holdningen til de vernepliktige, skal vi ha som mål at hver eneste vernepliktig i førstegangstjeneste blir en god ambassadør for Forsvaret. Da-

gens vernepliktige har klare forventninger om en innholdsrik og meningsfull tjeneste der de får bruke sine evner og kompetanse til beste for Forsvaret. Ungdom i dag ønsker og fortjener respekt for den jobben de gjør og den innsatsen de viser snarere enn for hvilken grad de har. Dette er måten dagens ledere kan nå ut til de vernepliktige. Fornøyde vernepliktige snakker positivt om Forsvaret til venner, kolleger og familie i og etter endt tjeneste.

Nærmere beskrivelse: Tiltaket er å videreutvikle ordninger som styrker den kollegiale holdningen til vernepliktige. Dette kan dreie seg om økt fokus på pedagogikk i utdanningen, arbeidsmiljøforhold, medarbeiderutvikling og dimisjonssamtaler. Praksisen med opplesing av refs på oppstilling blir vurdert. TMO er en viktig bidragsyter til tiltaket. Den årlige soldatundersøkelsen må vise utviklingen på dette området.

Ansvar: FMO

Gjennomføring: 2006 - 2008

Håndtering av kritikkverdige forhold

Enhver stor virksomhet er avhengig av at kritikkverdige forhold blir grepet fatt i og løst riktig og til rett tid, og må tilrettelegge for en kultur hvor det er takhøyde for å si i fra om slike forhold. Det skal legges vekt på å rydde opp internt. Arbeidstakerne skal ha rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten uten frykt for sanksjoner. Arbeidsgiver har plikt til å legge forholdene til rette for varsling. Dette fremgår bl.a. av de nye etiske retningslinjene for statstjenesten.

Hva er gjort

Etisk råd i FLO

FLO har tatt initiativ til å etablere et internt etisk råd som bl.a. tar inn over seg

hvordan organisasjonen forholder seg til tilbydere og leverandører. Dette rådet skal være til støtte både for ledelsen og medarbeiderne i håndtering av etiske dilemmaer.

Internkontroll i Forsvarsbygg

Forsvarsbygg har i 2005 etablert et gjennomgående miljø for internkontroll i egen organisasjon som skal bidra til økt kvalitet i tjenesteproduksjonen og forebygge uønsket atferd gjennom linjeledelsen.

Nye tiltak

20 Etablere et varslingsystem

Bakgrunn: Nærmeste sjef er førsteinstans for å håndtere kritikkverdige forhold innenfor sitt ansvarsområde. Dersom linjeleder av ulike grunner ikke kan eller får håndtert forholdet, er det behov for et supplerende system. Hensikten skal være å gjøre det mulig for enkeltansatte å varsle

internt om potensielt kritikkverdige forhold, slik at disse kan bli løst rettidig. Tiltaket skal supplere arbeidsmiljøet eller forholdet til nærmeste sjef, som alltid skal være førsteinstans for å ord-

ne opp. Å ha en kultur hvor det vektlegges å ta tak i og snakke åpent om vanskelige forhold, vil også redusere behovet for varsling eller lekkasjer til media.

Nærmere beskrivelse: Dersom det er behov for å varsle om et kritikkverdig forhold, og linjeledelsen av ulike grunner ikke er tilstrekkelig, skal den ansatte ha et sted å henvende seg uten frykt for sanksjoner.

Det skal etableres et varslingsystem som skal bekjentgjøres slik at ansatte vet hvilke prosedyrer som følges. Både eksisterende og nye instanser skal vurderes i denne sammenhengen.

Ansvar: FD. Gjøres i samarbeid med FST og med kontakt mot øvrige etater.

Gjennomføring: 2007

Så godt å sitte ned i en pause og vite at jeg gjorde rett.

Det bør vurderes å etablere et etisk råd på ledernivå som skal ha som formål å diskutere aktuelle og mulige dilemmaer. Tillitsvalgte sine bidrag og funksjon i slike prosesser er av viktighet også som en kanal for formidling av dilemmaer (Rapport fra Granskingsutvalget for IKT kontrakter i Forsvaret 2006:181).



21 Opprette et etisk råd for forsvarssektoren

Bakgrunn: Det er flere grunner til at en virksomhet som Forsvaret trenger å legge til rette for etisk rådgivning som supplement til linjen. For det første kan det være aktuelt som en del av et varslingsystem hvor ansatte av ulike årsaker ikke ønsker å bruke linjen. Et slikt system er i dag til en viss grad ivare tatt gjennom for eksempel tillitsmannsordningen, ombudsmannsfunksjonen og feltprestkorpsset.

For det andre er det viktig å følge saker med etiske aspekter over tid. Å samle slike saker bidrar til å se trender og utvikling på området. Dette blir et grunnlag for å set-

te inn tiltak på områder som krever utvikling. Et etisk råd kan være rådgivende i enkeltsaker hvor sakens art krever umiddelbar handling. Videre kan rådet drøfte prinsipielle spørsmål og fungere som rådgiver i etiske spørsmål for ledelsen. Det vil være viktig å dra nytte av eksisterende og relevante miljøer. Rådet kan også støtte tilsvarende arbeid på lokalt nivå.

Nærmere beskrivelse: Tiltaket er å komme frem til hvordan et etisk råd best kan organiseres og utvikles i vår sektor.

Ansvar: FD. Gjøres i samarbeid med FST og med kontakt mot øvrige etater.

Gjennomføring: 2007

Du er administrasjonsoffiser og mottar før ferien en leveranse med avansert multimediautstyr. Sjefen sier det er til møterommet og ber deg om å attestere fakturaen. Selv tar han seg av utstyret. Senere ser du at bare den gamle overhead-projektoren står på møterommet. Sjefen forklarer at han har tatt hånd om det. Etter ferien mangler utstyret fortsatt. Hva gjør du?

Du synes det er litt pinlig, men spør igjen. Forklaringen som gis er at det er klarert med høyere sjef om å prøve utstyret hjemme. I august blir sjefen beordret til nytt tjenestested og flytter. Befalsboligen er tømt og multimediautstyret er ikke å se noe sted. Gjør du noe?

I september mangler utstyret fremdeles. Høyere sjef kontaktes, og han forteller at utstyret vil komme. Senere blir du klar over at de aktuelle sjefer er svigerfar og sviger sønn. Når du så ber om en avklaring, får du svar fra høyere sjef at saken er ordnet, bare glem den. Gjør du det?

En ny sjef er på plass ved din avdeling og er ukjent med saken. Hans råd om materiellregnskapet er: Sett utstyret "på utlån". Følger du rådet?

(En utfordring skrevet av generaladvokat Arne Willy Dahl)

Forsvarssektoren skal øke samarbeidet eksternt om holdninger, etikk og ledelse

Bakgrunn for målet

Målet oppfordrer til økt, koordinert samarbeid eksternt. Arbeidet med holdninger, etikk og ledelse er et komplekst område. Det er derfor verdifullt å hente kompetanse fra miljøer utenfor Forsvaret, både for å lære noe av andre som har lyktes og for å kunne oppdatere seg faglig. I samarbeid med andre som har kunnskap og erfaring øker muligheten for å finne de beste løsningene. Interaksjon med omverdenen vil dessuten bidra til en positiv oppfatning av Forsvaret som en åpen og troverdig samfunnsaktør.

Koordinering og samarbeid

Samarbeid og samordning med ulike yrkesgrupper og aktører eksternt kan bidra til å styrke holdninger og ledelse i Forsvaret.

Hva er gjort

Det pågår samarbeid med flere eksterne aktører, spesielt i utdanningsøyemed. Forsvaret har i en årrekke samarbeidet med Røde Kors for å styrke kunnskapen om internasjonal humanitær rett blant ansatte og vernepliktige. Samarbeidsavtalen mellom Røde Kors og Forsvarsdepartementet er nylig fornyet og utvidet til å omfatte samarbeid i forhold til holdninger og etiske utfordringer i internasjonale operasjoner. I arbeidet med handlingsplanen har FD også vært i dialog med Legeforeningen for å få innsikt i hvordan de arbeider med holdninger og etikk.

Nye tiltak

22 Etablere eksternt tverrfaglig samarbeidsforum

Det skal opprettes et forum for tverrfaglig samarbeid med representanter fra f.eks. politiet, Røde Kors, Legeforeningen og eventuelt andre relevante organisasjoner eller offentlige etater. Forumet har til hensikt å utveksle erfaringer om holdninger og etiske utfordringer. Forumet kan også se på muligheter for å utvikle konkrete samarbeidsprosjekter.

Ansvar: FD. Gjøres i samarbeid med FMO (FSS, TMO).

Gjennomføring: 2007

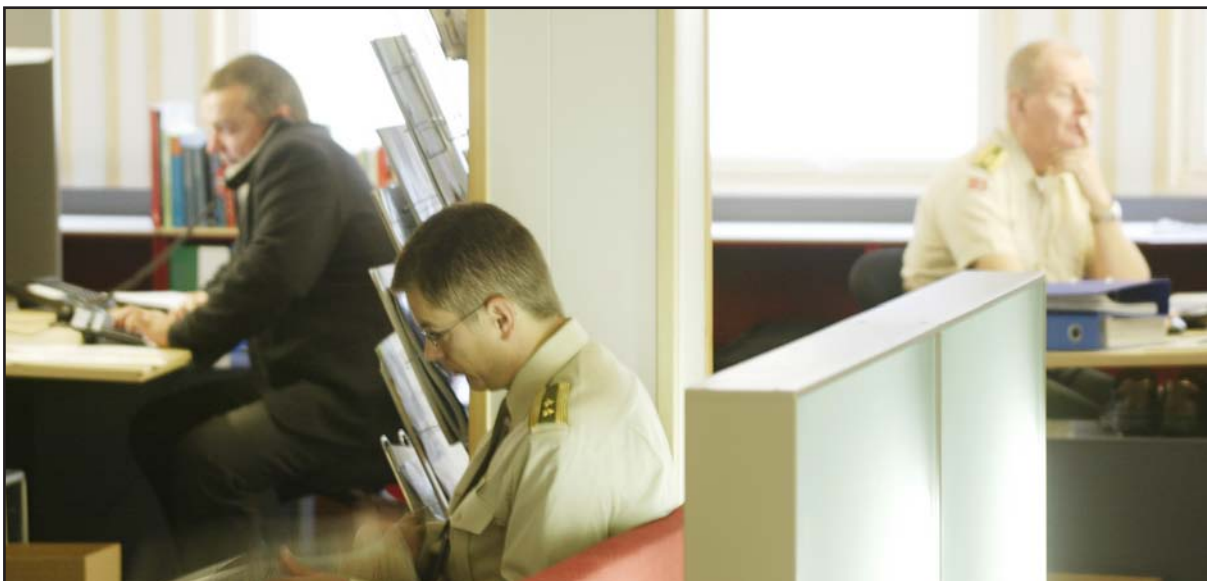
23 Samarbeid med andre nasjoner

Utplassering av styrker i land med fremmed kultur vil kunne kreve ekstra forbedelse, læring og økt forståelse for andre kulturer. Det skal vurderes et tettere samarbeid med andre nasjoner i forhold til holdninger og etiske utfordringer man møter i internasjonale operasjoner. Samarbeidspartnere som kan være spesielt aktuelle, er Storbritannia og ett av de nordiske landene.

Ansvar: FD

Gjennomføring: 2007

Genèvekonvensjonen begynte med en forretningsreise. Sveitseren Henry Dunant var i 1859 på vei gjennom Italia for å møte Napoleon III. På veien passerte han slagmarkene ved Solferino, like ved den italienske landsbyen Castiglione. Over 40.000 soldater lå døde og sårede igjen etter et blodig slag. Dunant fikk med seg kvinnene fra landsbyen og organiserte pleie og stell for de sårede, uansett hvilken side de tilhørte. Mottoet deres var "Tutti fratelli". Vi er alle brødre (Utdrag fra Røde Kors' hjemmesider).



Økonomiske og administrative konsekvenser

De økonomiske konsekvensene ved de tiltak som skisseres i denne handlingsplanen, antas å dreie seg om noen grad av omprioritering av ansattes arbeidstid, og eventuelt noe omprioritering av studietid. Den primære ressursavveiningen er at ansatte bruker noe arbeidstid på bevisstgjøring om holdninger, ledelse og etikk, bl.a. ved gjennomgang av et e-læringsprogram eller deltakelse i fagseminar.

Det vil også måtte gå med dedikert arbeidskraft for en periode, om lag 2-3 årsverk i FD (innenfor eksisterende ramme),

med noe støtte av FST og kontaktpunkter i andre deler av FMO og andre etater, for å videreutvikle arbeidet med holdninger, ledelse, etikk og organisasjonskultur i forsvarssektoren.

Noen få tiltak vil medføre utviklingskostnader, fordi det vil være behov for å kjøpe tjenester eksternt. Dette gjelder primært utvikling av e-læringsprogram, samt et mulig 360/180-graders ledertilbakemeldingssystem utover det FSS eventuelt kan ivareta ved egne krefter.

Iverksetting og rapportering

Iverksetting

Handlingsplanen er underskrevet av statsråden og alle etatssjefene, og gjelder for hele forsvarssektoren. Formelt gis handlingsplanen ut som presisering, endring og tillegg (PET) til iverksettingsbrev (IVB) for den enkelte etat. Planen oppdateres årlig og gis ut med nye iverksettingsbrev. Den enkelte etat er ansvarlig for å implementere handlingsplanen og tiltakene i denne i egen organisasjon.

Rapportering

Status på alle tiltak rapporteres årlig i respektive etaters årsrapporter. Rapporteringen skal være kvalitativ og skal inneholde en vurdering av tiltakenes effekt (på målet), forslag til forbedringer og eventuelt behov for nye tiltak.

På bakgrunn av etatenes og departementets årsrapporter, samt konklusjoner fra den årlige konferansen FD arrangerer om holdninger, etikk og ledelse, utarbeider FD en årlig statusrapport for handlingsplanen.

Notater

Flere eksemplarer kan bestilles fra Forsvarsdepartementet
Myntgt. 1, Postboks 8126 Dep, 0032 Oslo
Telefon 23 09 80 00
Telefax 23 09 61 05
E-post: postmottak@fd.dep.no

Utgitt av Forsvarsdepartementet 2006
Grafisk design og produksjon: FLO Base Viken RSF/Grafisk
Foto: Forsvarets mediesenter, FMS
Foto forside: Erling S. Kristiansen
Sitater: Jahn Rønne, Forum og Raag Rolfsen, Feltprestkorpset
