



visjon

**ET KRAFTFULLT OG TROVERDIG
FORSVAR MED MENNESKER I UTVIKLING
MOT FELLES MÅL**

“DET ER MENNESKER I SAMARBEID SOM SKAPER RESULTATER OG STRIDSEVNE”

Foto: NPS

forord

Et troverdig forsvar skal avverge krig og bidra til å holde internasjonale konflikter på et lavest mulig nivå.

Slike oppgaver krever mennesker med vilje og evne til å yte en innsats for freden, friheten og fellesskapet. Som Forsvarssjef er det min klare intensjon å skape best mulige vilkår for mine medarbeidere, slik at vi sammen er beredt til å løse våre oppgaver.

Det er mennesker i samarbeid som skaper resultater og stridsevne. En forståelse av dynamikken i dette samarbeidet, gjør oss alle bedre i stand til å fungere optimalt i krig som i fred.

Forsvarets verdigrunnlag representerer de verdier, normer og holdninger jeg vil skal prege vår virksomhet og være grunnlaget for vår bedriftskultur.

Ved å etterleve det som her er omtalt vil vi skape et arbeidsmiljø der alle blir stimulert til faglig og menneskelig vekst og til å ta ansvar.

Omtanke for den enkelte og en god familiepolitikk vil gjensidig bidra til å øke trivselen i og utenom jobben.

Det er mitt ønske at dette verdigrunnlaget skal bidra til en etisk og verdimelessig bevisstgjøring, og styrke oss i arbeidet med å skape et bedre forsvar.

La oss gjøre verdigrunnlaget til en rettesnor i vårt daglige virke!



Forsvarssjef

Foto: Tony Stone

innhold

GRUNNLEGGENDE VERDIER

ETISK FORANKRING
MENNESKEVERD OG LIKEVERD
PERSONLIG UTVIKLING
INTEGRITET OG LOJALITET

GRUNNSYN PÅ LEDELSE

LEDERSKAP
ANSVAR OG MYNDIGHET
KOMPETANSE
KOMMUNIKASJON OG SAMARBEID

FORSVARET I SAMFUNNET

FORSVARET OG BEFOLKNINGEN
DET INTERNASJONALE SAMFUNN
FORSVARETS UTVIKLING

GRUNNLEGGENDE VERDIER

*Menneskelige normer, holdninger og egenskaper
som er positive og oppbyggende for den enkelte og omgivelsene.*

“FORSVARET FORANKRER SIN ETIKK I VÅRT SAMFUNNS KRISTNE OG HUMANISTISKE TRADISJON”

Foto: Image Bank

ETISK FORANKRING

tradisjon i pakt med tiden

Forsvaret forankrer sin etikk i samfunnets historiske og kulturelle grunnverdier slik de fremstår i vårt samfunns kristne og humanistiske tradisjon, FN-pakten, FNs menneskerettighetserklæring og internasjonal rett.

Dette etiske fundament er bærende for all ledelse og samarbeid i Forsvaret. Det skal gjenspeiles i all virksomhet og spesielt i personellpolitikken. Det er viktig at Forsvarets ledere og medarbeidere har en etisk forankring som setter dem i stand til å tåle de belastninger tjenesten krever.

I krig vil Forsvarets militære ledere lede mennesker i kampsituasjoner der det er spørsmål om liv eller død. I fredstid skal Forsvarets ledere utdanne og videreutvikle alt personell slik at det skapes stridsdyktige avdelinger og funksjonelle staber.

Det er av avgjørende betydning at Forsvarets etiske fundament gjøres kjent for alt personell og at kunnskapen og forståelsen av de etiske verdier og normer får en bred plass i all tjeneste.

GRUNNLEGGENDE VERDIER

“ALLE MÅ BEHANDLES LIKEVERDIG OG MED RESPEKT, UANSETT BAKGRUNN”

Foto: Tony Stone

MENNESKEVERD OG LIKEVERD

berikelse gjennom mangfold

Ethvert menneske har en iboende verdi og verdighet, uavhengig av bakgrunn, egenskaper og prestasjoner. Derfor må vi sikre at alle behandles likeverdig og med respekt, uansett bakgrunn, kjønn, livssyn, etnisk eller kulturell tilhørighet.

Forsvaret skal verne om samfunnets grunnverdier, i særdeleshet den enkeltes liv, frihet og personlige sikkerhet.

Respekten for menneskeverdet gjelder selv når maktmidler tas i bruk. Under krigshandlinger vil vår respekt for enkeltmennesket bli satt på den sterkeste prøve. De tyngste etiske dilemmaer for Forsvaret og den enkelte soldat ligger nettopp her; vi skal beskytte samfunnsverdier og menneskeverdet samtidig som eget og andres liv kan gå tapt.

I vår tid preges det norske samfunnet av et stadig rikere mangfold av kulturer og livssyn. Forsvaret ønsker å gjenspeile denne virkeligheten. I vårt daglige virke vil dette mangfoldet berike oss og bevisstgjøre innholdet i likeverdet. En særlig oppmerksomhet må rettes mot minoritetsgrupper.

Likestilling i Forsvaret er en viktig del av likeverdet.

GRUNNLEGGENDE VERDIER

“ VI MODNES OG UTVIKLES FORSKJELLIG ”

Foto: SnapShot Press

*Utvikling av mennesket leder til frihet.
Men mennesket kan ikke bli utviklet, det kan bare utvikle seg selv.*

J Nyerere

P E R S O N L I G U T V I K L I N G

f o r s t ø r r e v i d s y n o g t o l e r a n s e

Vi er alle unike, med et indre ønske om å bruke oss selv, vår kompetanse og våre egenskaper. Ingen av oss forblir ei heller den samme gjennom livet.

Vi modnes og utvikles forskjellig. I perioder kan vi stagnere eller endre retning. Det viktige er å arbeide for en generell positiv utvikling der bølgedaler er like naturlige som bølgetopper.

Som barn preges vi av overleverte normer fra familie og samfunn. Gjennom erfaring og modning utvikler vi et bredere perspektiv med en større evne til å forstå våre omgivelser. Det er som lærende individ at vi skritt for skritt utvikler vårt vidsyn, vår forståelse for og vår lojalitet til helheten. Slik blir vi mer handlekraftige og tolerante.

Frihet under ansvar og konstruktiv veiledning etter behov er viktig for å stimulere til personlig utvikling.

GRUNNLEGGENDE VERDIER

“FORSVARET ER AVHENGIG AV MEDARBEIDERE MED PERSONLIG INTEGRITET”

Foto: SnapShot Press

I N T E G R I T E T O G L O J A L I T E T

karakterstyrke og djervhet

Forsvaret er avhengig av medarbeidere med personlig integritet. Det vil si å fremstå med karakterstyrke og selvstendighet ved å være djerv, pålitelig og rettferdig. Integritet innebærer å stå tydelig frem med hele seg og sin overbevisning.

Vi trenger vilje fra alle til å være i dialog, særlig der hvor uenighet er vanskelig å bære for fellesskapet. Dette vil skape åpenhet, trygghet og resultater.

Lojalitet handler om troskap til seg selv og de oppgaver som skal løses. Lojalitet gjelder oppover, nedover og til siden.

Når en lederavgjørelse først er fattet, skal den følges lojalt av alle impliserte. Dersom avgjørelsen strider mot alminnelig rettsoppfatning, den enkeltes samvittighet eller setter personelletts sikkerhet i fare, er det en rett og plikt å si i fra om dette.

GRUNNSYN PÅ LEDELSE

Etikk, holdninger og kompetanse som setter en leder i stand til å motivere enkeltmennesker og grupper til felles innsats mot felles mål.

“... RESPEKTERER DEN ENKELTE MEDARBEIDERS KOMPETANSE OG PERSONLIGHET”

Foto: NPS

L E D E R S K A P

t r o v e r d i g h e t , å p e n h e t o g h a n d l e k r a f t

Godt lederskap bygger på menneskelige kvaliteter som er allmenngyldige og uavhengig av ledelsesform, og utøves av ledere som:

- i handling respekterer den enkelte medarbeiders kompetanse og personlighet
- i handling viser helhetsoversikt og tar initiativ
- i handling stiller like store krav til seg selv som til andre
- setter klare langsiktige mål for fellesskapet, og i dialog etablerer realistiske mål for sine medarbeidere
- gir klare og konstruktive tilbakemeldinger til sine medarbeidere
- er modne nok til å mestre at medarbeidere kan være dyktigere enn seg selv, og mobiliserer denne kompetansen til fellesskapets beste
- er fleksible nok til å etablere nye mål som følge av skiftende forutsetninger
- har tyngde nok til å gå imot etablerte sannheter når egen reflekterte overbevisning sier at dette tjener fellesskapet
- viser åpenhet, gir av seg selv og er genuint interessert i medarbeidernes ve og vel.

Ledelsesformen avhenger av oppgavens art, lederens og medarbeidernes forutsetninger og situasjonen forøvrig.

GRUNNSYN PÅ LEDELSE

“DELEGERING INNEBÆRER MYNDIGHET, RESSURSER OG ANSVAR”

Foto: SnapShot Press

A N S V A R O G M Y N D I G H E T

selvstendighet, engasjement og resultater

Mål- og resultatstyring er Forsvarets viktigste styringsform. Den skal gi ledere nødvendig frihet til å løse oppgavene på en effektiv og hensiktsmessig måte.

Enhver sjef har ansvar for sin enhets ressurser, virksomhet og resultater. Dette overordnede ansvaret kan ikke delegeres.

I tråd med intensjonene i Forsvarets styringskonsept skal ansvar og myndighet aktivt delegeres til de utøvende ledd.

Delegering innebærer at den som oppgaven delegeres til, får myndighet, ressurser og et selvstendig ansvar. Vi har alle et grunnleggende behov for å få ansvar. Det er derfor essensielt å gi den enkelte det ansvaret de har kompetanse til.

GRUNNSYN PÅ LEDELSE

“SØRG FOR Å GI KONSTRUKTIVE TILBAKEMELDINGER”

Foto: Tony Stone

*Intellekt uten følelser, kunnskap uten omtanke eller forståelse uten hengivelse fører til fastlåsthet og tomhet
- mens følelser uten intellekt, omtanke uten kunnskap, hengivelse uten forståelse, fører til forvirring og stagnasjon.*

*Bare i en syntese mellom hjerte og hode, følelser og intellekt, høyeste omtanke og dypeste kunnskap,
vil helhetsforståelsen kunne leve og sann innsikt bli oppnådd.*

A Govinda

K O M P E T A N S E

forutsetning for suksess

Kompetanse er summen av kunnskaper, ferdigheter og holdninger hos den enkelte og samlet for enheten. Forsvarets styringskonsept krever stor grad av handlingskompetanse, uttrykt gjennom evne og vilje til å bruke all tilgjengelig kompetanse til å løse oppgaver og å nå mål.

Foruten kollektiv læring er tett individuell oppfølging, i såvel skolesituasjonen som i organisasjonen, særlig viktig. Dette er kanskje det kompetansehevende element som har størst effekt og som koster minst. Sørg derfor for å gi konstruktive tilbakemeldinger ofte.

Ved utvelgelse av ledere vil individuell kompetanse, som f.eks. integritet, visjonære evner, strategisk tenkning, menneskelig innsikt, evne til å samle forskjellige syn og evne til å fungere under sterkt press, være viktig.

Målet er å utvikle og realisere den enkeltes potensiale, og sikre et godt samsvar mellom jobb, evner og kompetanse til det beste for Forsvaret og den enkelte.

GRUNNSYN PÅ LEDELSE

“EN FRUKTBAR DIALOG SKAPER KREATIVITET OG UTVIKLING”

Foto: SnapShot Press

KOMMUNIKASJON OG SAMARBEID

mobilisering av all kompetanse

Kommunikasjon er kjernen i alt samarbeid. Den mobiliserer personlige ressurser, styrker motivasjon og skaper samhold.

Sentrale elementer i god kommunikasjon er:

- gjensidig respekt
- åpenhet og tillit
- aktiv lytting.

God kommunikasjon muliggjør teamarbeid med resultatevne langt utover enkeltprestasjoner. Enighet om intensjon, mål, ansvar og oppgaver er nødvendig. Et godt team kjennetegnes også ved den enkeltes personlige forpliktelse både til teamets suksess og til hvert teammedlems suksess. God kommunikasjon muliggjør dette.

En fruktbar dialog skaper kreativitet og utvikling. I et slikt klima vil uenighet virke stimulerende, ikke hindrende. Når avgjørelsen tas, vil derfor medarbeiderne opptre lojalt fordi de har deltatt i prosessen.

Ledere på alle nivå skal aktivt gå inn for å utvikle kommunikasjon både internt og overfor andre avdelinger og enheter.

FORSVARET I SAMFUNNET

Etiske holdninger for Forsvarets utvikling og virke i samfunnet.

“FORSVARET ØNSKER Å KNYTTE GODE BÅND TIL LOKALSAMFUNNENE”

Foto: Tony Stone

*Demokratiet må fornye sin respekt
for en immateriell orden, som ikke bare er over oss men ligger i oss og mellom oss.
Dette er den eneste mulige og pålitelige kilden til selvrespekt,
respekt for andre og respekt for naturens og menneskehetens orden.*

V Havel

fruktbart samarbeid

Forsvaret er en del av totalforsvaret og basert på verneplikt. Skal Forsvaret fungere etter sin hensikt må det ha en god forankring i samfunnet. En slik forankring oppnås gjennom god kommunikasjon og størst mulig åpenhet, spesielt gjennom en bevisst kontakt med media.

Skal befolkningen kunne forstå bruken av militært personell, må de politiske mål og intensjoner med å bruke militære styrker gjøres kjent. En god dialog skaper tillit og engasjement i befolkningen og innad i Forsvaret.

Forsvaret oppfordrer medarbeiderne til å engasjere seg i forsvars- og samfunnsdebatten. Det skaper tettere bånd mellom Forsvaret og befolkningen.

På det lokale plan vil Forsvaret og befolkningen ha særlig nytte av et nært forhold. Over hele landet ønsker derfor Forsvaret å knytte gode bånd til lokalsamfunnene, blant annet ved å gi støtte og hjelp til samfunnsbyggende aktiviteter og bistand i samfunnets ulykkes- og katastrofeberedskap.

Med Forsvarets mangeartede og tunge aktiviteter er det spesielt viktig å samarbeide med lokalsamfunnet om vern av natur og miljø.

FORSVARET I SAMFUNNET

“DET ER HÅP OM AT VI KAN GÅ FRA EN FREDSSITUASJON TIL EN ANNEN”

Foto: Image Bank

*Etiske holdninger for Forsvarets utvikling
og virke i samfunnet.*

internasjonalt samarbeid gir nasjonal sikkerhet

Hovedmålet for norsk sikkerhetspolitikk er å ivareta landets sikkerhet, der Forsvaret er samfunnets ytterste virkemiddel.

En viktig forutsetning for å ta vare på egen sikkerhet er å bidra til andres. Derfor er Norge engasjert i sikkerhetspolitisk samarbeid, i bi- og multilaterale prosjekter, og i militære operasjoner i regi av FN, NATO, VEU og OSSE.

Den internasjonale og teknologiske utviklingen gir et realistisk håp om å unngå nye storkriger i vår del av verden. Det er håp om at vi kan gå fra en fredssituasjon til en annen. Når konflikter oppstår, skal de søkes løst på et lavest mulig nivå og med minst mulig tap av liv på begge sider.

Ved internasjonale engasjementer skal Forsvarets personell etterstrebe en høy etisk standard, og i all sin adferd vise respekt og toleranse overfor andres kultur og egenart.

FORSVARET I SAMFUNNET

“HØYTEKNOLOGISKE VÅPEN SKAPER STØRRE AVSTAND TIL DET MENNESKELIGE”

Foto: GV-Press

F O R S V A R E T S U T V I K L I N G

fremgang og etisk forankring

Forsvarets omgivelser er i dynamisk utvikling. For å møte nye utfordringer og utnytte nye muligheter, er fleksibilitet og omstillingsevne helt nødvendig gjennom hele organisasjonen. Det største potensialet for å oppnå dette ligger i å rette oppmerksomheten mot kommunikasjon, samarbeid og handlekraft i organisasjonen.

I arbeidet med å utvikle organisasjonen er det en utfordring å ivareta Forsvarets krav til effektivitet og arbeidstakernes behov for trygghet.

Også lover, regler og avtaler må være gjenstand for forandring og tilpasning slik at de ikke hindrer en tjenlig utvikling. Gjennom rådgivning og skjønn skal enkeltsaker løses i tråd med intensjonene i regelverket og det menneskesynet som er nedfelt i dette verdigrunnlaget.

Teknologien alene kan utrette lite. Den er avhengig av mennesker med innsikt i hvordan den best kan utnyttes til fordel for virksomheten.

Ved bruk av høyteknologiske våpen blir det større avstand til de menneskelige aspekter og konsekvenser. I dette stilles enkeltmennesket på en prøve i å være seg bevisst og utvikle personlige holdninger og ta ansvar for de handlinger det utfører.

Hensikten er å utvikle et kraftfullt og troverdig forsvar som bidrar til å avverge konflikter og hindre tap av liv.

I d é , t e k s t o g r e d i g e r i n g :

F o r s v a r e t s o v e r k o m m a n d o .

D e s i g n :

F o r s v a r e t s r e k r u t t e r i n g s - o g m e d i e s e n t e r

i s a m a r b e i d m e d T B W A R e k l a m e b y r å

Bilder fjernet fra dokumentet av Forsvarets mediesenter, juni 2005

**Kunnskap er å vite
hva vi ikke vet**



FORSVARETS OVERKOMMANDO

MAI 1998