



Forsvars-  
sektorens  
verdi-  
grunnlag



FORSVARSDEPARTEMENTET

«Holdninger er  
en liten ting  
som utgjør en  
stor forskjell»

Winston Churchill

## Innledning

Forsvarssektoren skal forsvare norsk territorium, befolkning og interesser. Den skal også fremme visse allmenne verdier. Verdigrunnlaget for sektoren skal synliggjøre disse verdiene.

Dette er et verdigrunnlag for hele forsvarssektoren. Sektoren omfatter Forsvarsdepartementet og fire underlagte etater – Forsvaret, Forsvarsbygg, Nasjonal sikkerhetsmyndighet og Forsvarets Forskningsinstitutt. Alle disse er forpliktet av verdigrunnlaget. Kjerneverdiene og verdigrunnlagene som allerede er utarbeidet i hver av de fire etatene, ligger fast. Forsvarssektorens verdigrunnlag sammenfatter og danner en overbygning. Det er en visjon vi strekker oss etter, og det skal samle, bevisstgjøre og forplikte hele sektoren.

Som verdibasert organisasjon blir vi målt ikke bare på hvordan vi løser våre oppdrag, men også på hvilke verdier vi har, og om vi faktisk etterlever dem på en etisk forsvarlig måte. Er vi lite bevisste verdiene og etikken, mister vi både motivasjon og troverdighet. Er verdibevisstheten stor, og vi operasjonaliserer dem på en etisk måte, virker verdiene samlende og inspirerende, og vårt omdømme styrkes. Verdibevissthet og en etisk forsvarlig virksomhet er derfor mål for sektoren.

Verdigrunnlaget er bygget opp rundt den samfunnsrollen forsvarssektoren har, og noen verdier vårt samfunn er bygget på. Dette som bakgrunn for et sett med kjerneverdier på tvers av sektoren.

# Forsvarssektorens rolle og virksomhet

Forsvarssektoren er til for å forsvare Norges frihet. Forsvaret er statens primære maktapparat for suverenitetshevdelse og vern mot ytre trusler. Militærmakt er ett av flere virkemidler en suveren stat kan ta i bruk for å verne om sine interesser og verdier, og sikre nasjonal selvstendighet og politisk handlefrihet.

Forsvarets kjerneoppgave er å skape en tilstrekkelig krigsforebyggende terskel. En slik terskel er vårt fremste vern for vår suverenitet og for å forebygge krig og konflikt i Norge. Dette innebærer en rekke deloppgaver. Først og fremst skal Forsvaret, med støtte fra våre allierte, forsvare Norges suverenitet og territorielle integritet. Videre skal Forsvaret bidra til håndhevelsen av Norges suverene rettigheter, samt til å forebygge og håndtere episoder og sikkerhetspolitiske kriser i Norge og norske nærområder i fredstid. Forsvaret skal også bidra til å ivareta samfunnssikkerheten, noe som er blitt stadig viktigere med et endret trusselbilde. For eksempel har Forsvaret primæransvaret for å håndtere terroranslag som konstateres å være et væpnet angrep mot Norge, og som utløser selvforsvarsrett etter internasjonal rett. Forsvaret skal også bidra til et kollektivt forsvar, i tråd med Atlanterhavspaktens bestemmelser, og til flernasjonal krisehåndtering. Arbeidet for internasjonal fred og sikkerhet innenfor rammene av folkeretten og FN-pakten står også sentralt.

Forsvarssektoren kjennetegnes ved stor variasjon i etatenes ulike organisasjonsformer, oppdrag og oppgaver. Forsvaret spiller, som største etat i forsvarssektoren, en hovedrolle. De øvrige etatene har selvstendige ansvarsområder, eller støtter Forsvaret. Overordnet står departementet, som representerer den politiske og demokratiske styringen med Forsvaret, gjennom å utøve regjeringens forsvars- og sikkerhetspolitikk. En slik måte å styre militærmakten er en forutsetning for å gi den legitimitet.

Gjennom arbeidet i forsvarssektoren oppnås blant annet fred, sikkerhet og suverenitetshevdelse gjennom operativ bruk av militære styrker ute og hjemme. Unge mennesker deltar i verneplikten; det skapes kompetanse, kunnskapsutvikling og forskning. Det foretas sikkerhetsvurderinger. Store ressurser og verdier forvaltes. Det bedrives sivil-militært samarbeid, og vi deltar aktivt i NATO og FN.

I forsvarssektoren skapes og gjenskapes mening og identitet, tradisjon og kultur. Dette berører svært mange nordmenn direkte eller indirekte – i generasjon etter generasjon.



## Samfunnsverdier

Samfunnets verdier er i stadig utvikling. Verdier skapes og gjenskapes kontinuerlig. I dagens samfunn er bredden større enn tidligere. Likevel kan noen verdier trekkes frem som sentrale i verdiplattformen for det moderne norske samfunnet. Dette i kombinasjon med åpenhet for endring og respekt for mangfold.

Et nytt og mangfoldig Norge innebærer på noen områder et utvidet verdibilde. Samtidig er vi historisk og verdimesig tuftet på kristne og humanistiske idealer. Idealene finner vi også igjen i andre religiøse og kulturelle tradisjoner. Sentralt står normer for mellommenneskelig adferd. Den gylne regel, som finnes i ulik versjon i alle verdens religioner, sier at vi skal gjøre mot andre som vi vil at andre skal gjøre mot oss. Mange av de kristne og humanistiske idealene har røtter i den filosofiske tenkningen fra antikkens Hellas. Platons filosofi fremhever dydene visdom, rettferd, måtehold og mot, og gjennom kristendommen kommer i tillegg dydene tro, håp og kjærlighet. Filosofen Immanuel Kant krever at vi aldri skal bruke andre mennesker bare som midler, men at mennesket alltid er et «mål i seg selv». Det betyr at hvert menneske har sin selvstendige, iboende verdighet. Formuleringen brukes i innledningen til FNs menneskerettserklæring. Menneskets iboende verdighet er en grunnforutsetning i det vi bredt kan kalle humanismen.

Det er over mange århundrer utviklet etiske prinsipper for å regulere krigføring og konflikthåndtering; rettferdig krig-tradisjonen. Prinsippene omhandler når det er riktig å gå til strid, og hvordan stridshandlinger bør foregå. De folkerettslige regler om staters rett til bruk av makt er regulert i FN-pakten. Selv om en fremmed stat har brutt disse reglene, gjelder fortsatt reglene i krigens folkerett for militære og sivile, slik Norge gjennom konvensjoner som for eksempel Genèvekonvensjonene og sedvanerett er forpliktet til.

Vi hegner om demokratiet, rettsstatens prinsipper, menneskerettighetene, menneskeverdet og den internasjonale rettsorden. Vi forsvare Norge og det norske folk, gjennom å opprettholde og ivareta samarbeidet med andre land og organisasjoner som FN, NATO og EU. Som medlem av verdenssamfunnet og i solidaritet med andre land, har vi også ansvar for å bidra til stabile og forutsigbare forhold i våre nærområder så vel som i verden for øvrig. Vi viderefører her en lang norsk tradisjon med internasjonalt engasjement, i tråd med Arnulf Øverlands dikt «Du må ikke sove»; i sitatet «Du må ikke tåle så inderlig vel den urett som ikke rammer deg selv».

«Du må  
ikke tåle så  
inderlig vel  
den urett  
som ikke  
rammer  
deg selv»

Arnulf Øverland





## Kjerneverdier

Mange organisasjoner utvikler egne kjerneverdier. Kjerneverdier er en viktig forutsetning for å nå virksomhetens mål. Kjerneverdier er også med på å sette etikk på dagsorden.

Forsvarssektorens har mange ulike mål og spesialiseringer. Noen felles kjerneverdier skal likevel ligge til grunn for aktiviteten i etatene. Disse kjerneverdiene er *åpenhet, vidsyn, respekt, ansvar og mot*. Verdiene, med tilhørende beskrivelser, ble til blant annet på basis av en spørreundersøkelse med over 1300 respondenter blant sektorens medarbeidere våren 2011. De ble spurt om hvilke verdier som var særlig viktige for at sektorens oppdrag kan utføres på en god måte. Flere av kjerneverdiene er å finne blant de fire etatenes kjerneverdier. De kan sies å beskrive hvem og hva den enkelte og organisasjonen ønsker å være.

For at en organisasjon skal sies å utøve god etikk, er det ikke nok å ha verdier. Det er avgjørende at kjerneverdiene anvendes for å gjøre det rette og gode. For eksempel kan kjerneverdien *mot* brukes for et edelt eller et moralsk forkastelig formål. Det er ikke her mulig å beskrive i detalj hva det rette og gode består i. Likevel utdypes på de neste sidene hver kjerneverdi, som inspirasjon og rettesnor for organisasjonen og den enkelte.



«Det beste våpen  
for et diktatur er  
hemmelighold, men  
det beste våpen for  
et demokrati burde  
være åpenhet»

Niels Bohr

## Åpenhet

I en organisasjon preget av åpenhet, sitter organisasjonene som i glasshus, med innsyn fra og utsikt til samfunnet. Det spilles med ærlige motiver og åpne kort.

Ledere kommuniserer målene tydelig, og de erkjenner at målene, om nødvendig, kan endres dersom forutsetninger endres.

Det skjer inkluderende prosesser, der det tenkes nytt og kritisk, i forkant av beslutninger – og det tas tydelige beslutninger, der begrunnelsene kommuniseres. Det er lojalitet til beslutninger, for å nå målene.

Organisasjonen har arenaer for levende debatt, ros og kritikk, og system for varsling som brukes.



## «Helheten er større enn summen av delene»

Aristoteles

### Vidsyn

En vidsynt organisasjon makter å unngå sneverhet og innadvendthet, og erkjenner at den er del av noe større. Det regionale, nasjonale og globale perspektivet er med.

Det er romslighet hva angår mangfoldet og ulikhetene i organisasjonen. Fokuset er på fremtiden - på å rekruttere, utvikle og beholde bred og relevant kompetanse, og på å skape og bidra til sektorens utvikling.

Det vidsynte perspektivet gir en forståelse for at ressursene er begrenset. Derfor tenkes det nytt for å gjøre det beste ut av eksisterende ressurser og for å rekruttere for fremtiden. Det hersker stor fleksibilitet – evne til rask endring og tilpasning.





«Jeg ser kun etter de gode egenskapene i andre. Siden jeg selv har feil, vil jeg ikke lete etter feil i andre»

Mahatma Gandhi

## Respekt

I en organisasjon preget av respekt, merkes dette av personellet. Man respekterer og samarbeider med hverandre - på tvers av ulike bakgrunn, kompetanse og posisjon. Personer, uansett kjønn, livssyn, seksuell legning eller etnisk opprinnelse verdsettes likt og i kraft av sin person. Organisasjonen går i bresjen for å motarbeide mobbing, trakassering og annen diskriminering, og søker å rettlede og behandle på anstendig vis også den som har trådt feil.

Den enkelte er ydmyk hva angår egen rolle, sektorens rolle og ressursbruk. Forvaltning er effektiv og forsvarlig. Mest mulig av hver krone og innsats går til verdiskapning.

Det er lojalitet til det overordnede oppdraget, som skal utføres i tråd med den best tilgjengelige praksis, faglige anbefalinger og juridiske forpliktelser. Lojalitet handler også om å spille på lag. Samtidig forstås lojalitet ikke som blind lydighet. Det betyr at en plikt til å følge pålegg og ordre ikke innebærer en plikt til å gjøre noe ulovlig eller uetisk.



«Gode handlinger styrker oss selv, og inspirerer til gode handlinger i andre»

Platon

## Ansvar

Organisasjonen tar et samfunnsansvar og et ansvar for å nå sektorens mål. Målene og etterlevelsen av dem følges opp. Måltrettet handlekraft og initiativ belønnes.

Ledere tar ansvar for planlegging, gjennomføring og ferdigstilling av oppdrag. De tar ansvar for sine medarbeidere, slik medarbeidere også støtter opp om sine ledere. Dette er med på å bygge gjensidig tillit. Ansvar delegeres så langt det er mulig. Medarbeidere følger opp sitt medansvar for måloppnåelse.

Kvalitetskravene opprettholdes og følges opp.



«Vi må prege livet  
mens vi har makt  
over det, så det  
ikke lukker seg når  
vi går ut av det,  
uten spor»

Karen Blixen

## Mot

Mot og tapperhet preger organisasjonen. Dette innebærer at organisasjonen tør å ta selvkritikk og er læringsvillig, blant annet ved at ledere skaper en kultur for konstruktive tilbakemeldinger.

Ledere og medarbeidere er bevisste på egne roller, slik at de kan utføre sitt arbeid på en upartisk og ryddig måte. Den enkelte er åpen for å veilede eller korrigere, og for å bli veiledet. Den enkelte evner å si ifra dersom en handling strider mot det som er rett.

Det erkjennes at risiko er en del av hverdagen, og at mot ikke er motsatsen til sikkerhet. Likevel, dersom situasjonen og oppdraget krever det, setter den enkelte eget liv og egen velferd til side. Utvist mot blir belønnet.

«Når du har  
gått så langt  
at du ikke  
orker et skritt  
til, har du  
gått nøyaktig  
halvveis av  
det du kan»

Grønlandsk visdomsord





## Verdi gjennom handling

Dette verdigrunnlaget skal påvirke alle virksomhetene i forsvarssektoren. Som en overbygning for etatenes egne kjerneverdier og verdigrunnlag, skal det innarbeides og konkretiseres.

At verdiene ligger i ryggmargen skjer ikke av seg selv. Det må kontinuerlig innsats til. Vi er alltid på vei; vi kan alltid bli bedre. Derfor har sektoren et ansvar for å holde verdiene levende, samt å rettlede til å anvende verdiene på en etisk god måte. Dette betyr blant annet at man hele tiden må utvikle og anvende god etisk kompetanse og gode eksempler på praksis i arbeidet med verdiene. Verdi- og etisk bevissthet skal inngå i alles kompetanse, uansett spesialisering.

Ledere er rollemodeller og kulturbærere. De skal motivere og skape rom for refleksjon og diskusjoner, og søke å nå målene for holdningsarbeidet. Den enkelte medarbeider har et like stort ansvar. Mange som jobber i forsvarssektoren, oppgir i medarbeiderundersøkelser at én av de positive sidene ved tjenesten er handlefriheten. Det betyr å ta ansvar, også på dette området. Felles for både ledere og medarbeidere er en åpenhet og læringsvilje, og noen ganger å utfordre egne eller andres holdninger og handlinger.

Bevisstgjøringen kan skje gjennom foredrag og undervisning, handlingsplaner, temadager, dilemmatrening basert på konkrete eksempler og caser, møter, medarbeidersamtaler, veiledning, nettportaler, e-læring, m.m. Målet er implementering og synlige resultater.

Arbeidet med holdninger, etikk og ledelse kalles HEL-arbeidet. Verdigrunnlaget for forsvarssektoren inngår her. Alle etatene og departementet har som oppdrag å rapportere på HEL-arbeidet.

Forsvarssektoren er allerede en verdibevisst sektor. Forutsetningene er dermed til stede for at forsvarssektorens verdigrunnlag skal slå rot i hele sektoren, og for at fokuset vil være kontinuerlig. Fremtiden ser lovende ut – nå er det opp til sektoren selv.



**s 1**  
Foto: iStockphoto.



**s 6**  
Foto: Dag G. Nordsveen / Samfoto.



**s 8-9**  
Foto: Getty Images.



**s 10-11**  
Foto: Getty Images.



**s 12**  
Foto: Tine Poppe, Forsvarsbygg.  
Glassfasaden på messebygget på KNM  
Harald Haarfagre, Madla



**s 14**  
Foto: Forsvarets mediesenter / Torbjørn Kjosvold.  
Utsikten fra den nordligste grensestasjonen. Den lille  
elven nede til høyre skiller Norge og Russland.



**s 16**  
Foto: Forsvarets mediesenter / FMS Jan Erik Eriksen.  
Kaptein Hans Kristian Felde informerer om utdannings-  
muligheter i Forsvaret, i Sikhtempelet på Alnabru i Oslo.



**s 18**  
Foto: Forsvarets mediesenter / Torgeir Haugaard.  
Elever ved Befalsskolen for Heimevernet under  
en feltøvelse utenfor Porsangermoen.



**s 20**  
Foto: Vladimir Godni  
/ Getty Images.



**s 22-23**  
Foto: Helge Sunde / Samfoto.



**s 24**  
Foto: Forsvarets mediesenter  
/ Torgeir Haugaard.



**Utgitt av Forsvardepartementet**  
Offentlige institusjoner kan bestille flere eksemplarer fra:  
Departementenes servicesenter  
Internett: [www.publikasjoner.dep.no](http://www.publikasjoner.dep.no)  
E-post: [publikasjonsbestilling@dss.dep.no](mailto:publikasjonsbestilling@dss.dep.no)  
Telefon: 22 24 20 00  
Publikasjonskode: S-1015  
Trykk: Andvord Grafisk 09/2012 - opplag 20 000