

# VEIKARTET

## FOR KULTURUTVIKLING I FORSVARET

*Praktiske steg og grep*

---

HANNE EGGEN RØISLIEN  
i samarbeid med Rune Wenneberg

**FORSVARET**  
For alt vi har. Og alt vi er.

*Kultur handler om alt vi gjør i hverdagen  
for å skape en god arbeidsplass*



## VEIKART TIL ET STERKERE FORSVAR

Dette Veikartet er et pedagogisk tilskudd til Kulturhåndboken og tar sikte på å skissere en systematisk og målrettet tilnærming til kulturutvikling i Forsvaret. Veikartet har fokus på hvilke faser som må gjennomføres for å utvikle Forsvarets kultur, og fremlegger også sentrale kriterier for å etablere ønsket kultur. Ved å følge dette Veikartet vil Forsvaret kunne styrke sin evne til å løse oppgaver og opprettholde en organisasjon preget av trivsel, motivasjon og prestasjon.

Veikartet har følgende inndeling:

- Kulturutvikling i perspektiv av militær operasjonsplanlegging
- Eksempel på kultur i en kommandobrif
- Spørsmålsett kommandobrif
- Kulturutviklingens faser
- Begrepsapparatet
- Spørsmålsett for kulturkompetanse
- Leirbålet

Forfatter: Hanne Eggen Røislien  
Veikartet er skrevet i samarbeid med Forsvarets sjefs-  
sersjant Rune Wenneberg, Avdeling for profesjon og  
kultur (FST APK) og Forsvaret kommunikasjon (FKOM)

Design: Forsvaret kommunikasjon  
Ansvarlig utgiver: Forsvaret  
Trykkeri: Aksell  
Papir: Munken Polar, 130 gram





Det er fire aspekter som skal gjennomsyre Forsvarets kultur i alle grener, avdelinger og oppdrag. Det er følgende:

Forsvarets kultur skal være i tråd med norsk lov og Forsvarets regler og føringer.

Forsvarets kultur skal i praksis utvise våre verdier.

Forsvarets kultur skal bidra til at vi løser oppdragene våre på best mulig måte.

Forsvarets kultur skal bygge samhold, trivsel, tillit og motstandskraft.



## KULTUR I STORT OG SMÅTT

Kulturen i Forsvaret kan variere mellom forskjellige forsvarsgrener, avdelinger og nivåer i hierarkiet. Ulike avdelinger har ulike oppdrag de skal løse, og personellet sitter også på forskjellig kompetanse. Det har innvirkning på kulturen. At Forsvarets mange avdelinger har forskjellige kulturelle uttrykk, er en nødvendighet. Mangfoldet vårt er også vår styrke. Som vist i Kulturhåndboken, er Forsvaret sammensatt av både avdelingskulturer og subkulturer. Subkultur og avdelingskultur er ikke helt det samme, selv om begge begrepene handler om spesifikke kulturelle trekk innenfor en større kulturell sammenheng. Forskjellen går i hovedsak ut på at subkulturer er uttrykk for faglige kjennetegn, som kan gå på kryss og tvers av avdelinger. Avdelingskultur, derimot, omhandler kulturen innenfor en bestemt avdeling eller enhet, og er knyttet til organisasjonens mål og hensikt. (Se side 36 i Kulturhåndboken.)



Les  
Kulturhåndboken

Likevel vil de overordnede trekkene i Forsvarets kultur, slik som samhold, disiplin og profesjonalitet, være til stede overalt i hele Forsvaret. Det er med andre ord noen kulturelle trekk som skal prege hele Forsvaret, uavhengig av fag, avdeling, hierarki eller annet.

Forsvarets kultur skal baseres på kunnskap og kompetanse, og bygges på de byggestenene som legges frem i Kulturhåndboken.

Veikartet har to deler:

- ☆ **Den første delen legger vekt på kulturutviklingens ulike faser.**
- ☆ **Den andre delen tilbyr måter å snakke om kultur på, og med det gi grobunn for konstruktiv kulturutvikling.**



Les  
Veikartet

Økt innsikt bidrar til økt eierskap. Ved å ha større innsikt i den veien vi må gå for å utvikle den kulturen vi ønsker, blir det tydeligere hvilke skritt vi må ta – og hvor vi befinner oss på veien.

Skal vi utvikle kulturen vår og få resultater, må vi investere tid og krefter. Vi må også jobbe målrettet og på en faglig fundert måte. Vi har kalt dokumentet du nå har i hendene for et veikart, nettopp fordi det viser deg veien du skal gå for å få dette til.

I denne sammenhengen er Forsvarets tradisjon om at avdelingene utvikler en kommandobrif avgjørende. En kommandobrif er et sentralt verktøy i Forsvaret for å etablere felles Situational Awareness (SA). En kommandobrif inneholder derfor sentrale instruksjoner, overordnede mål, forståelse av avdelingens oppdrag, rammebetingelsene for måloppnåelse, strategier for gjennomføring, taktikker og annen sentral informasjon om avdelingens virke.

Dette Veikartet gir avdelingene de nødvendige verktøyene til å gjøre kultur som en del av en kommandobrif. Veikartet tilbyr hvilke spørsmål og problemstillinger som må reises for å skape «Kulturell SA» i avdelingen. Veikartet fremlegger også en mal for hvordan kultur kan inkluderes i en kommandobrif.

Dette betyr i praksis at Veikartet bidrar til at Forsvarets avdelinger står bedre rustet i å utarbeide sin egen kommandobrif om kultur i sin avdeling, og med det også ha større eierskap til kulturutviklingen. Ved å ta i bruk dette Veikartet, vil Forsvaret styrke sin evne til å løse komplekse oppgaver og samtidig bygge en kultur preget av trivsel, motivasjon og høy prestasjon.



## HVOR STARTER VI MED KULTURUTVIKLINGEN?

I arbeidet med å utvikle kulturen vår, kan vi starte med å stille oss følgende spørsmål:

*Hva er vi til for?*



*Hva er oppdraget vi skal løse?*



Disse spørsmålene må vi besvare, både når det gjelder:

- ☆ **Forsvaret i sin helhet,**
- ☆ **grenen vi jobber innenfor,**
- ☆ **og avdelingen vi er en del av.**

Det er viktig at vi alle tar innover oss at Forsvarets oppdrag strekker seg ut over å være en institusjon som skal ivareta Norges sikkerhet, Norges territoriale integritet og Norges befolknings sikkerhet. Forsvaret har også et betydelig samfunnsansvar, der vi skal ivareta Norges verdier og være en bærebjelke for det norske samfunnets kultur.

Selv om vi alle er med på å realisere Forsvarets hovedoppdrag, er hverdagene våre svært forskjellige. Forsvarets oppdrag er komplekse og har svært ulik form og funksjon i ulike grener og avdelinger. Hvilket oppdrag vi er med på å løse, er avhengig av hvilken DIF vi jobber i og hvilken avdeling vi er del av. Men, hva vi er til for og hvilke oppdrag vi løser, er alle del av en større helhet. Vi trenger hverandre, for å gjøre Forsvaret i stand til å være det Norge og våre allierte har behov for at vi er – og forventer at vi er.

Når vi utvikler kultur, betyr det videre at vi må stille oss ytterligere spørsmål. Disse er:

- 1. Hva slags kulturell praksis trenger vi for å kunne løse de oppdragene vi skal her hos oss?**
- 2. Hva slags kulturell praksis må vi redusere for å kunne løse oppdragene vi skal her hos oss?**

Skal vi løse oppdrag, har vi behov for sterke fellesskap, med høy tillit, profesjonalitet, profesjonsstolthet og sterke samarbeidsevner. Vi må øke motstandskraft og kampkraft. Skal vi makte det, kan vi eksempelvis ikke være en arbeidsplass der ansatte opplever mobbing, trakassering, eller andre former for utenforskap, ekskludering eller utrygghet.



## KULTURUTVIKLING I PERSPEKTIV AV MILITÆR OPERASJONSPLANLEGGING

Når Forsvaret gjennomfører en militær operasjon, ligger det systematisk, profesjonelt og nøye arbeid til grunn. Slik skal det også være i kulturarbeidet.

Kulturarbeid og militære operasjoner har en rekke likheter, på grunn av de systematiske, grundige og trinnvise tilnærmingene som begge krever. Denne sammenligningen kan hjelpe til med å belyse viktige aspekter ved prosessen med å endre Forsvarets kultur. For å belyse dette, kan vi trekke frem noen sentrale elementer:

- ☆ **Klare målsettinger** er grunnleggende for både militære operasjoner og kulturendring. Dette inkluderer å definere tydelige og spesifikke mål, fastsette tidslinjer for implementering og ha en klar visjon for hva det å lykkes vil innebære. Både militære operasjoner og kulturendringsprosesser krever en strukturert tilnærming. Dette innebærer å bryte ned oppgavene i mindre, håndterbare trinn som kan gjennomføres systematisk, noe som bidrar til å opprettholde organisert fremgang.
- ☆ **Behov for kontinuerlig måling og evaluering** av fremgang. Dette hjelper med å identifisere hva som fungerer og hva som krever justering, slik at man kan tilpasse seg endrede forhold og nå det ønskede resultatet.
- ☆ **Innsikt** i hva vi har å jobbe med, hvilket utgangspunkt vi har, og hvilke ressurser vi har tilgjengelige.
- ☆ **Effektiv kommunikasjon og ledelse** spiller også en nøkkelrolle. Å formidle mål og planer tydelig, samt ha dyktige ledere som kan veilede og motivere teamet gjennom prosessen, er avgjørende for måloppnåelsen.
- ☆ **Opplæring og trening** er en annen felles faktor. Som i militære operasjoner, kan opplæring være avgjørende for å forberede teamet for endringer i en kulturendringsprosess. Dette inkluderer opplæring i nye kulturelle normer og verdier.
- ☆ **Motstand og utfordringer** er noe begge prosessene må forvente: Å være forberedt på motstand og ha en strategi for å håndtere utfordringer, er viktig for å overvinne hindringer underveis.



## EKSEMPEL PÅ KULTUR I EN KOMMANDOBRIFF

[Avdeling] er dedikert til [kort om oppdraget].

Kulturen til [Sett inn Avdeling] er preget av [beskriv] for å løse våre oppdrag. Vi har i tiden som kommer søkelys på [gi eksempler på initiativ] for å utvikle kulturen vår.

### **Kulturelle kjennetegn:**

Vår avdeling er preget av [fire ord som beskriver de kulturelle uttrykkene som særlig verdsettes for å løse oppdrag]

### **Kjerneverdier:**

Alle avdelinger skal reflektere Forsvarets kjerneverdier, respekt ansvar og mot, i praksis.

I tillegg til disse, har vi i vår avdeling ytterligere fokus på disse:

[Kjerneverdi 1]: [Kort forklaring på kjerneverdien og dens betydning]

[Kjerneverdi 2]: [Kort forklaring på kjerneverdien og dens betydning]

[Kjerneverdi 3]: [Kort forklaring på kjerneverdien og dens betydning]

### **Kulturelle egenskaper:**

Motstandskraft:

[Beskrivelse av hvordan avdelingen viser motstandskraft i utfordrende situasjoner/hverdagen]

Kampkraft:

[Beskrivelse av hvordan avdelingen viser kampkraft i utfordrende situasjoner/hverdagen]

Tilpasningsdyktighet:

[Beskrivelse av hvordan avdelingen tilpasser seg endringer]

Korpsånd:

[Beskrivelse av profesjonalitet, stolthet, fellesskap og samhold innen avdelingen]

Inkludering og tilhørighet:

[Beskrivelse av hvordan avdelingen inkluderer mangfold og styrker tilhørighet]

Atferd:

[Hvilken atferd er særlig ønsket og fremdyrket i avdelingen, for å løse oppdrag og ivareta folkene]

### **Kulturelle initiativer:**

Opplæring og utvikling:

[Kort beskrivelse av opplæringsprogrammer og muligheter for faglig utvikling]

Anerkjennelse og belønning:

[Kort beskrivelse av hvordan enestående prestasjoner anerkjennes og belønnes]

Samvirke:

[Kort beskrivelse av samfunnsutvikling og samarbeidsinitiativer]

Ansvarliggjøring:

[Kort beskrivelse av ansvarsområder innenfor kulturutviklingen i avdelingen]

## 1. KUNNSKAP OG KOMPETANSE

- A** Hvordan anvendes Kulturhåndboken?
- B** Hvilke arenaer har vi for å jobbe med kulturutvikling hos oss?

# SPØRSMÅLSSETT KOMMANDOBRIF

Her er et sett med spørsmål som kan bidra til å strukturere og målrette kulturutviklingen i avdelingen, samtidig som det hjelper til med utviklingen av en kommandobrif:

## 2. OPPDRAGSLØSNING

- A** Hva er hovedoppdraget vårt?
- B** Hva er vi til for?
- C** Hva forutsetter våre oppdrag av atferd og holdninger for at de skal løses best mulig?
- D** Hvilken atferd og hvilke holdninger bidrar til at vi løser oppdragene våre best mulig?

## 3. FELLESKAP

- A** Hva kjennetegner «god kultur» hos oss?
- B** Hvordan jobber vi med å styrke profesjonsstoltheten hos oss?

## 4. KOMMUNIKASJON OG TILBAKEMELDING

- A** Hva kjennetegner tilbakemeldingskulturen hos oss?
- B** Hvordan gir vi tilbakemeldinger til hverandre i hverdagen?
- C** Hvordan skal vi sørge for at kommunikasjonen i avdelingen blir slik vi vil ha den?

## 5. VELFERD OG STØTTE

- A** Hvordan kan vi bedre ivareta medlemmenes velferd og trivsel?
- B** Hvilke støttetiltak kan implementeres for å hjelpe medlemmer som står overfor utfordringer, både personlig og profesjonelt?

## 6. ANSVAR OG ANSVARLIGHET

- A** Hvordan kan vi sikre at alle medlemmer forstår sitt ansvar for å opprettholde og videreutvikle vår kultur?
- B** På hvilke måter kan vi fremme ansvarlighet i forhold til våre standarder og verdier?

## 7. ANERKJENNELSE

- A** Hvordan kan vi anerkjenne og belønne de som aktivt bidrar til å fremme vår kultur?
- B** Hvilke suksesshistorier eller eksempler kan vi bruke for å illustrere verdien av vår kultur?

## 9. FREMTIDIGE MÅL

- A** Hva er vår langsiktige målsetting for kulturen i avdelingen?
- B** Hvordan kan vi sette målbare mål for kulturutvikling?

## 8. TRENING OG UTDANNING

- A** Hvordan kan vi integrere våre kulturelle verdier og standarder i vår opplæring og utdanningsprogrammer?
- B** Hvordan kan vi bruke trening til å styrke fellesskap og samhold?





## KULTURUTVIKLINGENS FASER

Et veikart for kulturendring har forskjellige faser. Kulturutvikling er en kompleks og kontinuerlig prosess som krever tid, innsats og en systematisk tilnærming. Disse ulike fasene bidrar til å strukturere og organisere arbeidet med kulturendring på en målrettet og effektiv måte. De skaper en helhetlig tilnærming, sikrer at alle relevante aspekter blir adressert og legger til rette for en gradvis og bærekraftig endring av organisasjonskulturen.

Gjennomføringen av disse fasene i handlingsplanen, kombinert med kontinuerlig evaluering og tilpasning, vil bidra til å skape en kulturendring i Forsvaret som er i tråd med de ønskede verdier og normer. Overliggende kan utviklingen av kulturen se slik ut:

Det er i praksis seks faser som fremmer en formålstjenlig og målrettet kulturutvikling:



### FASE 1: Identifisere faktisk kultur

	TILTAK
<p><b>I denne fasen handler det om å få en grundig forståelse av den faktiske organisasjonskulturen i avdelingen.</b></p> <p>Bruk forskjellige metoder som spørreundersøkelser, intervjuer og workshops for å samle inn data og meninger fra ansatte på alle nivåer i organisasjonen.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Gjennomfør</b> en grundig kartlegging og analyse av den nåværende organisasjonskulturen i avdelingen.</li><li><input type="checkbox"/> <b>Identifiser</b> styrker og utfordringer ved den nåværende kulturen. Identifiser også eventuelle kløfter mellom den ønskede kulturen og den faktiske kulturen i Forsvaret.</li><li><input type="checkbox"/> <b>Involver</b> ledelsen i kartleggingsprosessen for å sikre forankring og forståelse av behovet for kulturendring.</li></ul>
<p><b>MÅL:</b> Å identifisere faktisk kultur gjennom kartlegging av eksisterende verdier, normer, holdninger og atferd som preger organisasjonen.</p>	



## FASE 2: Definere ønsket kultur

	TILTAK
<p>I denne fasen handler det om å utvikle en tydelig visjon og verdier som reflekterer det ønskede kulturelle skiftet i avdelingen.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Utvikle</b> en tydelig visjon og verdier som reflekterer det ønskede kulturelle skiftet i avdelingen. Involver både ledere og ansatte i utviklingen av visjonen og verdiene for å sikre bred forankring og eierskap.</li><li><input type="checkbox"/> <b>Kommuniser</b> den nye visjonen og verdiene til alle ansatte i avdelingen. Sikre at budskapet er tydelig og blir forstått av alle.</li></ul>
<p><b>MÅL:</b> Å definere og artikulere ønsket kultur gjennom å skape felles forståelse og en felles retning for kulturendringen.</p>	

## FASE 3: Identifisere nøkkeldrivere

	TILTAK
<p>I denne fasen handler det om å identifisere og utvikle ansatte som kan fungere som rollemodeller for den ønskede kulturen.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Identifiser og utvikle ansatte</b> som kan fungere som rollemodeller for den ønskede kulturen. Sørg for at de forstår og praktiserer de nye verdiene og oppfordrer til ønsket atferd i resten av avdelingen.</li><li><input type="checkbox"/> <b>Implementer opplæringsprogrammer</b> og workshops for ledere for å øke deres bevissthet om kulturendring og utvikle deres ferdigheter til å lede i tråd med de nye verdiene.</li></ul>
<p><b>MÅL:</b> Å øke bevisstheten hos nøkkeldrivere i organisasjonen, som ledere, om kulturendring og utvikle deres ferdigheter til å lede i tråd med de nye verdiene.</p>	

## FASE 4: Evaluere eksisterende tiltak

	TILTAK
<p>I denne fasen handler det om å se om iverksatte tiltak har gitt ønsket effekt.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Evaluering</b> av tidligere gjennomførte tiltak, og forstå hva som har funket og hva som har mislyktes tidligere.</li><li><input type="checkbox"/> <b>Etablere</b> måleindikatorer og evalueringsmetoder for å vurdere fremdriften og effektiviteten av kulturendringsprosessen.</li></ul>
<p><b>MÅL:</b> Å sørge for at kulturutviklingen gir effekt og går riktig vei.</p>	



## FASE 5: Etablere milepæler

	TILTAK
I denne fasen handler det om å etablere milepæler i kulturarbeidet.	<p><b>Definere milepæler, som for eksempel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Utvikle og implementere</b> opplæringsprogrammer og workshops som fokuserer på å utvikle de nødvendige ferdighetene og kunnskapen for å trives i den nye kulturen. Dette kan omfatte kommunikasjonsferdigheter, konflikt-håndtering, mangfold og inkludering, og endringsledelse.</li><li><input type="checkbox"/> <b>Tilby støtte og ressurser</b> til de ansatte for å støtte deres utvikling og tilpasning til den nye kulturen. Dette kan inkludere mentorordninger, veiledning og muligheter for læring og utvikling.</li></ul>
<b>MÅL:</b> Å sette milepæler for å øke sjansen for suksess i kulturarbeidet.	

## FASE 6: Kommunisere handlingsplan

	TILTAK
I denne fasen handler det om å kommunisere handlingsplanen, og få avdelingen med på laget.	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Etabler måleindikatorer</b> og evalueringsmetoder for å vurdere fremdriften og effektiviteten av kulturendringsprosessen. Gjennomfør regelmessige undersøkelser, medarbeidermøter og prestasjonsvurderinger for å samle inn tilbakemeldinger fra de ansatte.</li><li><input type="checkbox"/> <b>Bruk innsamlede data</b> til å identifisere områder som trenger ytterligere innsats og justeringer i kulturendringsprosessen. Sørg for å gi tilbakemelding til de ansatte om fremgangen og anerkjennelse av deres innsats.</li><li><input type="checkbox"/> <b>Lag beskrivelse</b> av roller, ansvar og tidsrammer for implementeringen av endringer.</li></ul>
<b>MÅL:</b> Å samle inn tilbakemeldinger fra de ansatte. Identifisere områder som trenger ytterligere innsats og justeringer i kulturendringsprosessen. Å opprettholde motivasjonen og engasjementet for kulturendringen.	

Vi må hele tiden stille oss spørsmålet: Hva vil det innebære at vi lykkes med arbeidet? Dette krever en kontinuerlig evaluering og refleksjon. Justeringer og tilpasninger underveis kan være nødvendig for å sikre at målet om endring i kulturen blir oppnådd.

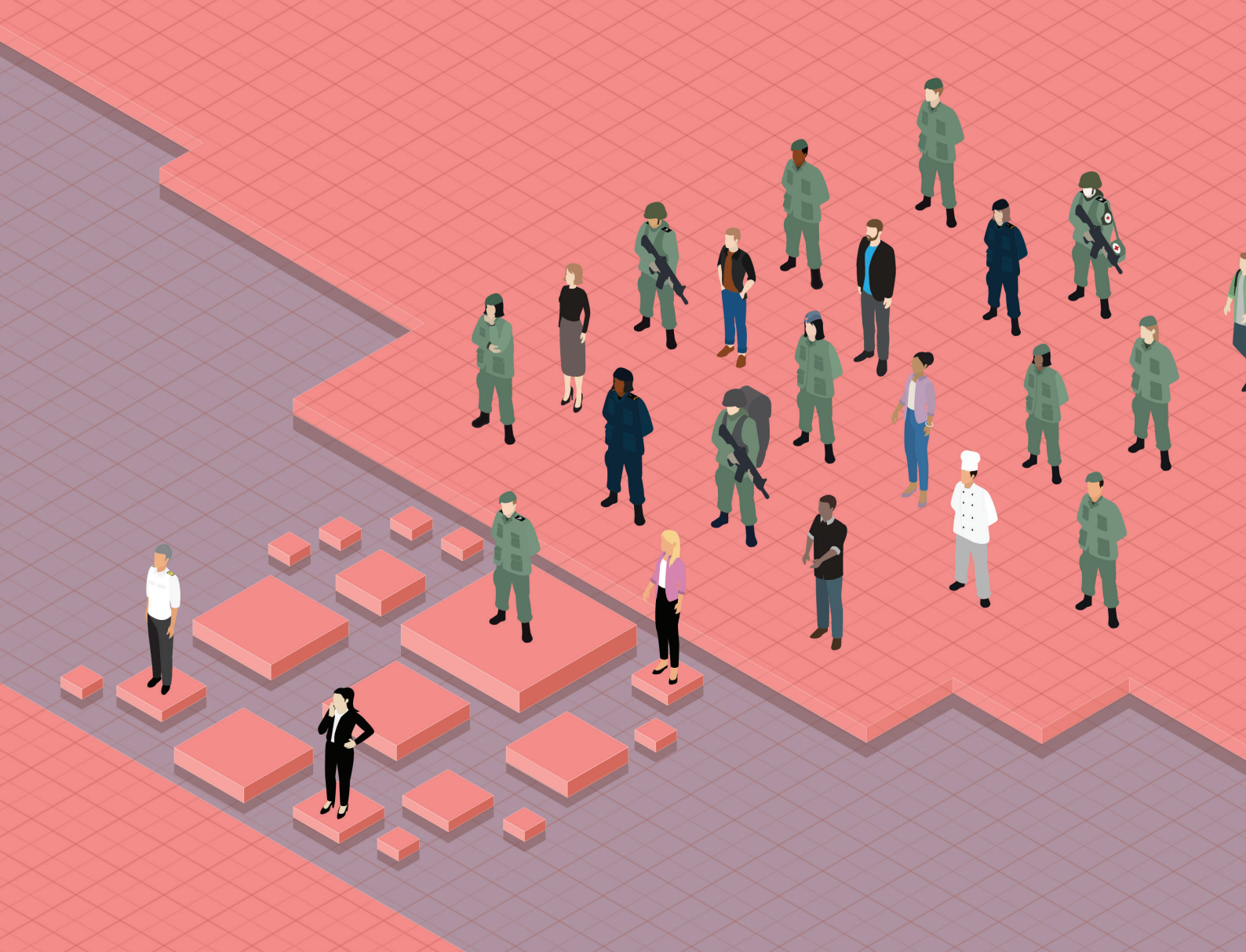
Stikkordene er

EIERSKAP

BEVISSTHET

UTVIKLING

GJENTAKELSE



I Forsvaret har vi et mangfold av enheter og avdelinger med ulike oppgaver, krav og rutiner, men som alle jobber mot et felles, overordnet mål. I arbeidet med å utvikle kulturene i Forsvaret har vi, på grunn av våre forskjeller, behov for å benytte ulike verktøy, iverksette ulike tiltak og legge ut på ulike reiser for å oppnå vår felles målsetting. En kampenhet trenger for eksempel andre verktøy enn en kommunikasjonsavdeling for å løse sine oppdrag.

Illustrasjonen viser nettopp dette. At vi er mange og at vi er forskjellige. Vi skal alle krysse elven, men på grunn av våre forskjellige betingelser, må vi velge forskjellige veier for å nå målet.





## BEHOVET FOR PREISJON

For å kunne jobbe målrettet og konstruktivt med kultur, må vi ha et presist begrepsapparat og en felles forståelse av oppdraget. Vi må snakke om det samme, for å jobbe godt sammen. I Forsvaret er behovet for en god Situasjonsforståelse (SA) en forutsetning for oppdragsløsningen. Dette gjelder også i håndteringen av kulturen vår.

Innenfor kultur- og samfunnsfag kan det være en utfordring, ettersom vi benytter oss av ord og begreper som alle har et forhold til i dagligtalen. Alle vet hva ord som «kultur», «identitet», «gruppe» og «samfunn» henviser til. Men, det at vi alle har et forhold til disse begrepene, betyr ikke at vi legger det samme i dem. Hva vi for eksempel mener er «god atferd» og hva som er «dårlig atferd» vil kunne avvike betydelig fra ulike miljøer, generasjoner og situasjoner. Et godt begrepsapparat for kultur og kulturhåndtering i Forsvaret må ta hensyn til de spesifikke behovene og utfordringene som organisasjonen står overfor.

Det er viktig å være oss bevisst på at det er en forskjell mellom fagterminologi og hverdagslig språkbruk i håndteringen av kultur. Mens fagterminologien gir en nøyaktig og spesifikk ramme for å beskrive og analysere kulturelle fenomener, representerer hverdagslig språkbruk en mer uformell tilnærming som kan variere i tolkning og presisjon. Å bevisst navigere mellom disse språknivåene bidrar til å formidle kulturelle konsepter på en klar og forståelig måte, samtidig som det sikrer respekt og anerkjennelse for ulike kulturelle perspektiver.

For å møte dagens komplekse sikkerhetstrusler og tilpasse seg samfunnets stadig skiftende behov, må vi i Forsvaret jobbe konstruktivt og målrettet med kulturen vår. Kulturarbeid er avgjørende for Forsvarets oppdragsløsning. «Veikartet for kulturutvikling i Forsvaret» gir en systematisk tilnærming til kulturutvikling. Formålet er å fremme en kultur som bidrar til at vi hever vår operative evne og ivaretar personellet vårt på best mulig måte.



## BEGREPSAPPARATET

En tydeliggjøring av fagbegrepene innen kultur og kulturutvikling til en militær sammenheng, spesielt knyttet til krise, krig, den militære profesjonen og Forsvaret, kan se slik ut:

### KULTURFORSTÅELSE

Evnen til å anerkjenne, tolke og forholde seg til forskjellige kulturelle normer, verdier, praksiser og perspektiver. Det innebærer en bevissthet om kulturelle forskjeller og anerkjennelse av hvordan kulturelle faktorer påvirker atferd, kommunikasjon, verdier og oppfatninger hos enkeltpersoner og samfunn. Å utvikle kulturforståelse innebærer læring, observasjon, refleksjon og evnen til å tilpasse seg ulike kulturelle kontekster for å fremme effektiv kommunikasjon, samarbeid og respektfulle relasjoner.

### KULTURFORSTÅELSE GENERELT

En bredere og mer omfattende tilnærming, som forsøker å analysere og forstå ulike kulturelle faktorer i ulike samfunn og i mellommenneskelige relasjoner.

### LEDELSE OG KULTUR I MILITÆRET

**Militær kulturledelse:** Ledelsespraksiser og -strategier som fokuserer på å påvirke og forme den militære kulturen, inkludert ledelsesstil, kommunikasjon og verdiformidling.

**Kulturbygging i Forsvaret:** Aktiviteter som fremmer og styrker en felles militær kultur gjennom opplæring, teambuilding og belønningssystemer.

### PROFESJONSSTOLTHET

Profesjonsstolthet refererer til den sterke følelsen av stolthet, engasjement og dedikasjon som medlemmer av en spesifikk yrkesgruppe eller profesjon har for sitt arbeid, sitt fagfelt og deres bidrag til samfunnet. Det er en følelse av tilhørighet til og identifikasjon med de spesifikke verdiene, normene, kunnskapen og ferdighetene som er assosiert med den spesifikke yrkesgruppen.

### KULTURBEGREPENE I MILITÆR SAMMENHENG

**Militær kultur:** Den kollektive atferden, normene, verdiene og tradisjonene som er karakteristiske for den militære organisasjonen, inkludert Forsvaret.

**Profesjonskultur:** De unike verdiene, normene og etikken som er forbundet med å være en del av den militære profesjonen.

## ETIKK OG KULTUR I MILITÆRET

**Militær etikk og kultur:** De moralske og etiske prinsippene som er karakteristiske for militær kultur og verdier, spesielt knyttet til lojalitet, integritet og profesjonalitet.

**Kultursensitivitet i Forsvaret:** Å være oppmerksom på og respektere ulike kulturelle verdier, normer og praksiser i en militær kontekst.

## KULTURFORSTÅELSE I MILITÆR SAMMENHENG

Innsikt i hvordan kultur har innvirkning på militære operasjoner og måloppnåelse. Kulturforståelse i en militær kontekst har et spesifikt fokus på hvordan kulturelle elementer påvirker militære operasjoner, strategier og interaksjoner i konfliktsituasjoner.

## KULTURUTVIKLING I MILITÆRET

**Kulturrendring i krise og krig:** Prosessen med å tilpasse og endre militære kulturelle elementer for å møte de spesifikke kravene og utfordringene i krigs- eller krisesituasjoner.

**Militær kulturutvikling:** Planlagte tiltak og strategier for å forme og styrke ønskede kulturelle trekk innenfor Forsvaret.

## KOMMUNIKASJON OG KULTUR I MILITÆR KONTEKST

**Kulturtolkning i krise og krig:** Prosessen med å forstå, tolke og håndtere kulturelle forskjeller og likheter under kritiske eller krigsrelaterte situasjoner.

**Kulturformidling i Forsvaret:** Å kommunisere og spre militære kulturelle verdier, normer og tradisjoner internt og eksternt.

## KULTURANALYSE I MILITÆRET

**Militær kulturkartlegging:** Systematisk analyse av den nåværende militære kulturen, verdier og normer i Forsvaret.

**Kulturdiagnose i krisetid:** Evaluering av militærkulturen for å identifisere styrker, svakheter og behov for endring under kriser og konflikter.

## KULTURELLE AVVIK I MILITÆR SAMMENHENG

I militære sammenhenger utgjør uønskede kulturelle avvik en betydelig hindring for vår evne til å løse oppdrag på en effektiv måte. Disse avvikene kan omfatte elementer eller praksiser innenfor militærkulturen som ikke samsvarer med de ønskede verdiene, normene eller etikken til Forsvaret, eller som på annen måte er kontraproduktiv for oppdragsløsningen vår.



## SPØRSMÅLSSETT FOR KULTURKOMPETANSE

Dette omfattende spørsmålssettet tar sikte på å inspirere refleksjon, dialog og handling blant Forsvarets ansatte. Hensikten er altså å få større forståelse og kompetanse om kultur.

Spørsmålssettet oppfordrer til omfattende refleksjon rundt temaer som fremmer operasjonell effektivitet og et positivt arbeidsmiljø:

### 1. BEGREPSAVKLARING

- A** Let i Kulturhåndboken og få klarhet i hva vi i Forsvaret legger i følgende begreper:
- kultur
  - verdier
  - mangfold
  - avdelingskultur
  - subkultur
  - organisasjonskultur
  - profesjonskultur
  - krigerkultur
  - Er det andre typer kultur du mener er viktig for din arbeidshverdag?

### 2. MENING

- A** Hva er Forsvaret i stort sitt hovedoppdrag?
- På Forsvarets nettsider står det: «Jobben vår er å halde Noreg trygt i ei kompleks og uroleg verd.» Hva betyr dette i praksis?
  - Hva er samfunnsoppdraget vårt?
  - Hvilken rolle spiller kultur og verdier i dette?
- B** Hva er DIF-en vi tilhører sitt hovedoppdrag?
- C** Hva er avdelingen vår sitt hovedoppdrag?
- Hvordan henger de ulike nivåene sammen?

### 3. PROFESJONSSTOLTHET

- A** Hva skal til for at du opplever stolthet knyttet til det å være ansatt i Forsvaret? Gi fem punkter til svar.
- B** Hvorfor gikk du inn i Forsvaret? Er det de samme grunnene du har nå for fortsatt å være i Forsvaret?
- C** Når du sier at du jobber i Forsvaret – hvilke følelser vekker det i deg?
- D** Er det viktigere for deg at avdelingen du jobber i er et sted du er stolt av å være, eller er det Forsvaret i sin helhet? Hva preger deg mest?
- E** Hva er det beste ved Forsvaret, i dine øyne?
- F** Hva er det verste ved Forsvaret, i dine øyne?

### 4. AVDELINGSKULTUR OG SUBKULTUR

- A** Hvilket nivå i organisasjonen identifiserer du deg mest med? Forsvaret i stort, DIF-en eller avdelingen du jobber i? Begrunn svaret.
- B** Forsvaret er en stor organisasjon med mange DIF-er og avdelinger. Pek på likheter og forskjeller mellom den du selv tilhører og andre grener og avdelinger.
- C** Hva mener du kjennetegner din avdeling?
- D** Hva kjennetegner de rollemodellene dere har i deres avdeling?
- E** Er det forskjell mellom Forsvaret i stort, DIF-en dere jobber i og avdelingen deres med tanke på holdningene de utviser?
- F** Hvilke positive effekter kan forskjellige avdelingskulturer ha på vår samlede operasjonelle kapasitet?



## 5. KULTUR I HVERDAGEN

- A** Er Forsvarets samfunnsoppdrag viktig for deg i hverdagen?
- B** Beskriv «samarbeid» slik du opplever det i hverdagen.
- C** Beskriv «profesjonell» slik du mener det brukes i avdelingen din.
- D** Er avdelingen din et sted det er godt å være når du har en tung periode i livet?
- E** Synes du det er greit om uniformsreglementet ikke etterfølges?
- F** Er det greit å harselere med andre avdelinger?
- G** Når dere får en mail fra Forsvarsstaben – snakker dere om den? Hvis ja, er det positivt eller negativt?
- H** Hva skal til for å gjøre karriere i Forsvaret, med tanke på holdninger og atferd?
  - i. Kan du gjøre karriere, hvis du er blant de som sier ifra når noe ikke oppleves riktig?

## 6. VARSLINGSSAKENE

- A** Forsvaret har fått betydelig kritikk i pressen de siste årene for sin håndtering av varlingssakene. Er kritikken berettiget?
- B** Kjenner du deg igjen i kritikken?
- C** Får Forsvaret det omdømmet vi fortjener?

## 7. SPRÅKBRUK

- A** Reflekter rundt følgende og begrunn svarene. Tenk på oppdragene dere utfører og ivaretagelse av kolleger.
  - i. Er det sammenhenger der det er innafor å spøke om kropp?
  - ii. Kan man banne på jobb?
  - iii. Er det situasjoner på jobb, der det er helt greit å være både sint og lei seg?
  - iv. Hvis alle, bortsett fra en, synes det er gøy å spøke med kropp eller sex – skal majoriteten eller minoriteten bestemme?

## 11. HVIS DU VAR FORSVARSSJEF FOR ÉN DAG

Hva ville du brukt denne dagen og muligheten til?

## 8. ANSVAR

- A** Hvem i din hverdag er avgjørende for hvordan du har det på jobben din?
- B** Hvem lytter du mest til – forsvarssjefen eller kollegene dine?
- C** Dersom du svarer «begge»: Hva er likt og hva er forskjellig i hvordan du forholder deg til dem?
- D** Forsvarets ledelse ønsker å redusere forekomsten av uønsket atferd, inkludert mobbing og seksuell trakassering, til et absolutt minimum.
  - i. Hvorfor forekommer det fremdeles?
  - ii. Hvem sitt ansvar er det å sørge for at Forsvaret skal være en arbeidsplass alle trives hos?
- E** Dersom forsvarsledelsen gjør noe du er svært uenig i, preger det din arbeidslyst? Hvordan/hvorfor ikke? Begrunn svaret.
- F** Se i Kulturhåndboken og sett dere inn i hvem som har ansvar for kulturutviklingen i Forsvaret.

## 9. FORSVARET I SAMFUNNET

- A** Er det forskjell mellom sivil og militær kultur? Er de på kollisjonskurs?
- B** Er Forsvaret en representant for norsk kultur? Hvordan/hvorfor ikke?
- C** Hvordan har Forsvaret tilpasset seg og endret seg over tid?
- D** Har kulturen i sivilsamfunnet endret seg mer enn Forsvaret de siste årene?
- E** Hvordan kan vi balansere vår militære kultur med de skiftende behovene i dagens samfunn?
- F** Er det noe de «utenfor gjerdet» ikke forstår om Forsvaret, som du mener de må forstå for at Forsvaret bedre skal utføre oppdraget sitt?

## 10. MANGFOLD OG INKLUDERING

- A** I forbindelse med «Forsvarets likestillings- og mangfoldspolicy» som ble utgitt i september 2023, ble følgende stadfestet: «Likestilling og like muligheter er sentrale prinsipper i det norske demokratiet. Dette er verdier som Forsvaret skal beskytte og forsvare som en del av samfunnsoppdraget vårt.» Hvordan beskytter vi dette?
- B** Hvilke skritt tar vi for å inkludere ulike perspektiver og erfaringer blant våre ansatte?



## LEIRBÅLET

Vi har valgt å benytte oss av leirbålet som metafor og symbol for kulturutviklingen vår. Årsaken til det, er at leirbålet både er en varmekilde og et samlingspunkt. Leirbålet representerer en arena der vi samles, deler historier, erfaringer og kunnskap, der vi lytter til hverandre, lærer av hverandre og utvikler fellesskap.

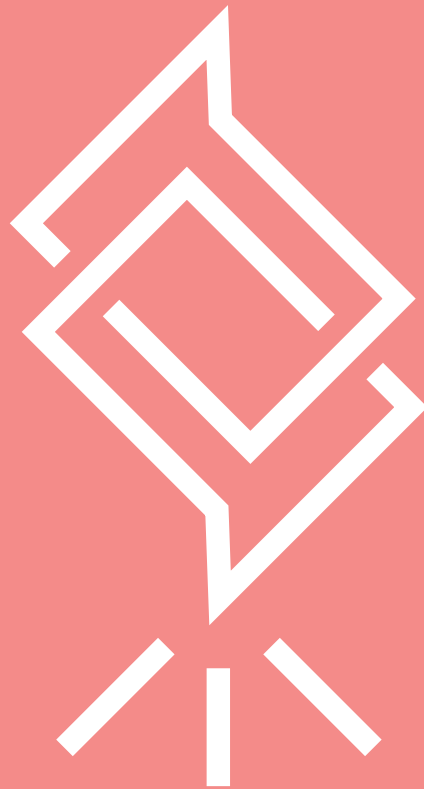
Skal vi utvikle et kulturelt fellesskap som er ivaretagende, profesjonelt og som fremmer oppdragsløsningen vår, er vi avhengige av at vi, i alle avdelinger, i hele Forsvaret, har arenaer der vi kan samles, lære hverandre å kjenne og bygge tillit. Det skal være rom for å delta, bidra og lære av hverandre i Forsvaret. Ved å oppmuntre til mangfold og inkludering kan vi skape en rik og dynamisk kultur. Samlingen rundt leirbålet er derfor en metafor for å skape møteplasser for refleksjon og introspeksjon.

Vi i Forsvaret har lang tradisjon for å bygge fellesskap og løse oppdrag. Gjennom å lytte til hverandre, være nysgjerrige, inkluderende og åpne, kan vi fortsette å utvikle kulturen vår i ønsket retning. Vi løser oppdragene våre sammen.

For alt vi har. Og alt vi er.







Symbolet du ser over viser to dialogelementer – snakkebobler, om du vil – knyttet sammen i en lenke som danner leirbålets varmende og opplysende flamme. De to sammenkoblede snakkeboblene gjenspeiler samtalene, og minner oss på betydningen det har for oss mennesker å sette av tid til å snakke sammen og lytte til hverandre. Samtalene binder oss sammen. Leirbålet er en tidløs, mellommenneskelig metafor for et felles samlingssted der vi reflekterer og deler fortellinger om hvem vi er, og hva vi er, sammen. Gjennom samtalene og fortellingene styrker vi våre fellesskap og deler betraktninger, erfaringer, felles verdier og tanker om rett og galt, samtidig som vi bygger tillit og utvikler samhold.

**FORSVARET**

For alt vi har. Og alt vi er.