

# Kultur i Forsvaret: Hva preger egentlig kulturen vår?

## Innledning

Vi må vite hvem vi er, for å komme dit vi vil. Et godt og konstruktivt arbeid med kulturen vår, forutsetter at vi er ærlige om vår avfarende plass, og starter prosessen med selvinnsett og selvforståelse. Det er som med en hvilken som helst annen reise: Vi kan ikke bare bestemme oss for hvor vi skal. Vi må også sørge for å komme oss dit. Vi må forberede oss til hele reisen, se til at vi har det vi trenger for å komme i mål og vi må sette av nok tid.

Slik er det også med kultur. Skal vi oppnå den kulturen vi ønsker, må vi være tydelige på hva vi har å jobbe med og ta de nødvendige grepene for å få det til. Et godt og konstruktivt kulturarbeid starter derfor med tre ting:

1. Vi må bestemme oss for hvor vi skal.
2. Vi må vite hvor vi starter.
3. Vi må investere tid og krefter for å komme i mål.

Disse punktene er nøstet sammen. Vi må ha en målsetting for arbeidet med kulturen vår. Målsettingen må være at vi skal utvikle en kultur som fremmer oppdragsløsningen vår og samtidig ivaretar personellet vårt. Forsvarets kultur skal derfor være i tråd med hva vi er til for.

Arbeidet må ta utgangspunkt i hvor vi er nå. Dette dokumentet er med andre ord å forstå som en «temperaturmåler», altså en oversikt over en rekke kulturelle trekk i Forsvaret anno 2024 som vi må ha et tydelig og bevisst forhold til, når vi nå skal i gang med et omfattende og nødvendig arbeid med kulturen vår.

Forsvaret er en militær organisasjon. Kulturen vi skal utvikle, skal sørge for at Norge får et best mulig Forsvar. Vår operative evne skal derfor ligge til grunn for kulturutviklingen vår. Det innebærer at vi må skape en kultur som fremmer oppdragsløsningen vår, og som sørger for at vi leverer høy kvalitet på de oppdragene og forventningene som stilles til oss. Dette forutsetter at Forsvaret preges av et ivaretagende fellesskap, der personellet trives.

## Forskjellen mellom kulturelle trekk og statistisk analyse av representative utvalg

Når vi snakker om kulturelle trekk, refererer vi til de karakteristiske egenskapene, normene, verdiene, tradisjonene og atferdsmønstrene som preger en gruppe eller organisasjon. Disse trekkene er stabile og dypt forankret i historien og tradisjonene til samfunnet.

I motsetning beskriver utviklingstendenser endringer og skiftende mønstre, inkludert nye ideer, holdninger og teknologiske fremskritt som påvirker hvordan samfunnet fungerer.

Statistisk analyse av representative utvalg handler om å bruke tall for å beskrive typiske egenskaper i grupper. For at denne analysen skal være meningsfull, må fenomenet som undersøkes kunne tallfestes. Resultatene kan da generaliseres til hele gruppen utvalget er hentet fra, for eksempel ved å kvantifisere kulturtrekk gjennom gjennomsnitt.

Mens kulturelle trekk representerer status quo, reflekterer utviklingstendenser den dynamiske naturen til kultur og samfunn. Ved å analysere representative utvalg kan vi generalisere funn om egenskaper eller atferdsmønstre fra utvalget til den større populasjonen.

### Dokumentets intensjon

Denne teksten er ikke en statistisk representativ analyse av kulturtrekk i hele Forsvaret. Vi har hentet trekk fra ulike avdelinger og grener, og samlet dem til en oversikt over utbredte trekk som krever oppmerksomhet i kulturutviklingen. Det betyr ikke at alle nevnte trekk finnes overalt. Vi ønsker å bygge en felles organisasjonskultur uten å stigmatisere enkeltavdelinger. Vi skal være ett Forsvar.

Målet er å bidra med verktøy for konstruktiv kulturutvikling, identifisere hvilke trekk vi må foredle eller redusere, og sikre at Forsvaret står samlet i oppdragsløsning, bygger fellesskap og hever operativ evne. Detaljer for dette arbeidet finnes i «Kulturhåndboken» og «Veikartet».

# DEL 1: GENERELLE TREKK VED KULTUREN

## Kulturtrekk vi behøver i Forsvaret

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:** Evnen til å arbeide som et samlet lag med sterke bånd og tillit mellom personell, som øker effektivitet og motivasjon. I en militær hverdag er samhold avgjørende.
2. **Tillit:** Essensielt på alle nivåer, tillit forbedrer beslutningstaking og kommunikasjon, og skaper trygghet og selvtillit hos personellet. Tillit er hjørnesteinen i Forsvaret.
3. **Trivsel:** Viktig for å opprettholde høy operativ kapasitet. God ivaretagelse av personellens behov balanserer fysiske og mentale krav, og øker deres effektivitet. Å fremme trivsel blant personellet er avgjørende for å opprettholde høy operativ kapasitet.
4. **Motstandskraft:** Nødvendig for å håndtere stress og press. Trening i mental, fysisk og emosjonell styrke hjelper personellet med å håndtere belastninger effektivt. En kultur som fremmer mentalt, fysisk og emosjonell styrke hjelper personellet med å håndtere belastningene knyttet til oppgavene sine.

Disse kulturelementene vokser frem som en konsekvens av at en rekke andre kulturelle trekk er innarbeidet i organisasjonens daglige virke. Vi må med andre ord være konsekvente i vår atferd og våre holdninger over tid, for å bygge den kulturen vi ønsker. Det innebærer å ha søkelys på følgende aspekter ved kulturen vår:

1. **Kjerneverdienes gjennomslagskraft:** Forsvarets kjerneverdier, Respekt, Ansvar, Mot (RAM), skal være veiledende prinsipper i alt vi gjør. Disse verdiene er idealer som må etterstrebes og praktiseres for å bygge fellesskap, samarbeid og profesjonsstolthet.
2. **Anerkjennelse av mangfold:** Forsvaret består av ulike grener med unike oppdrag. En kultur som respekterer forskjellene og fremmer samarbeid på tvers av grenene er avgjørende.
3. **Profesjonsstolthet:** Alle i Forsvaret skal være rollemodeller og kulturbyggere, med stolthet i vårt yrke og våre tradisjoner for å motivere til beste innsats.
4. **Profesjonalitet:** Høy faglig kompetanse og standarder må opprettholdes gjennom grundig opplæring, disiplin og respekt for prosedyrer og verdier.
5. **Samarbeid:** Effektiv oppdragsløsning krever samarbeid på tvers av fagområder og enheter.
6. **Lederskap:** Dyktige ledere på alle nivåer er essensielle for å ta beslutninger under press og motivere personell.

7. **Fleksibilitet:** Forsvaret må raskt tilpasse seg skiftende situasjoner og utfordringer, og oppmuntre til innovasjon og endring.
8. **Etisk ansvar:** Høy etisk standard og respekt for menneskerettigheter og folkerett er avgjørende for ansvarlig maktbruk.
9. **Mangfold og inkludering:** En inkluderende kultur som verdsetter ulike bakgrunner og perspektiver styrker tilnærmingen til oppdragene.
10. **Kontinuerlig læring:** Teknologisk utvikling krever en kultur som fremmer kontinuerlig læring og oppdatering.
11. **Åpen kommunikasjon:** Ærlig, åpen og tydelig kommunikasjon på alle nivåer bidrar til bedre samarbeid, beslutningstaking og bygger tillit.

## Forsvarets positive særegenheter

Forsvarets kultur har en rekke positive aspekter og fordeler. I arbeidet med å utvikle kulturen vår, er det avgjørende at vi har de positive, kulturelle særtrekkene med oss i arbeidet.

**Et avgjørende trekk ved kulturen, er forbundet med opplevelsen av å være del av noe større og gi tilværelsen mening.** Dette spiller en avgjørende rolle i kulturen til Forsvaret og for de som tilhører Forsvaret. Forsvaret er ikke bare en samling av enkeltpersoner som utfører individuelle oppgaver; det er en organisasjon der enhver ansatt er en viktig brikke i en større helhet. Denne forståelsen av å være en del av en kollektiv innsats skaper et sterkt fellesskap og et følelsesmessig bånd som går utover de daglige pliktene. Det å være en del av noe større i Forsvaret handler ikke bare om den individuelle innsatsen, men også om å være en del av en nasjonal arv og forsvarstradisjon.

## Rammefaktorer som påvirker forsvarskulturen

Forsvaret har begrenset kontroll over alle faktorene som formidler kulturen innenfor våre rekker. Det er utenforliggende faktorer som spiller en avgjørende rolle i å forme organisasjonens kultur. Disse faktorene kan inkludere samfunnets verdier, politiske påvirkninger, historiske begivenheter og økonomiske forhold. Selv om Forsvaret aktivt kan påvirke kulturen gjennom sine retningslinjer, sin kulturelle praksis og ledelse, er det viktig å anerkjenne at kulturen også blir påvirket av et bredt spekter av eksterne krefter som er utenfor organisasjonens umiddelbare kontroll. Særlig fire momenter har sterk innvirkning på Forsvaret:

### #MeToo-bevegelsen:

Bevegelser som #MeToo har belyst og bekjempet kjønn og maktubalanse, og påvirket Forsvaret ved å fremme likestilling og inkludering. Dette har skapt en bevissthet om behovet for å endre tradisjonelle holdninger og praksiser, samtidig som det har ført til en mer åpen dialog om respekt og likeverd.

### Mediekritikk:

Kritikk fra media, spesielt om "varslingssakene", har påvirket Forsvarets interne kultur og selvforståelse. Offentlig kritikk kan skape tvil, tillitsproblemer, og en følelse av isolasjon blant

medlemmene. Dette tvinger Forsvaret til selvrefleksjon, som kan føre til både forbedringer og defensiv reaksjon.

### Krigen i Ukraina:

Endringer i sikkerhetssituasjonen og konflikten i Ukraina har økt oppdragsfokus og stress blant Forsvarets ansatte, og understreket behovet for beredskap, solidaritet og tverrfaglig samarbeid. Samtidig har det økt presset på organisasjonen, og synliggjort utfordringer og nødvendigheten av kontinuerlig kompetanseutvikling og modernisering.

### Fra institusjon til person:

Det er en økende trend mot individualisme, som påvirker hvordan vi ser på ledere og institusjoner. Forsvarssjefens rolle er blitt mer personifisert, noe som kan påvirke engasjement og lojalitet til organisasjonen. Forsvaret må finne en balanse mellom å styrke individuelle ledere og opprettholde en sterk organisasjonskultur.

### Noen ord om interne rammevilkår for kulturen

Forsvarets kultur formes av en rekke interne rammevilkår som legger føringer for hvordan organisasjonen fungerer og hvordan medlemmene samhandler. Disse rammevilkårene inkluderer hierarkiske strukturer, disiplin, tradisjoner og verdier som er kjernen i Forsvarets identitet. Hierarkiet skaper en tydelig kommandolinje og påvirker kommunikasjonsflyten, mens disiplinen understreker viktigheten av grundig opplæring og profesjonalitet. Tradisjonene bidrar til kontinuitet og fellesskapsfølelse, mens de delte verdiene gir et moralsk kompass for medlemmene. Disse interne rammene bidrar til å definere hvordan medlemmene forholder seg til hverandre og til oppdraget, og de gir grunnlaget for Forsvarets unike kultur.

### Betydningen av hierarki og oppdrag

Kulturen i Forsvaret kan variere betydelig avhengig av avdelingens oppdrag, posisjon i hierarkiet, størrelse og sammensetning av personalet. Oppdraget spiller en sentral rolle i å definere kulturen, da ulike typer oppdrag, som kampoperasjoner, fredsbevaring, humanitær hjelp eller nasjonal sikkerhet, krever spesifikke ferdigheter og tilnærminger. Hierarkiet i Forsvaret påvirker også kulturutviklingen, med forskjellige nivåer som har unike oppgaver, ansvar og utfordringer, noe som resulterer i varierende ledelsesstiler og verdier. Avdelingens størrelse og sammensetning er en annen faktor; mindre enheter kan ha en mer sammensveiset kultur, mens større avdelinger kan oppleve en mer hierarkisk og byråkratisk struktur. For å bygge en effektiv og inkluderende kultur er det viktig å anerkjenne disse forskjellene, tilpasse ledelsesstil og kommunikasjon, samt fremme felles verdier og samarbeid. Dette bidrar til en helhetlig kultur som støtter Forsvarets overordnede mål og verdier, samtidig som man respekterer og arbeider mot en felles identitet som fremmer samhold og effektivitet.

## Makt

Makt spiller en betydelig rolle i kulturutviklingen i organisasjoner, inkludert i Forsvaret. Hierarkiske strukturer med ulike nivåer av autoritet og ansvar påvirker hvordan kulturen formes, og ledere har makt til å påvirke beslutninger, verdier og normer som er avgjørende for organisasjonens kultur. Beslutningsmakt er sentral, da lederes holdninger og praksis påvirker ansattes oppfatninger og adferd, og former den overordnede kulturen. Rettferdig, inkluderende og transparent maktutøvelse fra ledere bidrar til tillit og trygghet blant medarbeiderne. Makt uttrykkes også gjennom formelle strukturer og prosesser som retningslinjer og rutiner, som dikterer akseptabel atferd og verdier. Kultur er ikke statisk, og det kan være variasjoner og endringer over tid. Forsvarsgrenene og de forskjellige driftsenheter må samarbeide på tvers av sine spesifikke kulturer for å oppnå felles mål og oppdrag.

## Kulturell effekt av omstillingsprosesser

Forsvaret gjennomgår omfattende omstillingsprosesser, som M&E-programmet, som er nødvendige men utfordrende. Disse prosessene innebærer betydelige endringer i teknologi, arbeidsmetodikk og organisasjonsstruktur, og kan påvirke organisasjonskulturen på flere måter. En av de største utfordringene er usikkerhet og motstand fra ansatte som bekymrer seg for jobbsikkerhet og endringer i arbeidsoppgaver, noe som kan redusere samarbeid, tillit og entusiasme. Omstillinger bryter med veletablerte normer og kan skape forvirring, frustrasjon og tap av identitet og tillit blant ansatte. Endringer i samarbeidsdynamikk, nye teamstrukturer og ansvarsfordelinger kan føre til spenninger og redusert effektivitet. Utilstrekkelig kommunikasjon kan føre til rykter, spekulasjoner og misforståelser, som undergraver tilliten til ledelsen. Økt arbeidsmengde og redusert arbeidstilfredshet kan oppstå når enkelte avdelinger eller personer får ekstra ansvar, og erfarne ansatte kan velge å forlate organisasjonen på grunn av usikkerhet eller uenighet med endringsretningen. Endringer i mål og strategier kan også føre til uro blant ansatte som føler at organisasjonen ikke lenger verdsetter de samme prinsippene. Selv om omstillinger er nødvendige for konkurransevne og tilpasning, kan de sette organisasjonskulturen under betydelig belastning.

## Kultur i forsvargrenene og de forskjellige driftsenheter

Forsvarsgrenene i Norge bærer hver sin unike kultur, formet av deres spesifikke oppdrag, tradisjoner og operative miljøer. Denne mangfoldigheten av avdelingskulturer er et karakteristisk trekk ved Forsvaret som fortjener anerkjennelse og verdsetting. Å anerkjenne og respektere denne mangfoldigheten er avgjørende for å skape et inkluderende og effektivt forsvarssamfunn. Fra Hæren til Sjøforsvaret og Luftforsvaret, til støttefunksjoner, spesialstyrker og etterretningstjenester, hver avdeling bidrar til det rike og varierte kulturelle landskapet i Forsvaret. Dette mangfoldet reflekterer ikke bare de ulike ferdighetene og ekspertisene som kreves for å takle varierte utfordringer, men også det brede spekteret av verdier og perspektiver som beriker organisasjonen som helhet. Å anerkjenne og respektere denne mangfoldigheten er avgjørende for å skape et inkluderende og effektivt forsvarssamfunn. Cyberforsvaret, med sitt fokus på digital kompetanse og sofistikerte forsvarsstrategier, utgjør en viktig del av dette mangfoldet. Støttefunksjoner som logistikk og medisinsk støtte,

spesialstyrkene, operative hovedkvarter, etterretningstjenesten og Heimevernet, hver har sin egen unike kultur som er avgjørende for å møte de komplekse utfordringene i det moderne trussel landskapet.

## Samarbeidet mellom sivile og militære

Forsvarets personell er bredt sammensatt, med en betydelig andel sivile som er avgjørende for oppdragsløsningen og har innvirkning på Forsvarets kultur. Samtidig kan det oppstå kulturelle utfordringer i samarbeidet mellom militære og sivile, grunnet forskjeller i verdier, kommunikasjonsstiler, beslutningsprosesser og autoritetsstrukturer. Det er derfor viktig å bygge broer mellom de to kulturene og skape en felles forståelse og respekt for hverandres perspektiver. Utfordringene knyttet til samarbeid dreier seg ofte om to forhold: for det første krise-krig-scenarier, hvor militære ledere uttrykker usikkerhet rundt hvilken rolle sivile skal ha versus militære, og for det andre språkbruk, hvor ledere bruker ulik kommunikasjon med sivile og militære, noe som reflekterer juridiske forskjeller i deres ansettelsesforhold.

## DEL 2: utfordringer ved kulturen

I møte med stadig skiftende samfunnsdynamikker og komplekse operasjonelle miljøer, står Forsvaret overfor en rekke utfordringer som påvirker dens kultur på dype og sammensatte måter. Dette kapittelet tar sikte på å utforske og analysere de utfordringene som Forsvaret møter når det gjelder å opprettholde, forme og tilpasse sin kultur i en tid preget av endring og utvikling.

### Generelle, utfordrende trekk

Forsvarets kultur har både positive og negative sider. På den positive siden fremmer den styrke, mot og utholdenhet gjennom trening i å håndtere utfordrende situasjoner. Samtidig kan den oppleves som hierarkisk og autoritær, begrense individuell tenkning og utfordre likestilling og mangfold. Kulturen er avgjørende for å forme organisasjonens identitet og verdier, men kan også være en kilde til utfordringer.

I den situasjonen som Forsvaret befinner seg i, er det flere forhold som er knyttet til kultur og kulturkollisjon mellom samfunnet generelt og den kulturen som preger Forsvaret, for eksempel:

1. **Krenkelser og trakassering:** Forsvaret har slitt med å takle problemer knyttet til krenkelser og trakassering internt. Det har vært rapporter om mobbing, seksuell trakassering og diskriminering. Disse problemene er en indikasjon på at det har vært mangler i kulturen som har tillatt slike uakseptable atferdsmønstre å utvikle seg. Dette har vært en kilde til bekymring og har krevd tiltak for å bedre kulturen og skape et tryggere og mer inkluderende arbeidsmiljø.
2. **Mangel på åpenhet og opplevd ytringsfrihet:** Noen har kritisert Forsvaret for å ha en kultur preget av begrenset åpenhet og manglende rom for konstruktiv kritikk. Dette kan føre til en atmosfære der problemer og feil ikke blir adressert eller løst på en adekvat måte. En kultur som ikke oppmuntrer til åpenhet og ytringsfrihet forhindrer læring, forbedring og tillit.
3. **Mangfold og likestilling:** Det har vært økt fokus på behovet for å fremme mangfold og likestilling i Forsvaret. Mangelen på mangfold kan påvirke organisasjonens evne til å tiltrekke seg og beholde talentfulle ansatte, samt svekke organisasjonens evne til å håndtere ulike utfordringer og perspektiver.

### Beslutningsprosesser

Som en organisasjon med en tydelig kommandolinje, står Forsvaret overfor utfordringer med beslutningstaking. Den vertikale naturen til beslutningsprosessene kan føre til tregere respons og begrenset fleksibilitet, spesielt i situasjoner som krever rask handling. Denne hierarkiske tilnærmingen begrenser ofte deltakelsen fra lavere nivåer av organisasjonen og kan føre til at verdifull innsikt ignoreres. I tillegg kan det være utfordrende å opprettholde en balanse mellom hierarkisk autoritet og autonomi blant de ansatte. Selv om Forsvaret har implementert tiltak



som beslutningsstøttesystemer og opplæring, gjenstår det fortsatt å forbedre kommunikasjonen og informasjonsflyten for å sikre effektive og hensiktsmessige beslutninger.

## Mistillit og lekkasjer

Mistillit og lekkasjer kan være betydelige problemer når det gjelder kultur og samarbeid i ulike sammenhenger, enten det er i organisasjoner, team, eller samfunnet generelt. Her er noen av de viktigste problemene knyttet til mistillit og lekkasjer:

- **Redusert samarbeid:** Mistillit skaper et klima som hindrer effektivt samarbeid. Når mennesker ikke stoler på hverandre, er de mindre villige til å dele informasjon, ideer og ressurser som er nødvendige for å oppnå felles mål.
- **Tap av konfidensialitet:** Konfidensialitet er avgjørende for å opprettholde tillit både internt og eksternt. Når informasjon lekker ut, kan det føre til tap av gradert informasjon, svekket omdømme, rettstvister eller til og med sikkerhetsrisiko.
- **Økt motstand og konflikt:** Mistillit fører ofte til økt motstand og konflikt mellom ulike grupper eller individer. Det kan oppstå rivalisering, konkurranse og feiloppfatninger som forverrer samarbeidsprosessen. Dette kan i sin tur føre til dårlige relasjoner, høyere turnover og en generell negativ atmosfære.
- **Manglende åpenhet og kommunikasjon:** Mistillit begrenser åpenhet og hemmer problemløsning.
- **Sviktende fellesskapsfølelse:** Når mennesker mangler tillit til hverandre, er de mindre engasjert i å jobbe sammen for å oppnå kollektive resultater.

## Taushetskultur

I militære organisasjoner som Forsvaret, hvor disiplin, hierarki og lydighet verdsettes, kan det utvikle seg en taushetskultur der ansatte nøler med å dele informasjon eller uttrykke meninger og bekymringer. Dette skyldes den tradisjonelle militære hierarkiske strukturen, hvor ordre må følges uten nøling, og behovet for å beskytte sensitiv informasjon. Mens en taushetskultur kan være viktig i kamp- og beredskapssituasjoner, hvor rask og presis utførelse av ordrer er avgjørende, kan den også føre til begrenset kunnskapsdeling og svekket evne til læring og tilpasning.

## Omorganisering og kulturelle belastninger

Omorganisering i Forsvaret kan føre til konflikter av flere grunner, særlig påvirket av kulturelle faktorer. Endringer i maktstrukturer kan utløse konflikter når avdelinger eller ledere føler seg truet av tap av innflytelse. Identitet og tilhørighet kan også være en kilde til konflikter når omorganisering truer eksisterende kulturer og tradisjoner. I tillegg kan økonomiske hensyn motvirke militær profesjonalitet, og usikkerhet rundt jobber og karrieremuligheter kan skape frykt blant ansatte. For å håndtere slike konflikter er det avgjørende med åpenhet, inkludering og kommunikasjon gjennom hele endringsprosessen.

## Konflikter mellom grener og avdelinger

Konflikter mellom ulike avdelinger i Forsvaret kan oppstå av flere årsaker, der kulturelle faktorer ofte spiller en vesentlig rolle. En av hovedårsakene til konflikter er rivalisering om makt og ressurser, inkludert konkurransen om begrensede ressurser som budsjettmidler, utstyr eller mannskaper. Kulturen i hver avdeling kan forsterke konflikten, da hver avdeling utvikler sin egen subkultur med unike verdier, normer og tradisjoner. Dette kan føre til en "oss mot dem"-mentalitet, der det oppstår stolthet og lojalitet til den egne avdelingen, samtidig som det kan være manglende tillit eller forståelse for andre avdelinger. Videre kan ulike oppdragsfokus og prioriteringer, samt hierarkiske strukturer og kommandolinjer, bidra til konflikter mellom avdelingene.

## Lav ansvarsfølelse

I militære organisasjoner kan ledere oppleve en lav ansvarsfølelse av flere årsaker, inkludert den hierarkiske strukturen, sterke gruppekulturer og utfordrende operasjonelle kontekster. Dette kan føre til unndragelse av ansvar og vanskeligheter med å ta personlig initiativ. En slik holdning kan påvirke samarbeidet og tilliten i organisasjonen, og hindre effektive beslutningsprosesser.

## Manglende gjennomslag for beslutninger

Flere faktorer kan hindre forsvarsledelsen i å få gjennomslag for beslutningene sine, med komplekse årsaker som krever en helhetlig forståelse av organisasjonens kultur, struktur og dynamikk. Dette kan inkludere manglende kommunikasjon, begrunnelse og forankring av beslutninger blant de ansatte, utfordringer knyttet til organisasjonskultur og subkulturer, samt tillitsbrudd mellom ledelse og ansatte. I tillegg kan manglende støtte fra nøkkelaktører eller ressursmessige begrensninger også spille en rolle.

## Svakt medarbeiderskap

Svakt medarbeiderskap er en adferdsmessig tendens som kan skade arbeidsmiljøet og produktiviteten. Det innebærer å skyve ansvar og skyld over på andre i stedet for å ta personlig ansvar. Dette oppstår ofte når man unngår å erkjenne feil eller søker årsaken utenfor seg selv. Denne tendensen skaper en usunn dynamikk, underminerer tillit og samarbeid, og hindrer læring fra feil. I Forsvaret kan dette manifestere seg i nedlatende språkbruk mot visse avdelinger, som å omtale styringsstaber som "tåkeheimen".

## Illojalitet og ulydighet

Forsvaret har erfart både illojalitet og ulydighet, to begreper som innebærer brudd på forventede normer eller regler, men med ulike betydninger og kontekster. Illojalitet handler om manglende lojalitet eller svik mot en person, gruppe eller organisasjon, mens ulydighet refererer til å nekte å følge instruksjoner eller autoriteter. Innenfor Forsvaret har illojalitet konsekvenser som avsløring av konfidensiell informasjon eller handlinger mot organisasjonens interesser, mens

ulydighet kan påvirke enhetens effektivitet, sikkerhet og tillit. Begge handlingene kan resultere i alvorlige konsekvenser som disiplinærstraff eller avskjedigelse, og det er derfor viktig for militærpersonell å opprettholde lojalitet, integritet og etiske standarder.

## Fra pliktkultur til rettighetskultur

Kulturen i Forsvaret har tradisjonelt vært tuftet på prinsipper om samarbeid, plikt og tjeneste for nasjonens sikkerhet. Imidlertid har det vokst frem en bekymringsfull trend der noen ansatte i økende grad prioriterer egne rettigheter fremfor de pliktene de har som arbeidstakere. Denne skiftende dynamikken fra en pliktorientert kultur til en mer rettighetsfokuset tilnærming påvirker organisasjonens kjerneprinsipper og samarbeidsånd negativt.

Når individuelle rettigheter blir satt over pliktene, trues Forsvarets kollektive styrke som ligger i samarbeid og dedikasjon til fellesskapet. Dette kan underminere samhørigheten og svekke organisasjonens samlede effektivitet. Videre kan overfokusering på rettigheter føre til redusert arbeidsmoral og motivasjon blant personalet, da pliktene i Forsvaret ofte innebærer krevende oppgaver og nødvendige kompromisser.

En kultur som fremmer rettigheter over plikter kan også undergrave organisasjonens autoritet og ledelse, da konstant fokus på individuelle krav uten aksept av forpliktelser kan føre til respektløshet for hierarki og ledelsesbeslutninger. Dette kan true Forsvarets evne til å operere effektivt, spesielt i kritiske situasjoner.

## Når «meg og mitt» tar over for «vi og vårt»

I Forsvaret har det i økende grad vært en tendens der individuelle perspektiver overskygger det kollektive samarbeidet, noe som har ført til en kulturell endring der "meg og mitt" begynner å ta over for "vi og vårt". Denne forskyvningen fra en helhetlig tilnærming til en mer fragmentert tilnærming har betydelige implikasjoner for organisasjonens kultur og effektivitet. Når enkeltpersoner blir mer orientert rundt seg selv og deres egen avdeling, risikerer vi å miste forståelsen for det større bildet og helheten i vårt arbeid. Dette "tunnelsynet" kan resultere i at vi blir begrenset til våre egne ansvarsområder og oppgaver, uten å anerkjenne hvordan vårt arbeid er en del av en større, sammensatt innsats, som igjen kan føre til at vi mister perspektivet på den overordnede hensikten med våre operasjoner og vårt bidrag til nasjonens sikkerhet. Den kulturelle effekten av å overse helheten kan svekke samarbeidet mellom avdelinger og enkeltpersoner, begrense informasjonsdeling og ressursutnyttelse på tvers av organisasjonen, og redusere evnen til å møte utfordringer på en helhetlig måte. Videre kan dette søkelyset på "meg og mitt" bidra til en redusert følelse av fellesskap og tilhørighet til Forsvaret som en helhet, noe som kan svekke engasjementet og stoltheten for organisasjonen, med negative konsekvenser for arbeidsmoral og motivasjon.

## Glansbildekultur

I en tid preget av informasjonsstrøm og offentlig omtale, har det utviklet seg en kultur kalt "Glansbildekultur", hvor man projiserer en idealisert versjon av virkeligheten oppover i hierarkiet og skjuler negative aspekter. Dette er spesielt fremtredende i ledelse, hvor sjefer kan overdrive suksesser og ignorere problemer av frykt for dårlige tilbakemeldinger eller redusert

omdømme. Et eksempel på denne dynamikken er i en avdeling, hvor en rekke varslingsaker kom til overflaten på kort tid, og ble avslørende for en tidligere feilfri fasade. Denne situasjonen illustrerer hvordan en "Glansbildekultur" kan undertrykke og overse negative aspekter for å opprettholde et positivt ytre. Ulempen med en slik kultur er at den skaper en illusjon av suksess, undertrykker kritisk refleksjon og hindrer håndtering av reelle utfordringer, som over tid kan true organisasjonens integritet og omdømme.

## Seksuell trakassering

Seksuell trakassering er et alvorlig og utbredt kulturelt problem som påvirker arbeidsplasser, skoler, offentlige steder og sosiale settinger. Det oppstår ofte på grunn av maktulikheter og kjønnsrelaterte normer som har røtter i patriarkalske strukturer. Manglende bevissthet og kunnskap om hva trakassering innebærer, sammen med frykt for represalier og manglende støtte til ofrene, bidrar til at trakassering fortsetter. Seksuell trakassering har negative konsekvenser for individene som rammes, samt for samfunnet som helhet, inkludert redusert trivsel og produktivitet, og svekket psykisk og fysisk helse.

Systemisk seksuell trakassering refererer til organisatoriske strukturer og kultur som bidrar til trakasserende oppførsel. Tydelige hierarkier kan skape maktbalanser som utnyttes, mens toleranse og bagatellisering av problemet hindrer effektiv håndtering. Manglende bevissthet og opplæring om trakassering, samt ineffektive rapporterings- og håndteringsmekanismer, forsterker problemet. For å bekjempe systemisk seksuell trakassering, må organisasjoner implementere helhetlige tiltak som endrer kultur, forbedrer opplæring, etablerer trygge rapporteringskanaler og sikrer konsekvenser for overgripere.

Seksuell trakassering som et generasjonsproblem viser at holdninger til seksualitet og normer kan variere mellom generasjoner. Yngre generasjoner kan være mer åpne og tolerante overfor ulike seksuelle orienteringer og identiteter, men eksponeringen for seksualisert innhold kan også ha negative effekter. Det er viktig å skille mellom frivillig samtykkende seksualitet og uønsket trakassering, og å forstå at seksuell trakassering forekommer på tvers av generasjoner.