



Revidert handlingsplan for forsvarssektoren
for perioden 2009 – 2012

Holdninger, etikk og ledelse

Dette gjelder deg!

Innledning

Forsvarssektorens omtrent 20 000 medarbeidere møter etiske- og holdningsmessige utfordringer og dilemmaer hver dag; i militære operasjoner, i kontakt og samarbeid med næringslivet og andre private og offentlige aktører, i vår forskningsvirksomhet eller på kontoret i vårt daglige virke.

Derfor må ledere og medarbeidere til enhver tid være rustet til å ta gode beslutninger slik at den måten oppgavene løses på bidrar til å opprettholde tilliten i våre omgivelser, både ute og hjemme.

Satsingen for å videreutvikle holdninger, etisk bevissthet, ledelse og organisasjonskultur står i denne sammenheng helt sentralt. For å sikre at aktiviteter og tiltak knyttet til holdninger, etikk og ledelse blir en fullverdig og integrert del av vårt daglige virke, viderefører vi arbeidet som startet med Handlingsplanen for holdninger, etikk og ledelse (HEL) i 2006.

Alle store sektorer i samfunnet har ansvar for holdninger, etikk og å være en ansvarlig samfunnsaktør. Det samme gjelder for forsvarssektoren, men vi har også helt særegne utfordringer.

Forsvarssektorens grunnleggende funksjon er å beskytte og ivareta Norges sikkerhet, interesser og verdier. Forsvaret er i den forbindelse statens sterkeste maktapparat. Beslutningen om å bruke militærmakt bærer i seg et grunnleggende dilemma: i ytterste konsekvens risikerer vi å måtte ta liv for å beskytte liv. Dette er en del av den militære profesjonsidentiteten og det militære oppdragets natur.

Vi forvalter ikke bare statens sterkeste maktmiddel, men er også en viktig aktør i forskning, teknologiutvikling, og i utforming av premissene for Norges sikkerhetspolitiske utvikling. Den enkelte medarbeider må være bevisst det ansvaret han eller hun forvalter og hvilken integritet som er nødvendig.

Forsvarssektoren forvalter også betydelige materielle, menneskelige og økonomiske ressurser på vegne av samfunnet. Samfunnet må ha tillit til at disse ressursene brukes til fellesskapets beste.

Stadig flere av Forsvarets medarbeidere gjennomfører tjeneste i utlandet. Gjennom utdanningen i forkant legges det vekt på kulturforståelse, normer for atferd og trening i krigens folkerett. Ute i operasjonene stilles det krav til mannskapenes vurderings- evne og evne til å håndtere store kulturforskjeller, for eksempel i forhold til lokalbefolkning og lokalt næringsliv. Det er viktig å fortsatt reflektere over etiske dilemmaer og utfordringer knyttet til holdninger som en integrert del av oppdraget. Etter endt oppdrag legges det vekt på å fange opp og overføre erfaringene til neste kontingent. Noen veteraner vil slite med opplevelser fra tjeneste i utlandet. Det krever en god oppfølging fra oss som har sendt dem ut.

Forsvaret har et stort ansvar for de omtrent 9000 vernepliktige som er inne til førstegangstjeneste. Vi har ansvar for store deler av ungdommen i en sårbar alder. Vi har ansvar for hvilke holdninger og hvilken respekt de blir møtt med, og møtet med Forsvaret kan i sin tur påvirke hvilke holdninger som fester seg hos dem. Godt lederskap og styrking av kollegiale holdninger er viktig i denne sammenheng. Det er en utfordring å utvikle en militær tjeneste som er meningsfull, og at de erfaringene de vernepliktige gjør seg og tar med seg videre, er av en slik art at de bidrar positivt til samfunnets oppfatning av Forsvaret.

Forsvarssektoren kjøper og selger varer og tjenester av betydelig omfang. Vi står for noen av de største innkjøpene i offentlig sektor. I underkant av halvparten av sektorens budsjett dreier seg om anskaffelser og innkjøp. Dette innebærer tett og utstrakt samarbeid med næringslivet. Vi disponerer store verdier i fast eiendom og materiell. Vi har erfart at det er utfordringer knyttet til praktisering av anskaffelsesreglementet og til interessekonflikter, gaver, bevertning og reiser.

Vi tar beslutninger som kan påvirke enkeltmennesker, virksomheter og leverandører. Vi fastsetter myndighetskrav, sertifiserer mulige leverandører, klarer enkeltpersoner, utvikler og bestemmer hva slags teknologiske løsninger som kan brukes i statlig sammenheng. Dette stiller den enkelte medarbeider overfor et stort ansvar for å forvalte en faglig integritet, både i sitt arbeidsmiljø og i forhold til eksterne aktører.

Vi i forsvarssektoren skal alltid arbeide med holdninger, etikk og ledelse på en slik måte at den enkelte er rustet til å ta gode beslutninger, enten det gjelder i militære operasjoner, i vår forskningsvirksomhet, i kontakt og samarbeid med næringslivet og andre private og offentlige aktører, eller på kontoret i vårt daglige virke. Ledere har et ekstra stort ansvar. Det er deres ansvar at normer etterleves og at organisasjonen innrettes slik at normene følges. Ledere må forstå hva det innebærer å være rollemodeller og kulturbærere. Å arbeide med organisasjonskultur i praksis er et langsiktig og møysommelig arbeid som vi aldri vil kunne si oss ferdig med. Dette fordi samfunnet vi er en del av, rammeverkene vi opererer under, og de etiske og holdningsmessige utfordringene vi står overfor, alltid vil være i bevegelse.

Anne-Grete Strøm-Erichsen
Forsvarsminister



Innledning	3
Kapittel 1	
Presentasjon av formål, hovedmål og tiltaksområder	
Formål	5
Hovedmål	5
Tiltaksområder	5
Kapittel 2	
Om handlingsplanen	
Bakgrunn	7
Målgruppe	7
Hva er nytt?	7
Kapittel 3	
Tiltaksområdene	
Tiltaksområde 1	
Kunnskaps- og kompetansebygging	
Bakgrunn	9
Hva er gjort?	9
Arbeidet videre	11
Tiltaksområde 2:	
Kulturbygging	
Bakgrunn	13
Hva er gjort?	13
Arbeidet videre	14
Tiltaksområde 3:	
Systemer og strukturelle hjelpemidler	
Bakgrunn	15
Hva er gjort?	15
Arbeidet videre	16
Tiltaksområde 4:	
Samfunnsansvar	
Bakgrunn	18
Hva er gjort?	18
Arbeidet videre	18
Kapittel 4	
Iverksetting	
Iverksetting	20
Rapportering	20
Oppfølging	20
Kapittel 5	
Økonomiske og administrative konsekvenser	21

Kapittel 1- Presentasjon av formål, hovedmål og tiltaksområder

Formål

Forsvarssektorens grunnleggende funksjon er å beskytte og ivareta Norges sikkerhet, interesser og verdier. Som en viktig samfunnsaktør forvalter forsvarssektoren store materielle, menneskelige og økonomiske ressurser. Samfunnet må ha tillit til at disse ressursene brukes til fellesskapets beste. Uten tillit kan vi ikke lykkes med å løse våre viktigste oppgaver. Dessuten er Forsvaret statens ytterste maktapparat, og må derfor ha et særskilt fokus på å være en ansvarlig samfunnsaktør. Ansvarret dreier seg også om at måten vi løser oppgavene på underbygger forsvarssektorens overordnede målsettinger; og at holdninger, etikk og ledelse derfor integreres i vårt daglige virke både ute og hjemme. Arbeidet med holdninger, etikk og ledelse må være langsiktig og følges opp kontinuerlig.

Hovedmål

Alle medarbeidere i forsvarssektoren skal løse sine oppgaver på en slik måte at det bidrar til at tilliten i våre omgivelser, både ute og hjemme, opprettholdes. Medarbeidere på alle nivå, og de vernepliktige, skal ha tilstrekkelig kunnskap til å ta gode beslutninger, og være seg bevisst hva det innebærer å være en ansvarlig samfunnsaktør. Godt lederskap, gode holdninger og etisk refleksjon skal sitte i ryggmargen på hver enkelt og dermed bidra til gode valg og beslutninger i praksis. Holdninger, etikk og ledelse skal være sentralt i profesjonsidentiteten og yrkesstoltheten.

Tiltaksområder

Etatene (Forsvaret, Forsvarsbygg, Nasjonal sikkerhetsmyndighet og Forsvarets forskningsinstitutt), samt Forsvarsdepartementet, skal utforme egne, skreddersydde tiltak for sin virksomhet innenfor fire tiltaksområder.

- **Kunnskaps- og kompetansebygging**
Alle ledere og medarbeidere skal ha tilstrekkelig kunnskap og kompetanse til å håndtere etiske utfordringer.
- **Kulturbygging**
Alle ledere og medarbeidere skal aktivt bidra til å utvikle en god organisasjonskultur der de har sitt virke.
- **Systemer og strukturelle hjelpemidler**
Etatene og Forsvarsdepartementet skal benytte og utvikle strukturelle hjelpemidler og integrere holdninger, etikk og ledelse i eksisterende systemer for styring, organisasjonsutvikling og kontroll.
- **Samfunnsansvar**
Etatene og Forsvarsdepartementet skal være bevisst sitt samfunnsansvar og være en aktiv og ansvarlig samfunnsaktør.



Tiltaksområder

Innenfor tiltaksområdene skal virksomhetene videreutvikle egne lokale handlingsplaner og tiltak.

Kunnskaps- og kompetansebygging

Alle ledere og medarbeidere skal ha tilstrekkelig kunnskap og kompetanse til å håndtere etiske utfordringer.

Eksempler på mulige tiltak:

- Styrke soldatenes erfaringsdeling før, under og etter operasjoner, i og på tvers av avdelingene
- Styrke undervisning om holdninger, etikk og ledelse på skolene og i avdelingene
- Styrke forskning på holdninger, etikk og ledelse internt og gjennom samarbeid med eksterne forskningsmiljøer
- Styrke lederes evne til å bidra til holdningsendringer
- Gi økt kunnskap om temaer relatert til holdninger, etikk og ledelse i interne seminarer og kurs basert på behov i den enkelte avdeling eller virksomhet. Eksempler på temaer er krigens folkerett, regler for næringslivskontakt, sivilmilitært samarbeid i internasjonale operasjoner, diskriminering og likestilling, åpenhet og tillit, ytringsklima og varsling, mangfold og inkludering.
- Bruk av e-læringskurs om holdninger, etikk og ledelse
- Introduksjonskurs for nyansatte om HEL og relevant regelverk

Kulturbygging

Alle ledere og medarbeidere skal aktivt bidra til å utvikle en god organisasjonskultur der de har sitt virke.

Eksempler på mulige tiltak:

- Bevisstgjøre ledere som rollemodeller
- Legge til rette for økt mangfold, for eksempel styrke kvinneandelen i internasjonale operasjoner
- Styrke profesjonsidentiteten
- Videreutvikle og gjennomføre dilemmatrening tilpasset det enkelte miljø
- Iverksette deltakende prosesser og dialog for å i fellesskap identifisere ønsket og uønsket atferd
- Integrere etiske og holdningsmessige problemstillinger i militære øvelser og internasjonale operasjoner
- Legge til rette for åpenhet og godt ytringsklima
- Fortsette arbeidet med å forbedre sikkerhetskulturen
- Bedre forståelsen av etiske utfordringer i omstillingsprosesser

Systemer og strukturelle hjelpemidler

Etatene og Forsvarsdepartementet skal utvikle og integrere holdninger, etikk og ledelse i eksisterende systemer for styring, utviklingsutvikling og kontroll.

Eksempler på mulige tiltak:

- Inkludere evaluering av etiske og holdningsmessige utfordringer i militære øvelser og operasjoner
- Utvikle og anvende etiske retningslinjer tilpasset virksomheten
- Følge opp systemer for varsling og oppfølging av kritikkverdige forhold
- Inkludere temaer relatert til holdninger, etikk og ledelse i medarbeider- og utviklingssamtaler, i tjenesteuttalelser, i lederlønnskontrakter, og i leder- og medarbeiderundersøkelser og evalueringer
- Opprette eller videreføre systemer for intern etisk rådgivning, for eksempel ulike former for etiske råd
- Inkludere holdninger og etikk i systemer for rekruttering

Samfunnsansvar

Etatene og Forsvarsdepartementet skal være bevisste sitt samfunnsansvar og være aktive og ansvarlige samfunnsaktører.

Eksempler på mulige tiltak:

- Styrke forståelse av vår rolle som statlig aktør og som utøver av statens ytterste maktmiddel
- Sikre at anskaffelser og innkjøp blir gjennomført i henhold til etiske retningslinjer
- Være en aktiv bidragsyter til utvikling av lokalsamfunnet hjemme og ute
- Styrke samarbeidet med frivillige organisasjoner, andre stater og andre interessenter
- Øke fokus på miljøvern både hjemme og ute for eksempel gjennom energiøkonomisering i alle deler av virksomhetene, bruk av vann i internasjonale operasjoner, innkjøp og transport

Kapittel 2- Om handlingsplanen

Bakgrunn

Å ha et kontinuerlig fokus på holdninger, etikk og ledelse er helt sentralt for at forsvarssektoren fortsatt skal bli oppfattet som en virksomhet som tar sitt samfunnsansvar på alvor. Forsvarssektoren er helt avhengig av å ha legitimitet, tillit og troverdighet i det sivile samfunn. St.prp. nr. 48 (2007-2008), langtidspanen for Forsvaret for 2009-2012, presiserer at forsvarssektoren skal videreutvikles som en verdibasert og lærende organisasjon, med en organisasjonskultur preget av integritet, åpenhet og høy etisk standard. Et sentralt virkemiddel er videreføring av Handlingsplanen for holdninger, etikk og ledelse (HEL) fra 2006.

På lang sikt er det et mål at det særlige fokuset på holdninger, etikk og ledelse skal være en integrert del av all øvrig virksomhet i forsvarssektoren, og at en egen handlingsplan blir overflødig. Men det å arbeide med organisasjonskultur tar lang tid. For å lykkes med å nå målsettinger kreves det derfor et fortsatt sterkt fokus på arbeidet med holdninger, etikk og ledelse i perioden 2009-2012.

Målgruppe

Målgruppen for den oppdaterte handlingsplanen er alle de omlag 20 000 ledere og medarbeidere i forsvarssektoren. Den skal dekke de knapt 17 000 ansatte i Forsvaret, de 2 500 ansatte i de øvrige delene av forsvarssektoren, dvs. Forsvarsbygg, Nasjonal sikkerhetsmyndighet, og Forsvarets forskningsinstitutt, medarbeidere i Forsvarsdepartementet, samt de ca 9 000 vernepliktige som er inne til førstegangstjeneste.

Hva er nytt?

Hovedtrekkene i den opprinnelige handlingsplanen videreføres. Siden handlingsplanen ble lansert i 2006 har sektoren høstet verdifull kunnskap. Erfaringene viser at det i større grad er behov for å la virksomhetene selv definere sine konkrete tiltak ut fra eget behov. Den oppdaterte planen gir derfor overordnet retning for det videre arbeidet i forsvarssektoren og inneholder ikke spesifikke tiltak for hver enkelt virksomhet.

Her følger hovedtrekkene i hva som er nytt:

- Det er utformet fire overordnede tiltaksområder: **1) Kunnskaps- og kompetansebygging**, **2) Kulturbygging**, **3) Systemer og strukturelle hjelpemidler** og **4) Samfunnsansvar** (se kapittel 3 om tiltaksområdene). Disse kategoriserer ulike tiltak, gamle som nye. Tiltakene fra HEL 2006-2008 er i stor grad gjennomført. Eventuelle tiltak som ikke er påbegynt eller avsluttet i forrige periode skal videreføres (se vedlagt tiltaksliste fra 2006-2008).
- På bakgrunn av de fire tiltaksområdene skal alle etatene videreutvikle sine lokale planer. Den enkelte etat og Forsvarsdepartementet må selv omsette områdene til konkrete tiltak skreddersydd til den enkeltes virksomhets særegenhet og behov. I tillegg vil Forsvarsdepartementet i samarbeid med etatene kunne utvikle enkelte tiltak som vil kunne pålegges etatene.

- Nedslagsfeltene for HEL er definert som på arbeidsplassen, i operasjonene og i utdanningsløpet. Tiltakene som utvikles skal svare til behov på arbeidsplassen i de ulike virksomhetene, i militære operasjoner hjemme og ute, og i utdanningsløpet til militære og sivile. Viktige tema som skal dekkes av tiltakene er mangfold og inkludering, åpenhet og tillit, håndtering av kritikkverdige forhold og ledere som rollemodeller (se kapittel 4 om iverksetting).
- Formelt gis handlingsplanen ut som et eget skriv og oppfølgingen skjer gjennom de ordinære etatsstyringskanalene. Status på alle tiltak rapporteres i respektive etaters årsrapporter. I tillegg til årsrapportene skal etatene rapportere status på lokale planer og tiltak for hvert av de fire tiltaksområdene i en egen matrise (se kapittel 4 om iverksetting).
- Det legges fremdeles stor vekt på hvert enkelt individs ansvar for holdninger og atferd. Denne gang er det imidlertid også lagt vekt på arbeidsmiljøenes kollektive ansvar og virksomhetenes og sektorens ansvar i møte med samfunnet. Dette for å ytterligere understreke at arbeidet med holdninger, etikk og ledelse krever samhandling mellom mennesker som arbeider sammen i det daglige.





Kapittel 3- Tiltaksområdene

Tiltaksområde 1: Kunnskaps- og kompetansebygging

Alle ledere og medarbeidere skal ha tilstrekkelig kunnskap og kompetanse til å håndtere etiske utfordringer.

For deg som leder betyr dette at du må legge til rette for riktig opplæring av nyansatte og for medarbeidere i karriereløpet.

For deg som medarbeider betyr dette at du aktivt må søke å utvikle din kunnskap og kompetanse.

Bakgrunn

Riktig og tilstrekkelig kunnskap og kompetanse om holdninger, etikk og ledelse er helt nødvendig for å ta gode beslutninger. Selv om kunnskap alene ofte ikke er tilstrekkelig for å endre atferd, må medarbeidere i forsvarssektoren ha kunnskap om regelverk, retningslinjer, etiske grunnregler og utfordringer for å ha forutsetning for å ta gode beslutninger og håndtere krevende dilemmaer i arbeidshverdagen.

Hva er gjort? ¹

I perioden som har vært, har Forsvarets skoler hatt et spesielt ansvar for å ivareta målet om økt kunnskap og bevissthet om holdninger og etiske utfordringer. I tillegg har det blitt arbeidet med å utvikle et eget e-læringsprogram om holdninger, etikk og ledelse, og relevante emner har i økt grad blitt inkludert i opplæringsvirksomhet for nyansatte, i lederutviklingsprogram samt i andre kompetansehevede tiltak i karriereløpet som er iverksatt i ulike deler av forsvarssektoren. I tillegg til Forsvarsdepartementet har Forsvarsbygg, Forsvarets forskningsinstitutt og Forsvaret utviklet egne intranettportaler for holdninger, etikk og ledelse. Det har også blitt gjennomført interne seminarer om relevante temaer for ansatte, som for eksempel Forsvarsdepartements seminar om diskriminering og likestilling. Det er økt fokus på holdninger og etikk i utdanningen og forberedelsene til utenlandsoperasjoner.

Her følger noen gode eksempler på hvordan det har blitt arbeidet med kunnskaps- og kompetansebygging i perioden 2006-2008:

Holdninger og etikk i utenlandsoperasjoner

Det er helt nødvendig at soldatene er trent for de situasjonene og etiske dilemma de kan komme til å møte i de aktuelle konfliktområdene. En viktig del av dette er økt kunnskap og bevissthet om holdninger og etiske utfordringer. "Vi i Telemark bataljon legger stor vekt på å forstå kulturen i det landet vi skal operere i. Vi forbereder oss svært godt før operasjoner. Vi inviterer eksperter i sosialantropologi og sosiale forhold for å lære oss om kulturen. Vi leser og studerer og gjennomfører interne orienteringer i avdelingen. Vi mener også vi er gode på overføring av erfaringer fra en avdeling til en annen. Og sist men ikke minst arrangerer vi caser under øvelsene våre der soldatene er nødt til å opptre riktig

i vanskelige situasjoner som omhandler sårbare tema der man kan trå feil" sier oberstløytnant Rune Solberg, sjef Telemark bataljon.

Fag- og emneområder som inngår som fellesfag for utdanning til utenlandsoperasjoner og som er relatert til holdning og etikk er historie, kultur- og religionsforståelse, internasjonal rett, krigens folkerett og engasjementsregler (RoE), adferdsregler (Code of Conduct) og kjønnsrelaterte forhold, kvinner, fred og sikkerhet (Gender)².

Studiepoeng for etikk

Nøyaktig ett år etter at HEL ble lansert, kunne flere store aviser melde at "Forsvaret er i ferd med å bli en av Norges største høyskoler!". Fra 2008 har det vært mulig å få studiepoeng for etikk som del av førstegangstjenesten. Det er innført tre studiepoenggivende emner som del av grunnleggende soldatutdanning for vernepliktige som avtjener førstegangstjeneste. Emnet Etikk og militærmakt gir 5 studiepoeng, og i 2008 ble det produsert 910 studiepoeng totalt. "I 2009 forventer vi at dette tallet øker betraktelig når studiet blir fullt implementert i Forsvaret", forteller oberstløytnant og feltprest Nils Terje Lunde fra Forsvarets høyskole, som har ansvaret for etikkfaget. Det er skrevet en egen pensumbok i emnet. Boken, Etikk og militærmakt, er utgitt i 2009. Alle soldater, også de som ikke tar eksamen, vil få utlevert boken. "Og for å gjøre det mulig for flest mulig å ta eksamen i faget, legger vi opp til fire eksamener i året", sier Lunde, som også forteller at deler av leksjonene fra Forsvarets verdiprogram (Respekt Ansvar Mot) gis til alle soldater, mens de som skal ta eksamen får tilleggsleksjoner i etisk teori.



1: Tiltaksområdet omfatter følgende tiltak fra HEL 2006-2008: 1-7 "Forsvarets skoler skal gi kunnskap og bevissthet om holdninger og etiske utfordringer", 8f "Utvikle e-læringsmodul for trening av ledere i dilemmaer og utfordringer i endringsprosesser", 12 "Utarbeide e-læringsprogram for holdninger, etikk og ledelse" og 13 "Etablere intranettportal for holdninger, etikk og ledelse" samt egne tiltak iverksatt i etatene i perioden 2006-2008.

2: Se blant annet St.meld. nr 34 (2008-2009) "Fra vernepliktig til veteran" Om ivaretagelse av personell før, under og etter deltakelse i utenlandsoperasjoner.

Forskning

Militæretikk er et fag som har relativt lite fokus i fagmiljøene på universitetene og høyskolene i Norge, men det arbeidet som gjøres innenfor feltet er verdifullt og nyttig for forsvarssektoren. Derfor har ett av tiltakene i HEL handlet om å styrke forskningen på militæretikk. Forsvaret har bidratt til forskning blant annet gjennom masterstudiene ved Forsvarets høyskole. Her diskuteres og utfordres holdninger, etikk og ledelse i stor grad, noe titlene på masteroppgavene nedenfor er eksempler på:

- På sporet av norsk krigerkultur: Norske militære holdninger til krig og bruk av militærmakt ved begynnelsen av to århundrer av Ole Martin Brunborg (2008)
- Det norske Forsvaret i internasjonale operasjoner – utfordringer i møte med militære private aktører av Jahn Arvid Svendsen (2008)
- Nasjonal kontroll med en styrke avgitt til internasjonal kommando: En studie av dilemmaer? Av Terje Hansen Nylund (2008)
- Når er enkeltpersoner lovlige mål i en væpnet konflikt? av Olav Skard Jørgensen (2008)
- Idealistiske generaler og griske direktører? En sammenligning av hva som motiverer militære ledere og ledere i annen offentlig og privat virksomhet av Jo Inge Aambakk (2007)

Fokus på forskning kommer til å fortsette i perioden som kommer, med blant annet en ytterligere styrking av forskning på militæretikk ved Forsvarets høyskole.

Helhetlig lederutvikling

Forsvaret har lenge vært en viktig aktør innenfor lederutdanning og utvikling i Norge, og lederens særskilte ansvar som rollemodell har stort fokus i HEL. Oberstløytnant Ole Asbjørn Solberg ved Forsvarets høyskole er prosjektleder for prosjekt Helhetlig lederutviklingskonsept for Forsvaret (HLUK): "Prosjektet skal blant annet utvikle et grunnsyn på militært lederskap, og gi en oversikt over hvordan seleksjon, lederutdanning og lederutviklingsprogrammene skal henge sammen for å bidra til utvikling i avdelingen. Prosjektet skal implementeres i perioden 2009-2012. Aktuelle satsingsområder er blant annet 360-graders evaluering og lederutviklingsprogram for kvinner. Holdninger, etikk og ledelse har naturligvis en sentral plass i dette arbeidet, og det er viktig at målsettingene i HLUK korresponderer med temaene HEL setter fokus på" sier Solberg.

E-læringsprogram

Forsvarsdepartementet har i samarbeid med Forsvarets høyskole utviklet et e-læringskurs om holdninger, etikk og ledelse. Kurset skal være et supplement til det øvrige arbeidet med HEL ved skolene, i operasjonene og på arbeidsplassene. E-læringskurset fokuserer på etiske utfordringer i fredsdriften, hovedsaklig relatert til problemstillinger i forvaltningen, og supplerer emnene som dekkes i e-læringsprogrammet om krigens folkerett. Alle som gjennomgår kurset skal få grunnleggende kunnskap om de regler og retningslinjer for holdninger og etikk som gjelder i forsvarssektoren. "Jeg tror det er viktig med grunnleggende forståelse for regler og retningslinjer, men det er også viktig at programmet er egnet



til å bidra til diskusjoner og etisk refleksjon i arbeidsmiljøene rundt om i forsvarssektoren" sier avdelingsdirektør Alvhild Myhre Winje fra Forsvarsdepartementet. Hun legger også til at selv om e-læring alene ikke er tilstrekkelig for å utvikle holdninger, er det et mål at kurset skal bidra til å øke forståelse av viktigheten av å arbeide med holdninger, etikk og ledelse i forsvarssektoren.

Dilemmatrening på Forsvarets forskningsinstitutt

Da Forsvarets forskningsinstitutt skulle i gang med arbeidet med HEL, ble det lagt stor vekt på å gjøre arbeidet relevant og skreddersydd for virksomheten. Forsvarets forskningsinstituts etiske retningslinjer tar utgangspunkt i:

- etikk internt ved Forsvarets forskningsinstitutt (f.eks forsvarsforskning, etikk i forskningen)
- forholdet til oppdragsgivere og samarbeidspartnere
- forholdet til samfunnet
- etikk i hverdagen

Gjennom dilemmatreningen ble deltakerne oppfordret til å tenke på ulike situasjoner innen administrative rutiner, forskningsetikk, relasjoner til oppdragsgivere og samarbeidspartnere og utfordringer innen ledelse.

Dilemmaene ble diskutert i flere ulike fora, og i lanseringsperioden ble ulike dilemmaer presentert ukentlig på intranettet og medarbeiderne ble invitert til å diskutere disse på eget nettforum. En gruppe medarbeidere ble invitert til et ukentlig lunsjmøte for å diskutere utvalgte dilemma med etterfølgende publisering på intranettet. "Dilemmatreningen, som foregikk i små og større grupper, genererte et betydelig engasjement. Vi erfarte at prosessen skapte rom for refleksjon og dialog omkring etiske dilemmaer i arbeids hverdagen. Praktisk dilemmatrening ble et supplement til regler og retningslinjer. Ved å diskutere relevante utfordringer og dilemmaer fikk vi bedret egen kunnskap og bevissthet og vi fikk arenaer for å ta opp egne utfordringer," sier adm. dir. Paul Narum, Forsvarets forskningsinstitutt.

Arbeidet videre

Alle ledere og medarbeidere skal ha tilstrekkelig kunnskap om de lover, regler og retningslinjer som er nødvendig å kjenne til for å ta riktige avgjørelser. Dette gjelder for eksempel etiske grunnregler for forsvarssektoren, etiske retningslinjer for næringslivskontakt og lov om offentlige anskaffelser. Ledere skal legge til rette for at holdninger, etikk og ledelse blir integrert i eksisterende fora for opplæring og videreutvikling slik som avdelingsseminarer, interne kurs og lignende. E-læringsprogrammet om holdninger, etikk og ledelse skal tas i bruk. Etikk skal være et sentralt tema i all militær utdanning og dette skal komme tydelig til uttrykk på alle utdanningsnivåer.

Eksempler på mulige tiltak:

- Styrke soldatenes erfaringsdeling før, under og etter operasjoner, i og på tvers av avdelingene
- Styrke undervisning om holdninger, etikk og ledelse på skolene og i avdelingene
- Styrke forskning på holdninger, etikk og ledelse internt og gjennom samarbeid med eksterne forskningsmiljøer
- Styrke lederes evne til å bidra til holdningsendringer
- Gi økt kunnskap om temaer relatert til holdninger, etikk og ledelse i interne seminarer og kurs basert på behov i den enkelte avdeling eller virksomhet. Eksempler på temaer er krigens folkerett, regler for næringslivskontakt, sivil-militært samarbeid i internasjonale operasjoner, diskriminering og likestilling, åpenhet og tillit, ytringsklima og varsling, mangfold og inkludering.
- Bruk av e-læringskurs om holdninger, etikk og ledelse
- Introduksjonskurs for nyansatte om HEL og relevant regelverk

Virksomhetene skal selv konkretisere og iverksette tiltak som er relevante for kunnskap og kompetansebygging.





Tiltaksområde 2: Kulturbygging

Alle ledere og medarbeidere skal aktivt bidra til å utvikle en god organisasjonskultur der de har sitt virke.

For deg som leder betyr dette at du har et særskilt ansvar som kulturbærer og rollemodell og at du må fremme ønsket og motarbeide uheldig atferd i arbeidsmiljøet.

For deg som medarbeider betyr dette at du gjennom din atferd bidrar til å fremme ønsket og motarbeide uheldig organisasjonskultur.

Bakgrunn

En god organisasjonskultur kan ikke vedtas, men er like fullt noe som kan utvikles og endres over tid innenfor et arbeidsmiljø. Organisasjonskulturen uttrykker i praksis hvilke holdninger og verdier som gjelder i ulike avdelinger og miljøer i forsvarssektoren. Kulturen i det miljøet vi befinner oss i preger hvordan vi handler gjennom uuttalte regler og normer. Profesjonsidentitet, yrkesstolthet, verdier og holdninger som deles av flere innenfor et arbeidsmiljø har stor påvirkningskraft på atferd og praksis. For å lykkes med å utvikle en god organisasjonskultur er det viktig å skape gode arenaer for refleksjon der verdier, holdninger og uuttalte regler og normer kan synliggjøres og diskuteres åpent av alle.

Hva er gjort? ³

I perioden som har vært har det blitt iverksatt en rekke tiltak som tar sikte på å videreføre ønskelige trekk og å motvirke uheldige elementer ved organisasjonskulturene. Det gjennomføres en rekke lederutviklingstiltak på flere nivå. I HEL har lederens rolle som kulturbærer vært særlig vektlagt, med flere tiltak som retter seg mot lederen som rollemodell. Videre har det vært arbeidet spesielt med profesjonsidentitet, verdier, sikkerhetskultur, mangfold og holdninger til vernepliktige.

Her følger noen gode eksempler på hvordan det har blitt arbeidet med kulturbygging i perioden 2006-2008:

Sikkerhetskultur

Da bruken av sosiale nettmedier, som Facebook og Twitter for alvor eksploderte i 2007, fikk fenomenet økt fokus hos Nasjonal sikkerhetsmyndighet. I 2008 ble arbeidet med å øke bevisstheten rundt bruk av disse tjenestene intensivert både internt i forsvarssektoren og i den norske befolkningen for øvrig. Gjennom foredrag og diskusjoner med ansatte i sektoren, aktiv informasjonsvirksomhet gjennom media, og utgivelse av et eget informasjonshefte, bidro Nasjonal sikkerhetsmyndighet til økt kunnskap, debatt og bevissthet omkring en tryggere bruk av sosiale medier. Ansatte i forsvarssektoren kan være interessante for eksterne aktører av flere årsaker enn ønsket om sosial interaksjon på internett. Derfor er det viktig å ha et bevisst forhold til hva slags informasjon man deler og med hvem man deler den med. Informasjon en aldri ville ha oppgitt til en fremmed person bør en unngå å gjøre tilgjengelig for hele verden gjennom internett!

"Praktisk profesjonsetikk i Hæren" – et prosjekt for implementering av Handlingsplan for holdninger, etikk og ledelse i Hæren.

Krigsskolen støtter avdelingene i Hæren med implementering av HEL gjennom forskningsprosjektet "Praktisk profesjonsetikk i Hæren".

Prosjektet har to målsettinger: Å støtte avdelingene med å implementere HEL i Hæren og å utvikle praktisk kunnskap om metoder for å integrere profesjonsetikk i avdelingenes utdanning og praksis. Utgangspunktet for prosjektet er en klar bevissthet om at det er den enkelte sjef og avdeling som avgjør hvordan holdninger, etikk og ledelse skal slå ut i lokal praksis. Ulike temaer tas opp i de forskjellige avdelingene. Det har blitt gjennomført en spørreundersøkelse til befalet i avdelingene. Videre er det igangsatt arbeidsmøter i avdelingene, der hensikten er at den enkelte avdeling kommer fram til momenter som skal kunne ut i en lokal handlingsplan. Deltakere er ca 20 befal, inkludert beslutningstakere på ulike nivå.



Styrke profesjonsidentitet

Gjennom utgivelsen av boken *Krigerkultur i en fredsnasjon* har Forsvarets høyskole bidratt til en debatt og refleksjon om hva profesjonsidentiteten er i spenningen mellom et forsvar som blir stadig mer profesjonalisert, og et samfunn som er preget av et selvbylde som fredsnasjon.

Et mer kollegialt forhold!

De vernepliktige representerer betydelige ressurser for Forsvaret, og det er avgjørende at de som avtjener førstegangstjeneste opplever trivsel og motivasjon for tjenesten og kan fungere som gode ambassadører for Forsvaret. Derfor har kollegiale holdninger til vernepliktige vært et eget tiltak i HEL. Vernepliktsundersøkelsen viser at 87,4 % av soldatene mener at den daglige kontakten med nærmeste overordnede er ganske eller meget bra. Det er en økning på 3,4 % siden 2007, og andelen som trives meget bra har økt betydelig.

Det er godt nytt, men det må naturligvis jobbes målbevisst fremover for å skape et enda mer tillitsfullt og kollegialt forhold mellom de vernepliktige og deres overordnede. Det vil være viktig for å kunne kalle satsingen på holdninger, etikk og ledelse for vellykket. Vernepliktsundersøkelsen viser at vi er på rett vei!

3: Tiltaksområdet omfatter følgende tiltak fra HEL 2006-2008: 8 a-f, "Understøtte ledere som rollemodeller", 14 "Forbedre sikkerhetskulturen", 16 "Styrke profesjonsidentiteten", 17 "Forbedre intern og eksternt kommunikasjon", 18 "Synliggjøre fordelene ved økt mangfold" og 19 "Styrke den kollegiale holdningen til vernepliktige" samt egne tiltak iverksatt i etatene i perioden 2006-2008.



Tiltaksområde 3: Systemer og strukturelle hjelpemidler

Etatene og Forsvarsdepartementet skal utvikle og integrere holdninger, etikk og ledelse i eksisterende systemer for styring, organisasjonsutvikling og kontroll.

For deg som leder betyr dette at du har ansvar for å benytte strukturelle hjelpemidler og påse at holdninger, etikk og ledelse innarbeides i systemer for styring, organisasjonsutvikling og kontroll.

For deg som medarbeider betyr dette at du benytter strukturelle hjelpemidler og bidrar til at holdninger, etikk og ledelse integreres i systemene for styring, organisasjonsutvikling og kontroll som gjelder i ditt daglige virke.

være tilstede dersom en trår feil. Intensjonen er å skape arena for samtale og refleksjon. Rådet tar ikke beslutninger, men kan gi anbefalinger og råd til Forsvarsbyggs ledere og ansatte. "Min erfaring er at vårt etiske råd gir toppladelsen og de tillitsvalgte et rom for gode samtaler basert på gjensidig tillit og respekt. Forsvarsbygg er samtidig helt avhengig av at hver enkelt av oss makter å omsette våre verdier og etiske retningslinjer i de daglige gjøremål. I de tilfellene der ledere og ansatte opplever etiske dilemmaer, kan rådet være en god arena for både refleksjon og læring," sier adm. dir. Frode Sjursen, Forsvarsbygg.

Etisk råd i Forsvarets logistikkorganisasjon

Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) etablerte Etisk råd i 2006 og har siden utarbeidet brosjyrer om verdier, om etikk i Forsvarets logistikkorganisasjon, og om seksuell trakassering. Rådet har også støttet FLOs ledelse i utarbeidelsen av lokal handlingsplan for holdninger, etikk og ledelse og gitt ledergruppen råd i håndteringen av etiske utfordringer i organisasjonen.

Målet er at ansatte i FLO skal ha kunnskap og bevissthet rundt holdningsmessige og etiske utfordringer. Godt lederskap, godt medarbeiderskap, etisk refleksjon og gode holdninger skal være en naturlig del av den daglige virksomheten. Etisk råd oppfordrer derfor alle i FLO til å reflektere over etiske utfordringer de støter på i hverdagen, og sende dem frem til rådet.



Varsling

I de fleste tilfeller der det har blitt avdekket alvorlig kritikkverdige forhold på en arbeidsplass, som for eksempel korrupsjon, diskriminering eller trakassering, er det fordi noen har varslet. Forsvarssektoren var tidlig ute med å etablere et system med en egen varslingstelefon for korrupsjon og økonomisk mislighold, som kom på plass i 2007. I 2008 kom en ny bestemmelse i arbeidsmiljøloven som sa at alle virksomheter skulle ha et system for varsling om kritikkverdige forhold. Det er viktig at de som ønsker å varsle, så vel som de det varsles om, blir ivarettatt på en god og forsvarlig måte. I dag er det tilrettelagt for varsling i hele forsvarssektoren. Forsvaret, Forsvarsbygg og Forsvarsdepartementet har etablert egne enheter som kan gi råd og veiledning om varsling så vel som å ta imot og behandle varslingssaker. Men det viktigste arbeidet er

Etiske utfordringer i omstillingsprosesser

"Omstillingsprosesser bringer gjerne dilemmaer til overflaten. Vanskelige problemstillinger kan kanskje feies under teppet i hverdagen, men den strategien kan vise seg å være lite heldig i lengden" forteller major Hans-Ivar Pedersen, omstillingsrådgiver i Ressurs Omstilling Avgang ved Forsvarets personeltjeneste. Holdninger, etikk og ledelse har vært tema for en rekke foredrag og undervisningstimer slik som linjelederkurs og diverse seminarer og samlinger i regi av Forsvarets personeltjeneste. "Vi har presentert HEL og de ulike verktøyene som er utviklet. Deretter har vi presentert ulike problemstillinger og diskutert disse. Vår erfaring generelt har vært at folk har engasjert seg i de ulike problemstillingene på en positiv måte. Det viktigste er å få i gang gode diskusjoner og refleksjon internt i arbeidsmiljøene."

Videre legger han til at man kan bidra til å sette i gang en prosess, men vi kan aldri erstatte den viktige rollen hver enkelt leder og medarbeider spiller i omstillingsprosessene. "Diskusjonene blir fruktbare når man tar utgangspunkt i avdelingens praktiske hverdag, men det er også viktig å bringe på bane dilemmaer som angår alle i samfunnet slik som mangfold og inkludering, rus og ytringsfrihet. Det er vår evne til å klare å beskrive og diskutere dilemmaer i hverdagen som bestemmer hvordan vi klarer å samhandle i ekstraordinære situasjoner" sier han.

Arbeidet videre

Forsvarssektoren skal videreutvikles slik at virksomhetene kjennetegnes av integritet, åpenhet og høy etisk standard. Arbeidet

med profesjonsidentitet og -etikk skal fortsatt prioriteres. Ledere har som rollemodeller stor påvirkningskraft på enkeltpersoner og på sitt lokale arbeidsmiljø. Derfor må ledere ta ansvar for utvikling av organisasjonskulturen i sitt arbeidsmiljø. Fordi kultur skapes og styrkes i samhandling mellom mennesker i et sosialt miljø, er det vesentlig at tiltakene foregår nettopp her. Ledere må involvere menneskene det gjelder slik at gruppene selv føler ansvar og kan påvirke hvilke verdier og holdninger som skal legges til grunn for den atferd og praksis som skal styrkes. For å lykkes med dette, må gode arenaer for refleksjon og dialog tas i bruk og videreutvikles.

Eksempler på mulige tiltak:

- Bevisstgjøre ledere som rollemodeller
- Legge til rette for økt mangfold, for eksempel øke kvinneandelen i internasjonale operasjoner
- Styrke profesjonsidentiteten
- Videreutvikle og gjennomføre dilemmatrening tilpasset det enkelte miljø
- Iverksette deltakende prosesser og dialog for å i fellesskap identifisere ønsket og uønsket atferd
- Integre etiske og holdningsmessige problemstillinger i militære øvelser og internasjonale operasjoner
- Legge til rette for åpenhet og godt ytringsklima
- Fortsette arbeidet med å forbedre sikkerhetskulturen
- Bedre forståelsen av etiske utfordringer i omstillingsprosesser

Virksomhetene skal selv konkretisere og iverksette tiltak som er relevante for kulturbygging.

Bakgrunn

For å lykkes med målsettingene i HEL er det viktig at holdninger og etikk integreres i eksisterende strukturer og systemer for styring, oppfølging og kontroll. Eksempler på systemer og strukturelle hjelpemidler er: Varslingssystem, etiske retningslinjer for næringslivskontakt og etikk og holdninger som tema i medarbeidersamtaler, lederlønnskontrakter og tjenesteuttalelser.

Hva er gjort? ⁴

I perioden som har vært, har det blitt utviklet etiske grunnregler for forsvarssektoren, etiske retningslinjer for næringslivskontakt, og det er etablert varslingssystemer i hele forsvarssektoren. Anskaffelsesreglementet for Forsvaret har blitt revidert og er dermed oppdatert på lik linje med lov og forskrift om offentlige anskaffelser. I tillegg har holdninger og etikk blitt integrert i medarbeidersamtaler og arbeidsmiljøundersøkelser i deler av forsvarssektoren. Dialogkonferanser om holdninger, etikk og ledelse er etablert, og Forsvarets logistikkorganisasjon og Forsvarsbygg har etablert etiske råd.

Her følger noen gode eksempler på hvordan det har blitt arbeidet med systemer og strukturelle hjelpemidler i perioden 2006-2008:

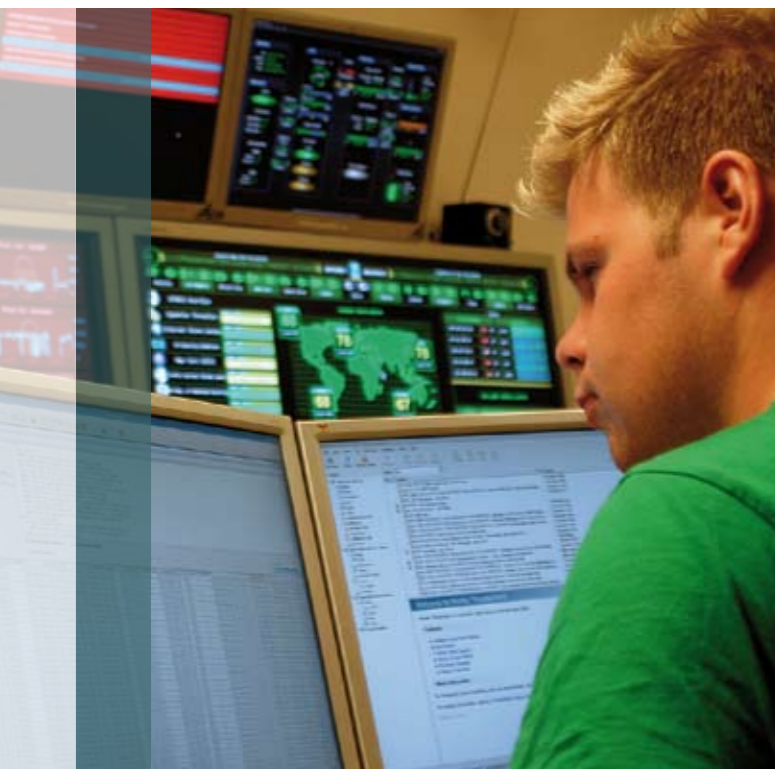
Etiske retningslinjer for næringslivskontakt

En stor del av sektorens virksomhet innebærer anskaffelser og næringslivskontakt. Av den grunn er det utarbeidet etiske retningslinjer for næringslivskontakt som inneholder viktige og klargjørende retningslinjer når det gjelder kontakt mellom ansatte i forsvarssektoren og næringslivet. Retningslinjene gir oversikt over gjeldende regelverk, for eksempel anskaffelsesregelverket for Forsvaret, etiske grunnregler for forsvarssektoren og tjenestemannsloven. Viktige tema er hvordan en skal forholde seg til gaver, bevertning, reiser og opplevelse, og interessekonflikter. Samtidig gis det en påminning om de til dels alvorlige konsekvensene som brudd på atferdsnorm vil kunne innebære.

Etisk råd i Forsvarsbygg

Forsvarsbygg etablerte et etisk råd i 2007. Rådet er sammensatt av Forsvarsbyggs toppladelse og hovedtillitsvalgte. Rådets arbeid er tuftet på Forsvarsbyggs verdier og etiske retningslinjer. Det gir et godt fotfeste for å diskutere problemstillinger og dilemmaer knyttet til etikk, holdninger, adferd og omdømme. Rådets diskusjoner skal sikre åpenhet rundt etiske valg, en åpenhet som også må

4: Tiltaksområdet omfatter følgende tiltak fra HEL 2006-2008: 9 "Utarbeide felles verdigrunnlag for forsvarssektoren", 10 "Revidere etiske grunnregler", 11 "Utvikle lokale planer for holdninger, etikk og ledelse", 15 "Etablere årlige dialogkonferanser om holdninger, etikk og ledelse", 20 "Etablere varslingssystem" og 21 "Opprette etisk råd for forsvarssektoren" samt egne tiltak iverksatt i etatene i perioden 2006-2008.



å legge til rette for et godt ytringsklima der kritikkverdige forhold kan tas opp, drøftes og løses der de oppstår. Dette er hver enkelt leders ansvar, men alle medarbeidere har også et ansvar for å bidra til et godt ytringsklima og for å ta opp vanskelige forhold med sine ledere.

Årlige dialogkonferanser

Dialogkonferanser er en metode for medvirkning og forankring som ofte brukes i organisasjonsutviklingsøyemed. Gjennom bruk av ulike metodeverktøy legges det til rette for dialog og samarbeid på tvers i eller mellom ulike virksomheter. Tanken er at ved

å skape samhandling på tvers, blir hierarkiske strukturer mindre viktige og flere ulike perspektiver integreres. I perioden 2006-2008 har Forsvarsdepartementet stått ansvarlig for fem dialogkonferanser som har hatt nedslagsfelt i hele forsvarssektoren. To av dem har vært direkte knyttet til utvikling og videreutvikling av HEL, mens tre andre har tatt for seg temaene barnesoldater, varsling og ytringsklima, og lederen som rollemodell.

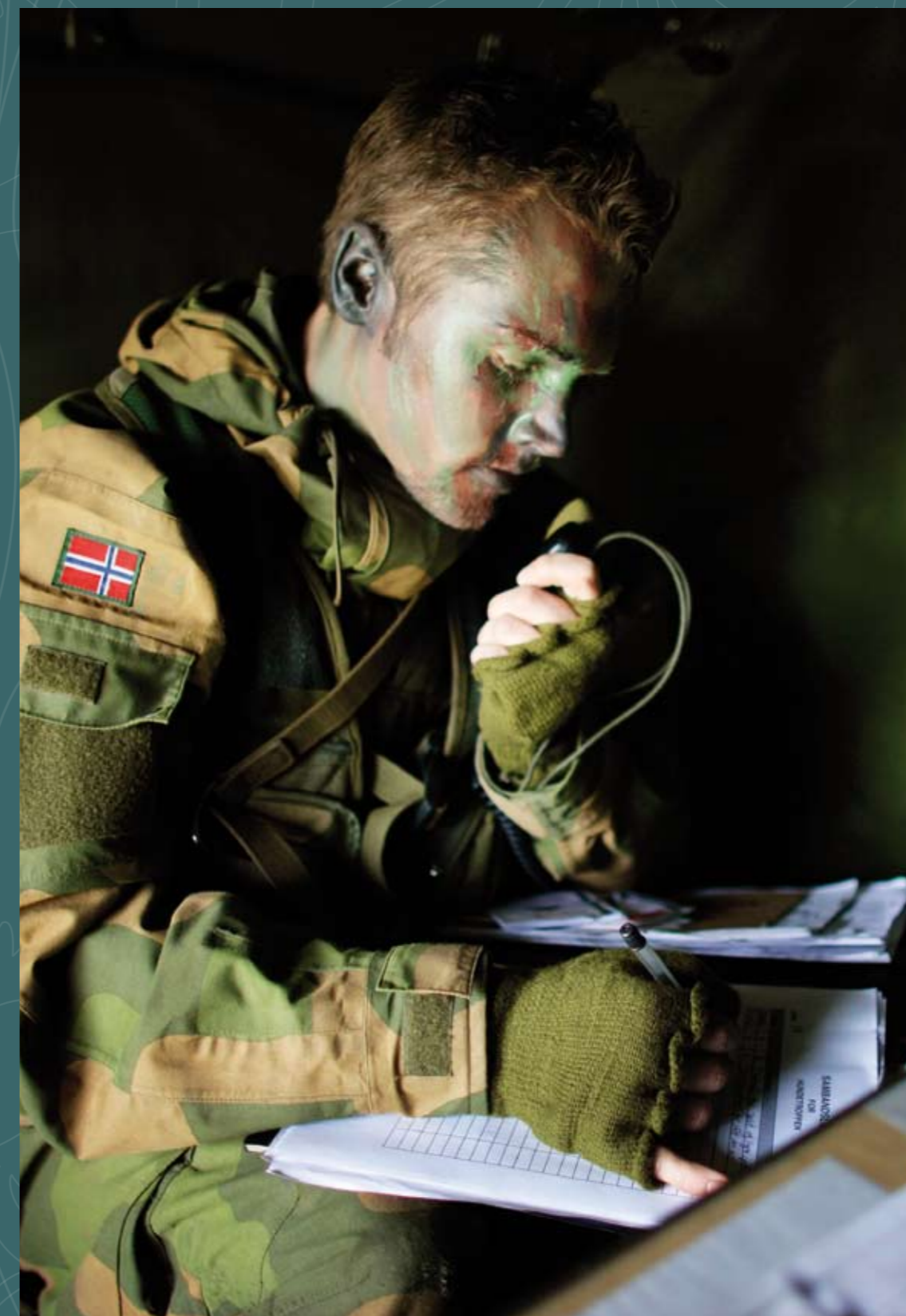
Arbeidet videre

Alle skal fortsette å bruke og integrere holdninger, etikk og ledelse i eksisterende strukturer og systemer der dette er relevant. Holdninger, etikk og ledelse skal inngå i styringsdialoger, i lederutdanning, på møter, i anskaffelser og som en tydelig del av strategiske målsettinger. Det skal særlig legges til rette for at kritikkverdige forhold blir grepet fatt i og løst riktig og til rett tid og at systemer for varsling om kritikkverdige forhold fungerer etter hensikten. Holdninger, etikk og ledelse skal integreres i systemer for rekruttering av nye medarbeidere og i den videre oppfølgingen gjennom medarbeider- og utviklingssamtaler.

Eksempler på mulige tiltak:

- Inkludere evaluering av etiske og holdningsmessige utfordringer i militære øvelser og operasjoner
- Utvikle og anvende etiske retningslinjer tilpasset virksomheten
- Følge opp systemer for varsling og oppfølging av kritikkverdige forhold
- Inkludere temaer relatert til holdninger, etikk og ledelse i medarbeider- og utviklingssamtaler, i tjenesteuttalelser, i lederlønnskontrakter, og i leder- og medarbeiderundersøkelser og evalueringer
- Opprette eller videreføre systemer for intern etisk rådgivning, for eksempel ulike former for etiske råd
- Inkludere holdninger og etikk i systemer for rekruttering

Virksomhetene skal selv konkretisere og iverksette tiltak som er relevante for systemer og strukturelle hjelpemidler.



Den 16. januar 2008 var 76 deltakere fra hele forsvarssektoren samlet for å diskutere, dele erfaringer og betraktninger og lære mer om etikk, varsling og ytringsklima i forsvarssektoren.

Deltakerne, som bestod av den øverste ledelsen i forsvarssektoren sammen med medarbeidere som daglig arbeider med disse problemstillingene, ble utfordret til å formulere svar på tre spørsmål:

1. Hva kjennetegner et godt ytringsklima?

"Et godt ytringsklima kjennetegnes av et åpent arbeidsmiljø preget av trygghet og respekt. I det gode ytringsklimaet oppleves det som lett å si fra, ulikhet verdsettes, og dialog og meningsutveksling brukes til å bli bedre."

2. Hva krever et godt ytringsklima av meg som leder?

"For å bidra til et godt ytringsklima må jeg være tilstede for og lytte til mine medarbeidere. Jeg må skape rom for dialog og meningsutveksling gjennom måten jeg handler og utøver lederskap på."

3. Hva krever et godt ytringsklima av meg som medarbeider?

"For å bidra til et godt ytringsklima må jeg vise ansvar og tørre å ytre meg når jeg mener det er nødvendig. Det skal jeg gjøre på en lojal og forsvarlig måte. Jeg vil bidra til god dialog og lytte til og respektere kollegaene mine."

Tiltaksområdet 4: Samfunnsansvar

Etatene og Forsvarsdepartementet skal være bevisste sitt samfunnsansvar og være aktive og ansvarlige samfunnsaktører.

For deg som leder betyr dette at du skal være en pådriver i å skape bevissthet om forsvarssektorens rolle og ansvar, aktivt søke samarbeid og samhandling med andre og på andre måter bidra til at forsvarssektoren viser samfunnsansvar.

For deg som medarbeider betyr dette at du har ansvar for å utøve ditt arbeid på en måte som svarer til forventninger i samfunnet.

Bakgrunn

For å kunne være en aktiv og ansvarlig samfunnsaktør, er det vesentlig at ledere og medarbeidere har en god rolleforståelse og kjenner til samfunnets legitime forventninger og krav til sektoren. For å kunne utvise samfunnsansvar må man kommunisere med, lytte til og lære av samfunnet man er en del av. Dette gjelder spesielt der forsvarssektoren er i nær kontakt med både norske og utenlandske lokalmiljø og der handlinger kan ha store konsekvenser for mennesker, miljø og samfunn. Hvert år avtjener omkring 9000 vernepliktige førstegangstjeneste. Forsvaret har et stort ansvar for at de opplever at tjenesten gir mening. Verneplikten er bærebjelken for vår virksomhet og bidrar dessuten til å gi en viktig forankring i samfunnet.

Hva er gjort? ⁵

Det pågår samarbeid med flere eksterne aktører. Forsvaret har i en årrekke samarbeidet med Norges Røde Kors for å styrke kunnskapen om internasjonal humanitær rett blant ansatte og vernepliktige. Samarbeidsavtalen mellom Norges Røde Kors og Forsvarsdepartementet omfatter samarbeid om holdninger og etiske utfordringer i internasjonale operasjoner. Forsvarssektoren har også et omfattende samarbeid med andre nordiske land, spesielt med Sverige, både i utvikling og implementering av FNs sikkerhetsråds resolusjon 1325 om kvinner, fred og sikkerhet og øvrige tiltak knyttet til mangfold, inkludering og diskriminering. Gjennom NATO-samarbeidet har de norske erfaringene med HEL blitt formidlet i flere ulike fora.

Barn i krig

I mars 2007 gjennomførte Forsvarsdepartementet og Forsvarets høyskole en dialogkonferanse om barnesoldater. Konferansen ble arrangert i samarbeid med Norges Røde Kors, Redd Bama, Flyktningshjelpen og Norsk Folkehjelp. Bakgrunnen for konferansen var at norske styrker kan risikere å møte barn som blir brukt i ulike roller i konflikt og krig. Skulle vi komme til å sende bidrag til land hvor dette er aktuelt, stiller dette norske styrker overfor vanskelige etiske dilemma de må være forberedt på å håndtere.

Miljø- og samfunnsansvar

Naturen har en egenverdi. Å erkjenne naturens egenverdi innebærer en aksept av at naturen innehar ideelle rettigheter, dvs. et vern mot krenkelser, herunder at andre livsformer, uavhengig av om de er til nytte for menneskene, har en selvfølgelig rett til å eksistere. Regjeringens handlingsplan for miljø- og samfunnsansvar i offentlige anskaffelser og miljøpolitikk for statlige innkjøp ble iverksatt fra januar 2008. Kravene til at offentlige anskaffelser skal tilfredsstillende miljømessige hensyn er utvidet til også å omfatte etiske

forhold. Viktige etiske og sosiale krav som bør stilles til leverandører er blant annet oppfølging av International Labour Organisation (ILO)s åtte kjemekonvensjoner, FNs barnekonvensjon og FNs menneskerettigheter. Forsvarssektorens miljøvernarbeid skal sikre at naturmiljøet blir minst mulig belastet som følge av vår virksomhet. Forsvarssektoren skal i all sin virksomhet innarbeide bevisste holdninger til miljøspørsmål og være en foregangsetat med hensyn til å etterleve nasjonale og internasjonale miljøbestemmelser, lover og regler. Miljøhensyn skal reflekteres i organisasjon, kompetanse og holdninger ved planlegging og gjennomføring av militær aktivitet og operasjoner i Norge så vel som i utlandet. Et eksempel er å ha kunnskap om miljømessige og etiske utfordringer i forbindelse med fremskaffelse, forbruk og avhending av vann. Minimering av vannforbruket til det strengt nødvendige er et aktuelt tiltak. Miljø- og samfunnsansvar skal tas i forsvarssektorens anskaffelser.

Luftforsvarets arbeid for kreftsyke barn

Da barnet til en av Luftforsvarets ansatte fikk kreft i 1987 satte avdelingen i gang en spontan innsamlingsaksjon. Siden da har Luftforsvaret årlig samlet inn penger til Støtteforeningen for kreftsyke barn. I 1992 overtok Luftkrigsskolen ansvaret for innsamlingsaksjonen, og kadettene planlegger og gjennomfører bøssebæring, konserter og andre arrangementer som en del av sin lederskapsutdanning. Den årlige aksjonen involverer også andre avdelinger i Luftforsvaret, og resulterer i betydelige økonomiske gaver til kreft-saken. Luftkrigsskolens innsamlingsaksjoner de senere år har blant annet bidratt til to leiligheter for pårørende i nærheten av St. Olavs Hospital i Trondheim, samt en hytte på Oppdal, som benyttes flittig av familier som bor et stykke unna sykehuset. Tilbudet blir svært godt mottatt av både avdelingens ansatte, pasienter og pårørende – og er et synlig bevis på at kadettene arbeider og bidrar hjelper.

Arbeidet videre

Et stort antall ledere og medarbeidere i forsvarssektoren befatter seg med innkjøp og anskaffelser av varer og tjenester. Innkjøp og anskaffelser skal bli gjennomført i tråd med etiske retningslinjer. Gjennom samarbeid og samhandling med andre skal sektoren videreutvikle kompetanse om holdninger, etikk og ledelse og lære noe av andre som har lyktes. I samarbeid med andre som har kunnskap og erfaring øker muligheten for å finne de beste løsningene. Økt interaksjon med omverdenen vil dessuten kunne bidra til en forsterket oppfatning av forsvarssektoren som en ansvarlig samfunnsaktør.

Eksempel på mulig tiltak:

- Styrke forståelse av vår rolle som statlig aktør og som utøver av statens ytterste maktmiddel
- Sikre at anskaffelser og innkjøp blir gjennomført i henhold til etiske retningslinjer
- Være en aktiv bidragsyter til utvikling av lokalsamfunnet hjemme og ute
- Styrke samarbeidet med frivillige organisasjoner, andre stater og andre interessenter
- Øke fokus på miljøvern både hjemme og ute for eksempel gjennom energiøkonomisering i alle deler av virksomhetene, bruk av vann i internasjonale operasjoner, innkjøp og transport

Virksomhetene skal selv konkretisere og iverksette tiltak som er relevante for samfunnsansvar.



⁵: Tiltaksområdet omfatter følgende tiltak fra HEL 2006-2008: 22 "Etablere tverrfaglig samarbeidsforum" og 23 "Samarbeid med andre nasjoner" samt egne tiltak iverksatt i etatene i perioden 2006-2008.

Kapittel 4

Iverksetting

Iverksetting

Formelt gis handlingsplanen ut som et eget skriv og oppfølgingen skjer gjennom de ordinære etatsstyringskanalene. Hver enkelt etat er ansvarlig for å utvikle og/eller oppdatere lokale planer for holdninger, etikk og ledelse, og definere hvilke tiltak under hvert av de fire tiltaksområdene som de skal iverksette. Tiltakene skal svare til behov på arbeidsplassen, i utdanningen og i operasjoner. Viktige tema som skal dekkes av tiltakene er mangfold og inkludering, åpenhet og tillit, håndtering av kritikkverdige forhold og ledere som rollemodeller. Disse temaene er detaljert beskrevet i HEL 2006-2008⁶.



I tillegg vil Forsvarsdepartementet i samarbeid med etatene kunne utvikle enkelte tiltak som vil pålegges etatene gjennom årlig iverksettelsesbrev.

Implementeringen av HEL følges også opp gjennom kontaktforum for HEL som består av representanter for etatene og departementet. Her deler etatene og departementet erfaringer og får faglig oppdatering og oppfølging gjennom møter og seminarer. Kontaktforum for HEL fungerer også som referansegruppe for den videre utviklingen av HEL, årlige dialogkonferanser med mer.

Rapportering

Status på utvikling av lokale planer og tiltak rapporteres årlig i de respektive etaters årsrapporter. Rapporteringen skal være kvalitativ og inneholde følgende:

- Bakgrunn for valg av tiltak
- Beskrivelse av hvilke tiltak som er iverksatt for hvert tiltaksområde
- En vurdering av tiltakenes effekt
- Forslag til forbedringer og eventuelle behov for nye tiltak

I tillegg til årsrapportene (eventuelt som vedlegg) skal etatene rapportere status på tiltak for hvert av de fire tiltaksområdene i en egen matrise. Matrisen skal inneholde følgende:

Bakgrunn for tiltaket	Tiltak	Nedslagsfelt/målgruppe	Ansvarlig	Status	Vurdering av tiltakets effekt	Forslag til forbedringer/behov for nye tiltak
-----------------------	--------	------------------------	-----------	--------	-------------------------------	---

- Bakgrunn for tiltaket: Her beskrives hvordan man har kommet fram til dette tiltaket. Det kan være på bakgrunn av medarbeiderundersøkelser, evalueringer, allmøter, dialogkonferanser, og andre former for undersøkelser eller kartlegginger i virksomheten.
- Tiltak: Her beskrives tiltaket.
- Nedslagsfelt/målgruppe (på arbeidsplassen, i operasjonene, i utdanningen): Her beskrives målgruppen og nedslagsfeltet for tiltaket.
- Ansvarlig: Her beskrives ansvarlig enhet/person(er).
- Status: Her beskrives status på gjennomføringen av tiltaket.
- Vurdering av tiltakets effekt: Her gis en vurdering av tiltakets effekt.
- Forslag til forbedringer/behov for nye tiltak: Her beskrives forslag til endringer, nye tiltak og/eller forbedringsforslag.

På bakgrunn av etatenes og departementets årsrapporter samt statusgjennomgang i kontaktforum for HEL, utarbeider Forsvarsdepartementet en statusrapport for handlingsplanen hvert annet år. Denne statusrapporten skal distribueres til etatene og sentrale interessenter.

Oppfølging

Måten ledere på alle nivåer kommuniserer og tar inn over seg handlingsplanen på er avgjørende for utviklingen og effekten som oppnås. Det er viktig at ledere identifiserer miljøer og/eller personer som gis et særlig implementerings- og oppfølgingsansvar, og sørger for at arbeidet blir prioritert.

Effekten av arbeidet må synliggjøres og måles gjennom evalueringer som for eksempel medarbeiderundersøkelser. Alle evalueringer skal følges opp med diskusjon og dialog i etterkant, og må følges opp med eventuelle korrigerende tiltak.

Det skal legges til rette for erfaringsdeling og oppfølging mellom avdelinger og etater, blant annet gjennom kontaktforum for HEL.

Forsvarsdepartementet vil fortsette å følge opp gjennom årlige konferanser og dialogkonferanser, med vekt på holdninger, etikk og ledelse.

Kapittel 5

Økonomiske og administrative konsekvenser

Tiltakene som iverksettes behøver ikke nødvendigvis å ha signifikante økonomiske og/eller 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 dilemmatrening, gjennomgang av e-læringsprogrammet eller deltakelse i fagseminarer. Det vil også måtte gå med dedikert arbeidskraft for en periode, om lag 2-3 årsverk i Forsvarsdepartementet (innenfor eksisterende ramme), med støtte fra kontaktforum for HEL og andre relevante miljøer, for å videreutvikle arbeidet med holdninger, ledelse, etikk og organisasjonskultur i forsvarssektoren.



6: <http://www.regjeringen.no/upload/FD/Dokumenter/Handlingsplanforholdningeretikkgledelse.pdf>



Forsvarsdepartementet

Glacisgt. 1, Postboks 8126 Dep, 0032 Oslo

Telefon: 23 09 80 00

Telefax: 23 09 61 05

E-post: postmottak@fd.dep.no

Utgitt av Forsvardepartementet september 2009

Design og Produksjon: McCann

Foto: Forsvarets mediesenter, Mathias Fossum Forsvarsbygg (s 8),

Christian-V.Tandberg Forsvarets forskningsinstitutt (s 10), Pål Rødahl/tinagent.com (s 16)