



KULTURHÅNDBOKEN

En innføring i kultur og kulturforståelse
for Forsvarets ansatte

HANNE EGGEN RØISLIEN

i samarbeid med Rune Wenneberg

FORSVARET

For alt vi har. Og alt vi er.



Symbolet som preger forsiden viser to dialogelementer – snakkebobler, om du vil – knyttet sammen i en lenke som danner leirbålets varmende og opplysende flamme. De to sammenkoblede snakkeboblene gjenspeiler samtale, 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 samtale 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.

Forfatter: Hanne Eggen Røislien

Redaksjon: Rune Wenneberg og Elisabeth Michelsen

Design: Torgeir Sollid (FKOM)

Prosjektleder: Tove Rødde Fjeld (FKOM)

Boken er trykket på Munken Polar, 130 gram

Trykkeri: Aksell



Hanne Eggen Røislien er forsker, foredragsholder og forfatter. Hun er siden 2022 ansatt i Forsvarsstaben som spesialrådgiver i kultur. Hun gikk inn i Forsvaret i 2013. Hun har vært, og er, tilknyttet ulike forskningsinstitusjoner nasjonalt og internasjonalt, der hun fokuserer på spørsmål knyttet til sammenhengen mellom kultur og mestring i krig og konflikt. Hun har i en årrekke bodd og jobbet utenfor Norge, særlig Midtøsten og USA. Hanne kom til Forsvarsstaben fra Cyberforsvaret, der hun var primus motor i Cyberforsvarets arbeid med kulturutvikling. Hanne har en doktorgrad i religionsvitenskap fra NTNU om mening, mestring, religion og kultur i det israelske forsvaret.

Kulturhåndboken er skrevet i samarbeid med Forsvarets sjefssersjant Rune Wenneberg.

Den grafiske stridsideen bak Kulturhåndboken er at det er i samspillet mellom tekst og bilder at vi oppfatter verden. Hjernen vår husker bilder bedre enn ord og tall. Det som er lett å se for seg, er vanligvis også lettere å huske. Derfor har vi, ved hjelp av god og enkel design, skapt et merke (leirbålet) som minner oss om viktigheten av samtalens rolle i utviklingen av et sterkere forsvar. Kulturhåndboken – med dens tilleggselementer – er viktige verktøy både innen kommunikasjon og i arbeidet med å løfte vår samlede kulturkompetanse.



HVORDAN SKAL KULTUREN VÅR VÆRE?

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

- 1. Forsvarets kultur skal** være i tråd med norsk lov, og Forsvarets regler og føringer.
 - 2. Forsvarets kultur skal** utvise våre kjerneverdier.
 - 3. Forsvarets kultur skal** bidra til at vi løser oppdragene våre på best mulig måte.
 - 4. Forsvarets kultur skal** fremme samhold, tillit, trivsel og motstandskraft.
-

Det miljøet og den tillitsbaserte kulturen jeg har fått lov å være en del av, er uten tvil hovedgrunnen til at jeg har valgt å være en del av Forsvaret i over 35 år og at jeg har følt trygghet i alle de oppdragene jeg har vært med på å løse.

Vi løser oppdrag og tar vare på hverandre. Uten folk får vi ikke løst oppdrag. Uten en god makker og et godt samhold er vi dårligere stilt i møte med det uforutsette. Et godt, sammensveiset og inkluderende team gjør oss mange ganger sterkere enn vi er hver for oss.



Eirik Kristoffersen, general, forsvarssjef

HUSKELISTE FOR KULTURUTVIKLING

Ansatte i Forsvaret skal være rollemodeller i arbeidet med kultur. Vi har alle en unik mulighet til å påvirke og forme kulturen i en positiv retning. Her er noe vi alle må huske på i hverdagen:

Vær bevisst på dine egne handlinger og holdninger

Som en rollemodell er det viktig å være bevisst på hvordan dine egne handlinger og holdninger påvirker kulturen rundt deg. Sørg for å etterleve de verdier og prinsipper du ønsker å se både i Forsvaret og i samfunnet for øvrig.

Kommuniser tydelig, åpent, ærlig og konstruktivt

Sørg for at du i din kommunikasjon – reflektert både i ord og handlinger – bidrar til å bygge fellesskap og løfte hverandre opp. All samhandling og kommunikasjon skal fremme oppdragsløsningen vår og ivareta menneskene som sammen utgjør Forsvaret.

Vær en aktiv lytter og mentor

Ta deg tid til å lytte til andres perspektiver, bekymringer og ideer. Vær tilgjengelig som en mentor og støttespiller for å bistå andre i utviklingen av en positiv kultur. Alle fellesskap er avhengig av at vi setter av tid til å snakke sammen og være åpne og interesserte, slik at vi bygger lag og tar ut retningen sammen.

Fremhev og belønn positiv atferd

Anerkjenn og belønn de som utviser positiv atferd og bidrar til å styrke den ønskede kulturen. Husk at vi alle har behov for å bli sett og respektert. Ved å fremheve og belønne konstruktiv atferd, oppmuntrer du andre til å følge etter.

Sett klare forventninger og standarder

Tydeliggjør hvilke forventninger og standarder som gjelder for den ønskede kulturen. Formuler klare retningslinjer og prinsipper som kan veilede atferden til individene i organisasjonen. Dette bidrar til å skape en felles forståelse og gir en tydelig retning for kulturutviklingen, som følges opp i praksis.

Oppmuntre til samarbeid og mangfold

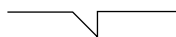
Fokuser på å skape en kultur som oppmuntrer til samarbeid, respekt for ulikheter og mangfold. Gi rom for forskjellige perspektiver og ideer, og oppmuntre til konstruktiv dialog og samarbeid på tvers av team og avdelinger. Anerkjenn at mangfoldet er en styrke.

Vær tålmodig og konsekvent over tid

Endring av kultur tar tid, og det kan være utfordringer og motstand underveis. Vær tålmodig og konsekvent i din innsats for å påvirke kulturen i positiv retning. Vær deg bevisst at du kan være en inspirasjon for andre som også ønsker å gjøre en forskjell.



Åpenhet bidrar til et bedre forsvar. Gjennom åpen og ærlig dialog får vi frem det som fungerer godt og de utfordringene vi må ta tak i. Åpenhet bygger den tilliten mellom Forsvaret, folket og våre myndigheter som vi er helt avhengig av. Derfor skal vi være åpne om alt vi kan være åpne om, både internt og eksternt.



Eirik Kristoffersen, general, forsvarssjef



EN INNØRING I KULTUR OG KULTURFORSTÅELSE FOR FORSVARET

Hvordan skal kulturen vår være?	4
Huskeliste for kulturutvikling	5
Forsvarets kultur er grunnmuren vår	8
Kulturforståelse – hva er det?	10
Kultur, hvorfor må vi jobbe med det når vi har ordentlig arbeid?	12
Forsvarsvilje, forsvarsevne og kultur	13
Hva er egentlig kultur?	15
Kulturens kjerneaspekter	17
Same, same, but different: Kultur i teori og praksis	19
Eksempel: Kultur i hverdagen	21
Kulturens form og funksjon	22
Eksempel: Betydningen av mening og formål	28
Kulturens ulike nivåer	29
Organisasjonskultur	30
«Hæ? Skal vi bare ha én kultur i Forsvaret?»	33
Subkulturer	34
«Er ikke subkultur bare et annet ord for avdelingskultur?»	36
Ulike typer kulturer i Forsvaret	37
Forskjellen på bunad og uniform	43
Eksempel: Kultur i en militær hverdag	43
Utpregete trekk ved militær kultur	44
Militært samhold	47
Oppdragets innflytelse på militær kultur	49
Noen ord om makt og kultur i Forsvaret	50
Forsvaret og sivilsamfunnet: Kulturkræsj?	51
Farger i Forsvaret	55
Kulturarbeid i praksis	56
Regulering av kulturarbeidet	56
Hva kjennetegner en «god» kultur?	57
Endring av militær kultur	58
Eksempel: Kulturforståelse i en NATO-operasjon	59
Faser i kulturutvikling: Fra identifisering til realisering	61
Kulturendring og ansvar	63
Utvikling av et helhetlig rammeverk for kulturforståelse og kulturutvikling i Forsvaret	65
Utvikling av kultur i Forsvaret	67
Litteraturliste	68
Sluttnoter	72
Takk	75
Egne notater og refleksjoner	76



FORSVARETS KULTUR ER GRUNNMUREN VÅR

Uten menneskene kollapser Forsvaret. Hver dag løser vi oppdragene våre sammen, i fellesskap. Derfor må vi hegne om kulturen vår og sørge for at Forsvaret preges av en kultur som hever vår operative evne, ivaretar personellet og bidrar til at vi løser oppdragene våre best mulig.

Kultur finnes overalt, hele tiden. Vi kan ikke velge å ikke ha kultur, men det er opp til oss hvordan kulturen skal være. Det er alle vi som er ansatt i Forsvaret som utvikler og bygger kulturen vår, hver dag, hele tiden. Å forholde oss konstruktivt til kulturen i Forsvaret og bidra til det fellesskapet som Forsvaret er tuftet på, er en plikt som hviler på oss alle. Forutsetningen for å kunne gjøre det på en best mulig måte, er å ha kunnskap og kompetanse om kultur, både i form av hva kultur er, hva den gjør for oss, og hvordan vi kan håndtere den.

Boken du nå har i hendene, har nettopp dette som formål: Å bidra til å skape en felles forståelse av kultur for alle som jobber i, og bryr oss om, Forsvaret, med den hensikt at vi sammen skaper et best mulig forsvar for Norge.

Som vist i symbolet utenpå Kulturhåndboken, er samtalen avgjørende for fellesskapet vårt. Det er derfor et uttalt ønske at innholdet i denne Kulturhåndboken skal bidra til debatt, samtale og meningsutveksling. Dette er ikke en tradisjonell håndbok eller brukermanual. Boken er å forstå som Del 1 av to sammenkoblede utgivelser om kultur, hhv. «Kulturhåndboken» og «Veikartet». Mens denne boken, altså Kulturhåndboken, er en innføring i kultur og bidrar til å heve kulturforståelsen, vil Del 2 gi deg konkrete, håndfaste råd og vink til hvordan du konkret jobber med kultur. Del 2, «Veikartet», gir deg innsikt i hvilke steg du må gå, for å utvikle kulturen i ønsket retning. Gjennomgående for begge utgivelsene, er en erkjennelse av at vi som jobber i Forsvaret har behov for en omforent forståelse av kultur og kulturutvikling, dersom vi skal gi Forsvaret en solid, kulturell grunnmur.

«Kultur» er et ord som i dagligtalen brukes om så mye at det i praksis har mistet sin betydning. Vi bruker «kultur» som en sekkebetegnelse. Vi kaller nasjonale kulturelle tradisjoner som bunad, 17. mai eller juleribbe for «kultur», vi kaller oppførsel vi ikke kjenner oss hjemme i for «annerledes kultur», vi betegner kulturformer vi ikke liker for «ukultur» og vi reiser på ferie til «fremmede kulturer». Vi snakker om julaften og påskeskirenn som «kultur», samtidig som kultur også omfatter måten et land styres på og hvordan vi hilser på hverandre på jobben. Men, når «alt» er kultur, blir ingenting det.

En annen årsak til at kulturen fremstår vag og u håndterlig, er at kulturen vår til daglig oppleves som naturlig for oss. Kulturen i hverdagen «sitter i ryggmargen» og er ikke noe vi legger særlig merke til. Kultur er noe vi gjerne kjenner på først når det er noe som lugger, når vi synes noe er uforståelig eller ukomfortabelt, eller til og med utrygt. Det er typisk gjerne da vi også begynner å forholde oss aktivt til den. Utfordringen med det er at fokus på kultur dermed blir problemorientert og knyttet til noe negativt, mens vi forsøker å få til noe positivt. Det arbeidet er tungt og tidkrevende. Det må vi gjøre noe med.

Målet med kulturarbeid er å veve det inn i hverdagen på en målrettet og konstruktiv måte, slik at det å opprettholde et sunt, positivt og konstruktivt fellesskap blir en del av det å være i Forsvaret. For, kulturarbeid er en integrert del av den militære profesjon, og omhandler det å ha fokus på de to viktigste oppgavene vi har: Løse oppdragene våre og ta vare på menneskene. Kultur legger tydelige føringer for hvordan våre yrkesliv i Forsvaret utspiller seg. Tar vi kultur ut av den militære profesjonen, river vi teppet vekk under føttene våre. Vi blir stående ustøtt, og med det løser vi oppdragene våre dårligere og hegner svakere om hverandre.

Samtidig er det viktig å erkjenne at Forsvaret blir målt på kulturen vår, ettersom en sentral del av vårt samfunnsoppdrag er å verne om Norges verdier og kulturarv. Vi skal derfor være



stødige kulturbærere for den nasjonen og det samfunnet vi representerer. At Forsvaret har en tillitsvekkende kultur, er ett av våre viktigste samfunnsoppdrag.

For å vekke tillit i befolkningen og styrke vårt bidrag til nasjonens forsvar, må vi alle erkjenne at hver og en av oss er aktive deltakere i utviklingen av kulturen vår. Dette fellesskapet skal være preget av trivsel, omsorg, samhold og en felles vilje til å håndtere utfordringene våre i fellesskap. For å komme dit, må vi jobbe systematisk, kontinuerlig og målrettet med kulturen vår. Denne Kulturhåndboken skal hjelpe oss til å stå støtt, sammen, i arbeidet med kulturen vår.

Derfor er Forsvarets kultur grunnmuren vår.

KULTURHÅNDBOKENS OPPBYGNING

Dokumentet du nå har i hendene er en innføring i kultur. Det er ment å gi en generell innføring i sentrale trekk ved kulturen for oss i Forsvaret. Det innebærer at teksten inneholder både forenklinger og tydeliggjøringer, uten å gå i dybden. Det betyr også at for det trente øyet, vil enkelte begreper og temaer bli skissert noe grovkornet. Kulturhåndboken legger ikke til grunn at alle i Forsvaret skal bli «kultureksperter, teoretikere» eller engasjere seg i kulturvitenskapen, selv om boken er basert på kulturvitenskapenes avgjørende innsikt og kompetanse om menneskelig samspill. Derimot skal Kulturhåndboken bidra til å gjøre oss alle litt bedre rustet og samsnakket i innsatsen med å sørge for at arbeidshverdagen i Forsvaret er preget av et ivaretagende fellesskap.

Kulturhåndboken er bygget opp i tre deler: Første del gir en innføring i kultur generelt. Den gir deg ikke bare en definisjon av hva kultur er, men mer dybde og innsikt i kulturens kompleksitet og dynamikk. Det betyr å se nærmere på hva kultur er og hva kultur gjør. Den viser deg med andre ord både hva kulturbegrepet inneholder, og hva kulturen gjør for oss. Det er tross alt kulturens funksjon, både for fellesskapsbyggingen og for oppdragsløsningen vår, som er avgjørende.

Dernest går Kulturhåndboken videre til å dykke mer ned i kulturens ulike nivåer, for å gi deg som leser innsikt i hvordan kulturen utarter seg forskjellig i hverdagen vår, avhengig av eksempelvis avdeling og nivå i hierarkiet. Kulturen kommer til uttrykk på mange måter i hverdagen vår, og den delen av boken vil vise deg hvordan og hvor. Neste del ser nærmere på militær kultur mer spesifikt, og går inn dens særegenheter og hvordan den til tider atskiller seg fra sivilsamfunnet. Militær kultur har noen trekk som gjør oss til hvem vi er, og dette kapitlet tar for seg disse. Siste del ser nærmere på kulturarbeid i praksis, og gir noen råd og vink for håndteringen av kulturen i så måte.

Hvert kapittel har eksempler for å tydeliggjøre hvordan kulturen kommer til uttrykk i praksis. Jeg har også intervjuet våre øverste ledere i Forsvaret, og bedt dem beskrive hva kulturen og fellesskapet vårt betyr for dem i deres karrierer. Sitater fra intervjuene sees i teksten.

Hele boken er skrevet med henblikk på at den gjelder for Forsvaret, og teksten legger fra begynnelse til slutt militæret som rammen for kulturforståelse. Den vektlegger ikke særlige grensespesifikke kulturtrekk.

Grunntanken for denne boken er bygget på en erkjennelse av at det ikke er tilstrekkelig kun å følge formelle lover og regler når du jobber i Forsvaret, men at vi alle må ha tydelig eierskap til egen kultur. Dette eierskapet innebærer både evne og vilje til å jobbe med kulturen vår, og sammen sørge for å utvikle Forsvaret til å bli en organisasjon både vi og det norske samfunnet er stolte av.¹



«Hvordan vil du beskrive kulturen i Forsvaret?»



KULTURFORSTÅELSE – HVA ER DET?

Denne boken skal bidra til å heve kulturforståelsen, både generelt og i en militær kontekst. Hva som legges i «kulturforståelse» trenger derfor en tydeliggjøring.

Kulturforståelse har lange røtter tilbake i historien for alle militære utøvere og teoretikere. Vi kan gå tilbake til militærteoretikeren Carl von Clausewitz, som i sine grunnleggende verk argumenterte for at kultur ikke bare formet organisering og ledelse av hæren, men også dens kampstrategier (Clausewitz 1997). Andre velkjente klassikerne, slik som Sun Tzu, Niccolò Machiavelli og Antoine-Henri Jomini, har alle lagt avgjørende vekt på hvordan kultur påvirker militære strategier og handlinger gjennom historien, og bidratt til at det perspektivet har blitt integrert i militær teori og praksis, særlig i arbeidet med operasjonsplanlegging (Machiavelli 2013, Yuen 2014, de Jomini and Hittle 1965).

I mer samtidig militærteori og -praksis, har anerkjennelsen av kulturens betydning for militær måloppnåelse fått stadig større plass, særlig etter at ISAF (International Security Assistance Force) engasjerte seg i Afghanistan. Norge bidro med militære styrker i Afghanistan fra 2001 til 2021. Det ledet til en erkjennelse av at kulturforståelse var avgjørende for å kunne løse oppdragene i den komplekse og utfordrende situasjonen. Militærets behov for kulturell kompetanse førte til økt opplæring i antropologi, etnografi og kulturelle studier blant militært personell som ble sendt til Afghanistan. Dette ble sett på som en viktig faktor for å kunne samarbeide bedre med lokale myndigheter og samfunn, bygge tillit og få bedre innsikt i dynamikken i konflikten.

Kultur kan ikke beordres eller endres over natten. Uten forståelse, de gode samtalene, forankring og langsiktig jobbing vil ønsket utvikling aldri finne sted.

Rune Wenneberg, sersjantmajor, Forsvarets sjefssersjant

Forskere og teoretikere har vist hvordan forståelse av lokalbefolkningens kultur er avgjørende for å vinne støtte og oppnå operasjonelle mål, spesielt innen «opprørsbekjempelse» (for eksempel Kaldor 1999). Militærforskeren David Kilcullen, som har hatt særlig fokus på opprørsbekjempelse, har understreket betydningen av kulturell kompetanse nettopp i konfliktsituasjoner



som Afghanistan. Han har argumentert for at mangelen på kulturell forståelse kunne være ødeleggende for militære operasjoner og forholdet til lokalbefolkningen (Kilcullen 2010). Antropologen Montgomery McFate har også fremmet betydningen av å integrere antropologisk kunnskap i militære strategier og operasjoner. Hun har argumentert for at forståelsen av lokale samfunn, deres normer, verdier og sosiale strukturer er nøkkelen til å bygge effektive strategier for stabilisering og sikkerhet i konfliktområder som Afghanistan (McFate 2018).

Det er nå bredt anerkjent at militære strategier og taktikker må tilpasses og ta hensyn til ulike kulturelle kontekster for å lykkes i dagens komplekse konfliktsituasjoner. Militærteoretikere og praktikere har fremhevet betydningen av å forstå kulturelle faktorer som religion, etnisitet og sosiale normer for tilpasning av strategier og taktikker til ulike kulturelle kontekster (Metz and Millen 2004, Kaplan 2013, Freedman 2017, Snider et al. 1999). Rupert Smith, en tidligere britisk general, har diskutert behovet for å tilpasse seg den kulturelle kompleksiteten i moderne konflikter og forståelsen av kulturelle faktorer for å oppnå militære mål (Smith 2012, Freedman 2017).

Dermed reflekterer militærets økte vektlegging av kulturell forståelse og kompetanse etter erfaringene fra ISAFs engasjement i Afghanistan en anerkjennelse av at kulturell innsikt er avgjørende i moderne konflikter. I lærebøker knyttet til militær vitenskap eller operativ planlegging ser vi derfor at kulturforståelse i militær kontekst, særlig har konsentrert seg om å fremheve betydningen av å forstå kultur i forhold til militære, operative målsettinger. Dette inkluderer strategisk informasjonssamling, tolkning av kulturelle signaler og praksiser, og implementering av tiltak som tar hensyn til kulturelle hensyn og respekt for lokalbefolkningens verdier og behov under militære operasjoner. I militær sammenheng er kulturforståelse særlig knyttet til å analysere og tolke kulturelle aspekter av det geografiske området hvor militære operasjoner skal utføres.

Det å forstå sin egen kultur og kulturen i det området du skal operere i, er avgjørende både for oppdraget og evnen til å ta vare på sine soldater. Forståelsen kommer ikke av seg selv.



Guttorm Bentsdal, sersjantmajor, sjefssersjant i Forsvarsstaben

Denne boken går *ikke* inn i det som avgrenser seg til kulturforståelse i en militær operativ kontekst. Det er en avgjørende nyanseforskjell på kulturforståelse generelt, og kulturforståelse i en militær kontekst. Mens kulturforståelse i en militær kontekst har et spesifikt fokus på hvordan kulturelle elementer påvirker militære operasjoner, strategier og interaksjoner i konfliktsituasjoner, har kulturforståelse generelt en bredere og mer omfattende tilnærming, der den forsøker å analysere og forstå ulike kulturelle faktorer i ulike samfunn og i mellommenneskelige relasjoner. Det kan inkludere forståelse av kulturelle artefakter, verdier, symboler, tradisjoner, kunst, kommunikasjonsmønstre og atferdsmønstre i ulike samfunn og subkulturer. Den generelle kulturforståelsen kan omfatte perspektiver fra antropologi, sosiologi, psykologi, litteraturvitenskap, og andre fagfelt for å studere og analysere ulike aspekter ved menneskelig atferd og samfunnsliv.

Utfordringen med et slikt begrenset fokus på militær måloppnåelse er at vi som jobber i Forsvaret slettes ikke alltid utfører militære operasjoner. Mange jobber på kontor, og selv ute i operativ tjeneste omfatter kulturen vår langt mer enn kun oppdragsløsning. Kultur er alltid der.



Vi er derfor nødt til å ha en bredere forståelse av kultur, også utenfor konteksten av militær operasjonsgjennomføring, for å bygge det Forsvaret vi har behov for.

Kulturforståelse refererer til 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.

I arbeidet med kultur er det viktig at vi har særlig én ting i mente: Kulturarbeid er ikke avviksarbeid eller «håndtering av ting vi ikke ønsker å ha». Å jobbe aktivt med kulturen vår er heller ikke en hobby eller en overskuddssyssel. Kulturarbeid er å legge forholdene til rette for at vi skal utføre oppdragene våre, trives på jobb og skape et best mulig forsvar. Skal vi videreutvikle og forbedre kulturen vår, innebærer det naturlig nok også at vi på veien gjør det vi kan for å redusere forekomsten av det vi ikke ønsker å se i vår kultur. Vår operative evne svekkes når vi har en kultur som ikke hegner om fellesskapet vårt. Hovedfokuset for kulturarbeidet skal derfor ligge på følgende: Sørge for at vi har en kultur som fremmer oppdragsløsningen vår og samtidig ivaretar personellet vårt.²

KULTUR, HVORFOR MÅ VI JOBBE MED DET NÅR VI HAR ORDENTLIG ARBEID?

Skal vi peke på noen av de mest sentrale årsakene til hvorfor vi må jobbe med kultur i Forsvaret, kan vi trekke frem disse åtte:

- » **1. Kampkraft (Combat effectiveness)**
Kultur har direkte innvirkning på avdelingenes kampkraft. En positiv og samarbeidsorientert kultur kan forbedre effektiviteten til Forsvaret ved å fremme lagarbeid, tillit, disiplin og rask beslutningstaking.
- » **2. Motstandskraft (Resilience)**
En sunn organisasjonskultur bygger motstandskraft hos Forsvaret. Dette innebærer at ansatte er bedre rustet til å håndtere utfordringer til alt fra traumatiske hendelser, til endringer og stress. En sterk kultur kan bidra til å fremme mental, fysisk og emosjonell motstandskraft blant personellet
- » **3. Håndtering av endringer og utfordringer**
Verden endrer seg raskt, og Forsvaret må kunne tilpasse seg nye trusler og teknologiske endringer. En adaptiv kultur som fremmer læring, innovasjon og fleksibilitet, er avgjørende for å møte disse utfordringene på best mulig måte.
- » **4. Identitet**
Kulturen fungerer som en kraftig smeltedigel for Forsvarets identitet. Den skaper en ramme som alle ansatte kan relatere til. Gjennom delt kultur opplever vi alle å være del



av noe større. Dette styrker ikke bare følelsen av tilhørighet, men også samhørigheten blant oss alle. En sterk kulturell identitet forener oss i innsatsen vår for å nå felles mål.

- » **5. Samhold og trivsel**
Forsvaret er en fellesskapsorientert organisasjon hvor samhold og trivsel spiller en stor rolle. En positiv kultur som fremmer gode relasjoner, støtte og tillit blant ansatte, bidrar til å opprettholde motivasjonen og heve ytelsen.
- » **6. Etikk, moral og verdier**
Kultur setter tonen for hvordan vi forvalter etikk og verdier innenfor Forsvaret. Kultur bidrar til å realisere våre idealer i praksis. En tydelig og positiv kultur kan fremme integritet, ansvarlighet og profesjonalitet blant oss.
- » **7. Rekruttere og beholde personell**
En positiv og sunn kultur bidrar til at vi tiltrekker oss god kompetanse. Samtidig vil ansatte som opplever å være del av en kultur som er profesjonell og ivaretagende i større grad også ønske å bli værende i Forsvaret og fortsette å bidra til at Norge får et best mulig forsvar.
- » **8. Vilje og evne til kontinuerlig forbedring**
Eierskap til egen kultur innebærer også vilje til å forvalte den konstruktivt. Vilje til utvikling og endring er avgjørende, dersom organisasjonen vår skal evne å løse oppdragene og utvikle seg i takt med tiden.

Kulturen vår maksimerer kampkraften.



Frode Tørres, sersjantmajor, Cyberforsvarets sjefssersjant

FORSVARSVILJE, FORSVARSEVNE OG KULTUR

Forsvarsvilje og forsvarsevne representerer to distinkte, men likevel sammenvevde aspekter innenfor Forsvaret. Forsvarsvilje refererer til den indre motivasjonen, lojaliteten og engasjementet som vi har, både enkeltvis og i fellesskap, for å beskytte nasjonale interesser og verdier. Det er en psykologisk faktor som påvirker hvordan vi responderer på utfordringer og trusler. Forsvarsevne, derimot, refererer til den faktiske kapasiteten som Forsvaret spesielt, forsvarssektoren og totalforsvaret mer generelt, har til å løse oppdrag.³

Kultur spiller en avgjørende rolle i å forme både forsvarevnen og forsvarevnen. Når det gjelder forsvarevnen, er kultur kritisk for å forme et miljø som fremmer tillit, samhold, og følelsen av tilhørighet blant personellet vårt. Dette bidrar til å bygge et kollektivt engasjement og dedikasjon som er avgjørende for å møte utfordringer og håndtere den brede viften av oppgaver som vi settes til å løse. En kultur som fremmer samhold, forvalter verdiene våre i praksis, verdsetter individuelle bidrag og styrker fellesskapet, stimulerer personellens motivasjon til å yte sitt beste til fordel for Forsvaret og for Norge.



*Motstanden vår under siste krig, startet med vilje.
Det ga handlingsrom til å øke evnen.*



Guttorm Bentsdal, sersjantmajor, Forsvarsstabens sjefssersjant

På den andre siden påvirker kultur også forsvarsevnen. Forsvarsevnen vår er sterkt påvirket av kulturen innenfor forsvarsorganisasjonen. En positiv kultur som fremmer samarbeid, klare kommunikasjonskanaler og felles målforståelse styrker den operative effektiviteten. Rekruttering og behold av kvalifisert personell påvirkes også av denne kulturen, ettersom en inkluderende og støttende kultur bidrar til å tiltrekke seg talenter og opprettholde motivasjonen hos ansatte.

I motsatt ende kan en negativ eller dysfunksjonell kultur ha alvorlige konsekvenser. Dårlig koordinering, interne konflikter og redusert tillit kan svekke den operative effektiviteten. Dette kan også påvirke samarbeidet, rekrutteringen og evnen til å tilpasse seg nye utfordringer og teknologier. En dysfunksjonell kultur kan derfor true forsvarsevnen ved å svekke organisasjonens evne til å møte moderne trusler og opprettholde tillit både nasjonalt og internasjonalt.

Forsvarsevne og forsvarsvilje henger tett sammen. Hvis jeg likevel måtte velge, så er det viljen som til slutt seirer. Den enkeltes innbitte vilje til å løse oppdrag er avgjørende for at vi skal få utnyttet alle våre våpensystemer til det fulle. Derfor er forsvarsviljen en forutsetning for vår forsvarsevne. Derfor er kulturen vår også så viktig.



Eirik Kristoffersen, general, forsvarssjef

For å styrke både forsvarsviljen og forsvarsevnen, er det nødvendig å utvikle og opprettholde en kultur som anerkjenner den menneskelige faktoren som en kritisk ressurs. En kultur som oppmuntrer til læring, innovasjon og effektiv kommunikasjon, øker organisasjonens evne til å tilpasse seg nye trusler og endrede operative krav. Et slikt miljø støtter også effektiv bruk av teknologi og ressurser ved å fremme samarbeid og kunnskapsdeling. Dette innebærer å investere i opplæring, lederskap som fremmer tillit og åpenhet, samt å skape et miljø hvor individuelle bidrag verdsettes og kollektive mål prioriteres. Slik kulturutvikling er ikke bare et supplement til teknologisk avanserte forsvarssystemer, men en integrert del for å sikre organisasjonens robusthet og effektivitet i møte med stadig skiftende sikkerhetsutfordringer.



HVA ER EGENTLIG KULTUR?

Kultur kan defineres som de verdiene, ferdighetene, atferdsmønstrene og kunnskapene mennesker tilegner seg som medlemmer av en gruppe, og som overføres mellom dem. Kulturen legger føringer for hva medlemmene av gruppen mener er rett og galt, og hvilken atferd og kommunikasjon som er ønskelig.

«Kultur» er et begrep som rommer det meste av samhandling mellom oss mennesker, og som vi alle har et eierskap til. Vi kjenner for eksempel alle på hvilke fellesskap vi kjenner oss hjemme i og hvilke fellesskap som føles fremmed. Å finne en enkel, altomfattende definisjon av kultur er derfor en utfordrende oppgave. Men, vi trenger å avgrense hva vi mener med kultur for å kunne jobbe konstruktivt med den. For: Vi må snakke om det samme, når vi snakker sammen.

Et utgangspunkt er at kultur handler om hvordan vi utfører ting her hos oss, og hva vi mener er riktig.⁴ Kultur er både i hodene våre og i handlingene våre. Kultur er tankene og ideene våre, og samtidig også hvordan vi forholder oss til omgivelsene våre. Det betyr at kulturen både sees i praksis (atferd og handlinger) og det kognitive (tanker, ideer). Når vi sier at kulturen sitter i hodene våre, har det ikke bare med holdninger, normer og verdier å gjøre, men også hvem vi opplever tilhørighet til og hvem vi identifiserer oss med. Når vi er del av en kultur, opplever vi å være del av en gruppe uten at vi nødvendigvis kjenner alle som er medlemmer av den. Til å forstå dette, har vi et eget fagbegrep: «Imagined Communities» (forestilte samfunn).⁵ Ved å si at kulturelle fellesskap er «forestilte» mener vi at selv om alle medlemmene av gruppen ikke møtes eller kjenner hverandre personlig, opplever de likevel en dyp tilhørighet til en felles identitet og at de hører til det samme fellesskapet (Anderson 1983).⁶

Den norske antropologen Thomas Hylland Eriksen definerer kultur som «ferdigheter, oppfatninger og væremåter personer har tilegnet seg som medlem av et samfunn» (2016, Hylland Eriksen 1993, 1997). Definisjonen viser til flere sider av menneskers samhandling med omverdenen. Den er allmenngyldig og gjelder derfor også for Forsvarets kultur.

- » Den fremhever at kultur er en kombinasjon av det vi deler og det vi gjør i fellesskap, dens innflytelse på vår tankegang og hvordan den kommer til uttrykk i våre daglige liv.
- » Den peker på at atferden vår er formet gjennom hva vi har lært gjennom historie, tradisjoner og erfaringer med omverdenen.



- » Den viser til at vi kommuniserer med hverandre ikke bare gjennom ord, men med handlingene våre.
- » Den fremhever at kultur ikke er noe statisk, men noe prosessuelt, som alltid er i endring.
- » Kulturen binder oss sammen som et usynlig lim som knytter oss sammen og bidrar til å forme oss, og den lager spillereglene for et fellesskap vi alle kan tilhøre, sparre i forhold til, og samhandle i tråd med.

Denne definisjonen viser altså til at når vi skal si noe om hva kultur er, altså beskrive den, kommer vi ikke unna å si noe om hva den gjør, altså at den har en funksjon. Det er som når vi skal beskrive et hjul: Vi kan ikke kun si at det er rundt. Vi må også påpeke at dets funksjon er å få noe til å trille.

Det er de vitenskapene som studerer menneskers samhandling og menneskers atferd, som har vært særlig engasjert i studiet av kultur. Aller mest har det vært antropologien og sosiologien. Det er også fra disse fagfeltene vi henter definisjoner av kultur. Disse definisjonene peker gjerne på flere viktige rammebetingelser for kultur.⁷ Konkret kan vi trekke frem (minst) fem sentrale trekk ved kultur:⁸

- » **1. Kulturen er sosialt delt og opprettholdt**
Kultur er noe vi lærer og praktiserer gjennom samspill med andre i samfunnet. Det er sosialt konstruert og opprettholdt av medlemmene i en samfunnsgruppe.
- » **2. Kulturen er sosialt lært og symbolsk**
Kultur overføres fra generasjon til generasjon ved hjelp av symbolske midler som språk, ritualer, kunst og skrifter. Den sosiale læringen er avgjørende for kulturen og dens overføring, snarere enn genetikk.
- » **3. Kulturen utvikler og opprettholder mønstre for atferd**
Kultur inneholder normer, verdier, skikker og regler som styrer hvordan folk oppfører seg og samhandler i samfunnet.
- » **4. Kulturen er ikke statisk, men gjenstand for kontinuerlig utvikling**
Kultur er dynamisk og endres kontinuerlig over tid. Ideer og verdier utvikler seg og overlever som arv fra tidligere generasjoner.
- » **5. Kulturen former identitet og skaper grenser**
Kultur kjennetegner en gruppe og samler de som er medlemmer av gruppen. Samtidig skaper dette «innenforskapet» også et utenforskap, et oss og dem, som kan skape avstand mellom dem som er med og dem som ikke er det. Det betyr at kultur også skaper grenser. Det er noe positivt ved å skape en sterk følelse av «vi», når det bidrar til å skape et omsorgsfullt fellesskap som fremmer oppdragsløsningen vår. Dette vi-et må derimot ikke bidra til å skape et arbeidsmiljø der noen faller utenfor, føler seg tråkket på eller urettmessig utestengt.

ER KULTUR NATURLIG?

Kultur påvirker altså hva vi anser som viktig, akseptabelt eller uakseptabelt, og den spiller en avgjørende rolle i våre reaksjoner på ulike situasjoner og utfordringer. Kulturen uttrykker våre oppfatninger, våre reaksjoner og til og med våre fordommer, og alt dette blir ofte så naturlig for oss at vi knapt er klar over det (Geertz 1973, Kroeber and Kluckhohn 1952).

Når det er sagt: Noe av styrken til en konstruktiv kultur som vi kjenner oss hjemme i, er at den oppfattes som «naturlig». Samtidig må vi ta innover oss, at selv om kulturen oppfattes som



naturlig, er den ikke det. Det er ikke medfødt eller uforanderlig, men heller formet av samspillet mellom individer, historie, sosiale strukturer og miljøet vi lever i. Noen ganger kan kulturelle praksiser virke så integrerte i samfunnet at de blir oppfattet som en del av menneskets iboende natur, men dette er ofte en misforståelse. Kulturelle praksiser varierer sterkt fra samfunn til samfunn, og det som oppfattes som «naturlig» i ett samfunn, kan være helt annerledes i et annet. Dette viser at kultur ikke er universell eller uforanderlig, men heller et dynamisk og tilpasningsdyktig sett av praksiser som endres over tid.⁹ Det er viktig å forstå at selv om kulturelle normer, verdier og praksiser kan virke naturlige fordi de er så dypt forankret i samfunnet vårt, betyr det ikke nødvendigvis at de er naturlige i biologisk eller universell forstand.

Samlet sett betyr dette at når vi i praksis skal jobbe med kulturen vår, må vi være bevisst på at våre egne kulturelle perspektiver ikke nødvendigvis reflekterer en universell sannhet eller den eneste måten å forstå verden på. Å erkjenne dette åpner opp for større toleranse, forståelse og respekt for ulike kulturelle perspektiver og praksiser. Det oppmuntrer også til å være åpne for endring og utvikling innenfor våre egne kulturelle rammer når det er nødvendig for å fremme rettferdighet, likestilling og samfunnets trivsel.

Skal vi så nærme oss en definisjon av kultur, kan vi bruke følgende: Kultur er de verdiene, ferdighetene, atferdsmønstrene og kunnskapene mennesker tilegner seg som medlemmer av en gruppe, og som overføres mellom dem. Kulturen er de føringene for hva medlemmene av gruppen mener er rett og galt, og hvilken atferd og kommunikasjon, samt hvilke holdninger, som ansees som ønskelig.

Kultur er tanker og ideer (kognitivt), og hvordan vi forholder oss til omgivelsene våre (praksis).

KULTURENS KJERNEASPEKTER

Kulturen er både i hodene våre (kognitivt) og i atferden vår (praksis), og kommer til uttrykk gjennom både holdninger og innstilling til hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgaver og til kolleger. Det betyr at kulturen kan deles opp i seks deler, tre kognitive, og tre praksisrelaterte:

A. Kognitive:

- ☆ **1. Verdier** representerer det som blir ansett som viktig og ønskelig i en kultur. De reflekterer grunnleggende holdninger og overbevisninger som medlemmene av kulturen deler. Verdier kan inkludere frihet, rettferdighet, fellesskap, ærlighet, respekt, toleranse eller suksess, blant mange andre. Forsvarets kjerneverdier er Respekt, Ansvar, Mot (RAM).
- ☆ **2. Normer** er forventede atferdsmønstre og regler som styrer hvordan medlemmene av kulturen bør oppføre seg i ulike situasjoner. Normer kan være eksplisitte (tydelig formulert) eller implisitte (underforstått) og omfatter sosiale, etiske, kulturelle og profesjonelle normer. De bidrar til å regulere samhandling, og opprettholde orden og samhörighet.
- ☆ **3. Holdninger.** Kultur påvirker ansattes holdninger og verdier. Dette inkluderer deres oppfatninger om hva som er viktig, deres motivasjon, og deres syn på



arbeidet og organisasjonens mål. I Forsvaret står eksempelvis holdninger som profesjonalitet, disiplin, lojalitet og samhold høyt.

B. Praksisrelaterte:

- ☆ **1. Atferd.** Kultur påvirker hvordan ansatte opptre og utfører jobben sin, og hvordan vi forholder oss til hverandre. Dette kan inkludere normer for samarbeid, ledelsesstil, kommunikasjonsmønstre og arbeidsmoral. I Forsvaret skal alle kulturuttrykk være i tråd med våre kjerneverdier, men samtidig justeres i forhold til forsvarsgren og hvilke oppgaver som skal løses.
- ☆ **2. Kommunikasjon** utgjør en vesentlig og uadskillelig del av kulturen. Gjennom språk, gestikulering, symboler og sosiale normer formidler kulturen ikke bare informasjon, men også verdier, tradisjoner og perspektiver. Kommunikasjon bidrar til å opprettholde og forandre kulturelle identiteter, samtidig som den knytter mennesker sammen i en felles forståelse av verden. Språk er en måte kulturen kommer til uttrykk på, og det avspeiler verdier, syn på tid og rom, sosiale normer, kulturelle referanser og verdensoppfatning. Gjennom språket formidles kulturell identitet og verdier på en integrert måte som påvirker hvordan mennesker tenker, føler og forstår verden rundt seg.
- ☆ **3. Tradisjoner og skikker** representerer gjentatte handlinger, ritualer og praksiser som blir overført fra generasjon til generasjon. De bidrar til å forme kulturens historie, identitet og kontinuitet. Tradisjoner og skikker kan omfatte feiringer, seremonier, religiøse praksiser, matvaner og mer. Forsvaret har en lang rekke ritualer som bidrar til å regulere aktiviteten vår og former også hvem vi er. Forsvaret er et «eget univers» av ritualer som samler oss og som markerer hva vi er til for. Hvordan vi markerer både 9. april og 8. mai, for eksempel, eller hvordan sjefsskifter gjøres, gjør det tydelig at Forsvaret ikke er en allminnelig statlig, sivil bedrift, men snarere en militær organisasjon.

Disse kjerneaspektene er gjensidig avhengige og bidrar til å skape og opprettholde kulturen som helhet. De former medlemmenes atferd, tanker og oppfatninger, og skaper en felles forståelse og identitet innenfor en bestemt kultur.

Det å ha gode verdier, betyr ikke nødvendigvis at man har god oppførsel. Det finnes nok eksempler på folk som har verdier som respekt og omsorg, men som like fullt snakker nedlatende til kolleger, tafser på kvinner eller nasker i butikken. Det er derfor ofte ikke det å ha gode verdier som er utfordringen: det er det å etterleve dem i praksis.



SAME, SAME, BUT DIFFERENT: KULTUR I TEORI OG PRAKSIS

Vårt iboende ønske om å løse oppdrag er en sterk drivkraft i Forsvaret. Følelsen man får når man løser skarpe oppdrag sammen med kollegaene sine, er utrolig motiverende og tilfredsstillende. Samtidig tror jeg at denne drivkraften av og til må tøyles.

Vi har en kultur som i stor grad fremmer fokuset på å løse oppdrag. Utfordringen blir å ha samme fokus på personellet. Ikke bare i ord, men i handling. Vi må vise det i praksis, ikke bare snakke om det. Ivaretagelsen av makkeren vår og våre øvrige kollegaer er alle sitt ansvar, og det er egentlig ganske lett. Verktøyene har vi. Det første vi kan gjøre er å snakke mer sammen. Vi må snakke til hverandre, og ikke om hverandre. Dette skaper tillit og trygghet i en avdeling. Får vi dette til, så løser vi oppdrag og vi tar vare på personellet – også over tid.



Didrik Sand, sersjantmajor, Luftforsvarets sjefssersjant

Når vi skal forstå kultur, og ikke minst jobbe godt med den, må vi forholde oss til skillet mellom hvordan vi ideelt sett ønsker å ha det, og hvordan vi derimot har det i praksis.

Vi må ikke bli forledet til å tro at det å ville ha det på en bestemt måte, nødvendigvis betyr at vi får det sånn. Sagt på en annen måte: Alle ønsker å jobbe på en arbeidsplass preget av samhold, trygghet og fellesskap, der det er gøy, anerkjennende og ivaretakende. Det er like fullt ikke slik det er alle steder. Det er som med alt annet her i verden: Det hjelper ikke kun å si at man vil ha noe. Man må ta de nødvendige grepene som skal til for å få det. Avgjørende i kulturutviklingen er derfor det å se oss selv i speilet og erkjenne hva som preger kulturen vår nå, og hvor nære – eller langt unna – målskiven vi er.

I praksis betyr det at i arbeidet med kultur, må vi gå systematisk til verks, og vi må holde tungen rett i munnen. Et skille vi derfor må ha tydelig for oss, er skillet mellom det deskriptive og det normative:

- ☆ **Deskriptiv forståelse av kultur**
Handler om å forstå kulturen slik den er, uten å dømme den som god eller dårlig. Det handler om å beskrive hvordan ting fungerer i organisasjonen.
- ☆ **Normativ forståelse av kultur**
Handler om å evaluere kulturen i forhold til organisasjonens mål og verdier. Det innebærer å vurdere om kulturen støtter opp om eller hindrer organisasjonens suksess, og deretter ta skritt for å endre kulturen i ønsket retning. I Forsvaret er det nyttig å bruke



begge tilnærminger. Deskriptiv for å forstå den nåværende kulturen, og normativ for å endre den i tråd med Forsvarets mål.

Et annet skille, omhandler relasjonen mellom kultur og verdier. Respekt, Ansvar, Mot (RAM) er Forsvarets kjerneverdier. Alt vi gjør skal være gjennomsyret av RAM. **Kulturen vår skal derfor være «RAM i praksis».** Vi kan likevel ikke sette likhetstegn mellom kultur og verdier. Det er fordi verdiene våre, noe forenklet, kan beskrives som idealene våre. Det er slik vi ønsker at det skal være. Verdiene er altså normative. Kulturen vår, derimot, er langt mer sammensatt, og har deler vi liker – og deler vi ikke liker. Det er derfor ikke alt ved kulturen vår som er i tråd med de verdiene vi etterstreber å representere.

Noe forenklet sagt kan vi si at verdier utgjør grunnlaget for kulturen, mens kulturen fungerer som en ramme for å opprettholde og uttrykke verdier:

- » Verdier er knyttet til etikk, og representerer det som er ansett som ønskelig. De kan påvirke holdninger, prioriteringer og beslutningsprosesser hos enkeltpersoner og grupper.
- » Kultur er knyttet til hvordan vi tenker, ser på verden og forholder oss til hverandre. Kultur er derfor hvordan vi forvalter verdiene.

De to samvirker og påvirker hverandre i utviklingen og opprettholdelsen av et fellesskap. Det betyr at vi i arbeidet med kultur, må ta innover oss at det er forskjell mellom ideell kultur og faktisk kultur.

Det å se bort, er det samme som å akseptere.



Guttorm Bentsdal, sersjantmajor, Forsvarsstabens sjefssersjant

Ideell kultur refererer til de ønskede eller idealiserte verdiene, normene og atferdsmønstrene som vi forsøker å fremme. Den ideelle kulturen er uttrykt gjennom offisielle dokumenter, som strategidokumenter eller verdigrunnlag. Den representerer de verdier og normer som organisasjonen ønsker å opprettholde og etterleve. Ideell kultur er normativ og er basert på organisasjonens formål, målsetninger og ønske om å skape et positivt og effektivt arbeidsmiljø.

Faktisk kultur, derimot, er den virkelige og observerbare kulturen som eksisterer i organisasjonen. Denne kulturen er basert på de faktiske normer, verdier og atferdsmønstre som praktiseres og utøves til daglig.

Det betyr at selv om den ideelle kulturen i Forsvaret er preget av RAM, ser vi mange eksempler på at den reelle kulturen ikke er det, noe de mange varslingssakene avdekket i perioden 2022–2023. Faktisk kultur, altså den deskriptive tilnærmingen til kulturen, kan derfor avvike fra den ideelle kulturen og noen ganger kan det være en kløft mellom hva som er ønsket og hva som faktisk skjer i organisasjonen.

Forskjellen mellom ideell kultur og faktisk kultur kan være kilde til utfordringer. Hvis det er stor avstand mellom de to, kan det skape misforståelser, motsetninger og konflikter. Det er derfor viktig å være bevisste på vår faktiske kultur og jobbe med å bygge bro over gapet mellom den ideelle og den faktiske kulturen.

Oppsummert er det derfor slik: Ideell kultur er den kulturen vi ønsker å ha, i tråd med verdiene våre. Faktisk kultur er den virkelige og observerbare kulturen som eksisterer i organisasjonen.



EKSEMPEL: KULTUR I HVERDAGEN

Bakgrunn: I en militær base i Innlandet er det et mangfoldig fellesskap av personell som inkluderer soldater, offiserer og sivile ansatte. Basen har nylig blitt sammenslått med personell fra ulike enheter og geografiske områder, noe som har skapt en unik dynamikk i organisasjonen. Ledelsen ønsker å forstå hvordan den kulturelle sammensetningen påvirker samarbeid og effektivitet blant personellet.

Kulturelle faktorer

- ☆ **Etnisk mangfold**
Basen inkluderer personell med ulik etnisk bakgrunn og språk. Noen ansatte har minoritetsbakgrunn, mens andre er innfødte nordmenn. Dette fører til potensielle utfordringer knyttet til kommunikasjon og forståelse.
- ☆ **Faglige tradisjoner**
Personellet kommer fra forskjellige faglige bakgrunner, inkludert infanteri, teknisk vedlikehold, etterretning og mer. Hver gruppe har sine egne tradisjoner, normer og arbeidsmetoder.
- ☆ **Hierarki og ledelsesstil**
Noen ansatte er vant til en mer hierarkisk ledelsesstil, mens andre er vant til å jobbe i mer flatere strukturer. Dette kan påvirke beslutningsprosesser og samarbeid på tvers av avdelinger.

Observasjoner og funn

- ☆ **Kommunikasjonshindringer**
Manglende felles språk og kulturell sensitivitet kan føre til misforståelser og kommunikasjonsproblemer, spesielt mellom ansatte med ulik etnisk bakgrunn.
- ☆ **Gruppetilhørighet**
Ansatte har en tendens til å samle seg i grupper basert på faglige tradisjoner. Dette kan føre til begrenset samarbeid og utveksling av ideer mellom gruppene.
- ☆ **Motstridende arbeidsmetoder**
Ulike enheter har ulike tilnærminger til oppgaveløsning, noe som kan føre til ineffektive prosesser og forsinkelser.
- ☆ **Ledelsesutfordringer**
Ledelsen står overfor utfordringer med å skape en felles kultur og arbeidsmiljø som inkluderer og engasjerer alle ansatte, uavhengig av deres kulturelle bakgrunn og faglige tradisjoner.

Tiltak

- ☆ **Kulturutveksling**
Arrangere kulturutvekslingsaktiviteter der ansatte kan lære om hverandres kulturer, tradisjoner og arbeidsmåter. Dette kan bidra til økt forståelse og samarbeid.
- ☆ **Kommunikasjonsopplæring**
Tilby kommunikasjonsopplæring for å forbedre samhandling på tvers av kulturelle grupper.



- ☆ **Ledertrening**
Gi lederne opplæring i mangfold og inkludering, samt hvordan man effektivt kan lede ansatte med ulik kulturell bakgrunn og faglige tradisjoner.
- ☆ **Felles prosedyrer**
Utvikle standardiserte arbeidsprosesser som kan brukes på tvers av avdelingene for å minimere konflikter og forbedre effektiviteten.

Resultater

Gjennom implementeringen av disse tiltakene opplever militærbasen en gradvis forbedring i samarbeid og effektivitet. Kommunikasjonshindringer reduseres, ansatte begynner å jobbe mer sømløst på tvers av grupper, og organisasjonskulturen blir mer inkluderende og samarbeidsorientert. Dette bidrar til en økt operativ effektivitet og trivsel blant personellet.

KULTURENS FORM OG FUNKSJON

Når vi diskuterer kultur i ulike sammenhenger, som arbeidsplasser eller i Forsvaret, er det viktigere å forstå hva kulturen gjør for oss enn å være opptatt av en streng definisjon av begrepet. Kulturens funksjon, dens innvirkning på mennesker og våre omgivelser, og hvordan den påvirker atferd og ytelse, er av større betydning for oss å forstå enn det å ha en eksakt definisjon. En definisjon av kultur er nyttig som utgangspunkt, men det er dens praktiske konsekvenser og funksjoner som virkelig betyr noe i den virkelige verden.

I Forsvaret må vi jobbe med kulturen for å bygge et sterkt samhold, øke både motstandskraften og kampkraften, og for å kunne håndtere endringer effektivt. Skal vi forstå kulturen, må vi skille mellom hva den er og hva den gjør, altså mellom dens form og dens funksjon.

Hva kultur er: Form og identitet

Kultur representerer det grunnleggende fundamentet for en gruppes identitet. Den omfatter alle de synlige og håndgripelige bestanddelene som bygger opp denne identiteten. Dette inkluderer språk, skikker, ritualer, symboler og artefakter som utgjør den «ytre» formen av kultur. For eksempel, innenfor militæret, inkluderer kulturens form slik som uniformer, rangstrukturer, seremonier og emblem.

Hva kultur gjør: Funksjon og påvirkning

På den andre siden har kulturen en dypere innvirkning på hvordan vi tenker, handler og samhandler. Dette er kulturens funksjon, altså dens påvirkning på våre holdninger og atferdsmønstre.

I en arbeidshverdag må kulturen vår være hensiktsmessig og funksjonell. Den må med andre ord bidra til at vi får gjort jobben vår. Det gjør vi ikke, dersom fellesskapet skranter i sammenføyningene og folkene våre mistrives.

Alle deler av kulturen vår må bidra til at vi løser oppdragene våre bedre. I Forsvaret betyr det at vi må ha en kultur som fremmer vår operative evne og hjelper oss til å løse oppdragene våre. Det betyr at vi må rette fokuset mot hva vi skal oppnå og har behov for, når vi skal jobbe med kulturen vår. Det betyr også at vi må søke å fjerne kulturuttrykk som hemmer oppdragsløsningen vår. For eksempel vil det bety at vi må ha atferdsmønstre som gjør at kollegene våre føler seg sett og respektert, og at vi har et språk som er både tydelig og inkluderende. Det betyr også at vi ikke kan ha kulturelementer som eksempelvis fremmer mistillit og utrygghet, eller som svekker fellesskapet.

I Forsvaret innebærer det alt fra hvordan våre beslutningsprosesser utformes, til hvordan vi ivaretar hverandre i arbeidshverdagen. I militæret kan kulturen fungere som en indre ledestjerne som påvirker hvordan tjenestepersonell samarbeider i kritiske situasjoner. For eksempel, prinsippet



om «leave no one behind» demonstrerer hvordan kulturen driver medlemmene til å risikere alt for å beskytte hverandre, selv når det er farlig. Dette aspektet av kulturen, som går dypere enn det synlige, hjelper med å skape et sterkt samhold og en samarbeidskultur som er avgjørende for militærets operative suksess.

Det kan likevel være vanskelig å se hvilken rolle kulturen faktisk spiller. I Forsvaret er det en lang rekke ritualer som «bare er sånn» og henviser til Forsvarets lange tradisjon. Men, for eksempel er Forsvarets ritualer på 8. mai noe langt mer enn kun oppstillinger og noen taler. Snarere er de et uttrykk for Forsvarets lojalitet til Norge, til sitt oppdrag og til det samholdet som Forsvarets ansatte bygger sin hverdag på. Det betyr med andre ord at vi ikke kan forstå dybden i kulturelle uttrykk uten å ta hensyn til funksjonen.

Det er like fullt noen trekk ved kulturens funksjon som er ekstra viktige for oss, og som vi må ha et øye til:

KULTUR SKAPER FELLESSKAP

En av de viktigste funksjonene kulturen har, er å utvikle fellesskap. Når mennesker deler en felles kultur, har de ofte felles verdier, tradisjoner, språk, atferd og normer som binder dem sammen. Denne felles kulturelle arven bidrar til å etablere en følelse av tilhørighet og identitet blant medlemmene av samfunnet.

Kulturen fungerer som et rammeverk som styrer atferd, sosiale interaksjoner og sosiale forventninger. Den skaper felles referansepunkter som folk kan relatere til og bruke til å forstå hverandre bedre. Kulturelle ritualer, feiring og festivaler gir mulighet for samhandling, deling av erfaringer og styrking av båndene mellom mennesker.

Kultur spiller også en rolle i å definere sosiale grupper og subkulturer. Grupper som deler spesifikke kulturelle interesser, som musikk, sport, hobbyer eller livsstiler, kan danne sterke fellesskap basert på disse felles interessene.

Samtidig kan kulturell mangfoldighet også skape fellesskap. Mennesker fra forskjellige kulturelle bakgrunner kan bringe med seg unike perspektiver, tradisjoner og kunnskap som beriker samfunnet som helhet. Kulturell utveksling og samspill kan bidra til å fremme toleranse, forståelse og respekt mellom ulike grupper.

Kultur spiller en vesentlig rolle i å skape fellesskap ved å etablere felles verdier, identitet, tradisjoner og ved å legge til rette for samhandling og sosial tilknytning blant mennesker. Kultur skaper fellesskap ved å fremme delte verdier, samarbeid og en følelse av tilhørighet blant ansatte. Dette er viktig fordi det bidrar til bedre samarbeid, motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Når alle i organisasjonen deler en felles forståelse av verdier og mål, føler ansatte seg mer støttet og engasjert. Dette fellesskapet bidrar også til å redusere konflikter og kan tiltrekke og beholde dyktige medarbeidere som identifiserer seg med organisasjonens kultur og formål. Samlet sett styrker organisasjonskulturen båndene mellom ansatte og gir en felles retning for organisasjonen.

KULTURELL GRENSESETTING OG SAMHOLD

Kultur spiller en vesentlig rolle i å definere vår identitet, skape samhørighet og sette grenser for at vi skal fungere godt sammen. Den former profesjonell identitet og samhold blant ansatte ved å etablere felles verdier og identitet. Dette danner grunnlaget for et felles «vi». Kultur omfatter felles verdier, normer, kunnskap og tradisjoner som skiller mellom «oss» og «dem». Det veileder ansatte ved å fastsette normer for oppførsel og handling. Kultur og fellesskap påvirker hvordan vi setter grenser. Det er viktig å respektere og tilpasse seg kulturelle normer når vi definerer grenser. Kommunikasjonsstil kan variere mellom ulike avdelinger. Å være bevisst på dette er nøkkelen til vellykket grensesetting.



Praktiske trinn for grensesetting:

- » Identifiser det som gjør deg ubekvem og hva du ønsker endret.
- » Vær direkte og høflig når du kommuniserer dine grenser.
- » Vær konsekvent i å håndheve grensene.
- » Hold fast ved dine grenser, ta vare på deg selv.
- » Søk støtte hvis nødvendig, og husk at å sette grenser handler om selvrespekt og respekt for andre.

Grensesetting er en måte å respektere seg selv og andre på.

KULTUR SKAPER OG OPPRETTHOLDER MENING

Å jobbe i Forsvaret er mer enn bare et yrke. Vi «går inn i Forsvaret».¹⁰ Og for eksempelvis for soldater, vil det å si «jobbe i Forsvaret» i seg selv oppleves galt: Vi jobber ikke i Forsvaret, vi er soldater. Det er en del av hvem vi er. Og vi går store runder med oss selv om «å gå ut av Forsvaret». Vi er «innafor gjerdet», og bruker det norske flagget i tekstmeldinger, fordi vi med hånden på hjertet kan si at vi er med på å gjøre Norge til et bedre sted å bo. Det å jobbe i Forsvaret er derfor en livsstil, en dedikasjon til nasjonen og samfunnet vårt som går langt utover en vanlig jobb. Men hvorfor velger vi egentlig å tjene i Forsvaret?

Når vi vurderer betydningen av å velge militæret som yrke, kan dette ses som en hyllest til nasjonens verdier og en forpliktelse til å beskytte dem. Samtidig kan det også være en måte å bli en del av en spesiell kultur i militæret, med egne tradisjoner, verdier og en sterk følelse av samhørighet. Å tjene i militæret kan derfor representere en dypere forståelse av den nasjonale og militære kulturen, samtidig som det gir en følelse av formål og tjeneste som kan være meningsfull for mange. Forskningen viser at Forsvarets monopol på voldsutøvelse på vegne av nasjonen, har en meningsbyggende effekt for personellet: Krigføring er både dypt utfordrende, men også samlende og meningsbærende, ettersom den utfordrer utøverne til å «grave dypt», skape perspektiv i tilværelsen og erkjenne hva som er av betydning i livet (Markman, Proulx, and Lindberg 2013, Britt, Sinclair, and McFadden 2013, Hedges 2002).

Nettopp det å finne en dypere mening med hva vi bruker livene våre på, er et grunnleggende behov for oss mennesker. Mening refererer til en følelse av formål, verdi og sammenheng i tilværelsen. Når vi opplever mening, føler vi oss mer tilfredse, motiverte og oppfylt. Behovet for mening er en grunnleggende menneskelig drivkraft som påvirker våre handlinger, relasjoner og livsvalg, og det å ha et yrke som oppleves som meningsfullt utvikler samhold, hever ytelse og har avgjørende innvirkning på vår mentale helse – og er bærende for kulturen (Wuthnow 1987). En kultur som har mening i og med yrket som en hovedfaktor vil nødvendigvis øke resiliensen mer enn arbeidskulturer som ikke har det.



Jeg er en meningsdrevet person. Det å være med på noe som er meningsfullt, gir meg både drivkraft, pågangsmot og styrke.

Det var derfor jeg i sin tid valgte å gå inn i Forsvaret, og nå fremdeles er her. Det å være del av et fellesskap som utfører meningsfulle oppgaver sammen. Jeg føler meg heldig, som får være med å bidra i det kulturelle løftet som Forsvaret nå gjennomgår.



Hanne Eggen Røislien

Spesialrådgiver i kultur i Forsvarsstaben og forfatter av Kulturhåndboken

Behovet for mening blant militært personell er ofte svært betydningsfullt og kan påvirke trivsel, motivasjon og evne til å håndtere utfordringene som følger med tjenesten. Militært personell søker ofte etter meningsfulle opplevelser og formål i sin tjeneste. Opplevelsen av mening kan være en kraftig motivasjonsfaktor som påvirker deres engasjement, innsats og utholdenhet i utførelsen av deres plikter og oppgaver (Hedges 2002). Samtidig er det viktig å påpeke at mening ikke kun gjelder det militære personellet. Også de sivile i Forsvaret bærer med seg denne meningsdimensjonen. Det å jobbe i Forsvaret innebærer for alle å være del av noe større enn seg selv, og vi ser at hele Forsvaret preges av å ha ansatte som kjenner på nettopp det at Forsvarets oppdrag er meningsfullt.

Mening i det militære arbeidslivet kan komme fra ulike kilder. For eksempel vil mange oppleve en dyp følelse av mening ved å beskytte sitt land, sine medborgere og de verdiene de står for. Evnen til å se sitt bidrag til nasjonal sikkerhet og å opprettholde fred og stabilitet kan være en betydelig motivasjonsfaktor. Mange i Forsvaret føler også en sterk plikt og ansvar for å utføre sitt arbeid på en profesjonell og hederlig måte. Å oppfylle denne plikten og å leve opp til høye standarder kan gi en følelse av mening og oppfyllelse. I tillegg ser vi at militærtjeneste også ofte innebærer et sterkt fellesskap og samarbeid med medsoldater. Å være en del av et team og kunne stole på hverandre i utfordrende situasjoner kan gi en følelse av mening og tilhørighet. Militæret gir ofte muligheter for faglig og personlig utvikling. (Hedges 2002, Reece, Kellerman, and Robichaux n.d.).

Mening i kulturen til Forsvaret går utover det å bare identifisere seg som en del av en gruppe. Meningen som skapes gjennom kulturen gir medlemmene en dypere forståelse av deres rolle, ansvar og det større formålet med deres innsats. Dette gir ikke bare en følelse av formål, men også motivasjon og dedikasjon til å utføre oppgavene sine på best mulig måte (Markman, Proulx, and Lindberg 2013).



Ferdigheter og evne vil alltid være viktig i en avdeling, men det er ofte kulturen som får avdelingen til å sloss og tåle tøffe påkjenninger. Kultur skaper vilje. Rett og sterk kultur er den magiske ingrediensen som får soldater og avdelinger til å bli ekstraordinære.

Under krevende operasjoner i Afghanistan var avdelingskulturen like viktig for suksessen som ferdigheter og materiell. Kulturen skapte modige, verdsterke soldater med vilje til å løse oppdrag og respektere menneskeliv.



Rune Wenneberg, sersjantmajor, Forsvarets sjefssersjant

KULTUR OG PRESTASJON

Kulturens innvirkning på trivsel og prestasjon på jobb, er en av kulturens viktigste funksjoner i hverdagen. God trivsel på jobben er viktig for god jobbprestasjon. Når ansatte trives, blir de mer motiverte og engasjerte, og dette kan føre til at de gjør en bedre jobb. På den andre siden, hvis ansatte ikke trives, kan de miste motivasjonen og gjøre en dårligere jobb. I arbeidet med kultur, må vi derfor ha i mente hvilken effekt kulturen vår har på hva og hvordan vi presterer:

- ☆ **1. Motivasjon**
Når ansatte trives, er de mer motiverte for jobben sin. De er mer interessert i arbeidet sitt og ønsker å gjøre det bra. Arbeidskulturen spiller en viktig rolle i å skape denne motivasjonen ved å gi ansatte følelsen av formål og mening.
- ☆ **2. Produktivitet**
Ansattes trivsel kan også påvirke hvor effektive de er på jobben. De som trives, er ofte mer fokuserte og jobber bedre. En positiv arbeidskultur kan også hjelpe til med å øke trivselen og dermed jobbprestasjonen.
- ☆ **3. Samarbeid**
Trivsel kan bidra til bedre samarbeid på jobben. Ansatte som trives, samarbeider ofte bedre med kolleger, kommuniserer åpent og er villige til å hjelpe hverandre. Arbeidskulturen kan også påvirke samarbeidet ved å fremme åpen kommunikasjon og samarbeid.
- ☆ **4. Kreativitet**
Trivsel kan stimulere kreativ tenkning og nye løsninger på jobbproblemer. En kultur som oppmuntrer til nysgjerrighet og innovasjon kan bidra til bedre jobbprestasjon ved å gi rom for nye ideer.
- ☆ **5. Fravær**
Når ansatte trives, er det mindre sannsynlig å være borte fra jobben på grunn av sykdom eller andre grunner. Dette gir stabilitet på arbeidsplassen, men også bedre livskvalitet for den enkelte.



Hver kveld reflekterer jeg over hva jeg har gjort i dag, og hva jeg skal gjøre i morgen for å fremme en god kultur. Til syvende og sist er det en god kultur som bygger samhold og kampkraft, så det kan jeg ikke ta lett på. Det er tross alt vi som er satt til å virke i krig.



Jørg Lian, sersjantmajor, sjefssersjant i Forsvarets logistikkorganisasjon

I KRISE OG KRIG

Kultur i Forsvaret bygger motstandskraft og kampkraft. Kultur er grunnlaget for vår beredskap og vår evne til å fungere under de mest kritiske forhold. Kulturen legger grunnlaget for motstandskraft og kampkraft. Forsvarsstyrker verden over har en unik kultur som er utviklet for å møte de spesielle utfordringene vi står overfor i krise og krig. I en sivil sammenheng er det lett å overse betydningen av denne funksjonen av kulturen, men den er avgjørende for vår evne til å operere effektivt i ekstreme situasjoner. Forsvarsstyrker må være forberedt på å takle høyriskosituasjoner, håndtere stress og usikkerhet, og opprettholde disiplin og samarbeidsevne selv under ekstreme påkjenninger.

Den militære kulturen dyrker verdier som mot, lojalitet, ære og plikt, og disse verdiene blir våre rettesnorer i krisetider. I Forsvaret forstår vi at kulturen vår er en ressurs som vi kan lene oss på når alt annet svikter. Vi trener ikke bare for å bli fysisk sterke, men også for å utvikle mental styrke og utholdenhet. Vi forbereder oss på å møte det uventede og tilpasse oss raske endringer.

Når vi snakker om kultur i Forsvaret, er det derfor mer enn bare en samling av tradisjoner og verdier; det er vårt fundament i krise og krig. Denne kulturen gir oss den mentale styrken og det moralske kompasset vi trenger for å håndtere utfordringene som kommer vår vei. Den gjør oss i stand til å stå sammen og tåle påkjenninger som de fleste aldri vil forstå. Det er vår kultur som binder oss sammen som en enhet og gir oss styrken til å beskytte nasjonen vår når det virkelig gjelder.



For meg er fellesskap og samhold den viktigste enkeltfaktoren som gjorde at jeg valgte å fortsette og har blitt i Forsvaret. Følelsen av å være del av noe større enn seg selv, hvor vi tar var på hverandre, fordi det kun er sammen vi kan løse våre oppdrag, har vært og er det viktigste for meg.

Når jeg tenker tilbake på de avdelingene som jeg har vært i som har lyktes best, karakteriseres disse av et svært sterkt samhold på grunn av tydelige felles mål. Samtidig preges fellesskapet i disse avdelingene av at individene som inngår i fellesskapet er ganske så forskjellige og at disse forskjellene har fått lov til å vokse og utvikle seg innenfor rammene av felles målsetninger. Dette kan beskrives som en militær versjon av Nils Arne Eggens «godfot-teori», hvor vi lykkes best når vi forsterker de sterke, gode egenskapene til den enkelte innenfor en tydelig felles kultur med klare rammer.



Lars Lervik, generalmajor, sjef Hæren

EKSEMPEL: BETYDNINGEN AV MENING OG FORMÅL

I en norsk militærbase i utlandet tjenestegjorde en gruppe militæroffiserer og sivilt personell sammen i en internasjonal fredsbevarende operasjon. På overflaten var oppdraget deres klart: Å opprettholde fred og stabilitet i et konfliktområde.

I begynnelsen av oppdraget var det tydelig at teamet var motivert og engasjert i arbeidet sitt. De gjennomførte regelmessige patruljer, samarbeidet med lokale myndigheter og hjalp til med humanitære oppgaver. Men etter hvert som månedene gikk, begynte motivasjonen å avta. Teamet følte seg fanget i en uendelig loop av rutinemessige oppgaver, og de begynte å miste synet av det virkelige formålet bak oppdraget sitt.

Dette førte til en rekke utfordringer. Soldatene og sivilistene begynte å oppleve økt stress og utbrenthet. De utførte fortsatt oppgavene sine, men uten den samme dedikasjonen og energien som tidligere. Dette påvirket også teamets samarbeid og moral negativt. De som tidligere hadde delt en følelse av fellesskap og formål, begynte nå å føle seg isolert og desillusjonert.

Situasjonen forverret seg til det punktet der produktiviteten og effektiviteten til oppdraget ble truet. Det var da ledelsen innførte tiltak for å gjenopprette mening og formål blant teammedlemmene.

Dette inkluderte:

Klart definerte mål

Ledelsen begynte å kommunisere tydeligere om hvorfor oppdraget var viktig for både nasjonen og det internasjonale fellesskapet. De minnet teamet om at deres innsats bidro til å forhindre ytterligere menneskelig lidelse og ødeleggelse i konfliktområdet.



Tilbakemelding og anerkjennelse

Det ble innført et system for å gi jevnlig tilbakemelding og anerkjennelse til individuelle og kollektive prestasjoner. Dette hjalp med å gjenopplive følelsen av å være verdsatt og viktig i oppdraget.

Støtte og sosialt samhold

Det ble lagt vekt på å styrke båndene mellom teammedlemmene. Dette inkluderte arrangementer og aktiviteter som fremmet samarbeid og fellesskap.

Disse tiltakene bidro til å gjenopprette mening og formål blant teamet. Soldatene og sivilistene begynte å se oppdraget sitt med nye øyne. De forstod at selv i rutinemessige oppgaver var deres innsats viktig for å oppnå større mål. Dette revitaliserte deres engasjement, forbedret moralen og økte effektiviteten i oppdraget.

Dette case-eksempelet viser hvor viktig mening og formål er for de som jobber i Forsvaret, da det kan ha direkte innvirkning på deres motivasjon, samarbeid og effektivitet, uavhengig av deres rolle eller oppdragets art.



KULTURENS ULIKE NIVÅER

Faglig tilnærmer vi oss kultur i forhold til nivå. Det betyr at vi snakker om kultur på hhv. et generelt nivå (eksempelvis nasjonal kultur); smalere nivå ned i mer spesialiserte sektorer i samfunnet (eksempelvis populærkultur, finkultur, bykultur), ned til mer fag- og kompetansespesifikke områder (militærkultur, krigerkultur osv).¹¹

Skal vi forstå kultur, må vi derfor ha et øye til hvordan kulturen utspiller seg på ulike nivåer. Det betyr med andre ord at for oss i Forsvaret er det disse nivåene vi må se til:

☆ Internasjonalt nivå

Kulturell dynamikk er kompleks når ulike nasjoners forsvar samarbeider på internasjonalt nivå gjennom allianser eller felles operasjoner. Å forstå og respektere kulturelle forskjeller er avgjørende for å bygge effektive samarbeidsforhold. Militære styrker fra ulike nasjoner må kunne samarbeide smidig og forstå hverandres tilnærminger, strategier og protokoller.



- ☆ **Nasjonalt nivå**

Kulturen på nasjonalt nivå reflekterer nasjonale verdier, normer og identitet. Dette inkluderer også Forsvaret. Nasjonens historie, tradisjoner og verdier preger måten Forsvaret blir organisert på, samt militærstrategier og tilnærminger til nasjonens sikkerhet. Dette kan også inkludere nasjonale symboler, feiringer og den allmenne befolkningens holdninger til forsvar og militærtjeneste.
- ☆ **Organisasjonsnivå**

Innenfor Forsvaret og militæret utvikler hver avdeling sin egen unike kultur basert på deltakernes verdier, praksiser og samarbeidsmetoder. Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret, Etterretningstjenesten, Heimevernet, Cyberforsvaret, Forsvarets spesialstyrker, Forsvarets operative hovedkvarter, Forsvarets sanitet, Forsvarets høgskole og Forsvarets personell- og vernepliktssenter har alle distinkte kulturer som påvirker alt fra opplæring og taktikker til hierarkiske strukturer og disiplinære forventninger.
- ☆ **Kulturell variasjon innenfor forsvarsgrener**

Forskjellige forsvarsgrener, som hær, sjø, luft, cyber og Heimevernet, utvikler egne kulturer basert på deres spesifikke funksjoner og roller. Disse kulturene kan inkludere unike verdier, normer og arbeidsmetoder. For eksempel kan Hæren vektlegge disiplin og fellesskap, mens Luftforsvaret kan legge vekt på presisjon og teknologisk dyktighet.
- ☆ **Kultur innenfor spesifikke avdelinger**

Selv innenfor en enkelt forsvarsgren kan kulturen variere mellom ulike avdelinger eller enheter. Dette kan skyldes variasjoner i oppdrag, geografisk plassering eller spesialisering.
- ☆ **Individuelt nivå**

Hver enkelt ansatt har også sin egen individuelle kultur basert på personlige erfaringer, verdier og identitet. Vi har ikke vokst opp sammen – vi kom inn i Forsvaret i voksen alder. Bakgrunnen vår tar vi med oss inn i Forsvaret.

I håndteringen av kultur i Forsvaret, er det særlig fire nivåer vi må se til: Generell kultur/nasjonal kultur, organisasjonskultur, avdelingskultur og profesjonskultur. Vi har allerede snakket om kultur på generelt nivå, og skal i det neste kapittelet se nærmere på hhv. organisasjonskultur og profesjonskultur.

ORGANISASJONSKULTUR

Forsvaret er en enorm organisasjon, som både er flettet inn i det norske samfunnet, og samtidig er noe helt for seg selv. Kulturen internt i Forsvaret er derfor en organisasjonskultur.

Begrepet «organisasjonskultur» refererer til felles oppfatninger, verdier og praksiser som definerer hvordan medlemmene av organisasjonen oppfatter, tenker, samhandler og arbeider sammen. Den toneangivende forskeren Edgar Schein har bidratt til å forme vår forståelse av kultur i organisasjoner. Schein argumenterte for at organisasjonskultur er ikke bare begrenset til synlige tegn og overfladiske elementer, men heller består av dype, underliggende antakelser og verdier som virkelig påvirker organisasjonens atferd. Han understreket viktigheten av å se forbi de åpenbare aspektene og nå de grunnleggende antakelsene som ofte er ubevisste, men som styrer handlinger og beslutninger. Schein argumenterte for at en grundig forståelse av disse fundamentale antakelsene er nøkkelen for å kunne påvirke og endre organisasjonskultur i ønsket retning, og at ledere må jobbe med disse dype aspektene for å effektivt forme og transformere kulturen i organisasjonen (Schein 1985). Organisasjonskulturell praksis er altså et uttrykk for hvordan mennesker opplever, forstår og innbyrdes prioriterer fenomener som makt, identitet, moral-etikk og kommunikasjon (Johannessen 2013).¹² Mer spesifikt, inkluderer organisasjonskulturen disse elementene:



- ☆ **Verdier**
Verdier refererer til de grunnleggende prinsippene eller ideene som organisasjonen står for, og som påvirker beslutningstaking og handlinger i organisasjonen.
- ☆ **Normer**
Normer refererer til forventningene til atferd som eksisterer i organisasjonen. Dette kan inkludere ting som kleskode, kommunikasjonsstil, møtekultur og andre sosiale normer som kan påvirke hvordan ansatte oppfører seg. Det er viktig å betone at det gjerne er de usagte normene som er viktigst, og derfor også vanskeligst å håndtere. Dette henviser til det faktum at kulturer gjerne oppfattes som «naturlige», og tas for gitt. Det er ikke all kultur vi er oss bevisst. Hva som er riktig og galt er derfor noe vi «bare vet».
- ☆ **Språk**
Språket som brukes i organisasjonen, inkludert de uttrykkene, forkortelsene eller akronymer som brukes, kan påvirke hvordan ansatte kommuniserer med hverandre og hvordan de oppfatter organisasjonen.
- ☆ **Symboler**
Symboler refererer til visuelle eller verbale uttrykk som representerer organisasjonen og dens kultur, for eksempel heraldisk merke, logo, slagord eller farger.
- ☆ **Praksis**
Praksis refererer til hvordan organisasjonen fungerer og hvordan ting blir gjort i organisasjonen, inkludert arbeidsprosesser, belønningssystemer og beslutningsprosesser.
- ☆ **Historie**
Organisasjonens historie og tidligere erfaringer kan også påvirke organisasjonskulturen, og bidra til å forme organisasjonens verdier, normer og praksis.

Disse komponentene kan sammen danne organisasjonens kultur og bidra til å forme organisasjonens identitet, verdier og oppførsel. Det er viktig å være oppmerksom på organisasjonskulturen og dens komponenter for å forstå hvordan organisasjonen fungerer, og for å identifisere eventuelle problemer som kan hindre organisasjonens suksess (Schein 2004, 1999).

HVA ORGANISASJONSKULTUREN GJØR FOR OSS

Organisasjonskulturen er slik som kultur generelt: Den påvirker alle aspekter av en organisasjon, inkludert kommunikasjon, beslutningstaking, arbeidsmiljø, motivasjon, lederstil og samarbeid. Den kan være synlig gjennom symbolske elementer som språk, ritualer, kleskode og fysiske omgivelser, samt gjennom uformelle normer og verdier som blir overført gjennom sosialisering og arbeidspraksis (Başar 2022, Iddagoda, Dewasiri, and Keppetipola 2021, Lang 2015, Laurence 2011, Nneji and Asikhia 2021, Schein 2004, Soeters 2018).

En sterk organisasjonskultur kan bidra til å fremme samarbeid, engasjement, ansvarlighet og innovasjon blant medlemmene, samtidig som den gir en felles identitet og retning for organisasjonen. På den annen side kan en dysfunksjonell eller dårlig tilpasset kultur føre til motstand mot endring, lav motivasjon, konflikter og ineffektivitet.

Organisasjonskultur spiller en viktig rolle i å forme og påvirke ulike aspekter av en organisasjon, og inkluderer fem sentrale områder:

- ☆ **1. Identitet og fellesskap**
Organisasjonskultur bidrar til å skape en felles identitet blant organisasjonsmedlemmene. Det gir dem en følelse av tilhørighet og samhörighet.



- ☆ **2. Verdier og normer**
Kulturen fastsetter organisasjonens verdier og normer, som veileder medlemmenes atferd og beslutninger. Den bidrar til å etablere standarder for hva som anses som akseptabelt eller uakseptabelt innenfor organisasjonen.
- ☆ **3. Lederskap og atferd**
Organisasjonskultur påvirker lederes atferd og lederstil. Ledere i en organisasjon blir ofte formet av og påvirker kulturen gjennom sine handlinger, holdninger og verdier.
- ☆ **4. Kommunikasjon og samhandling**
Kulturen påvirker måten kommunikasjonen foregår på i organisasjonen. Den kan påvirke om det er en åpen kommunikasjonsstil, om medlemmer oppfordres til å gi tilbakemeldinger og dele ideer, eller om det er en mer hierarkisk og begrenset kommunikasjon.
- ☆ **5. Innovasjon og endring**
Organisasjonskultur kan være enten fremmende eller hemmende for innovasjon og endring. En kultur som verdsetter nyskapning og risikotaking kan bidra til å stimulere innovasjon, mens en kultur som er motstander av endring og holder fast ved gamle måter å gjøre ting på, kan hemme innovasjon og endring.

KULTUR OG ORGANISASJONSKULTUR – ER DET NOEN FORSKJELL?

Vi gjør altså et skille mellom kultur generelt, og organisasjonskultur spesielt. Det kan virke som et kunstig skille, men i Forsvarets daglige virke blir forskjellene mellom de to merkbare, ettersom oppdraget vårt innebærer å ivareta begge. De er samtidig ikke alltid helt i overensstemmelse.

Forskjellen mellom organisasjonskultur og kultur generelt ligger hovedsakelig i omfanget og konteksten:

Omfang

Organisasjonskultur er begrenset til den spesifikke gruppen mennesker som utgjør en organisasjon. Den fokuserer på de verdiene, normene og praksisene som er unike for den bestemte arbeidsplassen. Kultur generelt, derimot, inkluderer et bredere utvalg av elementer som er karakteristiske for et helt samfunn eller en etnisk gruppe.

Kontekst

Organisasjonskultur er begrenset til den interne dynamikken og arbeidsmiljøet i en organisasjon. Den påvirker hvordan ansatte samhandler, tar beslutninger og arbeider sammen. Kultur generelt handler om en bredere samfunnskontekst, inkludert historie, geografi, tradisjoner og verdier som former samfunnet som helhet.

Vi har ulik kontroll av utformingen av henholdsvis kultur og organisasjonskultur: Kultur gir rammer og føringer for hva vi har å jobbe med. Organisasjonskulturen er et verktøy for oppdragsløsningen vår.

Oppdraget til Forsvaret omfatter blant annet å være en bærebjelke for Norges kultur og verdigrunnlag. Vi skal med andre ord representere og forvalte norsk kultur. Den kulturen bestemmer vi ikke selv. Vi må like fullt være ivaretagende av den. Organisasjonskulturen, derimot, skal utvikles og bygges slik at vi får løst oppdragene våre. Det betyr at vi må ha utdanningsplaner og strategier og praksiser som bidrar til å bygge en kultur som fremmer vår oppdragsløsning.

For Forsvaret fungerer organisasjonskulturen som et verktøy for å løse oppdrag og utvikle enhetens operative evne. Den kan skapes og formes bevisst for å fremme samarbeid, profesjonalitet og effektivitet blant medlemmene. Organisasjonskulturen er derfor noe som kan justeres og tilpasses etter behov, og er et dynamisk middel for å oppnå organisasjonens mål. Med andre ord har Forsvaret en viss grad av kontroll over organisasjonskulturen, og kan «skru



til» eller endre den for å oppnå ønskede resultater. Den nasjonale kulturen, derimot, er en fast referanse og en del av den identiteten Forsvaret representerer både nasjonalt og internasjonalt. Forsvaret kan ikke på samme måte justere eller tilpasse den norske kulturen for å møte spesifikke utfordringer eller mål, da den er en dyp forankret del av nasjonens kollektive identitet.

Selv om både organisasjonskultur og nasjonal kultur er viktige aspekter av Forsvarets samlede identitet, er det viktig å anerkjenne at organisasjonskulturen fungerer som et verktøy som Forsvaret kan forme for å oppnå bestemte mål og oppdrag. På den andre siden representerer den norske nasjonale kulturen en bredere ramme som ligger til grunn for Forsvarets verdier og mål, og som ikke kan endres på samme måte. Å forstå denne forskjellen er avgjørende for å opprettholde balansen mellom å tilpasse seg organisatoriske endringer og å bevare nasjonens kulturelle identitet.

«Er kultur i militæret bare organisasjonskultur?»



Nei, kultur i militæret omfatter mer enn bare organisasjonskultur. Organisasjonskultur er en viktig del av kulturen i militæret, og den refererer til de felles normer, verdier, atferdsmønstre og tradisjoner som er karakteristiske for en militær enhet eller organisasjon. Imidlertid inkluderer kultur i militæret også bredere aspekter, som for eksempel nasjonale kulturelle verdier og normer, etiske retningslinjer, militær tradisjon, militærhistorie, kulturell sensitivitet og forståelse av lokale kulturer i operasjonsområder.

Militæret opererer ofte i flerkulturelle miljøer, enten det er i internasjonale operasjoner eller under humanitære oppdrag. For å oppnå målsettingene sine og opprettholde et godt samarbeid, er det viktig for militæret å forstå og respektere ulike kulturer, kommunisere effektivt på tvers av kulturelle barrierer og tilpasse seg lokale forhold.

«HÆ? SKAL VI BARE HA ÉN KULTUR I FORSVARET?»

Nei. I Forsvaret skal vi ha et mangfold av kulturer. Når vi snakker om «kulturen i Forsvaret», henviser vi til det som binder oss sammen. Vi er alle knyttet til våre verdier, vårt felles oppdrag og vår lojalitet til det norske forsvaret. At alle i Forsvaret skal ha en felles kultur, betyr derfor ikke at vi alle skal være like. Forsvarets fellesskap er nettopp preget av mangfold og respekt for forskjellene oss imellom. Det er i mangfoldet vi finner vår styrke. Det betyr også at vi må





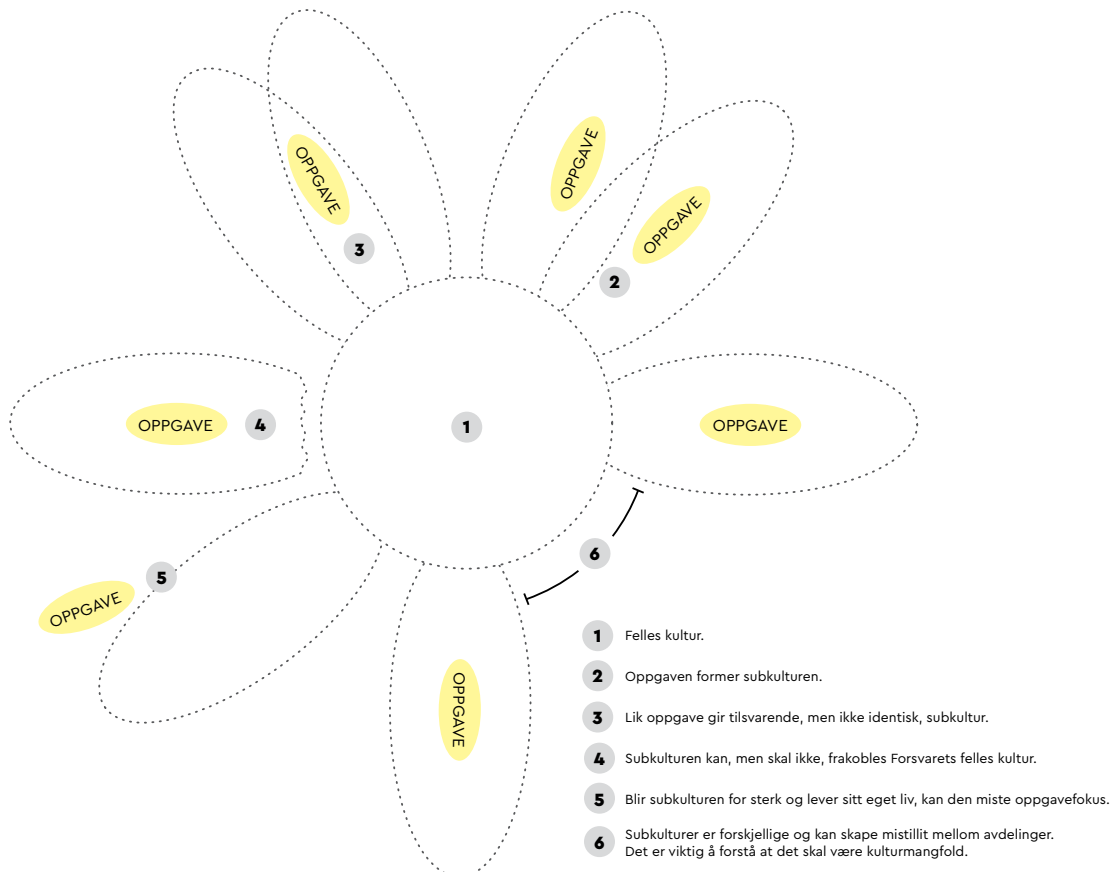
anerkjenne at Forsvaret er preget av en rekke ulike kulturelle uttrykk. Felles for alle kulturer i Forsvaret, er at de skal reflektere Forsvarets verdier og være i tråd med gjeldende lover og regler, men vi har ulike oppdrag som forutsetter ulike kulturelle praksiser når vi skal løse dem.

SUBKULTURER

Når du entrer portene til det prestisjetunge amerikanske militærakademiet West Point, blir du umiddelbart møtt av en kraftig hilsen i form av enorme bokstaver som proklamerer «GO ARMY!» Like ved inngangen finner du en butikk som tilbyr et utvalg av klær og tilbehør, fra trøyer og gensere til skjef og buttons. Alle bærer budskapet om stolthet i Hæren.

West Point, som er hjemmet til den amerikanske hærens krigsskole, gir en uutslettelig følelse av tilhørighet til Hæren. Denne kulturen er umulig å unngå, og den smitter over på alle som besøker.

Men tilsvarende lidenskap finnes også i det amerikanske Sjøforsvaret. Hvis du går innenfor portene til Annapolis US Naval Academy, blir du møtt med samme entusiasme, men med en liten vri – nå hører du et rungende «GO NAVY!» i stedet.



Kommentar til Kulturblomsten

Subkulturer er nødvendige og ønsket. Subkulturen skal dannes rundt kjerneoppgavene til en avdeling. Ulike oppgaver har behov for ulike subkulturer for å bli gode. Noen subkulturer oppleves like, mens andre kan oppleves som fremmede. Dette mangfoldet av subkulturer gjør Forsvaret sterkt. Samtidig skal alle subkulturer i Forsvaret være forankret i felles kulturtrekk som alle kan identifisere seg med.



Hvis du er så heldig at du får være til stede under en amerikansk fotballkamp mellom de militære akademiene, vil du raskt oppdage at nøytralitet er en sjeldenhet. Du blir nødt til å velge din side, for de som står midt imellom, finner seg snart alene. Her må du bestemme deg for om du er sjømann eller soldat. Men selv i dette intense rivaliseringens øyeblikk, er samarbeidet sterkt og tydelig. De er ikke motstandere, de har bare ulike identiteter og kulturer, og sammen utgjør de styrken i det amerikanske forsvarsmaskineriet. Dette er uttrykk for de ulike subkulturene som nødvendigvis finnes innenfor rammen av en hvilken som helst forsvarsorganisasjon. De er en nødvendighet og en forutsetning, og vi må håndtere det faktum at subkulturer finnes på en måte som fremmer oppdragsløsningen vår.

Subkulturer er nødvendige og ønsket. Subkulturen skal dannes rundt kjerneoppgavene til en avdeling. Ulike oppgaver har behov for ulike subkulturer for å bli gode. Noen subkulturer oppleves like, mens andre kan oppleves som fremmede. Dette mangfoldet av subkulturer gjør Forsvaret sterkt. Samtidig skal alle subkulturer i Forsvaret være forankret i felles kulturtrekk som alle kan identifisere seg med. Utfordringene oppstår når subkulturer frikobler seg og ikke lenger er i tråd med Forsvarets krav og forventninger.

Selv om alle vi som jobber i Forsvaret, er del av samme organisasjon og er med på å løse et felles overordnet oppdrag, har vi ulike arbeidshverdager, ulike oppgaver og ulike interesser. Vi kjenner oss nært knyttet til noen avdelinger og miljøer, men kjenner oss ikke helt igjen i andre. For dem som for eksempel har sin bakgrunn i Sjøforsvaret, vil en beordring til et oppdrag i Hæren fort kunne virke som et besøk hos noen andre, der nye praksiser må læres, og der det å komme tilbake til Sjøforsvaret vil kunne beskrives som å komme hjem. Vi går kledd forskjellig i de ulike forsvarsgrenene, vi bruker forskjellig språk, har forskjellig terminologi og ler av ulike interne spøker.

Det er helt naturlig at det er sånn. Forsvaret i stort er delt opp i en mengde DIF-er, BRA-er og geografiske områder. Det er en forutsetning for at vi skal kunne virke. Samtidig gir dette grobunn for fremveksten av subkulturer. Skal vi definere subkultur, kan vi bruke følgende:

Subkulturer er grupper av mennesker som på en eller annen måte skiller seg fra majoritetskulturen gjennom sine interesser og praksiser, gjennom hva de er, synes er viktig og hva de identifiserer seg med (Gelder 2005 (1997), Haenfler 2023).

En subkultur er altså en definert gruppe individer innenfor en større kulturell enhet. Den deler unike verdier, normer, symboler, atferdsmønstre og identitetsmarkører som skiller dem fra den dominerende kulturen. Disse mikrosamfunnene utvikler sin egen identitet basert på felles interesser, erfaringer eller mål, og fungerer som kreative og sosiale arenaer der medlemmene kan utforske og uttrykke seg selv gjennom spesifikke normer og praksiser. Subkulturer oppstår naturlig på grunn av menneskelig mangfold og behovet for tilhørighet, og de finnes innenfor ulike sammenhenger som samfunn, organisasjoner og miljøer (Gelder 2005 (1997), Haenfler 2023). **En god subkultur er viktig og skal understøtte avdelingens kjerneoppgaver.** Den skal gjøre oss bedre på det vi skal være gode på. Subkulturene fremstiller gjerne seg selv som litt annerledes enn majoriteten, og majoritetskulturen vil også kunne peke på hvordan subkulturen avviker noe fra majoriteten (Bang 2020 (1998)).

Det er lett å kjenne seg igjen i dette. Forsvaret er et mangfold av subkulturer, noe som er helt vanlig innenfor organisasjoner og nasjoner. Innenfor Forsvaret er det derfor en rekke ulike subkulturer. Årsakene til at disse har utviklet seg, kan være forskjeller i avdelinger, spesialiteter, militære grener (hær, sjø, luftforsvar osv.), geografisk plassering eller andre faktorer. Subkulturer kan dannes rundt spesifikke interesser, yrkesroller eller utfordringer medlemmene står overfor. For eksempel kan det være variasjoner i kulturen mellom infanteriet og teknisk personell, eller mellom en marinebase og en luftforsvarsbase.

Sammenhengen mellom kultur og subkultur i Forsvaret avspeiles i hvordan subkulturene eksisterer innenfor den større kulturelle rammen. Den dominerende militære kulturen setter standarden



for felles verdier som disiplin, tjeneste, ære og plikt. Samtidig gir subkulturer medlemmene mulighet til å finne sin egen identitet og samhørighet innen mindre grupper som deler lignende erfaringer eller interesser. En marinebase kan for eksempel ha en subkultur som knytter seg til maritime operasjoner og tradisjoner, samtidig som medlemmene også er en del av den større militære kulturen som strekker seg over hele Forsvaret.

Både den overgripende kulturen og subkulturene spiller en avgjørende rolle i Forsvarets effektivitet og operasjoner. Den overgripende kulturen fremmer enhet og oppdragets integritet, mens subkulturer gir muligheten for individuell identitet, engasjement og tilpasning til spesifikke oppgaver og utfordringer. Å opprettholde en sunn balanse mellom disse nivåene av kultur er essensielt for å oppnå en suksessfull og mangfoldig forsvarsorganisasjon.

Subkulturer kan bidra til utfordringer. Forskjeller i verdier, normer eller arbeidsmetoder kan føre til konflikter mellom ulike subkulturer. Unik terminologi og intern kommunikasjon kan skape barrierer og vanskeligheter med å samhandle effektivt. Alle subkulturer i Forsvaret skal ha en atferd, språkbruk og kommunikasjon som er ivaretagende og fellesskapsbyggende.

«ER IKKE SUBKULTUR BARE ET ANNET ORD FOR AVDELINGSKULTUR?»

Subkultur og avdelingskultur er ikke helt det samme, selv om begge begrepene handler om spesifikke kulturelle trekk innenfor en større kultursammenheng. Selv om subkulturer og avdelingskulturer har visse likheter, er forskjellen at subkultur er et bredere begrep som kan omfatte flere grupper eller enheter innenfor en organisasjon, mens avdelingskultur fokuserer mer spesifikt på kulturen innenfor en bestemt avdeling eller enhet, og er knyttet til organisasjonens mål og hensikt. Avdelingskultur er derfor knyttet til organisasjonskultur.

I en militær kontekst kan forskjellige avdelinger, som infanteri, artilleri eller etterretning, ha sine egne unike avdelingskulturer basert på deres spesifikke oppgaver, ansvar og arbeidsmetoder. Dette er avdelingskulturen.

Subkulturen derimot, er i mindre grad knyttet til arbeidsoppgavene, og i større grad knyttet til selvforståelse og profesjonsidentitet. Krigerkultur er et eksempel på en subkultur i Forsvaret som ikke er knyttet til en bestemt avdeling, men til en identitet og selvforståelse.

Subkulturer kan dannes basert på ulike faktorer som yrke, livsstil, interesser eller erfaringer. Innenfor en militær organisasjon kan det for eksempel være ulike subkulturer blant forskjellige grener, spesialenheter eller grader i militæret, hver med sine egne unike kjennetegn.

Kulturen i Forsvaret er en intrikat sammensetning av nasjonale, organisatoriske, internasjonale og individuelle påvirkninger. Denne kulturelle mosaikken gir grunnlaget for hvordan forsvar og militærtjeneste blir forstått, organisert og utført, og er nøkkelen til effektivt samarbeid, operativ suksess og opprettholdelse av verdier og tradisjoner i forsvarssammenheng.



ULIKE TYPER KULTURER I FORSVARET

Det norske forsvaret er en mosaikk av ulike kulturer. Vi er et bredt sammensatt personell, med svært varierte oppgaver. Det gjør at personellet vårt er preget av mangfold. Det er en forutsetning for at Forsvaret kan utføre sine oppgaver og leve opp til de krav og forventninger som stilles til oss, at vi har et personell med bred kompetanse og stor variasjon.

Mangfold i både bakgrunn, interesser og oppgaver, medfører at Forsvaret har en rekke ulike kulturer. Det er flere typer kulturer som kan eksistere i en militær arbeidshverdag, og hver av dem har sine egne karakteristika og innvirkning på organisasjonen. Her er noen av dem:

PROFESJONSKULTUREN

Profesjonskultur refererer til den unike kulturen som utvikler seg innenfor en bestemt yrkesgruppe eller profesjon. Det er en samling av verdier, normer, praksis og tradisjoner som er felles blant medlemmene av en bestemt profesjon. Profesjonskultur spiller en viktig rolle i å forme identiteten og atferden til profesjonsutøvere. Den påvirker hvordan medlemmene tenker, handler og samhandler i sitt arbeid, og kan ha innvirkning på kvaliteten på tjenestene de leverer. Noen vanlige kjennetegn ved profesjonskultur inkluderer:

- ☆ **1. Verdier og etiske standarder.** Profesjoner har ofte et sett med verdier og etiske standarder som veileder medlemmene i deres arbeid. Dette kan omfatte verdier som integritet, ansvarlighet, faglig dyktighet og omsorg for klienter eller pasienter.
- ☆ **2. Profesjonsspråk.** Profesjoner utvikler ofte sitt eget fagspråk eller terminologi som brukes internt blant medlemmene. Dette bidrar til å fremme presis kommunikasjon og forståelse innad i profesjonen.
- ☆ **3. Utdanning og kunnskapsdeling.** Profesjoner har ofte spesifikke utdannings- og opplæringsprogrammer som er utviklet for å utstyre medlemmene med den nødvendige kunnskapen og ferdighetene for å utøve yrket. Kunnskapsdeling og faglig utvikling er også viktige elementer i profesjonskulturen.
- ☆ **4. Normer for samarbeid og samhandling.** Profesjoner har ofte etablerte normer og forventninger når det gjelder samarbeid, kommunikasjon og samhandling med andre profesjoner og faggrupper. Dette er spesielt relevant i tverrfaglige miljøer hvor samarbeid er nødvendig for å oppnå best mulig resultat.
- ☆ **5. Profesjonell identitet og stolthet.** Profesjonskultur bidrar til å forme den profesjonelle identiteten til medlemmene og fremme en følelse av stolthet og tilhørighet til profesjonen. Dette kan bidra til motivasjon, engasjement og kvalitetsarbeid.

Den militære profesjonen er en konstituert profesjon som bærer på et særegent ansvar for nasjonal sikkerhet og forsvar. Denne profesjonen er unik ved at den forvalter en spesiell ekspertise innen strategisk planlegging, taktikk og anvendelse av militær makt. Et viktig trekk ved den militære profesjonen er dens monopol på anvendelse av militær makt på vegne av nasjonen. Dette innebærer at militære operasjoner og beslutninger om bruk av styrker hviler på et sett av etiske retningslinjer og juridiske rammer, som er unike for denne profesjonen. Soldater i denne profesjonen bærer ansvaret for å håndtere våpenmakt på en måte som er i samsvar med internasjonale lover og normer, samtidig som de forplikter seg til beskyttelse av sivile og opprettholdelse av menneskerettigheter, selv under krevende og komplekse situasjoner. Denne spesielle rollen krever ikke bare teknisk ekspertise, men også et høyt nivå av etisk refleksjon og moralsk ansvarlighet blant medlemmene av den militære profesjonen.



Profesjonskulturen i Forsvaret handler om å utvikle og opprettholde høye standarder for yrkesetikken og kompetansen til militære fagfolk. Den fremmer verdier som integritet, ansvarlighet og dedikasjon til oppdraget. Profesjonskulturen legger vekt på kontinuerlig læring og profesjonell utvikling. Profesjonskulturen kommer til uttrykk gjennom soldatenes profesjonelle holdninger og ansvarsfølelse for oppdraget. De følger strenge etiske retningslinjer og tar ansvar for å beskytte og tjene nasjonen. Dette kan inkludere alt fra nøyaktig rapportering og dokumentasjon, til å opprettholde høy standard for personlig oppførsel og respekt for andre.

KRIGERKULTUR

Krigerkulturen refererer til den overordnede kulturen som omfavner krigens realiteter og utfordringer. Denne kulturen fremmer mot, utholdenhet og besluttsomhet i møte med fienden. Krigerkulturen tar sikte på å forberede soldatene fysisk, mentalt og emosjonelt på de ekstreme forholdene som kan oppstå under konflikter. Dette inkluderer trening i stressmestring, beslutningstaking under press og opprettholdelse av moral og motivasjon. Krigerkulturen kan også påvirke hvordan soldatene bygger en sterk samhørighet og støtter hverandre gjennom tøffe tider.

Krigerkulturen fokuserer på krigføring, tapperhet, kameratskap og ofte på verdier som ære og mot. Den er gjerne preget av et sterkt hierarki med fokus på autoritet og disiplin, og har tradisjoner og verdier som ærer militære bragder og seire (Coker 2007). Generelt sett kan krigerkultur referere til en kultur som verdsetter fysisk styrke, mot og heltomot, og som legger stor vekt på militær dyktighet og krigføring. Krigerkultur er altså den profesjonskulturen som benytter kulturelle uttrykk og verdier for å skape en mentalitet som øker soldatens og avdelingens evne til å lykkes i den militære operative kontekst.

Krigerkultur er positivt fordi den kan:

- » **1. Fokuserer på disiplin og selvdisciplin.** Krigerkultur kan fremme en sterk disiplin og selvdisciplin, som kan være nyttig i mange aspekter av livet. Dette kan inkludere å følge en strukturert og disiplinert livsstil, og å utvikle en sterk vilje og selvkontroll.
- » **2. Fremme fellesskap og samhold.** Krigerkultur kan også oppmuntre til fellesskap og samhold, der medlemmene av samfunnet arbeider sammen for å oppnå felles mål. Dette kan gi en følelse av tilhørighet og solidaritet, og bidra til å bygge sterke bånd mellom mennesker.
- » **3. Utvikle mot og styrke.** Krigerkultur kan også bidra til å utvikle mot og styrke hos enkeltpersoner. Det å utfordre seg selv fysisk og mentalt kan hjelpe en person til å bygge motstandsdyktighet, utholdenhet og mental styrke. Dette kan være nyttig i ulike situasjoner i livet.

Krigerkultur og grenkulturene innenfor militære enheter har en tendens til å være særlig innflytelsesrike og definere identitet og fellesskap blant personellet. Tradisjoner, verdier og historiske bragder som hedres i disse kulturene skaper sterke bånd og en følelse av tilhørighet blant de som identifiserer seg sterkt med dem. Dette kan være med på å danne et sterkt fellesskap basert på felles opplevelser og verdier.

Imidlertid kan den sterke vekten på disse kulturene også resultere i utenforskap. De som ikke identifiserer seg fullt ut med krigerkulturen eller grenspesifikke normer, enten på grunn av personlige overbevisninger, bakgrunn eller annet, kan føle seg fremmedgjort eller marginalisert. Dette utenforskapet kan påvirke samarbeidet og samhørigheten innen enheten, noe som understreker viktigheten av å skape et inkluderende miljø der ulike perspektiver og identiteter blir anerkjent og verdsatt.



For meg er krigerkultur et positivt ladet ord. Det har ingenting med machokultur å gjøre. Det er en kultur som skaper de verdiene, holdningene og ferdighetene som skal til for å vinne og overleve under de brutale kravene krigen krever.



Rune Wenneberg, sersjantmajor, Forsvarets sjefssersjant

Særlig har krigerkulturen og enkelte operative avdelingskulturer blitt assosiert med å være særlig maskuline, og for enkelte også aggressive. Det er derfor viktig å ha i mente at en konstruktiv krigerkultur ikke omhandler destruktiv aggresjon, men om å løse militære oppdrag effektivt i krise og krig.

STRATEGISK OG OPERATIV KULTUR

Strategisk kultur og operativ kultur er to begreper som brukes innenfor organisasjons- og ledelsesforskning for å beskrive ulike aspekter av en organisasjons kultur. Selv om de begge refererer til kulturformer som er særlig relevante i en militær sammenheng, fokuserer de på forskjellige nivåer og aspekter av organisasjonen. Strategisk kultur handler om de overordnede prinsippene og verdiene som styrer organisasjonens strategiske beslutninger, mens operativ kultur refererer til de mer konkrete og observerbare aspektene ved kulturen som påvirker daglig drift og atferd i organisasjonen.

Begge nivåene er viktige for å forstå og påvirke organisasjonskulturen som helhet (Pirani 2014, Sondhaus 2006, Moore 1998):

Strategisk kultur. Strategisk kultur refererer til de grunnleggende verdiene, holdningene og normene som styrer organisasjonens strategiske beslutninger og atferd. Det er knyttet til hvordan organisasjonen definerer sin misjon, visjon og langsiktige mål, og hvilke prinsipper og verdier som ligger til grunn for beslutninger som tas på strategisk nivå. Strategisk kultur påvirker hvordan organisasjonen identifiserer muligheter og trusler, utvikler strategier, og tar beslutninger om ressursallokering og konkurransestrategier. Det er ofte toppledelsen som spiller en viktig rolle i å etablere og formidle den strategiske kulturen i organisasjonen.

Operativ kultur. Operativ kultur refererer til de mer konkrete og håndgripelige aspektene ved kulturen som påvirker daglig drift og utførelse av oppgaver i organisasjonen. Den omfatter normer, rutiner, arbeidsmønstre, kommunikasjonsstiler og atferdsmønstre som er typiske for organisasjonen på det operative nivået. Operativ kultur påvirker hvordan ansatte samhandler, tar beslutninger, løser problemer og utfører sine daglige oppgaver. Den kan være mer synlig og merkes i det daglige arbeidet på avdelings- eller teamnivå.

Det betyr at strategisk kultur handler om de overordnede prinsippene og verdiene som styrer organisasjonens strategiske beslutninger, mens operativ kultur refererer til de mer konkrete og observerbare aspektene ved kulturen som påvirker daglig drift og atferd i organisasjonen. Begge nivåene er viktige for å forstå og påvirke organisasjonskulturen som helhet. I en militær organisasjon er både strategisk kultur og operativ kultur avgjørende for hvordan oppdragene løses.



Det faglige og sosiale fellesskapet i Forsvaret er kritisk for min trygghet og styrke til å løse krevende oppgaver hjemme og ute – og utvilsomt en av de viktigste årsakene til at jeg har valgt å bli i Forsvaret i snart 37 år.

Ingrid Margrethe Gjerde, generalmajor, generalløytnant i Hæren, sjef Forsvarsstaben

BYRÅKRATISK KULTUR

I organisasjoner, inkludert militære strukturer, eksisterer en kulturell form kjent som byråkratisk kultur. Dette kulturaspektet er preget av strukturerte prosesser, formelle hierarkier, regler og prosedyrer som legger vekt på effektivitet, standardisering og nøyaktighet i både beslutningsprosesser og utførelse av oppgaver.

Først og fremst bidrar byråkratisk kultur til å opprettholde orden, disiplin og ensartet atferd i militære enheter. Videre hjelper byråkratiske systemer med å håndtere ressursene på en effektiv måte. Gjennom etablerte regler og prosedyrer for budsjettering, innkjøp, logistikk og administrasjon, blir ressursene brukt på en planmessig og kostnadseffektiv måte. Beslutningsprosesser er også påvirket av den byråkratiske kulturen. Fokus på formelle og strukturerte beslutningsprosesser er spesielt verdifullt i militære sammenhenger, hvor raskhet og pålitelighet kombinert med grundige analyser og kvalitetssikring er avgjørende.

Likevel kan en overdreven byråkratisk kultur også ha sine ulemper. Stivhet og treghet i møte med endringer kan oppstå, og fleksibilitet og kreativitet kan bli begrenset, spesielt i situasjoner som krever raske og innovative løsninger. Balansen mellom byråkrati og fleksibilitet er viktig. Når byråkratisk kultur tilpasses og kombineres med strategisk og operativ kultur, kan det bidra til å opprettholde effektivitet, disiplin og samarbeid, samtidig som organisasjonen forblir i stand til å tilpasse seg og håndtere endringer.

I militære organisasjoner er byråkratisk kultur spesielt utbredt i ledelsesstabene. Disse stabene spiller en avgjørende rolle i koordinering og styring av militære operasjoner og aktiviteter. De utvikler strategier, planer og beslutningsprosesser for effektiv ledelse og ressursallokering. I tett samarbeid med ulike avdelinger og støtteenheter streber ledelsesstabene etter å oppnå Forsvarets overordnede mål. Deres evne til å håndtere komplekse situasjoner, fatte beslutninger og tilpasse seg skiftende forhold er avgjørende.

PRESTASJONSKULTUR

Prestasjonskultur refererer til den samlingen av verdier, holdninger, normer og praksiser som fokuserer på målsettinger, resultater og suksess i en organisasjon, bedrift eller samfunnsgruppe. Denne kulturen har en tendens til å fremme et miljø hvor prestering, forbedring og måloppnåelse er hovedfokus. Den viktigste innsatsfaktoren for å utvikle en nasjonal prestasjonskultur er menneskelig kapital. De største barrierene er alenegang, et tungrodd byråkrati og svake rammebetingelser. Felles for god prestasjonskultur er noen av disse trekkene (Olympiatoppen 2023):



Måltetthet. Det er et tydelig fokus på konkrete mål og målsettinger som må oppnås. Individuelle og kollektive mål settes for å måle suksess.

Kontinuerlig forbedring. Det oppfordres til en holdning med stadig forbedring og læring. Feil og tilbakemelding blir sett på som muligheter for vekst og ikke bare hindringer.

Ansvarlighet. Individuer og team holdes ansvarlige for sine handlinger og resultater. Dette fremmer et miljø der enkeltpersoner tar ansvar for sitt arbeid og sine bidrag til felles mål.

Belønning av prestasjoner. Suksess og gode resultater blir anerkjent og feiret. Dette kan inkludere bonusordninger, anerkjennelse fra ledelsen eller andre belønninger som oppmuntrer til ytterligere innsats.

Engasjement og utholdenhet. Medlemmer oppfordres til å vise dedikasjon, utholdenhet og engasjement i sitt arbeid for å oppnå suksess.

En prestasjonskultur er avgjørende for Forsvaret av flere grunner. I en militær setting er det vesentlig å oppnå optimale resultater under press og i krevende situasjoner. En prestasjonskultur legger vekt på å fremme høy ytelse blant soldater og enheter, som er nødvendig for å opprettholde og forbedre organisasjonens operative evne. Dette bidrar til profesjonalitet i utførelsen av oppgaver, samtidig som det sikrer at enhetene kan møte og håndtere ulike utfordringer.

I tillegg legger en prestasjonskultur vekt på å utvikle disiplinerte og mentalt robuste soldater. Militære operasjoner krever en høy grad av disiplin og mental styrke for å takle stress, press og utfordringer. Ved å oppmuntre til kontinuerlig læring og forbedring, kan militæret tilpasse seg nye trusler, teknologier og taktikker, noe som er avgjørende for å være konkurransedyktig og effektiv.

Luftmakt blir ofte relatert til teknologi, og har sine styrker i fart, høyde og rekkevidde som gir fleksibilitet. Likevel er Luftforsvaret først og fremst mennesker.

Det som driver meg, motiverer meg og som gjør at jeg gleder meg til å gå på jobb hver morgen, er nettopp folkene jeg jobber sammen med. Slik var det som ung flyger på skvadronen, og slik er det nå som sjef for Luftforsvaret. Det å skape, utvikle og styrke luftmakt gjennom å forløse det store potensialet som ligger i oss alle er den primære driveren for meg. Samhold, vilje og kompetanse er et resultat av tillit, trygghet og forståelse.



Rolf Folland, generalmajor, sjef Luftforsvaret

En prestasjonskultur bidrar også til å skape en følelse av enhet, samhold og tillit blant soldater og enheter. Dette fremmer effektiv kommunikasjon, samarbeid og gjensidig støtte under utførelsen av oppdrag. Gjennom anerkjennelse og belønning av individuelle bidrag og suksesser, oppmuntrer en prestasjonskultur til ansvarlighet og motivasjon blant soldatene, noe som er viktig for å opprettholde og forbedre ytelsen over tid.



ANDRE FORMER FOR KULTUR

I tillegg har vi en rekke andre typer kulturer som er viktige i hverdagen vår. Disse kulturene kan eksistere parallelt eller overlappe hverandre innenfor en militær organisasjon og vil i stor grad påvirke hvordan arbeidet utføres, hvordan folk samhandler og hvordan beslutninger tas. Det er viktig å forstå og håndtere disse kulturene for å sikre effektivitet og trivsel i arbeidsmiljøet.

Det er viktig å merke seg at disse kulturene ikke er separate enheter, men heller overlappende og ofte gjensidig påvirket. En persons identitet og kulturelle tilknytning kan være sammensatt og inkludere flere av disse elementene samtidig. Kulturelle uttrykk og praksiser er dynamiske, og kan endres over tid basert på samspill mellom mennesker, teknologi, migrasjon og samfunnsendringer.

☆ **Avdelingskultur**

Hver avdeling kan utvikle sin egen unike kultur basert på deres oppgaver, ledelsesstil, kommunikasjonsmønstre og felles mål. Avdelingskultur kan påvirke hvordan ansatte samhandler, tar beslutninger og løser problemer. Avdelingskultur kan variere mellom forskjellige avdelinger eller enheter innen militæret, og påvirkes av lederes stil, tradisjoner, oppdrag og sammensetning av personalet (Fæste 2020).

☆ **Møtekultur**

Møtekultur refererer til de normene og vanene som styrer hvordan møter holdes og gjennomføres i en organisasjon eller samfunn. Dette inkluderer ting som møtetider, formelle eller uformelle møteprosedyrer, kommunikasjonsstiler, beslutningsprosesser og hvordan deltakerne samhandler under møter. En positiv møtekultur kan bidra til effektiv kommunikasjon og samarbeid.

☆ **Uniformskultur**

Uniformskultur omfatter normer og praksiser knyttet til bruk av uniformer innenfor bestemte grupper eller organisasjoner, for eksempel militæret, politiet, helsevesenet, hotell- og restaurantbransjen, skoler og mer. Uniformer kan bidra til å fremme enhet, identitet og tilhørighet til en bestemt gruppe eller institusjon, samtidig som de kan reflektere bestemte yrkesroller og ansvarsområder.

☆ **Ungdomskultur**

Ungdomskultur refererer til den unike stilen, atferden, verdiene og aktivitetene som er spesifikke for ungdommer. Den kan omfatte musikkpreferanser, mote, språkbruk, teknologibruk og samhandlingsmønstre som er karakteristiske for denne aldersgruppen.

☆ **Musikkultur**

Musikkultur omfatter en rekke musikalske tradisjoner, sjangere, instrumenter og forestillinger som reflekterer en gruppes identitet. Dette kan variere fra klassisk musikk til populærmusikk, etniske musikkformer, undergrunnsbevegelser og mer. Musikk har en unik evne til å binde samfunn sammen og formidle kulturell arv.

☆ **Etnisitet og kultur**

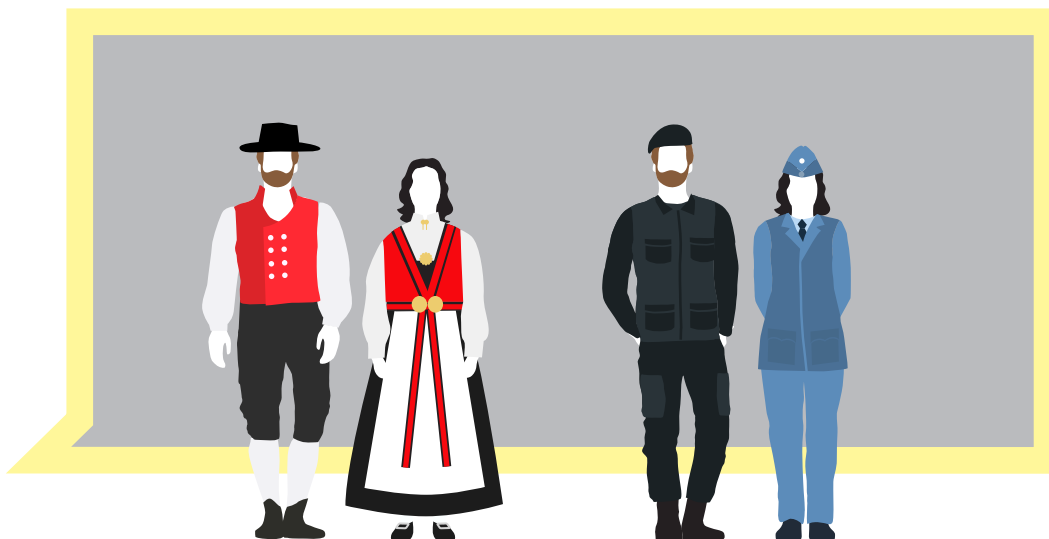
Etniske kulturer er grupperinger av mennesker som deler en felles historie, språk, tradisjoner, verdier og noen ganger geografisk tilhørighet. Etniske kulturer kan ha sine egne ritualer, matvaner, klesdrakter, feiringer og språk som skiller dem fra andre grupper. Det er viktig å merke seg at innenfor en etnisk gruppe kan det være variasjoner basert på individuelle erfaringer og tilpasninger i ulike regioner.

☆ **Religion**

Religion spiller en betydelig rolle i kulturen til mange samfunn. Tro og religiøse praksiser påvirker vaner, verdier, ritualer, arkitektur, kunst og feiringer. Forskjellige religioner



har forskjellige sett med overbevisninger og praksiser som former både individuell og kollektiv identitet.



FORSKJELLEN PÅ BUNAD OG UNIFORM

Når vi skal forstå kulturens betydning for et yrkesliv i Forsvaret, må vi skille folklore fra arbeidshverdagen vår. Folklore, eller «folkelig kultur», refererer vanligvis til tradisjoner, fortellinger, skikker og praksiser som er delt og overført gjennom muntlig eller skriftlig historiefortelling, kunst, musikk og andre kreative uttrykksformer. Disse kulturelle uttrykkene er ofte forankret i en bestemt geografisk region eller etnisk gruppe og kan være en måte å uttrykke identitet, verdier og tro på.

I yrket vårt, derimot, er kulturen i større grad uttrykk for vår profesjon og påvirker vår evne og vilje til å utføre oppgavene våre.

Forskjellen mellom folklore og profesjonskultur blir tydelig i sammenlikningen mellom en bunad og en uniform. Begge deler er klær som har en mengde regler, og som skiller seg fra «olabukse og t-trøye». Men, der slutter også likheten.

Bunaden er et symbol på kulturell arv, identitet og tradisjon i Norge, og brukes som et symbol på nasjonal identitet og kulturell kontinuitet. Uniformen, derimot, er et uttrykk for tilhørighet til den militære profesjonen og har en tydelig funksjon. Eksternt skiller den militært personell fra andre grupperinger og tjenester, noe som er viktig, gitt Forsvarets oppdrag. Internt i Forsvaret reflekterer uniformen rang og enhetstilhørighet og er assosiert med autoritet og ansvar. Uniformen er et viktig symbol på det profesjonelle og organisatoriske i militæret. Med uniformen følger det en rekke reglementer, direktiver og juss som regulerer profesjonsutøvelsen.

Både uniform og bunad er kulturelle uttrykk, men har veldig ulik funksjon og bakgrunn.

EKSEMPEL: KULTUR I EN MILITÆR HVERDAG

I en militær enhet, la oss si en spesialstyrkeavdeling, opplever man et komplekst samspill mellom ulike kulturer i hverdagen:



Operativ kultur spiller en sentral rolle, da enheten konstant er engasjert i spesialoppdrag som krever hurtige, velkoordinerte og presise handlinger. Denne kulturen fremmer strategisk planlegging, kameratskap og ferdighetstrening for å sikre at teamet kan tilpasse seg skiftende situasjoner.

Imidlertid står krigerkultur også sterkt i denne enheten. Det er en sterk vektlegging på tapperhet, lojalitet og fellesskap blant soldatene. Dette uttrykkes gjennom tradisjoner som hedrer tidligere heltemot og bragder, og skaper sterke bånd mellom teammedlemmene.

Samtidig har byråkratisk kultur en plass i hverdagen. For å sikre at oppdragene utføres etter regler og standarder, er det en omfattende dokumentasjons- og rapporteringsprosess. Det er viktig å overholde regelverk og prosedyrer for å opprettholde integriteten til enheten og sikre etterfølgelsen av lovverket.

Prestasjonskulturen i enheten er tydelig gjennom fokus på måloppnåelse og kontinuerlig forbedring. Resultater belønnes, og det oppfordres til sunn konkurranse for å oppmuntre individuell og kollektiv vekst.

Møtekulturen varierer avhengig av oppdragets art. I operative situasjoner kan kommunikasjonen være kortfattet og presis, mens møter etter oppdragene kan være mer strukturerte for å evaluere og lære av hendelsene.

Profesjonskulturen er fundamental for å opprettholde høy standard og kompetanse innen spesialoperasjoner. Deling av kunnskap, trening og etiske standarder er grunnleggende for denne enheten.

Uniformskulturen bidrar til enhetens identitet og gir soldatene en følelse av tilhørighet og autoritet. Bruken av uniformer symboliserer enhet og fellesskap blant medlemmene.

Avdelingskulturen varierer mellom forskjellige enheter innen spesialstyrken, avhengig av deres spesifikke oppdrag, ledelsesstil og historie. Enhetens kultur påvirkes av hvordan den respektive avdelingen er organisert og hvilke verdier og normer som fremmes av lederne.

Samlet sett reflekterer dette scenarioet det komplekse samspillet mellom ulike kulturer i en militær arbeidshverdag. Mens noen kulturer kan dominere i visse situasjoner, påvirker alle disse kulturene på en eller annen måte hvordan oppdrag planlegges, utføres og evalueres. Å forstå og håndtere dette samspillet er avgjørende for å opprettholde effektiviteten, samarbeidet og trivselen innen enheten.

UTPREGETE TREKK VED MILITÆR KULTUR

Militær kultur er en særegen kombinasjon av å være både en egen type organisasjonskultur som skal sette personellet i stand til å utøve militær makt, og den er en ivaretagelse av den nasjonale kulturen som den er del av. Forsvaret er med andre ord både en del av det norske samfunnet, og samtidig på siden av det, gitt det monopolet Forsvaret har for bruk og forvaltning av militær makt.

Denne «både-og»-dimensjonen gjør at militær kultur har noen særegne trekk, som både er viktige for Forsvarets virke, men samtidig også utfordrende. Løsningen på hvordan vi skal håndtere dette mest konstruktivt, er å ha kunnskap og innsikt i dette på tilstrekkelig nivå til å forvalte dette med høy presisjon.

Militær kultur forener nasjonale verdier og den profesjonelle identiteten til militært personell. Den sikrer ikke bare nasjonale interesser, men muliggjør også utførelsen av spesifikke oppdrag og oppgaver på en effektiv og koordinert måte.



Militær kultur er dynamisk og endrer seg i takt med samfunnsmessige trender, teknologisk utvikling og nye utfordringer som det moderne militæret står overfor. Evnen til tilpasning og balansen mellom tradisjon og fremtidige behov er avgjørende for dens kontinuerlige utvikling. Det er like fullt slik at behovet for fellesskap, samhold og tillit er til stede, uavhengig av tempoet på den teknologiske utviklingen.

Derfor representerer Forsvarets kultur det grunnleggende fundamentet i organisasjonen. Den internaliserer verdier og prosedyrer som er essensielle for å håndtere kritiske situasjoner og for å beskytte nasjonale interesser i krig og konflikt. Den utgjør kjernen av organisasjonens identitet og evne til å møte utfordringer på en effektiv måte.

I tillegg til å legge grunnlaget for effektiv operativ ytelse, spiller militær kultur en rolle i å opprettholde moral og motstandskraft blant personellet i krigssituasjoner. Den skaper en følelse av tilhørighet og dedikasjon til oppdraget, som er essensielt for å opprettholde motivasjon og engasjement, også i krevende og potensielt farlige situasjoner.

Militær kultur er unik på flere måter på grunn av sin distinkte organisasjonsstruktur, hierarkiske kommando, og delte verdier og normer.

Forsvarets særegne oppdrag er avgjørende for vår kultur. Forsvaret er forvalter av statens voldsmonopol, og skal med det virke i krise og krig. Forsvarets unike rolle og oppgaver setter sitt preg på kulturen vår. Oppdraget vårt understreker behovet for en kultur som støtter og forbereder Forsvaret på å møte utfordringene knyttet til de utfordringene som oppdraget vårt medfører. Oppdraget vårt skal være forankret i kulturen vår, slik at kulturen vår bidrar til å fremme oppdragsløsningen vår, og dermed utruste Forsvaret til å håndtere vårt spesifikke oppdrag med integritet og effektivitet. Trekkene ved kulturen vår må sees i lys av dette.

Dette er noen av nøkkelegenskapene som gjør militær kultur spesiell:¹³

☆ **1. Kommandokjede**

Militære organisasjoner har en hierarkisk kommandokjede, med klare linjer for autoritet og ansvarlighet. Hver person kjenner sin plass i organisasjonen og har spesifikke ansvar å oppfylle. Denne kommandokjeden tillater effektiv kommunikasjon, beslutningstaking og koordinering av oppgaver.

☆ **2. Delte verdier**

Militær kultur vektlegger en sterk følelse av delte verdier og normer, inkludert lojalitet, plikt, ære og disiplin. Dette læres fra det øyeblikket man går inn i Forsvaret i samhandling med andre, og forsterkes gjennom daglige ritualer og seremonier.

☆ **3. «Sense of mission»**

Den militære kulturen er sentrert rundt en følelse av oppdrag eller hensikt, innrettet mot å beskytte nasjonen og tjene en større sak. Dette bidrar også til å understreke meningsdimensjonen: Oppdraget vårt gir mening og er en sterk kraft inn i hvordan vi løser oppdragene og bygger fellesskap. Denne tilhørigheten til å løse oppdrag til det beste for nasjonen, skaper en sterk følelse av kameratskap og lojalitet blant Forsvarets personell.

☆ **4. Etske retningslinjer**

Holdninger, verdier og etikk er sentrale begreper for alle i Forsvaret. Eksempelvis har Forsvaret et betydelig fokus på dette gjennom HEL-programmet (Holdning, Etikk og Ledelse), som skal bidra til trening og bevisstgjøring av alle i Forsvaret rundt sentrale problemstillinger. Grunnlaget for Forsvarets legitimitet er demokratisk politisk kontroll og en oppslutning om Forsvaret i befolkningen, og tydelige etiske retningslinjer skal sikre at militært personell opptre på en profesjonell og respektfull måte til enhver tid.



☆ **5. Teamarbeid**

Militære operasjoner er sterkt avhengige av teamarbeid og samarbeid, ettersom enkeltpersoner må jobbe sammen for å utføre komplekse oppgaver og oppdrag. Denne følelsen av teamarbeid forsterkes gjennom opplæring og operativ erfaring. Et sterkt forsvar kan ikke bygges på rent individuelle prestasjoner, men forutsetter godt samarbeid.

KULTURTREKK VI BEHØVER

For Forsvaret er enkelte kulturelle trekk av avgjørende betydning for å løse oppdrag og oppnå operativ effekt. Flere nøkkelattributter fremhever seg som hjørnesteiner for en vellykket forsvarsorganisasjon. Forsvaret er en kompleks organisasjon som opererer i en rekke forskjellige situasjoner og miljøer. Derfor er det viktig at Forsvaret har en allsidig kultur som kan tilpasses ulike behov. Det er samtidig noen trekk som må gjennomsyre hele kulturen vår. Sentralt er særlig fire elementer:

☆ **1. Samhold**

I en militær hverdag er samhold avgjørende. Samhold refererer til evnen til å arbeide som ett samlet lag der hvert individ er nært knyttet til de andre og er villig til å støtte og beskytte hverandre i ulike situasjoner. Sterke bånd og tillit mellom tjenestemedlemmene gir økt effektivitet og koordinasjon i kritiske øyeblikk. Dette skaper en følelse av felles ansvar og engasjement, og forsterker motivasjonen til å overvinne hindringer og nå felles mål.

☆ **2. Tillit**

Tillit er hjørnesteinen i Forsvaret. Tillit mellom offiserer og mannskap, på tvers av enheter og på alle nivåer av kommando, bidrar til å strømlinjeforme beslutningstaking og kommunikasjon. Tjenestemedlemmer som har tillit til at deres ledere og kolleger tar informerte og ansvarlige beslutninger, kan sette søkelys på oppgavene med økt selvtillit og trygghet.

☆ **3. Trivsel**

Å fremme trivsel blant tjenestemedlemmene er avgjørende for å opprettholde høy operativ kapasitet. Dette inkluderer tilgang til nødvendige ressurser, helsestøtte og kontinuerlig faglig utvikling. Når tjenestemedlemmene føler seg godt ivaretatt og kan balansere de fysiske og mentale kravene i militæret med deres personlige behov, blir de bedre rustet til å håndtere utfordringer og oppgaver på en effektiv måte.

☆ **4. Motstandskraft**

Forsvaret opererer ofte under stress og press. Vi er avhengige av å trene personellet opp i å håndtere påkjenninger, det være seg av prosessuell eller operativ art. En kultur som fremmer mentalt, fysisk og emosjonell styrke hjelper personellet med å håndtere belastningene knyttet til oppgavene sine.



MILITÆRT SAMHOLD



Dere befinner dere langt fra basen, midt i et krevende oppdrag som krever presisjon og samarbeid på høyeste nivå. Det er ikke tiden for å gjøre feil, omgivelsene er fiendtlige. I en situasjon som denne blir samholdet i militæret ekstra viktig.

La oss si at dere er en spesialstyrkeenhet som skal infiltrere fiendens territorium og utføre en avgjørende oppgave. Natten er mørk, og dere er fullt klar over risikoen som lurar i skyggene. Men du vet også at du har dine medsoldater ved din side, og det gir deg en følelse av trygghet og styrke.

Under oppdraget må dere ta avgjørelser på sekundet, tilpasse dere uforutsette hendelser og stole på hverandres ekspertise. Det er samholdet som gjør at dere kan operere som en enhet, kommunisere uten ord og reagere lynraskt på endringer i situasjonen.

Når dere navigerer gjennom farlige territorier eller står overfor motstand fra fienden, er det samholdet som binder dere sammen. Dere gir hverandre støtte, deler ressurser og sørger for at alle kommer trygt hjem. Uansett hvor utfordrende oppdraget måtte være, vet du at du ikke er alene i kampen.

Dette er øyeblikkene som virkelig illustrerer betydningen av samhold i militæret. Det er samholdet som gjør at dere kan oppnå det umulige, håndtere de mest kritiske oppdragene og beskytte hverandre i de mest risikable situasjonene. Det er denne følelsen av å være en del av et sterkt fellesskap som gjør militæret til noe helt spesielt. I en militær sammenheng, er slike situasjoner en realitet vi må ta høyde for at personellet vårt skal kunne stå i. Nettopp derfor er kulturen vår så viktig: Den legger grobunn for mestring, for samhold, for motstandskraft og kampkraft. Det er både bredt anerkjent så vel som omfattende dokumentert, at «det menneskelige elementet i kamp» er avgjørende (Henderson 1985). I stedet for å være motivert av verdier eller etikk, uttrykker soldater at mellommenneskelige forhold er den mest avgjørende motiverende faktoren for å opptre i kamp (Shils and Janowitz 1948, Wong et al. 2003).

Militæret har en særegen funksjon. Kulturen vår har derfor også en funksjon: Å bidra til Forsvarets oppdragsløsning. Gitt hva Forsvaret har i oppdrag, er det ikke overraskende at samhold og kampmotivasjon i stor grad er beskrevet i instrumentelle termer, dvs. basert på problemet med hvordan vi kan forbedre soldatenes forestillinger.¹⁴

Sosiale og kulturelle faktorer for soldatenes militære ytelse, for deres moral og motivasjon kan altså ikke undervurderes. I kultur- og samfunnsvitenskapen snakker vi om dette gjennom begrepet cohesjon, som forenklet kan oversettes til samhold.¹⁵ Cohesion er et sentralt begrep i forståelsen av militær kultur: Det er bred vitenskapelig enighet om at militært personell må ha samhold og en felles kultur og oppleve et visst nivå av innbyrdes kulturell trygghet for å kunne yte. Vi snakker om dette som hhv. gruppesamhold og målsamhold (Group Cohesion og Task Cohesion).¹⁶ Samholdet tuftes enten på gruppens lojalitet og sosiale integrasjon, eller mot at gruppens medlemmer deler et felles mål som de jobber sammen for å nå. Sterkest blir det når begge typer samhold er på plass; når det er trygt og trivelig å gå på jobb sammen med kolleger som alle jobber mer eller mindre for å realisere det samme overordnede målet. Uten en av dem – eller uten begge – blir hverdagen utrygg, uforutsigbar og meningsløs, og de ansatte blir mindre produktive. De mister arbeidslysten og bruker for mye tid til å forstå spillereglene rundt seg. De ser ikke poenget med å være på jobb, eller opplever ikke at innsatsen deres verdsettes.



Da klarer de ikke å løse oppdragene sine. Uten en kultur som fremmer samhold klarer de ansatte med andre ord ikke å gjøre det de skal over tid.¹⁷

Det å jobbe tett med så mange flinke, hardtarbeidende og motiverte mennesker i både storm og solskinn, er utrolig givende. Det gir meg mye glede, stolthet og energi å kunne skryte av alle mine dyktige kollegaer som vokter verdens nest lengste kystlinje og våre strategisk viktige havområder. Det er et privilegium å være en del av dette drømmelaget.



Oliver Berdal, kontreadmiral, sjef Sjøforsvaret

Det at kulturen skaper samhold, er derfor avgjørende å ta innover seg, dersom Forsvaret skal fungere. I en militær sammenheng er nettopp samhold av spesielt avgjørende betydning. Militært samhold er en kritisk faktor for å øke militær effektivitet, forbedre moralen og redusere stress blant militært personell, og fremme militære verdier og etikk. Det er avgjørende for militær suksess og evnen til å utføre komplekse oppdrag i utfordrende og farlige miljøer. Militær samhörighet er i hvilken grad medlemmer av en militær enhet er forent i deres formål, oppdrag og forpliktelse til hverandre. Det er et kritisk aspekt ved militær effektivitet og kan ha en betydelig innvirkning på suksessen eller fiaskoen til militære operasjoner.

Betydningen av militær samhörighet ligger i dens evne til å øke operativ effektivitet og forbedre oppdragsresultater. Når militært personell føler en sterk følelse av samhörighet, er det mer sannsynlig at de jobber effektivt sammen, kommuniserer tydelig og stoler på hverandres evner. Dette kan resultere i raskere beslutningstaking, bedre koordinering og større tilpasningsevne til skiftende omstendigheter på slagmarken.

Dessuten kan militært samhold forbedre moralen og redusere stress blant militært personell. Når enkeltpersoner føler tilhörighet og støtte fra enheten sin, er det mer sannsynlig at de forblir motiverte og forpliktet til sitt oppdrag. Dette kan redusere sannsynligheten for psykologiske stressfaktorer som kampstress, posttraumatisk stresslidelse og depresjon, noe som kan påvirke militær beredskap og effektivitet negativt.

Militært samhold spiller også en rolle i å fremme militære verdier og etikk. Når personell føler seg knyttet til sin enhet og dens oppdrag, er det mer sannsynlig at de opprettholder militære verdier som ære, plikt og offer. Dette kan forbedre profesjonaliteten og den etiske oppførselen til militært personell, noe som er avgjørende for å opprettholde offentlig tillit og støtte til militære operasjoner.



Vår historie, kultur og profesjonsidentitet definerer hvem vi har vært, hvem vi er og hvem vi vil være i fremtiden. Vi blir vurdert og målt av våre kollegaer i andre grener, av våre allierte, og de sivile, på hvem vi er. Skal vi ha tillit, må vi ha en kultur som dyrker og viser samhold, profesjonalitet og fellesskap.

For meg ble en sterk avdelingskultur, med et utrolig samhold, helt avgjørende da livet mitt ble snudd på hodet og mørkt. Jeg mistet en sønn tidlig i karrieren. Jeg har vært nede i det mørkeste hullet et menneske kan komme. Kollegaene, fellesskapet og omsorgen fra disse dro meg opp i lyset og fikk meg til å gå videre i livet. Jeg er evig takknemlig, og for meg viser dette kraften i god kultur.



Arild Lango Edinsen, flaggmester, Sjøforsvarets sjefsmester

«Du må vite hvor du skal, hvem du skal dit sammen med, og hvorfor dere skal det.»



OPPDRAGETS INNFLYTELSE PÅ MILITÆR KULTUR

Militæret og Forsvarets rolle i krig og krise innebærer spesifikke og særegne oppgaver som i stor grad forutsetter utviklingen og vedlikeholdet av en unik kultur (Salmoni 2015). Dette unike oppdraget krever en kultur preget av disiplin, trening, samhold, og dedikasjon til nasjonens sikkerhet og forsvar (Scala and Howard 2020). I krigssituasjoner er militæret ansvarlig for å ivareta landets territoriale integritet, beskytte befolkningen, og opprettholde nasjonal suverenitet. Dette oppdraget krever ikke bare ferdigheter og taktiske kunnskaper, men også et sterkt fellesskap og en felles forståelse blant personellet. Den særegne kulturen innen militæret fungerer som et fundament som styrker samholdet og effektiviteten blant enhetene, samtidig som den dyrker et høyt nivå av profesjonalitet og beredskap i møte med utfordrende og presserende situasjoner som krig og krise medfører. Derfor er utviklingen av en slik kultur ikke bare nødvendig, men essensiell for å oppfylle de unike kravene og oppgavene som militæret står overfor i disse kritiske situasjonene (Nilsson 2020, Ross et al. 2015).

Oppdragene som tildeles spiller en avgjørende rolle i å forme den militære kulturen. Disse opp-



dragene, sammen med de ulike rollene som Forsvaret påtar seg, har en dyptgående innvirkning på våre kollektive verdier, holdninger og atferd. Denne påvirkningen er helt nødvendig for å møte kravene som oppdragene stiller (Hall 2011):

Nasjonens beskyttelse og forsvar har som primæroppgave å vokte og forsvare nasjonens territorium og sikkerhet. Dette gir opphav til en militær kultur som er kraftig gjennomsyret av patriotisme, nasjonal stolthet og en dyp hengivenhet for å vokte vårt land. Verdier som lojalitet, pliktfølelse og forsterket nasjonal identitet blir kjernen i en slik kultur.

Deltakelse i internasjonale operasjoner, som fredsbevaring, humanitær hjelp eller bekjempelse av terrorisme, reflekterer en annen side av vår militære kultur. Denne kulturen blir en hyllest til samarbeid, flernasjonal handling og kulturell sensitivitet. Verdier som samarbeid, tilpasningsevne og dyp respekt for mangfoldige kulturer vil utgjøre en vesentlig del av dette kulturlandskapet.

Spesialiserte enheter som Special Operations Forces (SOF) gir opphav til en militær kultur som er preget av høy ekspertise, disiplin og intensiv trening. I denne kulturen vil verdier som utholdenhet, disiplin, samhold og fleksibilitet være bærebjelker som former det kollektive tankesettet (Danielsen 2012, 2018).

I vår moderne tidsalder, hvor trusler relatert til cybersikkerhet og romforsvar er stadig mer fremtredende, blir vår militære kultur drevet av behovet for teknisk kompetanse, innovasjon og tilpasningsevne (Kepe 2020). Verdier som teknologisk ekspertise, tverrfaglig samarbeid og evnen til å følge med i teknologiske fremskritt, blir avgjørende elementer (Hanson 2003). Forsvaret står ofte overfor flere oppdrag samtidig, og det er i samspillet mellom ulike kulturelle elementer at vår helhetlige militære kultur formes.

«I en militær organisasjon er kulturen særlig relativ til hvilke(t) oppdrag gruppen skal utføre, hvilken plass i hierarkiet gruppen har, og hvilken avdeling de tilhører.»

NOEN ORD OM MAKT OG KULTUR I FORSVARET

Innenfor Forsvaret er forståelsen av makt og dens dynamikk innvevd i organisatorisk kultur og praksis (Cameron and Quinn 2011). Makt kan defineres som evnen til å påvirke eller kontrollere handlinger, atferd eller tanker hos enkeltpersoner eller grupper (Johannessen 2017, 2022, Johannessen 2013). Utøvelsen av makt i forsvarssektoren er kompleks og kontekstavhengig, ofte underlagt både formelle strukturer og implisitte hierarkier.

I et sosiokulturelt perspektiv er det nødvendig å erkjenne at kultur ikke bare er en samling av normer, verdier og ritualer, men også en mekanisme for maktutøvelse (Hofstede et al. 1990, French and Raven 1959). Kulturen i en forsvarsorganisasjon representerer et sett med felles forståelser, verdier og normer som påvirker atferd og beslutninger. Denne kulturen formes av historie, tradisjoner, hierarkier og organisatoriske mål.





Maktutøvelse i forsvarssektoren er ofte tett knyttet til hierarkiske strukturer, hvor autoritet og kommando er sentrale (Pierce 2010). Disse strukturene kan være både formelle, som graderte rangeringer og kommandokjeder, og uformelle, som baserer seg på erfaringsbaserte kunnskaper og sosial anerkjennelse. Makt kan også utøves gjennom kontroll over informasjon, ressurser og beslutningsprosesser.

Kulturen i Forsvaret påvirker maktforholdene på flere måter. For det første kan kulturen legitimere eller undergrave maktutøvelsen ved å forme oppfatninger om hva som er akseptabelt eller forventet innenfor organisasjonen. For eksempel kan en kultur som verdsetter lojalitet og disiplin legitimere en autoritær lederstil. For det andre kan organisatorisk kultur skape eller motvirke maktubalanser ved å fremme eller begrense tilgangen til ressurser, informasjon eller muligheter for medvirkning (Cameron and Quinn 2011).

I tillegg til generelle kulturelle påvirkninger, har Forsvaret ofte unike og spesifikke kulturelle trekk som påvirker maktutøvelsen. Militære organisasjoner kan være preget av verdier som enhet, lojalitet, disiplin og hierarki. Dette kan skape sterke bånd mellom ansatte, men samtidig bidra til en kultur hvor makt kan bli konsentrert på få hender og hvor avvikende meninger kan undertrykkes.

En bevissthet om samspillet mellom kultur og makt er derfor avgjørende for å forstå dynamikken i Forsvaret, når vi skal jobbe konstruktivt med den.

FORSVARET OG SIVILSAMFUNNET: KULTURKRÆSJ?

Forsvaret og sivilsamfunnet kan stå overfor kulturelle utfordringer når de samhandler. Dette kan føre til misforståelser og påvirke samarbeidet negativt. Å håndtere kultur i Forsvaret er derfor en kompleks oppgave. Forsvaret er en del av den nasjonale kulturen, men har samtidig sine egne kulturelle særtrekk og oppgaver som setter Forsvaret på siden av sivilsamfunnet. Det har en rolle i å ivareta norsk kultur, samtidig som det opererer som en distinkt enhet i forhold til det norske sivilsamfunnet.

Forsvaret har historisk sett spilt en rolle i utformingen av den norske nasjonale identiteten gjennom deltakelse i konflikter, militære tradisjoner og en samlet nasjonal vilje til forsvar. Denne historien har knyttet Forsvaret tett til resten av samfunnet. Forsvaret har også et betydelig samfunnsansvar i å verne om, hedre og opprettholde det norske samfunnet.

Samtidig er det vesentlig å anerkjenne at Forsvaret har sin unike rolle og identitet, som skiller seg fra det sivile samfunnet. Forsvaret har monopol på maktutøvelse, noe som fordrer at personellet trenes opp til å mestre utfordringer som ligger langt utenfor de krav og forutsetninger som stilles i jobber i sivil sektor. Militære enheter opererer med egne hierarkier, verdier og operative mål, noe som potensielt kan avvike fra normer og praksiser i sivilsamfunnet. Denne dynamikken krever en balanse mellom å være en integrert del av den nasjonale kulturen og å bevare sin egen identitet som en militær organisasjon.

Det betyr at Forsvaret må være bevisst på å forvalte og respektere kulturelle verdier og tradisjoner samtidig som det utfører sine militære oppdrag. Å opprettholde denne balansen krever en følsom tilnærming, der Forsvaret både kan styrke den nasjonale kulturen gjennom sin innsats, og samtidig bevare sin unike kultur og identitet som en militær organisasjon.

En av hovedgrunnene til denne kulturkollisjonen er forskjellene i oppdrag og målsettinger mellom Forsvaret og sivilsamfunnet. Mens Forsvaret primært fokuserer på nasjonal sikkerhet og forsvar, har sivilsamfunnet ulike formål, inkludert humanitær hjelp, utviklingsarbeid og fredsskapende aktiviteter. Slike ulikheter i oppdrag kan føre til misforståelser og konflikter når de to sektorene samarbeider. Forsvaret kjennetegnes av en hierarkisk struktur med klare kommandolinjer, mens sivilsamfunnet opererer med flate og desentraliserte strukturer. Dette skaper utfordringer knyttet til beslutningstaking og kommunikasjon mellom de to kulturene.



Sivilsamfunnet har gjennomgått betydelige endringer når det gjelder normer og standarder, særlig i kjølvannet av #metoo-bevegelsen de siste årene. #metoo har medført en normendring verden over, også i Norge (Sletteland 2018). Noe grovkornet kan man si at denne normendringen særlig har betydning i forhold til kjønnsroller og -interaksjon, noe som åpner opp spørsmålet om Forsvaret har «hengt med i tiden» og om Forsvarets kultur blir vurdert ut fra endrede normer og øvrige kulturelle standarder. Dette er en problemstilling som alle i Forsvaret må sette seg inn i og forholde seg til, skal vi ha et forsvar som verner om det norske samfunnet.

PERSONELLMANGFOLD OG SAMFUNNSANSVAR

Forsvarets personell er sammensatt av militære, av sivilt ansatte og vernepliktige. Dette mangfoldet er avgjørende for Forsvaret. Samspillet og synergien mellom de ulike personellkategorier er en nøkkelkomponent i Forsvarets operative styrke. Dette gjenspeiler ikke bare en organisatorisk nødvendighet, men også en samfunnsmessig forpliktelse til å opprettholde landets sikkerhet, forsvarsevne og forsvarsvilje. Deres kollektive bidrag er avgjørende for å oppfylle Forsvarets mandat og for å sikre nasjonal sikkerhet. Med dette utgjør de selve grunnlaget for Forsvarets operasjonelle suksess.

Vernepliktens rolle, og tilstedeværelsen av vernepliktige i Forsvarets struktur, reflekterer en institusjonalisert praksis der samfunnet bidrar til landets forsvar gjennom en midlertidig tjenesteplikt. Dette konseptet er forankret i nasjonale lover og danner grunnlaget for et bredt samfunnsengasjement knyttet til nasjonal sikkerhet og forsvar.

De sivilt ansatte utgjør et fundamentalt støtteapparat for Forsvaret. Deres rolle er essensiell for å opprettholde organisatorisk stabilitet, kontinuitet i drift og levering av spesialisert kompetanse som er avgjørende for Forsvarets operasjonelle effektivitet. Sivilansattes bidrag inkluderer et bredt spekter av funksjoner, fra administrasjon og logistikk til spesialiserte tekniske ferdigheter, og er avgjørende for å styrke Forsvarets operative kapabiliteter.

I Norge har vi verneplikt.

Våre vernepliktige soldater utgjør volumet i Forsvaret, enten de er inne til førstegangstjeneste eller er en del av styrkestrukturen. Vi må hver dag legge til rette for at alle våre vernepliktige har best mulig forutsetninger for å bli en så god soldat som mulig.

Jeg har fått svært gode tilbakemeldinger på måten norske soldater trener opp ukrainske soldater. Disse erfaringene må vi ta med oss også hjem, til hvordan vi trener våre egne vernepliktige til å bli de beste soldatene de kan bli.



Eirik Kristoffersen, general, forsvarssjef



Selv om Forsvaret representerer Norge og har som mål å ivareta verdiene det norske samfunnet er tuftet på, er det viktig å erkjenne at militær kultur avviker fra sivil kultur. Militær kultur kan slik sett betraktes som en subkultur innenfor det bredere samfunnet. En subkultur er en gruppe mennesker innenfor en større kultur som har egne verdier, normer, atferdsmønstre og tradisjoner som skiller seg fra hovedkulturen. Militær kultur har spesifikke kjennetegn og særegenheter som skiller den fra den sivile kulturen, på grunn av militærets spesifikke oppgaver, struktur og verdier. Noen av disse trekkene inkluderer et sterkt hierarki og klare autoritetslinjer, vektlegging på disiplin og lydighet, fokus på militære mål og oppdrag, bruk av uniformer og symboler for identitet, blant andre.

FORSKJELL PÅ ET MILITÆRT SPRÅK OG ET SIVILT SPRÅK

Språket et samfunn benytter, er en av de mest markante uttrykkene for dets kultur. I militæret reflekterer språket denne kulturen og danner en integrert del av dets unike identitet. Militæret, med sin egne særegne kultur og identitet, anser intern kommunikasjon som en viktig faktor for å styrke samholdet blant soldatene. Militært språk spiller en avgjørende rolle i å forme felles identitet og samhørighet blant soldater. Det skaper en subkultur der spesifikke termer og uttrykk styrker følelsen av å arbeide mot felles mål. Militært språk reflekterer også den hierarkiske strukturen i militæret, der tydelige rangordninger og respekt for autoritet er fundamentale. Samtidig er militært språk vanligvis mer formelt enn det sivile språket. Det benytter presise termer og spesialisert sjargong for å sikre klar og nøyaktig kommunikasjon. Forsvaret understreker viktigheten av klar kommunikasjon gjennom uttalelsen «Klart språk er godt forsvar» (FORSVARET 2022).

Militært språk er designet for å være hurtig forståelig, selv under press og i kritiske situasjoner. Det er ofte mer enkelt og direkte enn sivilspråket. Militær kommunikasjon er preget av høy formalitet og presisjon, ettersom tydelige instruksjoner er avgjørende. Hierarkiet i militæret gjenspeiles i måten man kommuniserer med overordnede og underordnede. Bruken av forkortelser og spesifikke termer bidrar til effektiv kommunikasjon. Militæret er kjent for bruk av mange forkortelser og akronymer for å forenkle kommunikasjonen, men samtidig kan dette gjøre språket mindre tilgjengelig og forståelig for sivile.

Militært språk omfatter også taktiske termer og spesialisert vokabular som gjenspeiler militærkulturens fokus på strategi og operasjoner. Evnen til å kommunisere klart under press er en kjernekompetanse i militæret. Militært språk inneholder termer og uttrykk knyttet til taktikk, strategi og våpenbruk som sjelden benyttes i sivil sammenheng.

Forskjellen mellom militært og sivilt språk er en refleksjon av ulike kulturer. Militæret bærer sin egen unike kultur og identitet, der intern kommunikasjon styrker samhørighet blant soldatene. Militært språk bidrar til å forme felles identitet. Det skaper en subkultur der unike termer og uttrykk styrker følelsen av felles mål.

SPRÅK ER KULTUR!

Alle kulturer har sitt eget språk. Det betyr at de som er i en gruppe og derfor del av fellesskapet, har en språkbruk som de kjenner seg igjen i og forstår, som ikke nødvendigvis deles av de utenfor. Det er en mengde ord, uttrykk og begreper som er både selvsagte og forståelige for Forsvaret, som er i bestefall tåkeprat for dem utenfor. Mange uttrykk har også militær opprinnelse, men brukes nå langt bredere enn som kommando.



Forsvaret bruker for eksempel en enorm mengde bokstavforkortelser. De fleste i Forsvaret vet nok hva KTS (Klar Til Strid) og SLO (Sluttet Orden) er, men er det åpenbart for andre? Forkortelser og slang er med på å understreke tilhørighet og samhold for dem som deler samme språk. Det skaper også avstand overfor dem som ikke er del av det samme fellesskapet.

Forsvaret har en så stor mengde forkortelser, at det er utgitt en egen ordliste over dem som er formalisert og i bruk til daglig.¹⁸ Det finnes samtidig en enorm skog av ord og uttrykk som har militær opprinnelse, men som har fått betydning langt utenfor rene kommandouttrykk, og brukes i det vanlige arbeidslivet og sosialt. For eksempel:

Utskei – slutt på dagens tjeneste. Fri.

BZ – fra Marinen, betyr godt jobba.

PP – peis på!

ASAP ZULU – fort som f***.

Å marge – virkelig tung, fysisk tjeneste.

FUBAR – «Fucked Up Beyond All Recognition/Repair».

«Gå på kvist» – møte motstand, få et problem.

Affirm – bekræftende respons (veldig Luftforsvaret).

«Klart bak» – egentlig ildklarering for PV-skytter på rekylfrie systemer som har bakblåst, men har blitt til en mer generell anvendelse om at det er klart/fritt frem.

SNAFU – en sarkastisk militær bokstavforkortelse for det engelske Situation Normal: All Fucked Up («Normal situasjon: alt er bare rot»).

Bamsemumspatrolje – tur ut av leir for å handle godteri, snus eller annet på butikken.

ASAP – as soon as possible. Så snart som mulig.

Hovis – egentlig fredagsrengjøring før utsjekk, men brukes om rydding/oppydding.

«Utgår med høye kneløft» – ikke snakk om!

Tetningslist – ligge ytterst mot teltduken i de gamle knappe- og lagsteltene.

Blåløypa – referanse til kaserne-seng (fordi sengetrekk før var blått). Brukt ved avrundning av dagen «blåløypa neste» = nå skal jeg gå og legge meg.

«Ventetjænest» – må sies med tung trøndersk aksent. Ikke gjøre noe i påvente av at befalet får gjort sitt.



Se flere militære forkortelser på forsvaret.no

Lytte på duk – flere betydninger, men gjerne å fange opp hva som skjer i en gruppe eller i omgivelsene. Være observatør på et møte.

Maskin – en rå soldat som tåler alt.

TBF – 3-bokstavs forkortelse.



FARGER I FORSVARET

Farger spiller en avgjørende rolle i Forsvaret og går langt utover det rent estetiske. Hver farge har en spesifikk betydning og symboliserer ulike aspekter av enhetens identitet, oppdrag og kultur. I middelalderen begynte man å bruke farger og symboler på riddersnes skjold for å identifisere venner fra fiender på slagmarken. Fargebruken i Forsvaret er derfor et uttrykk for de mange subkulturene som eksisterer side om side i det fellesskapet som Forsvaret utgjør i stort:



LEDELSEN

Purpurfargen ble fremstilt av sekret fra sjøsnegler i det østlige Middelhav allerede 1600 år f.Kr. I oldtiden var purpur meget kostbart og i Rom var fargen forbeholdt keiseren og enkelte statusbærende personer. Dette har gitt purpurfargens status som et symbol for ledelse. Brukes i NATO som «joint»/ felles og i Cyberforsvarets merker for å vise at de er en felleskapitet.



HÆREN

Det første permanente regiment i den britiske hær «the Yeoman Guard, the Beefeaters» ble oppkledd i en rød uniform av Henrik VII. Da England fikk en permanent hær i 1645, ble den røde fargen videreført. Allerede i 1720-årene ble rødt innført som hovedfarge i både den danske og den norske hær. Rød ble dermed Hærens farge og synes på Hærens uniform og merker.



SJØFORSVARET

I 1748 innførte Royal Navy uniformer med en mørk blå farge for sine offiserer. Denne fargen er etter hvert tatt i bruk i flere land, også i den dansk-norske marine. Da Norge etter 1814 fikk sin egen marine, ble fargen videreført. Den første registrerte omtale av blåfargen som Navy Blue var i England i 1840.



LUFTFORSVARET

Fargen Air Force Blue ble stadfestet som offisiell farge for Royal Air Force ifm. kong Georg Vs godkjenning av RAFs fane i 1921. Det norske luftforsvar ble etablert i England i 1944 og forsvarsgrenen tok ved krigens slutt flere av RAFs tradisjoner med seg tilbake til Norge, herunder også fargen Air Force Blue.

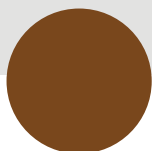


HEIMEVERNET

HV ble etablert i 1946 og fikk sin egen heraldiske farge. Grønn inngikk som en markant farge i HVs etatsmerke og fargen var også ledig i det heraldiske spekter. Offisielt fastsatt som heraldisk farge for HV ble den først i 1991. Da godkjente kong Olav V de første 18 ensfargete, grønne fanene til bruk i HV.



Lær mer om farger og skjold på:
<https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvarets-profil/heraldikk>

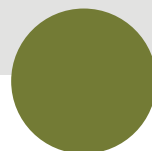


ØRKEN BRUN

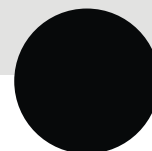


ØRKEN SAND

Fargene representerer jungel og ørkenforhold for internasjonale operasjoner.



SKOG GRØNN



SKOG SORT

Fargene representerer norsk skog og brukes nasjonalt.



KULTURARBEID I PRAKSIS

REGULERING AV KULTURARBEIDET

Paradoks?

Kulturen vår er med på å avgjøre hvordan vi løser oppdragene våre, og hvordan vi i praksis ivaretar hverandre og fellesskapet vårt. Samtidig finnes det ikke en egen straffelov eller et regelverk for kultur. Det finnes en lang rekke lover, regler og føringer for samhandlingen vår, eksempelvis både arbeidsmiljøloven og straffeloven, som bidrar til å regulere samhandlingen mellom oss. Men det eksisterer ikke en «kulturlov». Det kan virke som et paradoks, at kulturen både er avgjørende for oss, og samtidig ikke lovregulert.

Kulturutviklingen vår er summen av hvordan vi praktiserer de juridiske bestemmelsene og føringene, og samtidig er profesjonelle og ansvarlige profesjonsutøvere, og omsorgsfulle medmennesker. Skal vi virkelig eie god kulturutviklingen må vi derfor ikke bare se til hva som er lov eller ikke lov: Vi må fokusere på hva som er konstruktive, gode bidrag til et profesjonelt forsvar.

«Vet du hvilke retningslinjer og føringer som gjelder for kulturutvikling i Forsvaret?»



Forsvarets ansatte skal handle i tråd med gjeldende lover og regler. Ingenting i Forsvaret skal være på kant med loven, eller straffbart i henhold til verken sivil eller militær strafferett. Vi skal også handle i overensstemmelse med de regler, føringer og lover som gjelder for den sektoren vi jobber innenfor. Store deler av hvordan personellet vårt ivaretas, er regulert gjennom arbeidsmiljøloven. Arbeidsmiljøloven er den grunnleggende loven for arbeidslivet i Norge, og inneholder blant annet regler om arbeidstid, stillingsvern, arbeidsmiljø, ansettelse og varslingsrutiner. Etterlevelse av arbeidsmiljøloven er et felles ansvar, men det finnes samtidig egne avdelinger som sørger for at arbeidsmiljøloven håndheves og følges, eksempelvis J1/HR, FPVS og juridisk avdeling.

Arbeidet med kultur er like fullt ikke lovbestemt. Det er fordi kjernen i kulturen vår ikke ligger i formaliteter, men i det som kjennetegner oss mennesker: Vi er sosiale vesener med tanker og følelser. Vi kan med andre ord ikke lovregulere at noen skal like hverandre, eller at det skal være god stemning. Men, vi kan legge til rette for det. For å forstå og forbedre Forsvarets kultur, er det flere tilnæringer som kan være nyttige (Deloitte 2020):

- ☆ **1. Forskning og analyse.** Gjennomfør forskning og analyser for å få innsikt i den nåværende kulturen i Forsvaret. Dette kan inkludere intervjuer, spørreundersøkelser og observasjoner av ansatte på ulike nivåer. Ved å samle data og informasjon kan man identifisere styrker, svakheter og potensielle problemområder i den eksisterende kulturen.
- ☆ **2. Kulturell bevissthet.** Øk bevisstheten blant ledere og ansatte om betydningen av kultur og hvordan den påvirker organisasjonen. Dette kan gjøres gjennom opplæring,



workshops og diskusjoner om kultur og dens innvirkning på organisasjonen. Ved å utvikle en kulturell bevissthet kan ansatte bli mer i stand til å reflektere over egen atferd og bidra til en positiv endring.

HVA KJENNETEGNER EN «GOD» KULTUR?

Vi ønsker alle en hverdag i omgivelser der vi synes at kulturen er god. Utfordringen med det, er at begreper som «god» og «dårlig» i mange sammenhenger er avhengig av kontekst. Det er derfor få universelle standarder for hva som er henholdsvis «god» og «dårlig» kultur. Det er fordi kulturen er kontekstuell. Med det mener vi at hva vi opplever som riktig og normalt, er avhengig av hvilken sammenheng vi er i. Kulturens betydning, altså hva vi mener er bra eller dårlig og hvordan vi oppfører oss, er sterkt påvirket av dens kontekst. Det er bred enighet blant forskere innen kulturstudier, antropologi, sosiologi, og andre relevante disipliner om at kultur er kontekstuelet betinget. Når vi sier at kulturen er kontekstuelet betinget, betyr det at kultur er formet av og tilpasset den spesifikke situasjonen, stedet, historien og samfunnet der den utvikler seg. Kultur er ikke universell, men variabel og påvirket av mange faktorer. For å forstå kultur fullt ut, må vi vurdere den i sin unike kontekst og erkjenne at den kan endre seg over tid.

I praksis betyr det at kulturen både utvikler seg og endrer seg hele tiden, og den former også måten vi forholder oss til hverandre på. Det betyr altså at kulturen verken er statisk eller generell – hva som er opplevet som «normalt» og «riktig» ett sted, kan være «feil» et annet.¹⁹ Språket vi bruker er også med på å forme hvordan vi ser på omverdenen. Det betyr for eksempel at noen typer ord og uttrykk som føles som naturlige for oss og vekker gode følelser, tilhørighet og fellesskap, for andre kan virke både fremmede og frastøtende.²⁰



«I en militær organisasjon er kulturen særlig relativ til hvilke(t) oppdrag gruppen skal utføre, hvilken plass i hierarkiet gruppen har, og hvilken avdeling de tilhører. Avdelingskulturer påvirkes og formes av den overordnede organisasjonskulturen.»

Kulturuttrykkene i Forsvaret er i stor grad avhengig av hvilken avdeling den utspiller seg i. Det vil nødvendigvis være annerledes å være i korridorane i Forsvarsstaben enn det er å være om bord på en fregatt. I Forsvaret vil ulike former for atferd gjerne forklares i forhold til hvilken DIF, BRA og gren den utspiller seg i. Men, militær kultur, som enhver annen kultur, kan også påvirkes av faktorer som geografi, historie, politikk, teknologi og endringer i samfunnet rundt. Avdelingskulturer kan ha ulike sett av verdier og normer som reflekterer avdelingens mål, prioriteringer og arbeidsstil.

Kommunikasjonsstilen i en avdeling kan også variere avhengig av kulturen. Noen avdelinger kan ha en mer formell og hierarkisk kommunikasjon, mens andre kan ha en mer uformell og åpen kommunikasjon. Dette kan påvirke hvordan informasjon deles, beslutninger tas og samarbeid opprettholdes. Avdelingskulturer kan skape forskjellige arbeidsmiljøer og atmosfærer. Noen avdelinger kan ha en mer avslappet og uformell atmosfære, mens andre kan være mer strukturerte og disiplinerte. Dette kan påvirke samarbeid, trivsel og produktivitet blant de ansatte.

Det er avgjørende å erkjenne at språkbruk som kan føles naturlig eller morsomt for noen, kan være støtende eller traumatiserende for andre. Dette er spesielt relevant når det kommer til emner som seksuell trakassering og bruk av seksuelt ladet språk. Det som noen oppfatter som



uskyldig eller humoristisk, kan for andre fremstå som krenkende eller skremmende. Derfor er det viktig å utvise respekt når vi kommuniserer, enten det er ansikt til ansikt, på nettet eller i et arbeidsmiljø.

At kulturen er kontekstuell, betyr like fullt ikke at vi ikke kan si noe om hva som kjennetegner «god kultur» og «dårlig kultur». Generelt kan vi beskrive «god kultur» slik: Dersom vi skal kunne beskrive en kultur på en arbeidsplass som god, må den preges av at de ansatte både trives og yter godt, noe som gjenspeiles i at organisasjonen utfører oppdragene sine profesjonelt og med høy kvalitet. Samlet er det minst seks avgjørende elementer som samlet vil utmeisle en god kultur:

- ☆ **1. Tillit og respekt.** En god kultur bygger på gjensidig tillit og respekt mellom ansatte og mellom ansatte og ledelsen. Det innebærer å behandle hverandre med respekt, lytte aktivt, være åpne for andres synspunkter og verdsette mangfold.
- ☆ **2. Kommunikasjon og åpenhet.** En kultur preget av god kommunikasjon er kjennetegnet av effektive kommunikasjonskanaler, tydelig informasjonsflyt og åpen dialog. Dette inkluderer å oppmuntre til konstruktive tilbakemeldinger, dele informasjon transparent og lytte aktivt til hverandre.
- ☆ **3. Samarbeid og teamarbeid.** En god kultur fremmer samarbeid og teamarbeid. Det innebærer å oppmuntre til kunnskapsdeling, samarbeid om prosjekter, støtte og hjelpe hverandre, og skape en atmosfære der alle ansatte føler seg som en del av et felles mål.
- ☆ **4. Positivt arbeidsmiljø.** En god kultur setter fokus på å skape et positivt arbeidsmiljø der ansatte trives og er motiverte. Dette kan inkludere å fremme balanse mellom arbeid og privatliv, anerkjenne og belønne gode prestasjoner, og opprettholde en sunn arbeidsbelastning.
- ☆ **5. Kontinuerlig læring og utvikling.** En god kultur legger vekt på kontinuerlig læring og faglig utvikling. Det innebærer å oppmuntre til læring, tilby opplæringsmuligheter, støtte ansattes karrierevekst og verdsette kunnskapsdeling.
- ☆ **6. Verdibasert ledelse.** En god kultur er forankret i tydelige verdier og etikk. Ledelsen spiller en viktig rolle i å vise eksemplarisk atferd og handle i tråd med organisasjonens verdier. Dette skaper et fundament for ansattes engasjement og organisatorisk integritet.

ENDRING AV MILITÆR KULTUR

Å forandre militærkulturen er en kompleks oppgave, dypt forankret i historie, tradisjoner og verdier. Å forme en ny kultur krever strategier som tar hensyn til Forsvarets unike karakter, oppdrag og struktur. For å dyrke en kultur som fremmer samhold og stolthet i Forsvaret, er det for eksempel avgjørende med tydelig kommunikasjon av Forsvarets overordnede mål og formål. Hver og en av oss må forstå den viktige rollen vi spiller og hvordan vårt bidrag hjelper med å oppnå disse målene for å skape en felles følelse av formål og samhørighet. Videre bør det legges vekt på teambygging og samarbeid i både treningsøkter og daglige aktiviteter. Det betyr at vi i praksis må vise betydningen av å arbeide sammen som team, og hvordan dette bidrar til å utvikle tillit og gjensidig støtte blant oss alle. For å bygge den kulturen vi ønsker, er flere effektive tiltak avgjørende:

- ☆ **1. Kommuniser tydelig** de overordnede målene for å skape en felles følelse av formål og samhørighet.
- ☆ **2. Legg vekt på teambygging og samarbeid** i trening og daglige aktiviteter for å styrke båndene mellom soldatene.



- ☆ **3. Utvikle positivt lederskap** som fremmer samhold, mangfold og inkludering.
- ☆ **4. Implementer et system** for å identifisere og feire individuell og kollektiv måloppnåelse.
- ☆ **5. Oppfordre til åpen og effektiv kommunikasjon**, slik at vi alle kan uttrykke meninger og bekymringer fritt, og skape et trygt fellesskap.
- ☆ **6. Etablere mentorprogrammer** og klare karriereveier for ansatte.
- ☆ **7. Feiring av tradisjoner** og historie for å styrke identiteten og stoltheten.

I tillegg til dette er det særlig seks nøkkelområder som må vurderes med tanke på å fremme konstruktiv kulturutvikling:

- ☆ **1. Lederskap:** Endring må starte fra toppledelsen. Ledere må engasjere seg aktivt i å modellere ønsket atferd og verdier.
- ☆ **2. Utdanning og opplæring:** Kontinuerlig opplæring om mangfold, inkludering og etisk beslutningstaking kan påvirke endring i militærkulturen.
- ☆ **3. Tilbakemeldingsmekanismer:** Innsamling av tilbakemeldinger fra personell gjennom undersøkelser og fokusgrupper er viktig for å identifisere forbedringsområder.
- ☆ **4. Anerkjennelse og belønning:** Belønning av ønsket atferd bidrar til å styrke nye verdier og normer.
- ☆ **5. Ansvarlighet:** Hold enkeltpersoner ansvarlige for atferd som strider mot ønsket kultur.
- ☆ **6. Kontinuerlig forbedring:** Militærkultur må utvikle seg over tid for å møte organisasjonens skiftende behov.

EKSEMPEL: KULTURFORSTÅELSE I EN NATO-OPERASJON

I 2022 deltok Norge i en NATO-ledet militær operasjon i et konfliktområde i Midtøsten. Oppdraget involverte flere NATO-allierte nasjoner, inkludert USA, Storbritannia og Tyskland. Hensikten med operasjonen var å støtte en lokal koalisjon som kjempet mot en felles fiende.

I begynnelsen av operasjonen oppstod det imidlertid flere utfordringer knyttet til kulturforståelse og kjønnsperspektivet som hadde potensial til å påvirke samarbeidet og operasjonens effektivitet. Her er noen av de mest fremtredende eksemplene:

- ☆ **Språkbarrierer og kjønnsperspektivet.** I denne flernasjonale operasjonen var engelsk det primære arbeidsspråket. Men i tillegg til språkbarrierer, var det også viktig å forstå hvordan kjønnsrelaterte språklige nyanser kunne påvirke kommunikasjonen. Kjønnssensitivitet i språket og respekt for ulike uttrykk og tonefall var nødvendig for å unngå misforståelser og respektere alle deltakers identitet og rolle.
- ☆ **Kulturelle sensitiviteter og kjønnsperspektivet.** Operasjonsområdet hadde en svært mangfoldig befolkning med ulike kulturelle normer og kjønnsroller. Å forstå hvordan kjønn ble oppfattet og behandlet i forskjellige kulturer var viktig for å samhandle respektfullt med den lokale befolkningen. Dette inkluderte å respektere lokale kjønnsroller, skikker og behov.
- ☆ **Kosthold.** I tillegg til ulike kulturelle kostholdspreferanser, måtte man også ta hensyn



til hvordan ulike kjønn og aldersgrupper hadde forskjellige ernæringsbehov. Å tilby passende måltider som tar hensyn til alle deltakeres behov var essensielt for å fremme likestilling og respektere kjønnsforskjeller i helse og ernæring.

- ☆ **Religiøse observanser.** Operasjonsområdet hadde ulike religioner med spesifikke kjønnsroller og krav. Det var nødvendig å ha en kjønns sensitiv tilnærming til å forstå hvordan religiøse praksiser kunne påvirke ulike kjønn. Respekt for lokale religiøse praksiser, inkludert kjønns spesifikke ritualer og krav var avgjørende for å bygge tillit og samarbeide effektivt.

Løsningen på disse utfordringene inkluderte å innlemme kjønns perspektivet i kultur forståelsesopplæringen. Dette involverte å forstå hvordan kultur, kjønn og identitet samspiller og påvirker hverandre. Det inkluderte også å engasjere kjønns eksperter og lokale kvinnelige ledere i operasjonen for å sikre en helhetlig tilnærming til samarbeidet med både lokale samfunn og allierte styrker.

Gjennom økt kultur forståelse og kjønns sensitivitet kunne styrkene bedre samarbeide med hverandre og med den lokale befolkningen. Dette bidro til å bygge tillit, minimere utilsiktede hendelser og øke operasjonens effektivitet. Det sikret også at kjønns perspektivet ble tatt hensyn til i alle aspekter av operasjonen, noe som er viktig for likestilling og rettferdighet.

Dette caset viser tydelig hvor viktig det er å inkludere kjønns perspektivet i kultur forståelse når Forsvaret samarbeider med allierte styrker i flernasjonale operasjoner. Det fremmer ikke bare effektivitet og sikkerhet, men også likestilling og respekt for kjønns spesifikke behov og roller i ulike kulturer.



«Er kulturen tilfeldig eller intensjonell?»

Kulturen vår kan i stor grad styres gjennom økt bevissthet, større eierskap og økt kunnskap og kompetanse. Det gjør at kulturen vår blir intensjonell, altså utviklet i den retningen vi ønsker.



«Kulturendring må gjøres som om det var en militær operasjon!»



FASER I KULTURUTVIKLING: FRA IDENTIFISERING TIL REALISERING

Det å utføre oppdragene våre best mulig, har betydelig verdi og valør i Forsvaret. Når Forsvaret gjennomfører en militær operasjon, ligger det nitidig, nøyaktig og møysommelig arbeid til grunn. Slik skal det også være i kulturarbeidet. Kulturendring i Forsvaret kan langt på vei gjøres i tråd med de føringer som gjelder for operasjonsplanlegging. 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.

Først og fremst er klare målsettinger essensielle 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 suksess 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.

Begge typer prosesser krever samtidig god innsikt i hva vi har å jobbe med, hvilket utgangspunkt vi har, og hvilke ressurser vi har tilgjengelige. Det nytter ikke bare å vite hvilket resultat vi ønsker å oppnå – vi må også ha god oversikt og innsikt i hvilke ressurser vi har, for å komme oss dit.

Effektiv kommunikasjon og ledelse spiller også en nøkkelrolle i begge tilfeller. Å formidle mål og planer tydelig, samt ha dyktige ledere som kan veilede og motivere teamet gjennom prosessen, er avgjørende for måloppnåelsen.

Kultur er grunnlaget for vår beredskap og vår evne til å fungere under de mest kritiske forholdene. Den militære kulturen dyrker verdier som mot, lojalitet, ære og plikt.

Disse verdiene blir våre rettesnorer i krisetider. Kulturen vår er så viktig, den gir en praktisk ramme for hvordan verdiene våre manifesterer seg i hverdagslivet og i aktivitetene til Forsvaret.

Kirsti Green, flaggmester, sjefsmester Forsvarets operative hovedkvarter



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. Både militære operasjoner og kulturendringsprosesser krever dessuten kontinuerlig måling og evaluering av fremgang. Dette hjelper med å identifisere hva som fungerer bra og hva som krever justering, slik at man kan tilpasse seg endrede forhold. Til dette kunne vi også lagt til at motstand og utfordringer er noe som begge prosessene må forvente: Å være forberedt på motstand og ha en strategi for å håndtere utfordringer er viktig for å overvinne hindringer underveis.

Sist, men ikke minst, krever både militære operasjoner og kulturendringsprosesser tålmodighet og utholdenhet. Begge prosessene tar tid, og det er viktig å opprettholde motivasjon over tid for å komme dit vi ønsker. «Rome wasn't built in a day», og det blir ikke kultur, heller.

Kulturutvikling representerer en dynamisk prosess som krever en grundig og strukturert tilnærming for å bevege seg fra nåværende til ønsket tilstand. For å oppnå en vellykket endring i kultur, er det nødvendig å følge en systematisk tilnærming som inneholder flere viktige faser.

» **1. Identifisere faktisk kultur**

Første steg i kulturutvikling er å nøye observere og identifisere den faktiske kulturen som eksisterer i organisasjonen eller samfunnet. Dette innebærer en grundig analyse av eksisterende verdier, normer, atferdsmønstre og holdninger som er dypt forankret i systemet.

» **2. Definere ønsket kultur**

Å klart definere og artikulere den ønskede kulturen er avgjørende. Dette trinnet innebærer å skape en visjon som representerer de verdier, normer og atferdsmønstre som man ønsker å oppnå. Det er viktig at denne visjonen er realistisk, men samtidig ambisiøs nok til å inspirere til endring.

» **3. Identifisere nøkkeldrivere**

Etter å ha identifisert både den faktiske og ønskede kulturen, er neste skritt å fastslå nøkkelfaktorene eller drivkreftene som kan påvirke og forme kulturen. Dette kan omfatte lederskap, politikk, strukturer, belønningssystemer og kommunikasjon, blant annet.

» **4. Evaluere eksisterende tiltak**

En vurdering av tidligere gjennomførte tiltak er avgjørende for å forstå hva som har fungert og hva som har mislyktes tidligere. Denne analysen danner grunnlaget for å lære av tidligere erfaringer og unngå gjentakelse av feil.

» **5. Etablere milepæler**

For å effektivt styre endringen, er det nødvendig å etablere klare og målbare milepæler. Dette gjør det mulig å overvåke fremgangen og justere strategien etter behov.

» **6. Kommunisere handlingsplan**

En tydelig og omfattende handlingsplan må kommuniseres tydelig til alle involverte parter. Dette inkluderer beskrivelser av roller, ansvar og tidsrammer for implementeringen av endringer.

» **7. Lykkes vi med innsatsen?**

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

I konklusjon kan det sies at kulturutvikling er en omfattende prosess som krever engasjement,



tålmodighet og en grundig strategi. Å følge disse fasene gir en strukturert tilnærming for å bevege seg fra den nåværende kulturen til den ønskede kulturen, og det legger grunnlaget for bærekraftig endring og vekst.

KULTURENDRING OG ANSVAR

Endring av kultur er en kompleks og viktig oppgave som krever innsats og engasjement fra flere parter. Kultur formes av individuelle holdninger, sosiale normer og institusjonelle strukturer. Mens det er en felles oppfatning at kulturelle endringer er nødvendige for å tilpasse seg og møte samfunnsmessige utfordringer, er det ikke alltid klart hvem som skal ta ledelsen i denne prosessen.

Individuell bevissthet og handling spiller en avgjørende rolle i endring av kultur. Hver og en av oss har ansvar for å reflektere over våre egne holdninger og verdier, og hvordan vi kan påvirke og inspirere andre til å tenke og handle på nye måter. Samtidig har rammevilkårene for virket vårt innvirkning på kulturen, og ledere og beslutningstakere kan ta ansvar for å implementere strategier og praksis som fremmer positive kulturelle endringer.

Ansvar for endring ligger ikke bare på én part eller aktør, men krever en felles innsats fra ulike parter i samfunnet. Endring i kultur og holdninger tar tid og krever vedvarende innsats. Det er et kollektivt ansvar å skape et samfunn der seksuell trakassering ikke aksepteres. Gjennom samarbeid, bevisstgjøring og handling kan vi arbeide mot en kultur som fremmer respekt, likeverd og trygghet for alle.

Ansvaret for kulturen i Forsvaret ligger på flere aktører og nivåer innen organisasjonen. Her er noen viktige ansvarlige parter:

- ☆ **Forsvarsledelsen**
Øverste ledelsesnivå i Forsvaret har et stort ansvar for å forme og påvirke organisasjonskulturen. Dette inkluderer forsvarssjefen, Forsvarsstaben, DIF-sjefene og deres staber, og øvrige ledere. De må tydelig kommunisere og forankre Forsvarets verdier, holdninger og forventninger til de ansatte. Det er deres rolle å skape en inkluderende, trygg og profesjonell kultur i hele organisasjonen. Det er også deres ansvar å prioritere kulturutvikling blant oppdrag som hviler på de ansatte.
- ☆ **Avdelingsledere, militære ledere og sjefer**
Ledere på avdelingsnivå har et direkte ansvar for å skape og opprettholde en positiv kultur innenfor sine enheter. Dette inkluderer å være rollemodeller for ønsket atferd, fremme samarbeid og tillit, og håndtere eventuelle kulturproblemer som oppstår. Avdelingsledere har en unik mulighet til å påvirke kulturen i den enheten de er ansvarlige for.
- ☆ **Alle ansatte**
Hver enkelt person som jobber i Forsvaret har også et ansvar for å bidra til en positiv kultur. Kulturarbeid er alles ansvar men et ekstra ansvar ligger på sjefssersjantene og sjefsmesterne i avdelingene.
- ☆ **Kultur- og HR-avdelinger**
Kultur- og HR-avdelingene har en viktig rolle i å støtte og veilede ledere og ansatte i å utvikle en ønsket kultur. De kan bidra med opplæring, rådgivning, rekrutterings- og utvelgelsesprosesser som er i tråd med Forsvarets verdier, samt håndtering av eventuelle kulturproblemer som oppstår.
- ☆ **Avdeling for profesjon og kultur (APK)**
Etablert i 2023 som en prosjektavdeling. Resultater fra Forsvarets egne undersøkelser, forskning samt evalueringen av håndteringen av varslingssaker viser at Forsvaret må



modernisere og utvikle den militære profesjonen og Forsvarets kultur. For å sikre fokus og økt lederkraft for denne nødvendige utviklingen ble Avdeling for profesjon og kultur opprettet. Profesjon- og kulturprosjektet er viktig for Forsvaret, og er opprettet med to års varighet.

- ☆ **Akademiske institusjoner**
Akademiske institusjoner og avdelinger spiller avgjørende rolle i å frembringe kunnskap og kompetanse, slik at vi bygger holdninger og atferd konstruktivt og på et solid grunnlag. Både Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) og Forsvarets høyskole (FHS) har en særlig avgjørende rolle i så henseende.

HÅNDTERING AV DÅRLIGE KULTURUTVIKLINGSPROSESSER

Håndtering av en dårlig kulturutviklingsprosess kan være utfordrende, men det finnes noen tilnæringer som kan være nyttige:

- » **Identifiser problemene**
Først og fremst er det viktig å identifisere hva som gjør kulturutviklingsprosessen dårlig. Er det spesifikke tiltak eller beslutninger som skaper motstand eller mistrivsel blant medarbeiderne? Analyser situasjonen grundig for å få en klar forståelse av problemene.
- » **Kommuniser bekymringer**
Ta initiativ til å kommunisere bekymringene dine på en konstruktiv og respektfull måte til sjefen eller andre relevante interessenter. Forklar hvordan den nåværende kulturutviklingsprosessen påvirker organisasjonen negativt, og gi konkrete eksempler på problematiske aspekter. Fokuser på fakta og effekter, og unngå personlig kritikk.

*En kultur som bidrar til forebygging, er preget av
åpenhet, og at folk tør å si ifra og sette grenser.
Hvis noe er vanskelig å si, bør man si det så snart som
mulig, slik at det vanskelige ikke vokser.*

*Folk som sier ifra og korrigerer er en gave som vi må verdsette høyt.
Det hjelper oss til å bli en best mulig utgave av oss selv.*



Thomas Norman Hansen, hovedverneombud i Forsvaret

- » **Utarbeid alternative forslag**
I stedet for bare å peke på problemene, kan det være konstruktivt å komme med alternative forslag eller tilpasninger til kulturutviklingsprosessen. Dette viser at du er engasjert i å finne løsninger og bidrar til å åpne for dialog og samarbeid med sjefen eller andre involverte.
- » **Involver andre interessenter**
Dersom situasjonen ikke forbedrer seg, kan det være hensiktsmessig å involvere andre interessenter eller relevante enheter i organisasjonen. Dette kan inkludere HR-avdelingen, ledere på høyere nivå eller interne rådgivere. Deres perspektiv og innflytelse kan



bidra til å adressere problemene og finne en mer hensiktsmessig vei framover.

» **Søk ekstern støtte**

Hvis interne tiltak ikke gir ønsket resultat, kan det være hensiktsmessig å søke ekstern støtte. Dette kan inkludere å kontakte fagforeninger, arbeidstakerorganisasjoner eller eksterne konsulenter som kan bistå med å adressere og løse kulturutfordringene.

Det er viktig å huske at håndtering av en dårlig kulturutviklingsprosess krever tålmodighet og utholdenhet. Det kan ta tid å påvirke endringer, spesielt når det kommer fra en lederposisjon. Ved å være konstruktiv, engasjert og samarbeidsvillig kan du bidra til å påvirke en mer positiv kulturutvikling i organisasjonen.

Behovet for å bli sett og anerkjent

Ønsket om å bli sett og anerkjent av ens sjef, er en dypt rotfestet menneskelig motivasjon. Alle mennesker har behov for å bli sett, og det blir særlig tydelig i en kulturutviklingssituasjon. Det handler om behovet for tilhørighet og sosial aksept, ønsket om anerkjennelse og bekreftelse, behovet for veiledning og tilbakemelding, og påvirkningen sjefen har på arbeidsmiljøet og kulturen i organisasjonen. Når sjefen vår ser oss, bidrar det til å oppfylle disse behovene og skaper et positivt arbeidsmiljø som motiverer oss til å yte vårt beste.

UTVIKLING AV ET HELHETLIG RAMMEVERK FOR KULTURFORSTÅELSE OG KULTURUTVIKLING I FORSVARET

Kulturdiagnostikk

- ☆ Grundig analyse av eksisterende kulturelle trekk, normer, verdier og atferd.
- ☆ Bruk av spørreundersøkelser, intervjuer, workshops og observasjon for å identifisere styrker, utfordringer og forbedringspotensial i nåværende kultur.

Verdibasert ledelsesmodell

- ☆ Implementering av en verdibasert ledelsesmodell på alle nivåer.
- ☆ Tydelig kommunikasjon og etterlevelse av organisasjonens verdier for å gi retning og et moralsk kompass.
- ☆ Bygging av tillit og engasjement blant medarbeidere gjennom verdibasert ledelse.

Kulturkartlegging

- ☆ Utvikling av et kulturkartleggingssystem for avdelinger, enheter og profesjoner i Forsvaret.
- ☆ Innsikt i unike kulturelle aspekter knyttet til hver gruppe.
- ☆ Anerkjenne subkulturer og forstå den overordnede kulturen gjennom kartlegging.

Integrasjon av profesjonskultur

- ☆ Vektlegging av profesjonskulturens rolle i Forsvaret.



- ☆ Respekt og anerkjennelse av unike verdier, normer og atferdsmønstre innen hver profesjon.
- ☆ Fremme samarbeid og felles verdier som støtter Forsvarets mål.

Kapasitetsbygging

- ☆ Inkludering av opplæringstiltak for ledere og medarbeidere i Forsvaret.
- ☆ Opplæring i kommunikasjon, konflikthåndtering, mangfold og inkludering, og andre relevante emner.
- ☆ Styrking av kompetansen knyttet til kulturforståelse og kulturutvikling.

Gjennom implementeringen av dette rammeverket, vil Forsvaret kunne oppnå en kultur preget av tillit, samhold og fellesskap. Dette inkluderer en dypere forståelse og anerkjennelse av den eksisterende kulturen, som igjen legger grunnlaget for en mer målrettet strategisk utvikling. Med innføringen av verdibasert ledelse vil organisasjonen kunne gi klar retning og bygge engasjement blant medarbeidere på alle nivåer. Denne helhetlige tilnærmingen vil resultere i en organisasjon som ikke bare er mer positiv og inkluderende, men også mer motstandsdyktig og samarbeidsorientert. Dette, i sin tur, vil bidra til å styrke Forsvarets omdømme og effektivitet, og sikre at organisasjonen er rustet for fremtidige utfordringer og oppgaver.

Å oppleve en usunn kultur, er som å komme inn i en gymsal som stinker. Du merker at noe er annerledes og galt når du kommer inn første gang. Etter å ha trent en stund, blir du vant til lukten og tenker ikke over det. Du risikerer å bidra til den vonde lukten. Ikke aksepter og bli vant til at det stinker. Ta ansvar og få vasket ned gymsalen hvis det er behov.



Rune Wenneberg, sersjantmajor, Forsvarets sjefssersjant

UTVIKLING AV KULTUR I FORSVARET

LEDERSKAP

Et sterkt og positivt lederskap er avgjørende for å bygge og opprettholde en god kultur. Ledere må være rollemodeller og tydelige i sine verdier og forventninger. De bør inspirere, motivere og kommunisere klart med soldatene.

VERDIER OG ETIKK

Forsvaret bør ha klart definerte verdier som er forankret i etikk og integritet. Disse verdiene må være tydelig kommunisert og integrert i alle aspekter av organisasjonen. Det bør oppfordres til ansvarlighet, respekt, profesjonalitet og samarbeid.

OPPLÆRING OG UTDANNING

Kontinuerlig opplæring og utdanning er viktig for å utvikle en god kultur. Soldater bør få nødvendig opplæring i både militære ferdigheter og verdibasert atferd. Dette kan inkludere kurs om mangfold, inkludering og sensitivitet overfor ulike kulturer.

KOMMUNIKASJON

Åpen og effektiv kommunikasjon er avgjørende. Soldater bør oppfordres til å uttrykke sine meninger, komme med innspill og gi tilbakemeldinger. Ledere bør oppmuntre til dialog og være lydhøre overfor soldatenes behov og bekymringer.

MANGFOLD OG INKLUDERING

Forsvaret bør være åpent for mangfold og fremme inkludering. Ulike perspektiver og erfaringer bidrar til en rikere kultur. Diskriminering, trakassering og mobbing bør ikke tolereres, og det bør være systemer på plass for å håndtere eventuelle problemer.

BELØNNING OG ANERKJENNELSE

Det er viktig å belønne og anerkjenne soldaters innsats og prestasjoner. Dette kan skape en positiv og motiverende kultur. Forsvaret bør ha ordninger for å hedre soldater som utmerker seg, og legge vekt på teamarbeid og samarbeid.

EVALUERING OG JUSTERING

Forsvaret bør kontinuerlig evaluere kulturen og gjøre nødvendige justeringer. Dette kan innebære å gjennomføre regelmessige undersøkelser, få tilbakemeldinger fra soldater og revidere politikk og praksis basert på innsiktene som er samlet inn.





LITTERATURLISTE

Denne listen er ikke utfyllende, men samler noen klassiske verk det kan være fint å være klar over. Kulturvitenskapen er, som vist, et stort fagfelt med en rekke faglige retninger og skoler. I denne litteraturlisten finner du noen av de verkene som denne Kulturhåndboken henviser til og bygger på – men det er mange flere! Det er bare å lese, grave, undre, spørre ...

2016. *Military Operations and the Mind*

War Ethics and Soldiers' Well-being. Edited by Stéphanie A. H. Bélanger and Daniel Lagacé-Roy: McGill-Queen's University Press.

Anderson, Benedict. 1983. *Imagined Communities*. New York: Verso.

Bang, Henning. 2020 (1998). *Organisasjonskultur. Vol. 5*. Oslo: Universitetsforlaget.

Barth, Fredrik, ed. 1969. *Ethnic groups and boundaries: The social organization of cultural difference*. Bergen/Oslo: Universitetsforlaget.

Barth, Fredrik, ed. 1978. *Scale and Social Organization*. Oslo/Bergen: Universitetsforlaget.

Barth, Fredrik. 1981. *Selected Essays of Fredrik Barth: International Library of Anthropology*, International Library of Anthropology.

Başar, Ufuk. 2022. «*Military Culture.*» In, Volume 4, Pages 91-99.

Ben-Ari, Eyal, and Edna Lomsky-Feder. 1999. «*Introduction: Cultural Constructions of War and the Military in Israel.*» In *Military and Militarism in Israel* edited by Edna Lomsky-Feder and Eyal Ben-Ari, 1-36. Albany: State University of New York Press.

Berger, Peter L., and Thomas Luckmann. 1966. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Reality*. New York: Doubleday & Company.

Bourdieu, Pierre. 1995. *Distinksjonen: En sosiologisk kritikk av dømmekraften*. Oslo: Pax Forlag.

Britt, Thomas W., Robert R. Sinclair, and Anna C. McFadden. 2013. «*Introduction: The meaning and importance of military resilience.*» In *Building psychological resilience in military personnel: Theory and practice.*, 3-17. Washington, DC, US: American Psychological Association.

Cameron, K.S., and R.E. Quinn. 2011. *Diagnosing and changing organizational culture*. 3 ed. Chichester, England: Jossey Bass Wiley.

Chatman, J.A, and C.A. O'Reilly. 2016. «*Paradigm Lost: Reinvigorating the study of organizational culture.*» *Research in Organizational Behaviour* 36:199-224.

Clausewitz, Carl von. 1997. *On War*. Edited by Translated by J.J. Graham., Wordsworth Classics of World Literature. Ware, England: Wordsworth Editions.

Coker, Christopher. 2007. *The warrior ethos : military culture and the war on terror*, LSE international studies series. London: Routledge London.

Danielsen, Tone. 2012. *Hos oss sitter kulturen i hjertet - antropologisk studie av kultur i Marinejegerkommandoen*.

Danielsen, Tone. 2018. *Making Warriors in a Global Era - An Ethnographic Study of the Norwegian Naval Special Operations Commando*.

DCO, UN. 2022. *UN DCO Gender Strategy 2021-2023*. edited by UNSDG.UN.ORG. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2022-03/UNDCO%20Gender%20Strategy%202021-2023.pdf>

de Jomini, A.H., and J.D. Hittle. 1965. *Jomini and His Summary of the Art of War: A Condensed Version*: Stackpole Books.

Deal, T.E. , and A.A. Kennedy. 1982a. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison Wesley Publishing Company.

Deal, T.E., and A. A. Kennedy. 1982b. *Corporate Cultures*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Deloitte. 2020. «*Hvordan bygge kultur? Erfaringer fra globale kriser kan brukes til å utvikle en kultur for endring og innovasjon.*» Deloitte.com/no.

Douglas, Mary. 1966. *Purity and Danger: An Analysis of Concepts of Pollution and Taboo*: Routledge.

Durkheim, Emile. 1893. *The Division of Labour in Society*. New York: The Free Press.

FORSVARET. 2020. *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. <https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/profesjonogkultur/ledelse>

FORSVARET. 2022. *Forsvarsspråket: Forsvarets språknormal med grammatikk, skrive tips og regler*. edited by Forsvarets Fellestjenester FFT. https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/forsvarsspraaket.pdf/_attachment/inline/e093463a-8931-4aa7-8bda-36e390b6fce7:a7a-31437e79d48ca2e93ccbde0c3cd5fc7d16910/forsvarsspraaket_120122.pdf.

FORSVARET. 2023a. *Forsvarets likestillings- og mangfoldspolicy*. edited by forsvarssjefen: Forsvarsstaben J1.

FORSVARET. 2023b. *Handlingsplan for økt likestilling og mangfold i Forsvaret 2023-2025*. Forsvarssjefen.

FORSVARET. N.D. *Militære forkortelser*. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/militaere-forkortelser>.



EN INNFRØRING I KULTUR OG KULTURFORSTÅELSE FOR FORSVARET

- Freedman, L.** 2017. *The Future of War: A History*: Penguin Books Limited.
- French, John, and Bertram Raven.** 1959. *The bases of social power*. Vol. 6.
- Fæste, Tora.** 2020. «Mestrings og utvikling av avdelingskultur i Task Force Telemark bataljon.» STRATAGEM.
- Geertz, Clifford.** 1973 *Interpretation of Cultures*: Basic Books.
- Gelder, Ken,** ed. 2005 (1997). *The Subcultures Reader*. London & New York: Routledge.
- Haenfler, Ross.** 2023. *Subcultures. The basics*. London & New York: Routledge.
- Hall, Lynn.** 2011. «The Importance of Understanding Military Culture.» *Social work in health care* 50:4-18. doi: 10.1080/00981389.2010.513914.
- Hanson, Victor Davis.** 2003. «Military Technology and American Culture.» *The New Atlantis*.
- Hedges, Chris.** 2002. *War is a force that gives us meaning*. New York: Anchor Books.
- Heen, Hanne, Dag Ellingsen, and Ulla-Britt Lilleaas.** 2023. «Mellom familiens og Forsvarets krav.» AFI-rapport 2023 1 (<https://hdl.handle.net/11250/3044092>).
- Hobsbawm, Eric J.** 1990. *Nations and Nationalism since 1780. Programme, myth, reality*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv, and Geert Sanders.** 1990. «Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases.» *Administrative Science Quarterly* 35 (2):286-316. doi: 10.2307/2393392.
- Hyland Eriksen, Thomas.** 1993. *Små steder – store spørsmål: Innføring i sosialantropologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hyland Eriksen, Thomas,** ed. 1997. *Flerkulturell forståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hyland Eriksen, Thomas.** 2003. *Globalization: The Key Concepts*. New York: Bloomsbury Academic.
- Iddagoda, Anuradha, N. Dewasiri, and Manoj Keppetipola.** 2021. «Conceptualization and Operationalization of Military Organizational Culture.» *International Journal of Sustainable Economies Management* 10:19-30. doi: 10.4018/IJSEM.2021040102.
- Ivanov, Vladimir.** 2023. «Military Culture: Philosophical and Anthropological Perspective of Research.» *IZVESTIYA VUZOV SEVERO-KAVKAZSKII REGION SOCIAL SCIEN-CE*:12-16. doi: 10.18522/2687-0770-2023-1-12-16.
- Johannessen, Stig.** 2017. *Strategies, Leadership and Complexity in Crisis and Emergency Operations*.
- Johannessen, Stig.** 2022. *Complexity in Organizations: A Research Overview*.
- Johannessen, Stig O.** 2013. *Politikkultur. Identitet, makt og forandring i politiet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaldor, M.** 1999. *New and Old Wars: Organized Violence in a Global Era*: Polity Press.
- Kaplan, F.** 2013. *The Insurgents: David Petraeus and the Plot to Change the American Way of War*: Simon & Schuster.
- Kepe, Marta.** 2020. «Considering Military Culture and Values When Adopting AI.» *RANDBlog / Small Wars Journal*.
- Kilcullen, David.** 2010. *Counterinsurgency*. Carlton North, Vic.: Scribe Publications.
- Kroeber, Alfred, and Clyde Kluckhohn.** 1952. *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge, MA: Peabody Museum.
- Lang, Rainhart.** 2015. «Schein, Edgar H. (1985): Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.» In, 595-599.
- Laurence, Janice.** 2011. «Military Leadership and the Complexity of Combat and Culture.» *Military Psychology* 23:489-501. doi: 10.1080/08995605.2011.600143.
- Levi, Margaret.** 1997. *Consent, Dissent, and Patriotism*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Little, Roger W.** 1964. «Buddy Relations and Combat Performance.» In *The New Military: Changing Patterns of Organization*, edited by Morris Janowitz. New York: Russell Sage Foundation.
- MacCoun, Robert J.** 1993. *What is Known About Unit Cohesion and Military performance. In Sexual Orientation and U.S. Military Personnel Policy: Options and Assessment*, edited by RAND. Santa Monica, CA: National Defense Research Institute.
- MacCoun, Robert J., Elizabeth Kier, and Aaron Belkin.** 2006. «Does Social Cohesion Determine Motivation in Combat? An Old Question with an Old Answer.» *Armed Forces & Society* 32 (4):646-654.
- Machiavelli, Niccolò.** 2013. *The Art of War*: BookRix.
- Mansoor, P., and W. Murray,** eds. 2019. *The Culture of Military Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Markman, Keith D., Travis Proulx, and Matthew J. Lindberg.** 2013. *The psychology of meaning*. 1st ed ed. Washington, DC: American Psychological Association Washington, DC.
- McFate, M.** 2018. *Military Anthropology: Soldiers, Scholars and Subjects at the Margins of Empire*: Oxford University Press.



- Metz, S., and R.A. Millen.** 2004. *Insurgency and Counterinsurgency in the 21st Century: Reconceptualizing Threat and Response*: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College.
- Moore, II, Russell A.** 1998. *Strategic Culture – How It Affects Strategic «Outputs»*. MARINE CORPS COMMAND AND STAFF COLL QUANTICO VA.
- Nadelson, Theodore.** 2005. *Trained to Kill: Soldiers at War*. Baltimore & London: John Hopkins University Press.
- Nilsson, Niklas.** 2020. «Practicing mission command for future battlefield challenges: the case of the Swedish army.» *Defence Studies* 20 (4):436-452. doi: 10.1080/14702436.2020.1828870.
- Nneji, Ngozi, and Professor Asikhia.** 2021. «Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature.» 3:361-372. doi: 10.35629/5252-0301361372.
- Olympiatoppen.** 2023. «Hva er oppskriften på god prestasjonskultur?».
- Pierce, James G.** 2010. *IS THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE U.S. ARMY CONGRUENT WITH THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF ITS SENIOR LEVEL OFFICER CORPS?*: Strategic Studies Institute, US Army War College.
- Pirani, Pietro.** 2014. «Elites in Action: Change and Continuity in Strategic Culture.» *Political Studies Review* 14 (4):512-520. doi: 10.1111/1478-9302.12058.
- Reece, Andrew, Gabriella Kellerman, and Alexi Robichaux.** n.d. *Meaning and purpose at work*. https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/9253440/Asset%20PDFs/Promotions_Assets_Whitepapers/BetterUp-Meaning&Purpose.pdf: BetterUp.
- Regjeringen.** 2023. *Kvinner, fred og tryggleik*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/fn/kvinner-fred-og-tryggleik/id660488/>
- Rizescu, Marius.** 2023. «CHANGING MILITARY ORGANIZATIONAL CULTURE -MULTIPLIER OF ORGANISATIONAL EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY.» 109—118.
- Ross, Paula T., Divy Ravindranath, Michael Clay, and Monica L. Lybson.** 2015. «A Greater Mission: Understanding Military Culture as a Tool for Serving Those Who Have Served.» *Journal of Graduate Medical Education* 7 (4):519-522.
- Rusu, Maria Lucia.** 2023. «The Military Organization – A Culture of Innovation.» *Land Forces Academy Review* 28:126-135. doi: 10.2478/raft-2023-0016.
- Said, Edward W.** 1978. *Orientalism*. New York: Vintage Books: A Division of Random House.
- Salmoni, B.A.** 2015. *Operational Culture for the Warfighter: Principles and Applications*: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Sapir, Edward.** 1949. *Culture, Language, and Personality: Selected Essays*: University of California Press.
- Scala, N.M., and J.P. Howard.** 2020. *Handbook of Military and Defense Operations Research*: CRC Press.
- Schein, E.H.** 1999. *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change*. Calif.: Jossey-Bass.
- Schein, E.H.** 2004. *Organizational Culture and Leadership*: Wiley.
- Schein, Edgar H.** 1985. *Organizational Culture and Leadership*: Schein, Edgar, *Organizational Culture and Leadership* (1985). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496184>.
- Shils, Edward A., and Morris Janowitz.** 1948. «Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II.» *Public Opinion Quarterly* 12 (2):280-315.
- Shweder, Richard.** 1990. «Cultural psychology: What is it?» In *Reading in Cultural Psychology*, edited by Richard Shweder.
- Siebold, Guy L.** 2001. «Core issues and theory in military sociology.» *Journal of Political and Military Sociology*.
- Stetteland, Anja.** 2018. «Da #metoo kom til Norge: Et ufullendt normskifte mot seksuell trakassering.» *Kilden* 3: <https://kjonnsforskning.no/nb/da-metoo-kom-til-norge>.
- Smith, Anthony D.** 1991. *National Identity*. London: Penguin Books.
- Smith, R.** 2012. *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World*: Penguin Books Limited.
- Snider, D.M., J.A. Nagl, T. Pfaff, and War College.** Strategic Studies Institute. 1999. *Army Professionalism, the Military Ethic, and Officership in the 21st Century*: U.S. Army War College.
- Soeters, Joseph.** 2018. «Organizational Cultures in the Military.» In, 251—272.
- Sondhaus, L.** 2006. *Strategic Culture and Ways of War*. 1 ed. London: Routledge.
- Stouffer, Samuel A., Arthur A. Lumsdaine, Marion Harper Lumsdaine, Robin M. Williams, M. Brewster Smith, and Irving L. Janis.** 1949. *The American Soldier: Combat and Its Aftermath*. Vol. II. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Tilly, Charles.** 2005. *Identities, Boundaries, and Social Ties*: Paradigm Publishers.
- Tylor, E. B.** . 1871. *Primitive Cultures*. Vol. 1. London: John Murray.
- Valaker, Sigmund, and Tone Danielsen.** 2018. «Sense-Making and Decision-Making in a Joint Military Context : The Role of Translating, Verifying and Prioritizing Information.» Vol 8.
- Watson, Samuel J.** 1994. «Religion and Combat Motivation in the Confederate Armies.» *Journal of Military History* 58 (1):29-55.



Weinberger, Sharon. 2008. «*Military research: The Pentagon's culture wars.*» *Nature* 455 (7213):583-585. doi: 10.1038/455583a.

Whorf, Benjamin Lee. 2012. *Language, Thought, and Reality: Selected Writings*: MIT Press

Wolff, Kurt H. 1950. *The Sociology of Georg Simmel*: The Free Press.

Wong, Leonard, Thomas A. Kolditz, Raymond A. Millen, and Terrence M. Potter. 2003. *Why they Fight: Combat Motivation in the Iraq War*. Strategic Studies Institute, U.S. Army War college.

Wuthnow, Robert. 1987. *Meaning and Moral Order: Explorations in Cultural Analysis*. Berkeley, Los Angeles & London: University of California Press.

Yagil, Dana. 1995. *A Study of Cohesion and Other Factors of Major Influence on Soldiers' and Unit Effectiveness*. Tel Aviv: Israel Defence Forces Tel-Aviv Department of Behavioral Sciences.

Yuen, D.M.C. 2014. *Deciphering Sun Tzu: How to Read «The Art of War»*: Oxford University Press.



SLUTTNOTER

- 1 Arbeidshverdagen vår er gjennomregulert. Det følger en lang rekke lovpålagte forpliktelser med de arbeidsoppgavene vi påtar oss. Ta en kikk på nettsiden over Forsvarets oversikt over regelverk og direktiv (FOBID) for å få innsikt i dette.
- 2 Dette ligger dypt forankret i Forsvarets grunnsyn på ledelse fra 2020 (FORSVARET 2020).
- 3 Se nettsidene for F24 for mer informasjon: <https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/modernisering-og-effektive-ring-i-forsvarssektoren/forsvarssektoren-2024>.
- 4 En utgreiing om dette, finner du blant annet i Henning Bang sin bok «Organisasjonskultur» fra 1998, der han bygger på en definisjon fremmet av Chatman og O'Reilley (Bang 2020 (1998), Chatman and O'Reilley 2016). Det finnes omfattende litteratur på dette, og noen verk det kan være nyttig å se på, er (Bang 2020 (1998), Barth 1978, Chatman and O'Reilley 2016, Danielsen 2012, Deal and Kennedy 1982b, Deal and Kennedy 1982a, Geertz 1973, Johannessen 2022, Kroeber and Kluckhohn 1952, Schein 1985).
- 5 Dette begrepet ble introdusert av den skotske historikeren og politiske teoretikeren Benedict Anderson i hans bok med samme navn, «Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism» (1983).
- 6 Dette begrepet er viktig for å forstå hvordan nasjonale identiteter blir konstruert og vedlikeholdt, spesielt i en tid med økende globalisering. Andersons teori har også blitt utvidet og utforsket videre av andre forskere, som Eric Hobsbawm og Anthony D. Smith, som har bidratt til å analysere hvordan nasjonale myter, symboler og historier spiller en rolle i å skape og opprettholde disse «forestilte samfunnene». Samlet sett gir disse perspektivene innsikt i hvordan nasjonale identiteter er sosiale konstruksjoner som er formet av kultur, historie og politikk, og hvordan de påvirker samfunnet på mange måter (Hobsbawm 1990, Smith 1991).
- 7 En slik definisjon er «den komplekse helheten som inkluderer kunnskap, tro, kunst, lov, moral, skikk og alle andre evner og vaner som mennesket har tilegnet seg som medlem av samfunnet» (Tylor 1871).
- 8 Det er de vitenskapene som studerer menneskers samhandling og menneskers atferd, som har vært særlig engasjert i studiet av kultur. Aller mest har det vært antropologien og sosiologien. Det er også fra disse fagfeltene vi henter definisjoner av kultur. Disse definisjonene peker gjerne på flere viktige elementer: Slike definisjoner vektlegger derfor kultur som et sett med mønstre for atferd, symbolsk overføring, sosialt delt og historisk utvalgt.
- 9 Det var særlig den norske antropologen og forskeren Fredrik Barth (d. 2016) som for alvor ga oss innsikt i hvordan kultur må forstås som en dynamisk prosess som skapes og endres i sosial samhandling (interaksjoner). Han understreket at kultur er i endring gjennom at vi mennesker alltid møter og samhandler med andre. Sammenlignet med den klassiske definisjonen er Barths tilnærming mer fokusert på kultur som en prosess. Han argumenterte for at kultur forandrer seg i kontakt med andre kulturer (Barth 1969, 1978, 1981).
- 10 Livsvalget det er å gå inn i Forsvaret, har store ringvirkninger for den det gjelder – og for dem rundt. Hvordan håndtere denne utfordringen for ikke verken å miste personell eller påføre personellet større belastninger enn nødvendig, forskes det jevnlig på. Her i Norge gjøres det nå av AFI (Arbeidsforskningsinstituttet ved Oslo MET) i forskningsprosjekt Forsvarets samlivsundersøkelse (Heen, Ellingsen, and Lilleaas 2023).
- 11 Se for eksempel forklaring på dette i Store norske leksikon av prof. Jon Schackt: <https://snl.no/kultur>.
- 12 Se s. 36 i Stig O. Johannessens bok «Politikkultur: Identitet, makt og forandring i politiet» (2013). Boken er en omfattende analyse av hvordan dette utspiller seg.



EN INNØRING I KULTUR OG KULTURFORSTÅELSE FOR FORSVARET

- 13 Dette er et betydelig forskningsfelt. Følgende er bygget på: (Iddagoda, Dewasiri, and Keppetipola 2021, Ivanov 2023, Mansoor and Murray 2019, Rusu 2023, Soeters 2018, Valaker and Danielsen 2018, Weinberger 2008) (Ben-Ari 1998, Ben-Ari and Lomsky-Feder 1999, Ben-Ari, Maman, and Rosenhek 2000, Maman, Ben-Ari, and Rosenhek 2001, Rosenhek, Maman, and Ben-Ari 2003, Lomsky-Feder and Ben-Ari 1999)
- 14 Her er det verdt å ta hensyn til Margaret Levis sin analyse av hvorfor sivile overholder verneplikten som en form for statlig beskatning, når hun introduserer spørsmålet om rettferdighet; etterlevelse av militærtjeneste står i et direkte forhold i den grad det oppleves som rettferdig. Se: (Levi 1997).
- 15 Cohesion-tradisjonen dateres tilbake til den mye siterte studien av Shils og Janowitz publisert så tidlig som i 1948, hvor de teoretiserte bidraget fra primær gruppesammenheng til motstandsdyktighet i kamp i et arbeid basert på intervjuer med Wehrmacht-fanger (Shils and Janowitz 1948).
- 16 For de som vil lese mer, kan for eksempel dette være noen steder å begynne: (see e.g. Ben-Ari and Lomsky-Feder 1999, Little 1964, MacCoun 1993, MacCoun, Kier, and Belkin 2006, Nadelson 2005, Shils and Janowitz 1948, Siebold 2001, Stouffer et al. 1949, Watson 1994, Wong et al. 2003, Yagil 1995).
- 17 Det er en forskjell mellom sosial samholdighet (social cohesion) og oppgaveløsning (task cohesion). Mens førstnevnte «refererer til hvorvidt gruppedlemmer liker hverandre [...] refererer oppgaveløsningen til om de deler de samme målene» (MacCoun 1993, 647). Skillet er viktig, ettersom det får innvirkning på årsaker for samhold, men understreker like fullt at kulturelt samhold er avgjørende for militærets virke. Det er ikke tilstrekkelig at medlemmer av en kampanhet liker hverandre; de må også dele de samme målene. Det er med andre ord å si at for at militær trening skal lykkes, må soldatene internalisere en felles standard for evaluering der deres militære plikter fremstår som meningsfylte, plausible og rasjonelle.
- 18 Se hele ordlisten her: <https://www.forsvaret.no/om-Forsvaret/militaere-forkortelser> (FORSVARET N.D.).
- 19 Se for eksempel arbeidet til Richard Shweder, som er kjent for sitt arbeid innen kulturell psykologi sin forskning på hvordan kulturelle normer og verdier varierer fra samfunn til samfunn og påvirker individets tenkning og atferd (Shweder 1990). Et annet eksempel er Mary Douglas' sin tese i «Purity and Danger: An Analysis of Concepts of Pollution and Taboo» og hennes uttrykk «Dirt is matter out of place». Der viser hun hvordan «skitt» i en kultur ikke er absolutt, men snarere kontekstuellet betinget. Hun argumenterte for at hva som anses som skitt, varierer fra kultur til kultur, avhengig av de sosiale og kulturelle normene i den konteksten (Douglas 1966).
- 20 Sapir-Whorf-hypotesen hevder at språket påvirker hvordan vi tenker og oppfatter verden rundt oss. Dette innebærer at kultur og språk er nært knyttet og formes av den lokale konteksten (Sapir 1949, Whorf 2012)).



«Sånn gjør vi det her!» er ofte slik jeg har valgt å beskrive kultur. For meg er en god kultur en kultur som bidrar til samhold og tilhørighet – samtidig som den bygger identitet og bidrar til stolthet. En god kultur vil jeg beskrive som en kraftig energikilde som gjør at du ønsker å bli.

Jeg liker derfor godt symbolet foran på boken – bålet. Selv om deler av Forsvarets kultur har uheldige elementer, er energikilden fortsatt sterk, og bidrar til at jeg velger å bli i Forsvaret. Jeg trives, jeg føler på en stolthet, jeg kjenner en sterk tilhørighet. Jeg er glad i Forsvaret og menneskene i Forsvaret, og kulturen har skylda.



Elisabeth Michelsen, generalmajor, sjef Avdeling for profesjon og kultur



TAKK

Jeg vil gjerne få takke for all hjelp og støtte i dette arbeidet. Særlig vil jeg takke forsvarssjef **Eirik Kristoffersen** / Forsvarets sjefssersjant **Rune Wenneberg** / generalmajor **Elisabeth Michelsen** / prof. **Stig O. Johannessen** / FKOMs designer **Torgeir Sollid** og prosjektleder **Tove Rødde Fjeld** / forsvarssjefens heraldiske rådgiver **Claus Andreas Østby** / LtCol/PhD Section Head Education and Training Gender, Stockholm **Lena P. Kvarving** / hovedinstruktør militær profesjon, Luftforsvarets våpenskole **Eivind Haavik** / sjefssersjant i Forsvarsstaben **Guttorm Bentsdal** / fagansvarlig, likestilling og mangfold i Forsvaret **Danel Hammer** / sjef Cyberforsvaret **Halvor Johansen** / sjef TVO **Ole Magnus Totland** / sjef Hæren **Lars Lervik** / Forsvarets ledergruppe / DIF-sjefer / sjefssersjanter / Forsvarsstaben og **Johann Olav Koss**.

Hanne Eggen Røislien
forfatter av Kulturhåndboken



EGNE NOTATER OG REFLEKSJONER



EN INNØRING I KULTUR OG KULTURFORSTÅELSE FOR FORSVARET



EN INNØRING I KULTUR OG KULTURFORSTÅELSE FOR FORSVARET



EN INNØRING I KULTUR OG KULTURFORSTÅELSE FOR FORSVARET



EN INNØRING I KULTUR OG KULTURFORSTÅELSE FOR FORSVARET



EN INNØRING I KULTUR OG KULTURFORSTÅELSE FOR FORSVARET



EN INNØRING I KULTUR OG KULTURFORSTÅELSE FOR FORSVARET



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.



På nettsiden finner du boken digitalt

