

## Boks 2.6 Holdninger, etikk og ledelse

Et kontinuerlig fokus på holdninger, etikk og ledelse (HEL) er helt sentralt for at forsvarssektoren har legitimitet, tillit og troverdighet i det sivile samfunn. Forsvarssektoren skal kontinuerlig videreutvikles som en verdibasert og lærende organisasjon, med en organisasjonskultur preget av integritet, åpenhet og høy etisk standard.

Ledere og medarbeidere må til enhver tid være rustet til å ta gode beslutninger slik at måten oppgavene løses på bidrar til å opprettholde tilliten i våre omgivelser, enten det gjelder i militære operasjoner, i vår forskningsvirksomhet, i kontakt og samarbeid med næringslivet og andre private og offentlige aktører, eller i vårt daglige virke. Ledere har et ekstra stort ansvar for at normer etterleves og at organisasjonen innrettes slik at normene følges. Ledere må også fremstå som gode rollemodeller og forstå sin rolle som kulturbærere. Å arbeide med organisasjonskultur i praksis er et langsiktig og møysommelig arbeid som vi aldri vil kunne si oss ferdig med. Dette fordi samfunnet vi er en del av, rammeverkene vi opererer under, og de etiske og holdningsmessige utfordringene vi står overfor, alltid vil være i bevegelse.

Handlingsplanen for holdninger, etikk og ledelse ble lansert i 2006 og revidert i 2009. Etatene (Forsvaret, Forsvarsbygg, Nasjonal sikkerhetsmyndighet og Forsvarets forskningsinstitutt) samt Forsvarsdepartementet, har ansvar for å utforme egne tiltak for sin virksomhet innenfor fire tiltaksområder:

- *Kunnskaps- og kompetansebygging*  
Alle ledere og medarbeidere skal ha tilstrekkelig kunnskap og kompetanse til å håndtere etiske utfordringer.
- *Kulturbygging*  
Alle ledere og medarbeidere skal aktivt bidra til å utvikle en god organisasjonskultur der de har sitt virke.
- *Systemer og strukturelle hjelpemidler*  
Etatene og Forsvarsdepartementet skal benytte og utvikle strukturelle hjelpemidler og integrere HEL i eksisterende systemer for styring, organisasjonsutvikling og kontroll.
- *Samfunnsansvar*  
Etatene og Forsvarsdepartementet skal være bevisst sitt samfunnsansvar og være en aktiv og ansvarlig samfunnsaktør.