



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

## **Kjerneverdier i personellforvaltningen**

*En studie av Forsvarets kjerneverdier og hvordan de  
gjenspeiles i disponeringsordningen for militært personell*

**John H. Nergård**

Masteroppgave  
Forsvarets høgskole  
Høsten 2023



---

# Forord

Denne studien er gjennomført sommeren og høsten 2023 som en del av Forsvarets høgskole sitt masterprogram ved Stabsskolen. Det å få muligheten til å være student igjen i voksen alder har vært en interessant reise med noen nedturer, men definitivt flest oppturer. Jeg er svært takknemlig for å ha fått muligheten til å studere ved Stabsskolen.

Interessen tematikken i studien oppsto i en søken om kunnskap om det å analysere mer abstrakte fenomener og problemstillinger. Prosessen med å dykke ned i hvordan abstrakte fenomener som verdier kan vurderes og analyseres, og få en dypere forståelse for etikken har vært en særdeles lærerik prosess. Prosessen har i tillegg til å vise meg andre perspektiv og lært meg mer om personellforvaltning i Forsvaret.

Jeg ønsker innledningsvis å takke de som bidratt til studien som informanter. Det er en stadig erkjennelse at det ikke finnes ansatte i Forsvaret som har tomme kalendere. At dere har satt av tid til meg i en hektisk hverdag og på en ærlig og dedikert måte har svart på spørsmålene setter jeg stor pris på. Uten deres bidrag ville ikke studien blitt til. Jeg ønsker også å takke disponeringskontoret ved Forsvarets personell og vernepliktssenter for støtten og tilliten de har gitt meg gjennom å få tilgang til informantene. Det å bli gitt tilliten til å komme innenfor den «innerste kretsen» i personellforvaltning har vært svært givende og lærerikt.

Jeg vil også takke den fantastiske gjengen med mennesker i studiegruppen. Både faglig og sosialt har reisen gjennom Stabsskolen blitt til et minne for livet.

Min veileder fortjener også en stor takk! Cornelia Vikan har gjennom hele prosessen har vært dedikert, engasjert og tålmodig med meg. Det har vært utrolig lærerikt for meg som student å ha en så faglig sterk veileder. Uten din positive innstilling og dine konstruktive tilbakemeldinger ville nok ikke studien blitt som den er i dag. dyktig og konstruktiv veileder.

Sist, men ikke minst må jeg takke Håkon, Ola og Mari for den tålmodigheten dere har vist meg gjennom perioden jeg har vært student. Uten ekstrainsatsen dere har lagt ned de 18 månedene jeg levde det «det gode livet i Oslo», som dere kaller det, ville jeg aldri kommet gjennom dette studiet.

Takk!

John H. Nergård

Setermoen, 19. november 2023

---

## Sammendrag

«Våre verdier skal ligge til grunn for alt vi gjør og alt vi er» skriver Forsvarssjef Eirik Kristoffersen i forordet til *Forsvarets grunnsyn på ledelsen* (Forsvaret, 2020, s. 4). Studiens hensikt å indentifisere hvordan de ulike aspektene av verdier og verdibegrepene i verdigrunnlaget gjenspeiles i disponeringsordningens prosess. Forsvarets verdigrunnlag fra 2015 definerer *respekt, ansvar og mot* som Forsvarets kjerneverdier (Forsvaret, 2015). Disponeringsordningen reguleres av *Bestemmelse for HR* (HR-bestemmelsen) (Forsvaret, 2023e).

Studios problemstilling er: *Hvordan gjenspeiles kjerneverdiene i disponeringsordningen i Forsvaret?* Problemstillingen er besvart ved bruk av kvalitativ metode. Studien følger sporene etikk og verdier i sammenheng med verdigrunnlaget og personellforvaltning i Forsvaret med søkelys på disponeringsordningen. For å besvare problemstillingen drøfter studien to forskningsspørsmål som knytter de sentrale funnene og øvrige funn sammen med studiens teoretiske rammeverk. De to forskningsspørsmålene drøftes begge med kategoriene fra innholdsanalysen som faktorer.

De teoretiske rammeverket er etablert ved bruk av empiri om etikk, verdier og kultur, i tillegg til redegjørelse av Forsvarets personellforvaltning og verdigrunnlag. Datagrunnlaget for analysen er etablert ved bruk av primærdata fra intervjuer og sekundærdata fra dokumentstudie. Disse er analysert gjennom innholdsanalyse. Innholdsanalysene sorterte funnene i de tre kategoriene: (1) Inntreden av verdier (hvordan). (2) Refleksjon av kjerneverdier og verdier (hvilke). (3) begreper som peker direkte eller indirekte på verdier (via).

Innholdsanalysen identifiserer tre sentrale funn. Det er mennesket som tilfører disponeringsordningen verdier direkte og indirekte gjennom sin deltakelse. *HR-bestemmelsen* for disponeringsordningen gjenspeiler i liten grad direkte *Forsvarets verdigrunnlag*. Derimot reflekteres *Forsvarets verdigrunnlag* indirekte gjennom begreper som er benyttet, slik som *kvalifikasjonsprinsippet* og *personlig egnethet*. Det tredje sentrale funnet er at begrepet *integritet* fremstår som betydningsfullt for aktørene i personellforvaltningen i Forsvaret.

---

## Summary

"Our values must underlie everything we do and everything we are" writes Chief of Defense Eirik Kristoffersen in the preface to the *Norwegian Armed Forces Fundamental perspective on Leadership* ("Forsvarets grunnsyn på ledelse") (Forsvaret, 2020, p. 4). The purpose of the study is to identify how the various aspects of values and *The Values and Standards* are reflected in the Armed forces manning process. *The Values and Standards* defines respect, responsibility, and courage as the Norwegian Armed Forces core values (Forsvaret, 2015). The Armed forces manning process is regulated by *the Human Resources Regulation* ("Bestemmelse for HR") (Forsvaret, 2023e).

The thesis of the study is: *How are the core values reflected in the Norwegian Armed forces manning process?* The thesis is answered using a qualitative method. It traces ethics and values in connection with *The Values and Standards* and personnel management in the Norwegian Armed Forces, with a focus on the personnel disposition system. To answer the thesis, the study discusses two research questions that link the central findings and other findings within the theoretical framework of the study. Both research questions are discussed using the categories from the content analysis as factors.

The theoretical framework is established using empirical data on ethics, values, and culture, in addition to an account of the Norwegian Armed Forces' personnel management and *The Values and Standards*. The data foundation for the analysis is established using primary data from interviews and secondary data from document studies. These data are analyzed through content analysis. The content analysis categorized the findings into three categories: (1) Introduction of values (how). (2) Reflection of core values and values (which). (3) Concepts that directly or indirectly point to values (via).

The analysis identifies three central findings. It is the human who directly and indirectly imparts values to the disposition scheme through their participation. *The Human Resources Regulation* reflects the Norwegian Armed Forces' Values and Standards to a limited extent directly. However, the Armed Forces' Values and Standards is indirectly reflected through principles used, such as the qualification principle and personal suitability. The third central finding is that the concept of integrity is significant for the actors in personnel management in the Armed Forces.

---

# Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstilling og hensikt .....	2
1.2	Avgrensing.....	3
1.3	Disposisjon .....	4
1.4	Begrepsavklaringer og definisjoner.....	4
1.5	Tidligere forskning.....	5
<b>2</b>	<b>Teoretisk rammeverk.....</b>	<b>7</b>
2.1	Avgrensing av studiens teoretiske rammeverk.....	7
2.2	Personellforvaltning i Forsvaret .....	8
2.3	Etikk og verdier.....	15
2.4	Forsvarets verdigrunnlag.....	25
<b>3</b>	<b>Metode .....</b>	<b>34</b>
3.1	Metodisk tilnærming.....	34
3.2	Undersøkelsesopplegg .....	37
3.3	Datainnsamling.....	37
3.4	Analyse .....	41
3.5	Studens forskningskvalitet .....	42
3.6	Eget forhold til studien.....	43
3.7	Etiske avveininger.....	44
<b>4</b>	<b>Drøfting av verdier i disponeringsordningen .....</b>	<b>45</b>
4.1	Hovedfunn i analysen.....	46
4.2	Gjenspeiling av verdier i dokumentene .....	46
4.3	Menneskets gjenspeiling av verdier.....	52
<b>5</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>63</b>
5.1	Videre forskning .....	64
	Litteraturliste.....	65
	Figurliste.....	69
	Vedlegg 1: Godkjenning Sikt.....	70
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	72
	Vedlegg 3: Intervjuguide .....	76

---

# 1 Innledning

Studien startet med et ønske om å lære mer om det å vurdere og analysere abstrakte fenomener. Alle har en formening om hva begrepene *respekt*, *ansvar* og *mot* betyr, men disse betydningene er ikke nødvendigvis overførbare mellom mennesker. En kan derfor si slike verdibegreper er abstrakte fenomener.

Forsvarssjef Eirik Kristoffersen har offentlig delt sin tilnærming til verdibegrepene i Forsvarets verdigrunnlag, blant annet gjennom kronikken *Våre verdier er det viktigste* som ble publisert dagen etter han tiltrådte som forsvarssjef. Her redegjør han kortfattet for sitt syn på kjerneverdiene respekt, ansvar og mot. I tillegg løfter han fram *lojalitet*, *tillit* og *vilje* til å forsvare det vi har og det vi er, noe kronikken også avsluttes med gjennom «for alt vi gjør, og alt vi er» (Kristoffersen, 2020). Denne avslutningen understreker kjerneverdienes viktighet. Omfanget av ikke moralske saker fra Forsvaret som har preget nyhetsbildet de siste årene bidrar til å forsterke hvorfor verdier er aktuelle. Kronikkens budskap reflekterer i første setning i forordet i *Forsvarets grunnsyn på ledelse*: «våre verdier skal ligge til grunn for alt vi gjør og alt vi er» (Forsvaret, 2020, s. 4). Forordet er signert av den samme Kristoffersen.

For å ivareta sitt samfunnsansvar må forsvarssektoren løse sine oppgaver og forvalte sine ressurser på en måte som skaper tillit, støtte og legitimitet i befolkningen. Dette krever kontinuerlig oppmerksomhet på verdier og organisasjonskultur. Ledere og medarbeidere i forsvarssektoren skal være i stand til å løse sine oppgaver på en måte som gjenspeiler samfunnets normer, verdier og forventninger. (Prop. 14 S (2020–2021), s. 62)

Sitatet over er hentet fra gjeldene *Langtidsplan for forsvarssektoren* (Prop. 14 S (2020–2021)). I tillegg skriver Forsvarskommissjonen (2023, s. 103) i rapporten *Forsvar for fred og frihet* at arbeidsmarkedstredene går i retning av individualisering og at dette medfører at forsvarssektoren må tenke fundamentalt annerledes for å tiltrekke, beholde og engasjere sine medarbeidere. Forsvarskommissjonen trekker frem en samfunnsendring i Norge hvor verdisignalisering og meningsfylt arbeid er av større betydning for de kommende generasjoner. Det vil i fremtiden stilles større krav til at arbeidstakerens verdier og holdninger samsvarer med arbeidsplassens. Dette kan vurderes som et krav til verdibevistgjøring i fremtidens arbeidsmarked. I sammenheng med verdibevistgjøring skriver Aadland (2006, s. 22) at en må ha en kritisk praksisevaluering til dette i organisasjoner om det ikke skal bli «vakker retorikk, men slett praksis». En praksisevaluering gjennom å vurdere kjerneverdiene opp mot en intern prosess som *disponeringsordningen* vil bidra til å utvikle både verdiene og prosessen for å forhindre at det Aadland beskriver blir en realitet, samt møte det

---

Forsvarskommisjonen predikerer. Gjennom praksisevaluering vil også forståelsen for verdibegrepene benyttet i Forsvarets verdigrunnlag kunne utvikles. Dette er også relevant i lederrollen. *Forsvarets grunnsyn på ledelse* skriver at «god ledelse er tuftet på våre verdier respekt, ansvar og mot» (Forsvaret, 2020, s. 17). Dette tilsier at en økt forståelse for verdibegrepene vil bidra til et bedre lederskap.

Grunnsynet knytter begrepene resursdisponering, standardisering, stabilitet og forutsigbarhet til den delen av militær ledelse som omtales som *styring* (Forsvaret, 2020, s. 8). Personellforvaltning er en del av styringsaspektet i militære ledelse. Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) sin rapport *Sluttårsaker blant militært personell i Forsvaret i 2021 og 2022* (Fauske & Strand, 2023, s. 23 og 45) sier at personellforvaltning er direkte eller indirekte de tre vanligste sluttårsakene blant militært tilsatte. Dette direkte gjennom misnøye med forvaltningen og indirekte gjennom lønnsbetingelser og karrieremuligheter. I den tidligere nevnte kronikken *Våre verdier er det viktigste* skriver Kristoffersen (2020) at hans viktigste jobb som forsvarssjef er «å løse oppdrag og ta vare på folkene som utgjør Forsvaret». Å ta vare på folkene gjøres på flere måter. En måte er hvordan Forsvaret beordrer sine militært tilsatte til tjenestestillinger. Disponeringsordningen er den delen av personellforvaltningen som er «Forsvarets sentrale mekanisme for å bemanne militære stillinger i forsvarssektoren» (Forsvaret, 2023f).

## 1.1 Problemstilling og hensikt

Studien tar utgangspunkt i Forsvarsjefens utsagn: «våre verdier skal ligge til grunn for alt vi gjør og alt vi er» (Forsvaret, 2020, s. 4). Studien følger to spor, hvor det første er personellforvaltningen i Forsvaret med søkelys på disponeringsordningen og det andre er etikk og verdier med søkelys på *Forsvarets verdigrunnlag*. Studiens hensikt er å identifisere hvordan de ulike aspektene av verdier og verdibegrepene i verdigrunnlaget er gjenspeilet i disponeringsordningen. Studien søker å etablere en teoretisk forståelse av *Forsvaret verdigrunnlag*, etikk og verdier og disponeringsordningen innenfor personellforvaltning. Denne forståelsen er grunnlaget for å vurdere fenomenet verdiers tilstedeværelse i disponeringsordningen. Det at *Forsvarets verdigrunnlag* er ment å være retningsgivende i «alt vi gjør og alt vi er» indikerer at fenomenet verdier er representert overalt, også i disponeringsordningen. Med bakgrunn i dette er studiens problemstilling:

***Hvordan gjenspeiles kjerneverdiene i disponeringsordningen i Forsvaret?***



---

Problemstillingen operasjonaliseres gjennom forskningsspørsmål og datainnsamling gjennom dokumentstudie og intervju. Innsamlede data vil drøftes mot studiens teoretiske rammeverk i personellforvaltning, *Forsvarets verdigrunnlag*, samt og etikk og verdier. Studiens to forskningsspørsmål er:

Forskingsspørsmål 1. Hvordan gjenspeiles Forsvarets verdigrunnlag og verdier i de styrende dokumentene for disponeringsordningen?

Forskingsspørsmål 2. Hvordan tilfører mennesket verdier inn i disponeringsordningen?

Forskingsspørsmål 1 besvares gjennom analyse av regelverk og styrende dokumenter som regulerer disponeringsordningen. Verdibegreper vil identifiseres og analyseres, før de drøftes mot studiens teoretiske grunnlag. Forskingsspørsmål 2 besvares gjennom intervju av informanter som deltakende i disponeringssystemets prosess gjennom sine funksjoner i Forsvarssjefens råd (FSJ råd). Verdibegreper vil her identifiseres og analyseres med bakgrunn i datagrunnlaget fra intervjuene, før de drøftes.

I studiens konklusjon vil problemstillingen besvares, samt at det vil påvise eventuell konvergens mellom hvordan verdiene gjenspeiles i de styrende dokumentene og hvordan mennesket tilfører prosessen verdier.

## 1.2 Avgrensing

Omfanget av verdier og personellforvaltning er betydelig hver for seg. Studien har gjort tre prinsipielle avgrensinger. Første avgrensing er innenfor personellforvaltning i Forsvaret, hvor studien har søkelyset på søknadssystemet og FSJ råd i disponeringsordningen. Omfanget av hele disponeringsordningen med både beordringssystemet og søknadssystemet er betydelig, og systemene er ulike. Andre avgrensing er at studien gjøres innenfor Forsvarets gjeldende verdigrunnlag. Andre gjeldende og historisk relevante verdidokumenter som er aktuelle i Forsvaret vil bli belyst, men ikke vektlagt. Den tredje avgrensingen er at studien ikke vil vurdere problemstillingen gjennom et «Human Resources» (HR) eller organisasjons-teoretisk perspektiv. Teori innen dette som er direkte overførbart mot studiens problemstilling er ikke eksisterende. Studien har utelukkende sitt søkelys på gjeldene lovverk og styrende dokumenter i Forsvaret for disponeringsordningen.

---

## 1.3 Disposisjon

Studien er inndelt i fem kapitler. I kapittel 1 aktualiseres studien i innmeldingen. Deretter presenteres studiens hensikt, problemstilling og forskningsspørsmål. Videre redegjøres det for studiens tre prinsipielle avgrensinger, studiens disposisjon, samt begreper som ikke defineres gjennom studiens teoretiske rammeverk.

Kapittel 2 etablere et tredelt teoretisk rammeverk for studien. Innledningsvis redegjøres det for valgene knyttet til avgrensingene i det teoretiske rammeverket. Deretter redegjøres det for personellforvaltningen i Forsvaret med søkelys på søknadssystemet og FSJ råd i disponeringsordningen. Del tre redegjør for studiens plattform innenfor etikk og verdier og del fire presenterer redegjør for innholdet i Forsvarets verdigrunnlag. Studiens teoretiske rammeverk beskriver fenomenet verdier og prosessen fenomenet er analysert og vurdert i rammen av. Dette ble vurdert til å bidra til premisser for forståelsen for de metodiske valgene i studien. Derfor er det teoretiske rammeverket før metodekapittelet.

Studiens metodiske og analytiske rammeverk redegjøres for i kapittel 3. Kapittelet trekker også fram metodens styrker og svakheter. Det gir videre en beskrivelse av metodisk tilnærming, undersøkelsesopplegg og datainnsamling gjennom dokumentstudie og intervjuer. Videre redegjøres det for hvordan de innsamlede dataene analyseres. Avslutningsvis beskrives eget forhold til studien samt betraktninger omkring det å forske i egen organisasjon og de etiske avveininger som er gjort i studien.

Kapittelet 4 drøfter de to forskningsspørsmålene. Innledningsvis presenteres analysens hovedfunn, før hvert av forskningsspørsmålene vurderes mot analysens funn og studiens teoretiske rammeverk. Til sist oppsummeres hver del med en delkonklusjon som danner utgangspunktet for å konkludere opp mot studiens problemstilling.

Kapittel 5 presenterer studiens hovedkonklusjon opp mot problemstillingen. Avslutningsvis presenteres noen aktuelle temaer for videre forskning basert på det som er kommet frem gjennom denne studien.

## 1.4 Begrepsavklaringer og definisjoner

Disponeringsordningen er «Forsvarets sentrale mekanisme for å bemanne militære stillinger i forsvarssektoren». Ordningen består av de to systemene *beordringssystemet* og *søknadssystemet*. De skal begge bidra til hensiktsmessig kompetansestyling i Forsvaret (Forsvaret, 2023f). Det

---

redegjøres ytterligere for søknadssystemet og disponeringsordningen i studiens teoretiske rammeverk.

**Driftsenheter i Forsvaret (DIF)** er «en selvstendig administrert enhet». I Forsvaret normalt er avdelinger på nivå 2 (Forsvaret, 2023f).

**Personellforvaltning** er det fagområdet som omfatter det arbeid en virksomhet gjør tilknyttet sine ansatte, herunder personalregelverk og prosesser som behandler de ansatte. Personellforvaltning er synonymt med det begrepet «Human Resource Management» (HR) (Solheim, 2023, s. 6).

**Personellkategorier og militære grader.** Militært tilsatte deles opp i tre personellkategorier, hvor den første er offiserer (OF) og de to siste kategoriene er i «*other ranks*» (OR), som deles i spesialistbefal og spesialister. (Forsvaret, 2023f, s. 3–5, 2023g; Forsvarsdepartementet, 2020, s. 7–8). Figur 1 viser en oversikt over de norske militære grader.

**Tilsatt** benyttes om militært personell (offiserer, befal, grenader og konstabler) som har en fast eller midlertidig lønnet stilling i Forsvaret. Begrepet *ansatt* brukes om sivilt personell som har en fast eller midlertidig lønnet stilling i Forsvaret (Forsvaret, 2023f; Forsvarsloven, 2016, §3).

**Verdi** er moralsk og inkluderer «den verdi som tilskrives en handling, regel, person eller et samfunn via normative begreper» (Nyeng, 1999, s. 177).

**Verdibegrep** er et begrep som reflekterer moralske verdi. Verdibegrepene blir behandlet ulikt i de ulike teoretiske retningene i etikken (Nyeng, 1999, s. 155–156).

## 1.5 Tidligere forskning

I litteratursøket ble flere databaser benyttet. Hovedsakelig FHS Brage, Bragekonsortierts vitenarkiv, Google Scholar, Oria, Nasjonalbiblioteket og Lovdata. Dette gav en oversikt over litteratur og tidligere studier innen verdier, kultur og personellforvaltning i Forsvaret. Funnene ble komplementert med litteratur og dokumenter som omhandlet verdier, kultur og personellforvaltning fra Forsvarets interne og eksterne nettsider, Lovdata, Regjeringens og departementenes nettsider. Dokumentene fra Forsvarets intranett er ikke sikkerhetsgradert eller klassifisert unntatt offentlighet.

Det ble ikke avdekket noen identiske eller direkte overførbare studier. Det finnes et begrenset antatt studier innen etikk, til tross for den mengden litteratur som er tilgjengelig på fagfeltet. Studier innen verdier er i hovedsak rettet mot spesifikke organisasjoner eller verdibasert ledelse. Med henblikk på

---

studier innen kultur er omfanget bredere, men de har i hovedsak søkelys på organisasjonskultur. Innen personellforvaltning i Forsvaret er det ingen studier som er helt eller delvis sammenfallende med denne studien.

### Tidligere forskning på verdier

Det er forsket på og skrevet betydelig om etikk, kultur og verdier i rammen av ulike organisasjoner, ledelse, samt filosofisk innen etikken. Den amerikanske psykologen Milton Rokeach og boken *The Nature of Human Values* fra 1973 er en kilde flere har benyttet, mens innen kultur er den nederlandske professoren Geert Hofstede en mye brukt kilde. Gjennomgående kilder i kultur og verdistudier i Norge er Geir Falkenberg, Henning Bang, Tor Busch, Ottar Hellevik, Frode Nyeng, Rudi Kirkhaug, Einar Aadland, Harald Askeland, Fred Wenstøp, Knut Seip, Norun Korsberg og Siri Carson. Flere av disse benytter også hverandre som kilder, noe som tyder på at det er en konvergens i synet på hva etikk og verdier er blant norske forskere og akademikere.

Siden studien setter søkelys på verdier i det norske Forsvaret forholder den seg til norske kilder. Utenlandske kilder har i mindre grad en direkte overføringsverdi. Flere norske studier har delvis overføringsverdi til denne studien. Norsk Monitor med Ottar Hellevik (2008) har gjennom *Jakten på den norske lykken* kartlagt norsk kultur og verdier gjennom årlige intervjuer i perioden 1985-2007. Geir Falkenberg (2007) har i FAFO-notatet *Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter* analysert verdier i norske organisasjoner. Andre studier som bør nevnes er: Syver Eskestrand (2018) sin masteroppgave *Verdiforankring i Forsvaret* som kvantitativt vurderer forankringen av Forsvarets kjerneverdier i Forsvaret. Torgrim Foshaug (2011) sin masteroppgave *HEL – rett diagnose, feil medisin?* som vurderer om innføringen av forsvarrets program for holdninger, etikk og ledelse var vellykket. Laila Olsen (2020) sin masteroppgave *Hva betyr en organisasjons verdier i praksis?* som kvantitativt studerer betydningen av verdier i helseforetak. Cathrine Halvorsen (2017) sin masteroppgave *Verdier på veggen, i veggen eller i veien* som vurderte verdier i et rekrutteringsøyemed. Martin Eek Olsen (2011) sin masteroppgave *Organisasjonsverdier – hva er verdien* som gjennom tre perspektiver vurderer verdier og deres nytte. Cornelia Vikan (2009) sin masteroppgave *Etikk i gråsonen mellom krig og fred* som ser etikk i rammen av den operative virkeligheten, samt hennes (2019) doktorgradsavhandling *Military Power and Ethics in the Grey Area of War*. Eva Daae Kversøy (2011) sin masteroppgave *Verdier i praksis* som analyserer verdier i norske barnehager. Når det gjelder militær profesjonskultur er det Ole Martin Brunborg (2008) sin masteroppgave *På sporet av en norsk krigerkultur* som har relevans for denne studien sammen med bøkene *Militæretikk* (2006) og *Krigerkultur i en fredsnasjon* (2009).

---

## Tidligere forskning på personellforvaltning

Det er gjort mye forskning på personellforvaltning og HR, men ingen direkte på søknadssystemet og disponeringsordningen. Innen personellforvaltning i Forsvaret er det et begrenset antall relevante studier. Det er flere studier på hvorfor personell slutter i Forsvaret og på ordningen for militært tilsatte (OMT). Mot denne studien har indirekte Silje Marita Solheim sin masteroppgave *Har det seg virkelig slik at det er for stor stillingsrotasjon?* (2023) og Jorill Danielsen sin masteroppgave *Forsvarets interne regelverk – rigid eller robust* (2022) bidratt. En annen studie det er sett til er Stein Helge Kingsrøds doktorgradsavhandling *Alle andre gjør det jo sånn* (2022) som har sett på utviklingen og endringene i personellsystemet. I tillegg har Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) gjort en rekke personellstudier, men disse tar i stor grad for seg struktur, rekruttering og seleksjon, kompetansebehov og sluttårsaker.

## 2 Teoretisk rammeverk

Kapittelet har til hensikt å etablere studiens teoretiske rammeverk og består av fire deler. Første delen redegjør for avgrensingene i studiens teoretiske rammeverk. Del to redegjør for personellforvaltningen i Forsvaret med søkelys på søknadssystemet og FSJ råd i disponeringsordningen. Del tre redegjør for etikk og verdier med den hensikt å etablere rammene for å identifisere, klassifisere og vurdere verdier. Den siste delen presenterer *Forsvarets verdigrunnlag*.

### 2.1 Avgrensing av studiens teoretiske rammeverk

Studios teoretiske rammeverk innenfor etikk, verdier og kultur baserer seg i hovedsak på norsk litteratur og kilder funnet gjennom søk og andre studiers kildelister. Mangfoldet av bøker og artikler innen fagfeltet er stort internasjonalt. Flere av denne studiens norske kilder støtter seg på teori fra Patrick M. Lencioni, Ole Thyssen, Jon Elster, Rokeach og Hofstede, samt flere av de norske forfatterne nevnt i kapittel 1.5. Flere av de valgte forfatterne benyttet hverandre som kilder i tillegg.

I denne studien vektlegges følgende kilder for det teoretiske rammeverket: Siviløkonom og filosof Frode Nyeng sin bok *Etiske teorier* fra 1999. Den vurderes å ha høy kredibilitet innen etikk da den er en gjennomgående kilde hos flere. Einar Aadland har forsket og utgitt flere faglitterære verk om etikk og verdier, organisasjonskultur og ledelse. Henning Bang har utgitt bøker om ledelse og organisasjonskultur, og gitt et perspektiv som har bidratt til å sette verdier og kultur i kontekst. Filosofen Rudi Kirkhaug har skrevet boken *Verdibasert ledelse* (2013) som setter verdier i sammenheng med ledelse av organisasjoner. Fred Wenstøp og Knut Seip sitt verdisystem bidrar til å sette verdier i en kontekst av hva organisasjoner gjør med verdier og hvordan dette henger sammen

---

med organisasjoners målsetninger. Sosiologen Geir Falkenberg har forsket på verdier og normer i ulike norske organisasjoner, og gir et bilde av hvor den i praksis er sammen med Ottar Hellevik har forsket på kultur i Norge. Pia Søltoft og Tormod Tingstad har bidratt til å gi verdibegreper dybde, mens feltprestkorpsset Are Eidhamar, Bård Mæland, Paul Otto Brunstad og Nils Terje Lunde har vært kilder for dyder, etikk og kultur i den norske militære konteksten.

Det å benytte norske forfattere vurderes som fordelaktig da de, som denne studien, tar utgangspunkt i norske verdier og kultur, og dermed bidrar til en økt overførbarhet.

I redegjørelsen av *Forsvarets verdigrunnlag* har de samme kildene som i etikk, kultur og verdier vært benyttet. *Forsvarets verdigrunnlag* fra 1998 og 2011, samt *Forsvarssektorens verdigrunnlag* fra 2021, benyttes som komplimentære kilder opp mot verdigrunnlaget.

Knyttet til personellforvaltning i Forsvaret forholder studien utelukkende til lover og offisielle regelverk, instruksjoner og dokumenter som direkte angår disponeringsordningen.

## 2.2 Personellforvaltning i Forsvaret

Personellforvaltningen i Forsvaret er regulert av lovverket og styrt gjennom forskrifter, regelverk, avtaler, instruksjoner og prosedyrer som alle skal bidra til en helhetlig personellforvaltning (Forsvaret, 2023e, s. 5; Forsvarsdepartementet, 2020; Statens personalhåndbok, 2023, s. 4). (Forsvaret, 2023e, s. 5; Forsvarsdepartementet, 2020; Statens personalhåndbok, 2023, s. 4). Slike prosedyrer og regelverk fyller to funksjoner i en organisasjon. De skal definere ansvar, fordele ressurser og sikre enighet, samtidig skal de sikre at adferd og handlinger er i tråd med organisasjonens målsetninger i en form for kontrollfunksjon. (Danielsen, 2022, s. 14). I et hierarkisk syn på dokumentene settes Forsvarsloven helt i toppen sammen med Statsansatteloven. Forsvarsloven (2016, §1) har til hensikt å «sikre Forsvaret egnet bemanning» og regulerer de ytre rammene for forsvarssektoren og Forsvaret for vernepliktige og ansatte. Forsvarsloven henger tett sammen med Statsansatteloven (2017) som er det regulerende lovverket for alle statlig ansatte, også militært tilsatte. Militært ansatte tilsettes etter vilkårene i Statsansatteloven, med de avvik som Forsvarsloven åpner for (Forsvarsloven, 2016, §44 ).

Ved siden av lovverket og regelverket har FD utgitt *HR-strategi for Forsvarssektoren* (2014) som er forsvarssektorens strategidokument for å gi retning innenfor HR-fagfeltet. HR-strategiens hensikt er «å bygge operativ evne gjennom å fremme sektoren som en moderne kompetanseorganisasjon». Strategien er utviklet for å sikre at forsvarssektoren rekrutterer, anvender, utvikler og beholder kompetansen som den trenger. Den gir således en overordnet paraply for personellforvaltningen i

---

sektoren gjennom at den definerer ledelse, kompetanse og kontinuerlig forbedring som forsvarssektorens tre pilarer for å bygge en kompetanseorganisasjon (Forsvarsdepartementet, 2014). Neste i dokumenthierarkiet er *Instruks for personellforvaltning i Forsvarsdepartementet og underliggende etater* (Forsvarsdepartementet, 2020). Den definerer den praktiske tilnærmingen til HR-fagfeltet i sektoren, samt at den i større grad detaljerer interne forhold mer enn lovverket og HR-strategien.. Instruksen gir rammene for hele forsvarssektoren og formålet er å etablere «en mer helhetlig personellforvaltning av både sivilt og militært tilsatte, strategisk kompetanseledelse og forenkling av forvaltningen». Den legger til grunn at sektoren skal være en moderne kompetanseorganisasjon, som beskrevet i HR-strategien (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 4–5).

*HR-bestemmelsen* (Forsvaret, 2023e) er Forsvarets interne regelverk for å sikre en «helhetlig og effektiv forvaltning» og «en rettferdig og god ivaretagelse av Forsvarets personell» (Forsvaret, 2023e, s. 5). *HR-bestemmelsen* er koblet til overordnede lover og instruksjer, og beskriver overordnede plikter, rettigheter og føringer for ansatte og Forsvaret som arbeidsgiver (Forsvaret, 2023e, s. 23–24). Bestemmelsen har flere veiledere som vedlegg. Disse beskriver det praktiske rundt ulike kategorier med en større detaljeringsgrad. Veiledernes hensikt er å supplere og utdype bestemmelsene i Statens personalhåndbok (SPH), hovedtariffavtalene i staten og *HR-bestemmelsen*. *Veileder til HR-bestemmelsen del B – forvaltning av militært tilsatte* er bygget opp rundt fire definerte prinsipper i HR-verdikjeden; rekruttere, utvikle, anvende og avvikle. Forsvarets personellforvaltnings intensjoner å finne gode løsninger som bidrar til å skape en attraktiv arbeidsplass med et solid kompetansemiljø som kan løse oppdrag i krig, krise og fred (Forsvaret, 2023b, s. 4).

## 2.2.1 Tilsettingsordningen

Tilsetting som offiserer og befal i Forsvaret gjøres med bakgrunn i de vilkårene som er definert i Statsansatteloven og med de avvik og tilleggsføringer som gis i Forsvarsloven. Tilsettingsordningen har en todelt hensikt. Den skal sikre rammebetingelsene for å opprettholde en balansert personellstruktur og gjøre jobbtryggheten for den enkelte forutsigbar (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 12). Tilsettinger i forsvarssektoren skal være objektive og baseres på saklige kriterier, med grunnlag i *kvalifikasjonsprinsippet* (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 10). *HR-bestemmelsen* (Forsvaret, 2023e, s. 6) definerer fire eksplisitte krav for tilsetting, hvor tre av disse er relevant opp mot søknadssystemet. Det er gyldig sikkerhetsklarering, bestått fysisk test etter kravene til tilsettende driftsenhet i Forsvaret (DIF) og at den enkelte har oppfylt krav om riktig militært utdanningsnivå før tilsetting (Forsvaret, 2023b, s. 6–7, 2023e, s. 7–8). *Veileder i HR* definerer i tillegg norsk statsborgerskap, medisinsk skikkethet og oppfyllelsen evnenivå som krav for tilsetting. Som

hovedregel skal militært personell tilsettes fast i henhold til Statsansatteloven § 9 vilkår, og i Forsvarsloven §45. Forsvaret tilsetter normalt ikke med forbehold i noen av disse kravene (Forsvaret, 2023b, s. 6–7). Veilederens definerte krav er dermed mer omfattende og eksplisitte enn de kravene i de overordnede dokumentene, også *HR-bestemmelsen* som veilederen er vedlegg til.

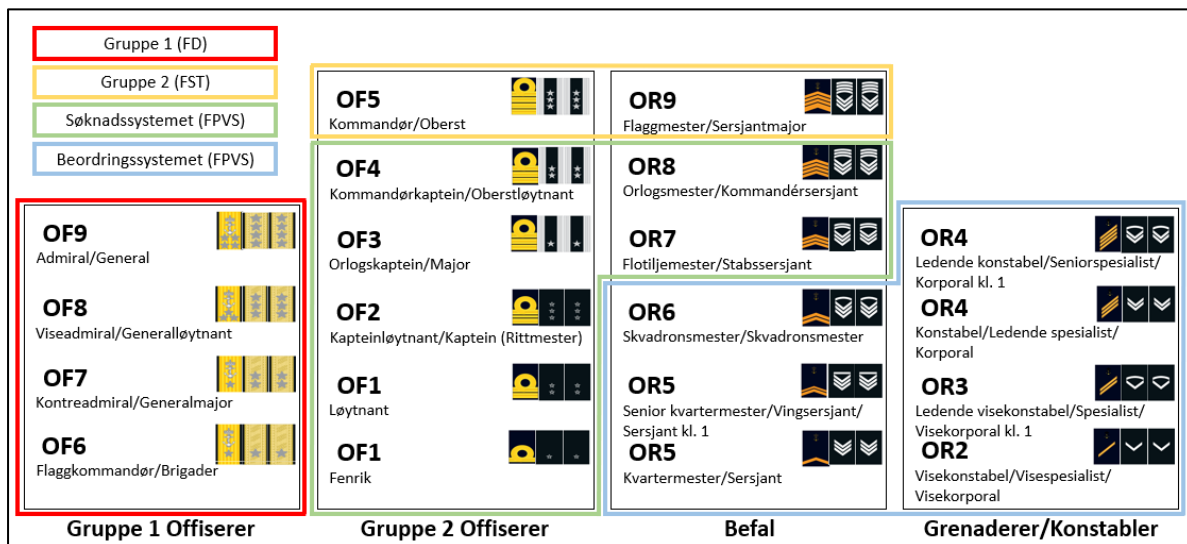
Fremgangsmåten ved tilsetting av militært personell kommer frem i *instruks for Forsvarssjefens råd* (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 13). Alt personell som gis fast tilsetting (omtales som T-60) rådsbehandles som del av tilsettingsprosessen (Forsvaret, 2023b, s. 7). I Forsvaret tilsettes man i grad og Forsvarsgren, og disponeres (beordres) i tjenestestilling (Forsvaret, 2023b, s. 30)

## 2.2.2 Disponeringsordningen

Disponeringsordningen er Forsvarets sentrale mekanisme for å plassere tilsatt personell i stillinger (Forsvaret, 2023f). Disponeringsordningen skal bidra til økt forutsigbarhet og kontinuitet, samt muligheter for horisontale og vertikale karriereløp. Ordningen er hjemlet i Forsvarsloven.

Beordringsmyndigheten i disponeringssystemet er tillagt Forsvarssjefen, eller de som har fått myndigheten delegert av Forsvarssjefen. Ordningen er todelt og består av *beordringssystemet* og *søknadssystemet*, hvor begge systemene skal bidra til hensiktsmessig styring av kompetanse (Forsvaret, 2023f; Forsvarsdepartementet, 2020, s. 14).

Figur 1: Oversikt over forvaltningsgrupper og disponeringssystem



Figur 1 viser en fremstilling av forvaltningsgrupper, disponeringssystem og militære grader. Figuren viser hvilken disponeringsordning de ulike kategoriene og gradene tilhører. Figuren er egenprodusert basert på *Veileder i HR* (Forsvaret, 2023b) og *Militære grader* (Forsvaret, 2023f).



---

Militært tilsatte deles i to forvaltningsgrupper, henholdsvis «gruppe 1» og «gruppe 2». Gruppe 1 er tilsatte fra og med graden OF6 og oppover og gruppe 2 er resterende personell med OR eller OF grad (Forsvaret, 2023f, s. 4). I Forsvarsloven (2016, §46) er begrepet disponering erstattet med *beordring*, men *Veileder i HR – del B* benyttes fremdeles begrepet disponering med henvisning til samme paragraf (Forsvaret, 2023b).

### **Beordringssystemet**

Beordringssystemet innplasserer og beordrer de «yngste» personellkategoriene i stillinger, som vist i figur 7. Personellet er på beordringssystemet fram til de fyller 38 år eller får høyere grad enn OF2 eller OR6. Da blir de en del av søknadssystemet. Aldersgrensen på 38 år er definert med bakgrunn i en familie- og livsfasepolitikk, slik at ingen er på beordringssystemet gjennom hele yrkeskarrieren.

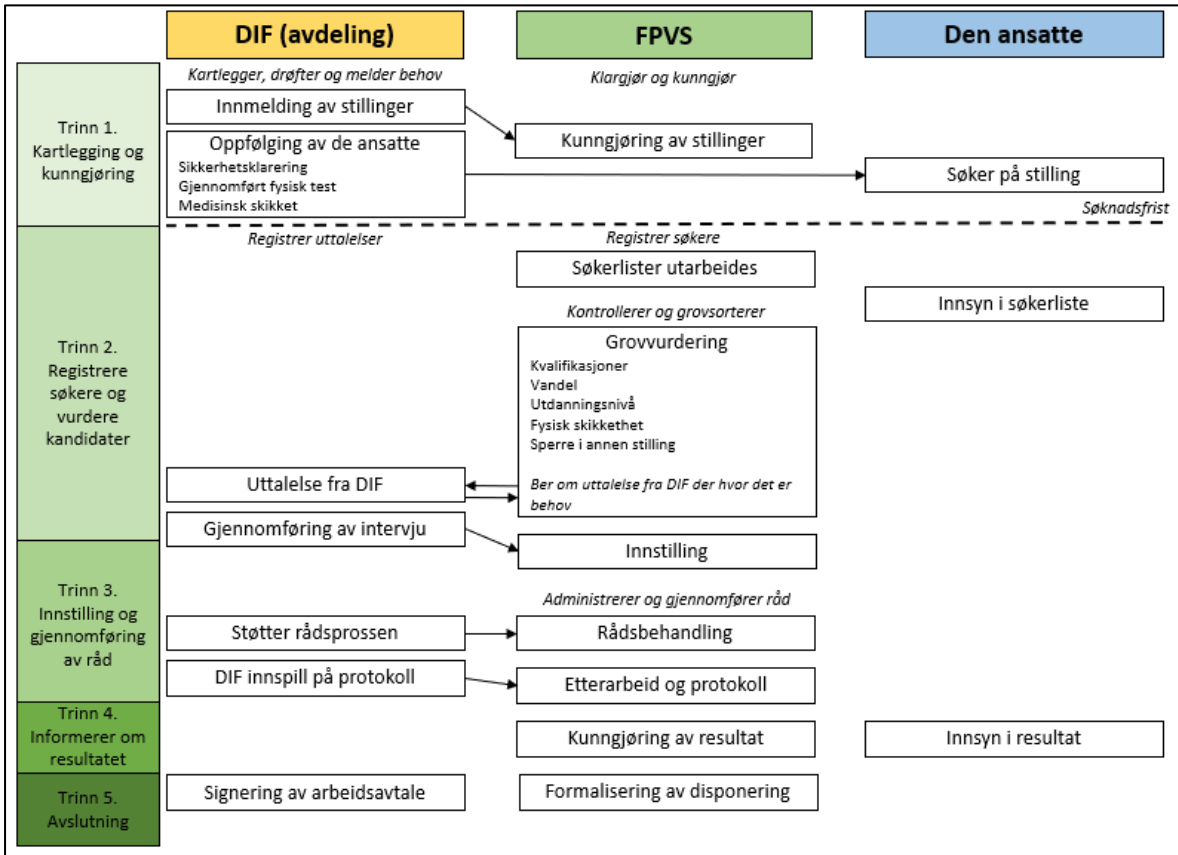
Personellet som disponeres gjennom beordringssystemet beordrer til avdeling, tjenestested og fagområde for en periode på normalt 5 år. I beordringsperioden kan personellet beordres lokalt inn i tjenestestillinger i samme avdeling, tjenestested og fagområde. Stillinger på beordringssystemet som er definert som *karrierestillinger* lyses ut og behandles i råd på en tilsvarende måte som stillinger på søknadssystemet (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 14).

### **Søknadssystemet**

Søknadssystemet beordrer militært tilsatte på gradsnivåene OF3 og OR7 og oppover, samt personell som er over 38 år, til tjenestestillinger. Beordringer på søknadssystemet skal som hovedregel baseres på villighet, som betyr at den enkelte søker på stillingen selv. Gjennom søknadssystemet er Forsvarets målsetning å opprettholde en hensiktsmessig rotasjon og sikre kritisk kompetanse i geografisk utfordrende områder. Hovedregelen på søknadssystemet er at en skal tjenestegjøre i tre år i hver stilling (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 14–15).

Proessen rundt Søknadssystemet gjennomføres flere ganger årlig i form av søknadsrunder. Dette sikrer konkurranseutsetting av stillingene og oppnåelse av målsetningene i tilsetnings- og disponeringsordningen. Proessen forvaltes av FPVS og er fremstilt gjennom figur 8. (Forsvaret, 2023b, s. 16–19, 2023c).

Figur 2: Søknadssystemets prosess



Figur 2 viser en fremstilling av prosessen for hver søknadsrunde på søknadssystemet. Figuren er egenprodusert basert på *Veileder i HR (Forsvaret, 2023b)* og *HR i avdeling – Søknadssystemet på Forsvarets intranett (Forsvaret, 2023c)*.

Kvalifikasjonsprinsippet som er definert i Statsansatteloven er det avgjørende for innstilling av søkere på stillinger i staten og i Forsvaret (Forsvaret, 2023b, s. 16–19, 2023c). Kvalifikasjonsprinsippet er definert i Statsansatteloven §3:

- (1) Den best kvalifiserte søkeren skal ansettes eller utnevnes i ledig stilling eller embete, med mindre det er gjort unntak i lov eller forskrift. (2) Ved vurderingen av hvem som er best kvalifisert, skal det legges vekt på utdanning, erfaring og personlig egnethet, sammenholdt med kvalifikasjonskravene som er fastsatt i utlysningen. (Statsansatteloven, 2017, §3)

Kvalifikasjonsprinsippetets hensikt er å sikre tilsetting av den beste søkeren. *Instruks for personellforvaltning i Forsvarsdepartementet og underliggende etater* (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 10) skriver at alle «tilsettingsprosesser i forsvarssektoren skal være objektive og baseres på saklige kriterier» og at det er kriteriene i utlysningen som skal ligge til grunn for vurderingen opp mot kvalifikasjonsprinsippet.

---

Forsvaret benytter også begrepet *realkompetanse* ved vurdering av tilsetting og disponeringer. Begrepet inneholder utdanning, opparbeidet erfaring, dyktighet og personlige egenskaper (Forsvaret, 2023b, s. 17). Dette begrepet samsvarer med kvalifikasjonsprinsippets andre ledd. I avsnittet som omtaler realkompetanse poengteres at «resultatet fra eventuelt intervju skal vektlegges i innstillingsarbeidet» (Forsvaret, 2023b, s. 17). Innstillingen som administrasjonen fremlegger for FSJ råd skal «normalt minimum omfatte de tre best kvalifiserte søkerne». I arbeidet med innstillingen tilstreber administrasjonen ved FPVS enighet med DIF omkring innstillingen for å gi en omforent anbefaling til rådet. Det er FPVS som fremlegger innstillingsforslaget for FSJ råd, og deretter gjennomfører prosessen opp mot innstillingen (Forsvaret, 2023b, s. 16–19).

### Andre kategorier

Tilsetninger og disponeringer av OR9 og OF5 og oppover (gruppe 1) gjøres i tråd med FD sin *instruks om prosess og kriterier for utvelgelse til høyere militære stillinger* (Forsvaret, 2023a, s. 4).

## 2.2.3 Forsvarssjefens råd

Hovedregelen er at FSJ råd skal behandle alle faste nyttilsetninger og disponeringer i Forsvaret (Forsvaret, 2023b, s. 6). Rådet er partssammensatt (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 13).

Partssammensatt innebærer at det er representanter fra både arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene (Forsvaret, 2023f). Rådet gir innstillinger i saker etter Forsvarsloven §2 første ledd som omfatter rettigheter og plikter knyttet til de som har tjenesteplikt i Forsvaret (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 13; Forsvarsloven, 2016 §2 første ledd).

Proessen i FSJ råd gjennomføres i henhold til *Prosedyre for Forsvarssjefens råd* (Forsvaret, 2023a). Hensikten til rådet er å kvalitetssikre forslagene til tilsetting som foreligger fra de ulike DIFene og utarbeide en endelig innstilling. Rådet behandler alle faste nyttilsetninger, med unntak av gradsopprykk for personell som er på normalavansementsystemet (Forsvaret, 2023a, s. 2). Vedtak om suspensjon, oppsigelse og avskjed av militært tilsatte gjøres normalt også i FSJ råd (Forsvaret, 2023a, s. 2; Forsvarsdepartementet, 2020, s. 22).

Rådet er beslutningsdyktige når rådets leder og minst fire av medlemmene er til stede. Minst to av medlemmene skal representere arbeidstakerorganisasjonene. Ved behandling av saker angående oppsigelse, suspensjon og avskjed skal rådet være fulltallige (Forsvaret, 2023a, s. 2). Alle rådets medlemmer har taushetsplikt om sakene som behandles, samt at det stilles habilitetskrav til medlemmene i saker som behandles (Forsvaret, 2023a, s. 2). Det føres protokoll over resultatet av

---

rådets behandling. Når denne protokollen er godkjent av DIF-sjefene og Forsvarssjefen kunngjøres det endelige resultatet (Forsvaret, 2023a, s. 4).

### Rådets sammensetning

Rådet består i tilsettings- og disponeringssaker av sju medlemmer utpekt med bakgrunn i *integritet* og *skikkethet*. I rådet skal begge kjønn, samt representanter fra både OF og OR-søylen være representert. Ved behov kan FPVS be om støtte fra DIFene, men denne personen er ikke deltakende under rådets behandling. Rådet er sammensatt av tre representanter fra arbeidsgiver som nomineres av henholdsvis sjef hæren, sjef luftforsvaret og sjef sjøforsvaret sjef. Videre består rådet av tre arbeidstakerrepresentanter som nomineres av de tre militære arbeidstakerorganisasjonene. Rådets medlemmer er militært tilsatte som innehar gradene OF3-4 og OR7-8. Den sjuende er rådets leder, som normalt har graden OF5 og representere arbeidsgiver i rådet. Den formelle oppnevningen av rådet, samt det å utpeke sekretær til rådet, gjøres av sjef FPVS. Sekretæren har ikke stemmerett i rådet og er dermed ikke ansett som medlem av rådet. Ved behov kan alle tre rådsmedlemmene som representerer arbeidsgiversiden komme fra samme forsvarsgren (Forsvaret, 2023a, s. 2–3). Det er et krav om at rådsmedlemmer skal gis opplæring om gjeldende regler og praksis (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 22).

Hvert rådsmedlem har en stemme hver i sak som behandles (Forsvaret, 2023a, s. 2). Dersom to eller flere medlemmer er uenig med flertallet vil den endelige innstillingen angående tilsetningen gjøres i Forsvarssjefens særskilte råd (Forsvaret, 2023a, s. 3; Forsvarsdepartementet, 2020, s. 13). Om DIF-sjef finner det nødvendig å endre en innstilling som er gjort i FSJ råd, skal denne saksbehandles av på ny av FPVS før fremlegges for ny rådsbehandling. Om rådet ikke ved andre gangs behandling er enig med DIF-sjef fremmes saken for behandling i det særskilte råd (Forsvaret, 2023a, s. 3)

### Rådets arbeid

Fremgangsmåte og saksbehandling i rådene skal følge Statsansatteloven, Forsvarsloven og Forsvarstilsatteforskriften (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 22). Rådet gjennomfører primært sine møter med fysisk oppmøte, hvor sekretæren i rådet sørger for at nødvendig dokumentasjon er tilgjengelig for rådets medlemmer. En representant fra administrasjonen hos FPVS presenterer saken og anbefalt innstilling for rådet. Dersom rådet ikke er enig i anbefalingen kan rådet gjøre om på innstillingen. Ved behov for ytterligere informasjon eller begrunnelse for innstillingen kan den returneres til administrasjonen, som i samarbeid med av DIF kommer med utfyllende informasjon før saken legges fram for ny rådsbehandling (Forsvaret, 2023a, s. 3).

---

Søkerens realkompetanse vurderes opp mot stillingsannonseens krav og oppgaver, og skal være grunnlaget for innstillingen av kandidaten til den aktuelle stillingen. Ved avstemming skal det rådsmedlemmet med færrest tjenestegjørende dager stemme først, og deretter stemmer rådsmedlemmene videre i en ansiennitetsrekkefølge fra minst ansiennitet til mest, før rådets leder stemmer tilslutt (Forsvaret, 2023a, s. 3).

### Det særskilte råd

Det særskilte rådet utnevnes av sjef for personellseksjonen i Forsvarsstaben (FST) og skal bestå av medlemmer med solid erfaring fra FSJ råd. Det særskilte rådet er organisert likt som FSJ råd og har den endelige beslutningsfullmakten i sakene. Beslutningene fattes gjennom simpelt flertall (Forsvaret, 2023a, s. 3–4).

## 2.3 Etikk og verdier

Nyeng (1999, s. 19) skriver at etisk teori skiller seg fra empiriske påstander gjennom at etikken dreier seg om å bedømme hvordan verden bør være. Nyeng (1999, s. 14–15) skriver videre at etikk er bundet opp i forholdet mellom *fornuft* og *frihet*, siden den bevarer tankene omkring det å kunne velge selv, mens den samtidig knytter fornuften opp mot grenser for hva en bør gjøre. Ordet etikk er et synonym på skikk og sedvane (Eidhamar, 2006, s. 34). Kjernespørsmålene, eller hovedargumentene, i de klassiske etiske teoriene har i hovedsak fire retninger. Den første at «den gode handling er begrunnet i den moralske karakteren». Den andre at «den rette handlingen følger av en forpliktelse overfor de overordnede verdier og normer, eller den følger visse prosedyrer». Den tredje at «den rette handlingen er den som medfører flest mulige gode konsekvenser for så mange som mulige». Og den fjerde retningen er at «den rette handlingen hensyntar det unike med hverandre og relasjonen» (Aadland, 2019, s. 78).

I dagligtalen brukes begrepene *etikk* og *moral* om hverandre, som er naturlig grunnet opphavets likhetstrekk. Skillet er at etikken er grunnlaget for moralen. Det er etikken som begrunner det moralske standpunktet, mens moral er hvordan en lever ut og praktiserer sine normer og verdier (Eidhamar, 2006, s. 35). Etikken kan vurderes som en abstrakt tematikk som har til hensikt å få en bedre teoretisk forståelse av moralske problemstillinger (Nyeng, 1999, s. 13–15).

Etisk teori er som Nyeng (1999, s. 13–15) skriver et «stadig skifter av perspektiv» gjennom at en revurderer hva kjernen er helt til en finner den. Grunnlaget for dagens etiske tenking og teori er historiske og tematiske tradisjoner i filosofi, teologi og vitenskap (Nyeng, 1999, s. 13–15).

---

Etikken kan begrunnes og forankres på flere måter. Etikken kan forankres i rammen av tradisjon, historie og kultur (Eidhamar, 2006, s. 36). Et eksempel på dette er innledningen i *Forsvarets verdigrunnlag* (Forsvaret, 2015) hvor det står at det er «tuftet på viktige dyder i det norske samfunnet». Etikken kan også forankres i rammen av religion (Eidhamar, 2006, s. 36), slik som «verdigrunnlaget forblir vår kristne og humanistiske arv» i Grunnloven (1814, §2). Begrepet «humanistiske» viser til logikk og filosofi som er en tredje forankringsmåte i etikken. Grunnloven §2 omtales som verdiparagrafen og gir et bilde på de grunnleggende norske verdiene: «Verdigrunnlaget forblir vår kristne og humanistiske arv. Denne Grunnlov skal sikre demokratiet, rettsstaten og menneskerettighetene» (Grunnloven, 1814, §2). Ytterligere en måten å forankre etikk på er gjennom internasjonale politiske og rettslige normer, som f.eks. FN-pakten og FNs menneskerettserklæring (Eidhamar, 2006, s. 36). En kan også skille mellom to ulike syn på etikkens opphav. Det relativistiske som hevder at etikken baserer seg på samfunnet og kulturen den har sitt utspring fra og det universalistiske som vil hevde at det finnes felles verdier og normer på tvers av samfunn og kulturer (Eidhamar, 2006, s. 35). Kirkhaug (2013, s. 75) beskriver etiske regler og prinsipper som relativistiske og situasjonsbetingede fenomener, som innebærer at de i enkelte situasjoner kan være riktig, mens i andre situasjoner kan være feil.

### 2.3.1 Etikkens områder og teorier

Etikk er teoretiske fremstillinger om hva som er riktige handlinger og holdninger. Etikken deles normalt i fire områder med underliggende teoretiske retninger. De fire områdene er *metaetiske*, *normativ etikk*, *anvendt etikk* og *deskriptiv etikk*. *Metaetisk* er når en løfter seg og betrakter høyereliggende spørsmål som betydning og gyldighet i ulike etiske begreper. Det handler om å avklare hva som sier at noe er galt fremfor å argumentere om noe er galt (Nyeng, 1999, s. 17–18). Det metaetiske drøfter om følelser eller fornuft skal ligge til grunn, altså om etikken skal være subjektiv eller objektiv (Kirkhaug, 2013, s. 75). Den *normative etikken* formulerer grunnleggende og generelle moralske prinsipper og regler (Kirkhaug, 2013, s. 75). En kan si at den normative etikken omhandler det *ønskverdige*, gjennom at den drøfter hvilke moralske normer og verdier som burde gjelde (Hellevik, 2008, s. 168; Nyeng, 1999, s. 15–16). Den normative etikken er den som er relevant sett opp mot verdier. Normativ etikk deles normalt i fire teoretiske retninger: *deontologisk* (pliktetikk), *konsekvensialisme* (konsekvensetikk), *formålsetikk* og *dydsetikk*.

Den *anvendte* etikk reflekterer omkring hva som er rett og galt i konkrete situasjoner (Kirkhaug, 2013, s. 75). *Deskriptive etikk* beskriver den gjeldende oppfatningene av menneskets moralske praksis, altså det som former holdninger, følelser og handlinger (Hellevik, 2008, s. 168; Nyeng, 1999,

---

s. 15–16). Den deskriptive etikken har to retninger. Førstepersonsperspektiv, hvor en selv argumentere for egne handlinger og tredjepersonsperspektiv hvor en bedømmer handlinger fra «utsiden». I tredjepersonsperspektivet uttaler en seg moralsk nøytralt om de valgene som andre har tatt, mens i første-personsperspektivet foretar en selv normative vurderinger og bedømmelser (Nyeng, 1999, s. 17).

### Deontologisk

Den deontologiske retningen, omtalt som pliktetikken, bygger på prinsippene om allmenne regler, universelle normer og at mennesket er et mål i seg selv. Pliktetikken kommet til uttrykk gjennom plikter, rettferdighet, sannhet og regler (Aadland, 2019, s. 80 og s. 84–88). Pliktetikken fremste filosof, Immanuel Kant (1724-1804) forutsatte at mennesket var selvstendig og tenkende individer i sin tilnærming og at gjennom den forutsetningen fant sin plikt i fornuften. Pliktene måtte likevel være allmenngyldig for at de skulle være gyldige (Eidhamar, 2006, s. 36–37).

Siden plikten er det sentrale, er det selve handlingen som tillegges moralsk verdi og ikke konsekvensene. I pliktetikken tilnærmer en seg tekster gjennom å vurdere hva som egentlig var ment da teksten ble skrevet (Wenstøp & Seip, 2009, s. 20–21 og 28). Pliktetikken styrke er at en vurderer selve handlingen uten å måle den opp mot egen vinning. Pliktetikken fremste svakhet er at den kan bli isolert og snever i forhold til betingelser og forutsetninger en har for selve handlingen. En annen svakhet er at plikter må utfylles med unntak i enkelte situasjoner, og blir unntakene for mange vil pliktetikken bli vanskelig å praktisere (Eidhamar, 2006, s. 40 og s. 43).

### Konsekvensialisme

Konsekvensialismens, altså konsekvensetikken hovedtanke er at den rette handlingen er den som gir flest fordelaktige resultater, selv om selve handlingen kan vurderes som uansvarlig og respektløs (Kirkhaug, 2013, s. 75). Handlingsforeskriften i konsekvensetikken sier at «du skal handle således, at konsekvensene av dine handlinger fører til mest mulig nytte og lykke for så mange som mulig» (Aadland, 2019, s. 91)

En kan si at konsekvensialismen handler utelukkende om å oppnå gode eller fordelaktige resultater. David Hume (1711-1776) regnes som en av opphavsmennene til denne etiske retningen gjennom påstanden om at det ikke finnes noe som er godt eller vondt i seg selv. I konsekvensetikken er det vanlig å skille egoistisk og utilitaristisk tilnærming. Den egoistiske omhandler nytten for seg selv som individ, mens utilitaristisk favner en nytte for flest mulig individer. I konsekvensetikken kan handlinger bedømmes på to måter gjennom å bedømme enkelt handlinger enkelt vis, eller om

---

bedømmer handlingene gjennom erfaringer etablert av regler og prinsipper. (Eidhamar, 2006, s. 40–41). Styrken til konsekvensetikken er at en vurderer handlingen basert på resultatene av det man oppnår, som medfører at det implisitt kan stilles spørsmål om hvilket resultat man måler og hvordan man måler det. Konsekvensetikken dilemma ligger i forholdet mellom det kollektive og individuelle (Eidhamar, 2006, s. 43). Konsekvensialismen i seg selv omfatter ikke kjerneverdier (Wenstøp & Seip, 2009, s. 23–25 og s. 29).

### Dydsetikk

Dydsetikk, også omtalt holdningsetikk, er den opprinnelige etiske tenkemåten (Eidhamar, 2006, s. 43–45). Hovedregelen i dydsetikken er at «du skal handle, som den kloke ville ha handlet» (Aadland, 2019, s. 83). Gjennom prinsippet om å følge den klokes eksempel kommer dydsetikken til uttrykk gjennom dyder, skjønn, dømmekraft og klokskap (Aadland, 2019, s. 80–84). Den gode handlingen er her fundert i en velutviklet personlighet med gode ferdigheter og holdninger (Kirkhaug, 2013, s. 75). I dydsetikken vektlegges sammenhengen mellom fornuft og følelser, handlinger og refleksjoner, samt mellom individets dømmekraft og fellesskapets overordnede målsetting (Brunstad, 2018, s. 112). En kan dermed si at dydsetikken er mer aktørfokusert der de andre teoriene er mer handlingsorienterte.

Aristoteles (384–322 f.Kr.) identifiserte minst elleve dyder gjennom sitt arbeid med å systematisere menneskets holdninger og handlinger (Wenstøp & Seip, 2009, s. 19). Dydsetikken vektlegger individet, ved at individets karakter er en helhet av flere dyder. Disse dydene skulle utvikles mot det som kreves av individet i dets plass i samfunnet. Dydene måtte balanseres slik at de ikke utviklet seg feil og ble til «laster» eller «grøfter». For eksempel dyden *mot* kan bli en last om en ender opp med overmot og en *grøft* om det tipper over til feighet. I likhet med pliktetikken, hvor Kant hevdet at samvittigheten var det moralske kompasset til mennesket, vektlegger også dydsetikken et tett forhold med menneskets samvittighet (Eidhamar, 2006, s. 36–37 og s. 43–45). Den dydsetiske tilnærmingen er sterkt knyttet mot kjerneverdier. Den beskriver ønskede holdninger eller foretrukket oppførsel som skal komme til uttrykk og danne karakter (Wenstøp & Seip, 2009, s. 28).

### 2.3.2 Kultur

Kultur er det som er lært i gruppen, gjennom at verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser blir overført mellom generasjoner. Kultur er en sosial konstruksjon som defineres av flere kjerneelementer (Bang, 2011, s. 59). Kultur er et avansert uttrykk for hvordan en oppfatter verden rundt seg og innretter seg i et felleskap med menneskene rundt seg. Den menneskelige kulturadferd består av en rekke elementer som skikker, sedvane, regler og holdninger. Definerende for kultur er faktorene språk, geografisk opphav, etnisitet, sosial status, kjønn, religion,



---

samt ulike generasjonsbetingede faktorer. Kultur er en ubevist betingelse for hvordan en tenker og handler, altså en form for «mental programmering» (Mæland, 2006, s. 122–123). Menneskenes kollektive fortolkning av den felles og delte virkelighetsoppfatningen er grunnlaget for kulturen. Og det er virkelighetsoppfatningene som kulturens medlemmer utvikler og bruker for å skape mening ut av erfaringer og utvikle samhandling blant gruppens medlemmer (Bang, 2011, s. 52–53).

## Kultur i Norge

Kulturforskeren Hellevik (2008) beskriver fire norske kulturelle retninger i studien *Jakten på den norske lykken*. Den *tradisjonelle idealistiske kulturen* som preges av religiøsitet og respekt for moral, lover og regler. I denne kulturen foretrekkes det et rolig og regelmessig liv, hvor en tenker fremover, er sparsommelig og ivaretar egen helse. Den *tradisjonelle materialistiske kulturen* preges av ønsket om økonomisk trygghet og vekst og prioriterer dette foran personlig utvikling og miljøhensyn. Den *moderne idealistiske kulturen* preges av toleranse, skepsis til autoriteter og dyrking av individuelt særpreg. Den moderne idealisten prioriterer gjerne hensynet til andre foran seg selv. Den *moderne materialistiske kulturen* er den siste. Her er «øyeblikkets gleder» i fokus og lykke oppnås gjennom forbruk og anskaffelser, samt det å imponere omgivelsene sine. Det er en stor grad av risikovilje til å få det slik en ønsker og den tradisjonelle respekten for moral, lover og regler er mer beskjeden (Hellevik, 2008, s. 183–184). Denne forskningen gir et bilde av en deling i det norske samfunnet har til verdier.

### 2.3.3 Verdier

Verdier er normative begreper som tilskrives en «handling, regel, person eller et samfunn» (Nyeng, 1999, s. 177). Aadland (2006, s. 21) skriver at verdier vanligvis blir forstått som motivasjonsgrunnlag for en handling, dette være seg både organisatorisk og personlig. Fred Wenstøp og Knut Seip (2009, s. 25) beskriver verdier som noe en trenger for å forflytte seg fra «er» til «bør». Og at for å klare det må en ha bestemt seg for hva som er verdifullt. Dette synet deler Pia Søltoft og Tormod Tingstad (2022, s. 18) når de skriver at verdier viser veien. De trekker også koblingen til verdier og dyder gjennom dyder er «hvordan vi lever vores værdier».

Det finnes en rekke forsøk på å definere verdier. En av de mest brukte har sitt opphav i Rokeach: «en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutttilstand» (Rokeach, 1976, s. 345, sitert i Bang, 2011, s. 47). Hofstede presentere en annen definisjon: «generelle tendenser til å foretrekke bestemte forhold fremfor andre» (Hofstede, 1993, s. 22, sitert i Bang, 2011, s. 47). Gjennomgående i definisjonene er at de knytter handlinger eller handlingsvalg til verdier. Nyeng (1999, s. 177)

---

beskriver verdier som moralske og «den verdi som tilskrives en handling, regel, person eller et samfunn via normative begreper». Med det knytter han verdier mot normative begreper som igjen er det mangfoldet av verdibegreper. Hellevik (2008, s. 167–168) har et individualistisk syn på verdier gjennom at verdier er individets oppfatning av det grunnleggende målet ved tilværelsen og hvordan det er riktig å gå frem for å nå sine mål. Han skriver videre at verdier er latente egenskaper hos mennesket, da de ikke direkte kan observeres.

Verdier er en preferanse for en type adferd eller for å prioritere målsetninger. De kan ofte tolkes som abstrakte positive eller negative ideer og er en persons idealer i måtene personen søker å være på eller i måten en søker å oppnå noe og gjennom det styres oppmerksomhet, prioriteringer og valg. Verdier bidrar til å blokkere impulser, påvirkning og regulere ambisjoner og handlingsmønstre, og kan beskrives som et mentalt kart en raskt kan navigere etter uten å bruke for mye tankekraft på å velge. Verdier representerer en sammensetning av følelsesmessige, kognitive og adferdsmessige komponenter som alle kan påvirkes av hedonistiske, altruistiske, estetiske, religiøse, moralske og økonomiske funksjoner (Kirkhaug, 2013, s. 56–57). Søltoft og Tingstad (2022, s. 17) hevder idealer og verdier er i utgangspunktet personlige, som du overtar og arver de fra andre i familien din og samfunnet du lever i. Et ideal angir i hvilken retning dine verdier skal peke, mens verdier omhandler det en finner verdifullt. De beskriver verdier som mer konkret enn et idealer siden de har med seg verdiene i alle handlinger. Bang (2011, s. 47–48) beskriver også verdier som en mental programmering, delt i tre nivåer. På det universelle nivået er verdier delt av alle mennesker, det kollektive nivået er verdier delt i en gruppe mennesker og det individuelle nivået er individets personlighet. Videre beskriver han et skille mellom forfektete og bruksverdier. Forfektete verdier uttrykkes gjennom organisasjoners strategier, målsetninger og visjoner, mens bruksverdier er synlige gjennom adferd og er grunnlaget for handlinger. Det skilles mellom organisasjoners og individets bruksverdier. Wenstøp og Seip (2009, s. 25) skriver at oppfatningen omkring verdier som instrumentelle og interpersonelle gjør at de blir forvekslet med etikk og moral. De skriver videre at verdier vil skape referanser for hvilke normer som skal være gjeldende og at verdier er grunnleggende subjektive og må behandles på en annen måte enn fakta.

### Instrumentelle og terminale verdier

Det skilles mellom instrumentelle og terminale verdier. De instrumentelle har til hensikt å regulere og sette kriterier for holdninger og adferd og kan deles i inter- og intrapersonelle. *Interpersonelle* verdier referere til standarder og kriterier for adferd i en gruppe og omtales også som kompetanseverdier eller selvrealiseringsverdier. De er i større grad personlige med et mer nøytralt moralsk fokus og kan vurderes som ting en «bør» hvor begrepene ærlighet, tillit, respekt og

---

rettferdighet er eksempler. *Intrapersonelle* verdier kan eksemplifiseres med begrepene fantasi, logikk og rasjonalitet. *Terminalverdier* kan være nåde interne og eksterne. De uttrykker varige tilstander en ønsker å oppnå og har sammenheng med målsetninger. Eksempler på terminalverdier i et samfunn er frihet, trygghet og demokrati. Lojalitet er et eksempel på en intern, mens ansvar og åpenhet er eksempler på eksterne terminalverdier. Terminalverdier er personlige om de er gir uttrykk for hva en person søker å oppnå (Kirkhaug, 2013, s. 58–64). Det er verdt å merke seg at observasjoner tyder på at mennesket vekter instrumentelle verdier som viktigere enn terminalverdier, dette til tross for at en rent logisk ville ha satt «tilstander som søkes nådd» (terminalverdier) fremst om en skulle prioritere mellom de to. Dette skyldes at den sosiale kontrollen de instrumentelle verdiene danner grunnlaget for hele tiden er med i menneskets bevissthet (Kirkhaug, 2013, s. 63) .

### Holdninger

Holdninger kan vurderes som positive eller negative følelsesmessige innstillinger til hvordan en opptrer i forhold til et fenomen, hvor de grunnleggende og generelle holdningene som gjelder flere beslektede fenomener omtales ofte som verdier, dette være seg synet på mangfold, ulikheter, patriotisme og sosiale kjennetegn, som f.eks. kjønn og etnisitet (Hellevik, 2008, s. 151–152, 167–168).

### Normer

Begrepene verdier og normer behandles i mange sammenhenger som synonyme, da begge begrepene er tett koblet opp mot de samme forestillingene om hvordan en skal opptre og hva en bør søke å oppnå. Både indre overbevisninger og eksterne kriterier og standarder kan være verdier, mens normer gjøres gjeldende gjennom formene «du skal» og «du skal ikke», og er dermed mer en form for ekstern påvirkning. Normer er tettere knyttet til konkrete situasjoner og uformelle påbud i samfunnet (Kirkhaug, 2013, s. 74). Normer kan deles inn i bevisste og ubevisste, hvor begge typene er med på å påvirke adferd. Normer etableres gjennom at mennesker tilbringer tid sammen og bringer med seg og skaper forventninger om hva som er akseptabel og uakseptabel oppførsel. Normer knyttes sammen med verdier gjennom at de beskriver hvordan en skal virkeliggjøre verdier. Normer vokser fram gjennom aktivitet i en gruppe og blir regler for adferden i den aktuelle gruppen (Bang, 2011, s. 51)

### Kjerneverdier

Det skiller mellom kjerneverdier på personlig og organisasjonsnivå. På det personlige nivået er kjerneverdier de mest grunnleggende overbevisningene en person har av hva som er rett og galt, og etableres gjennom oppvekst og grunnleggende utdanning. På organisatorisk nivå kan kjerneverdier

---

være verdier som mange i samme organisasjon er enige i (Kirkhaug, 2013, s. 61). En organisasjons sine kjerneverdier gir uttrykk for organisasjonen sine gode ønsker og intensjoner om å forplikte seg til handlinger. Kjerneverdier er ofte stadfesting av en allerede eksisterende kultur i en organisasjon (Aadland et al., 2006, s. 21–22). I en organisasjon omtales forventinger til holdninger som kjerneverdier eller nøkkelverdier. Slike organisatoriske kjerneverdier har sitt utspring fra Aristoteles sine elleve dyder. En organisasjons kjerneverdier er et uttrykk for de ønskede holdningene, hvilken oppførsel organisasjonen ønsker av sine ansatte og hvilket inntrykk organisasjonen vil gi av seg selv (Wenstøp & Seip, 2009, s. 20 og s. 22). En organisasjons kjerneverdier er først og fremst et ledelsesinstrument for holdninger og handlinger (Wenstøp & Seip, 2009, s. 36). I relasjon til kjerneverdier kommer også periferverdier opp hos flere forskere. Kirkhaug (2013, s. 62–63) beskriver disse som verdier av lavere prioritet. Dette fordi at periferverdier betyr mindre for den sosiale kontrollen og det er mindre enighet om disse. Han skriver videre at periferverdier har sitt utspring fra senere sosialisering og erfaring, blant annet gjennom arbeid og profesjonsverdier.

### 2.3.4 Kultur og verdier i organisasjoner

Det hevdes at «ingen har noen gang sett en norm, verdi eller virkelighetsoppfatning». En organisasjons kulturuttrykk kan tolkes av det som bærer kulturinnholdet gjennom synlige og observerbare produkter, hvor disse ikke kan leses direkte av, men må fortolkes for å tillegge det meningsinnhold (Bang, 2011, s. 60). Kirkhaug (2013, s. 11) skriver at det er en erkjennelse at lover og regler bare styrer en del av menneskenes liv, og at verdier er overalt og påvirker adferd, prioriteringer og mål. Disse verdiene fortolkes som ideologier, preferanser, kriterier eller standarder som styrer adferd og holdninger. Verdier i seg selv kan så lenge det medfører måloppnåelse ha hvilket som helst innhold. Bang (2011, s. 93–101) rammer verdier i en organisasjon inn i organisasjonskultur, hvor kulturen har tre funksjoner i organisasjonen. Kulturen skal være retningsgivende for handlinger, gjennom å styre adferd og etablere standarder. Den skal virke inkluderende gjennom at den er identitetsskapende, integrerende for medlemmene av kulturen og skaper lojalitet til organisasjonen. Organisasjonskulturen skal for det tredje virke angstreduserende ved at en møter en kjent struktur når en står ovenfor usikkerhet og tvetydighet. Bang skriver kultur oppstår utfra mennesker søken etter sosial orden og håndtering av usikkerhet. Dette gjør at kulturen «utstyrrer organisasjonens medlemmer med mer eller mindre artikulerte sett av ideer som hjelper dem individuelt og kollektivt til å håndtere alle disse usikkerhetene og tvetydighetene» (Trice og Beyer, 1993, s. 1-2, sitert i Bang, 2011, s. 93).

En kan dele organisasjonskultur i komponentene kulturinnhold og kulturuttrykk som vist i figur 3. Kulturinnholdet er nettverket av betydninger, meninger og handlingsmodeller som definerer innholdet i kulturen. Kulturuttrykket manifesteres og kommer til uttrykk gjennom handlingsmønstre, objekter, strukturer og symbolikk (Bang, 2011, s. 45). Kulturuttrykk kommer fram gjennom atferd, verbale, materielle og strukturelle uttrykk. Disse fire kategoriene kulturuttrykk gir utgangspunkt for kulturinnholdet i en organisasjon, og henger sammen gjennom at kulturuttrykk og kulturinnhold fortolkes og påvirker hverandre av organisasjonens medlemmer (Bang, 2011, s. 60–73). Videre definerer Bang (2011, s. 76–79) ulike faktorer som påvirker en organisasjons kultur. Den kulturelle påvirkningen fra omgivelser, hvordan lover og regler, samt hvilket arbeidsoppgaver som skal løses og teknologien som benytte. Menneskene i organisasjonen er også en faktor, da de skal utvikle organisasjonen og bære kulturen (Bang, 2011, s. 76–79).

I dag forventes det at organisasjoner lar seg kjenne gjennom en rekke verdier. Organisasjonenes overordnede ideal i form av målbeskrivelse eller visjon må henge sammen med de verdiene (Søltoft & Tingstad, 2022, s. 18). En organisasjon vil være styrt av flere ulike verdier. En vil være avhengig av at organisasjonenes verdier er sterkere enn profesjonsverdier for å unngå uklarheter om maktforhold i organisasjonen. Verdier satt i et hierarki vil bidra om verdikonflikter oppstår. Refleksjon omkring stabiliteten til verdihierarkiet og verdienes viktighet er skiftende basert på situasjonen, er også interessante betraktninger i en verdikonflikt. En måte å løse dette på er å rangere verdiene i kjerneverdier og periferverdier (Kirkhaug, 2013, s. 61). Det er uenighet om hvordan organisasjonskulturens innhold skal operasjonaliseres, men flere forskere bruker normer og verdier for å beskrive selve kjernen i organisasjonskulturen, mens andre betrakter organisasjons kultur som

Figur 3: Kulturuttrykk og kulturinnhold



Figur 3 er en gjengivelse av Bang (2011, s. 71) sin figur 3-3 som viser innholdet i kulturuttrykk og kulturinnhold, og sammenhengen mellom disse.

---

organisasjonens filosofi eller ideologi. Bang (2011, s. 46) beskriver de fire kjerneelementene i organisasjonskultur som verdier, normer, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger.

### 2.3.5 Verdiers funksjon i en organisasjon

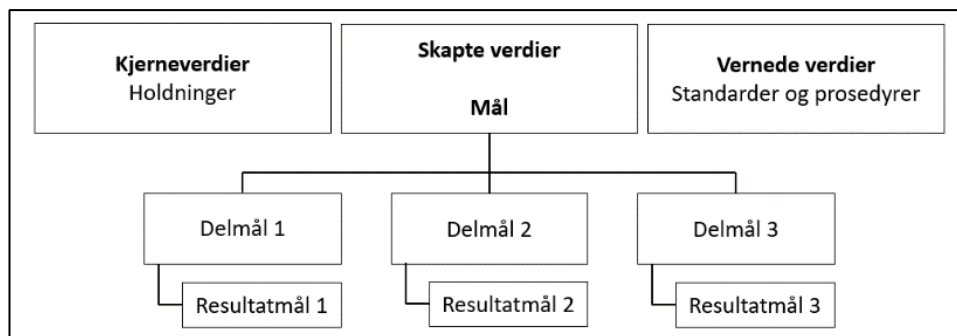
Kirkhaug (2013, s. 57–58) skriver at verdier kan ha sju generelle funksjoner i organisasjoner. De kan lede oss til å ta stilling i sosiale spørsmål. De kan bidra til å pre-posisjonere oss politisk eller religiøst. De kan påvirke hvordan vi presenterer oss for andre og måten vi evaluerer oss på. De danner et sammenligningsgrunnlag mot andre. De fungerer som verktøy for å overbevise eller bedømme. Og de kan gi et grunnlag for å rettferdiggjøre holdninger og handlinger. Bang (2011, s. 49–50) beskriver noe tilsvarende, at verdier bidrar til en retningskomponent i organisasjoner gjennom at de gir indikasjoner på hva som forventes og belønnes. Verdier fungerer som standarder og veiledninger i ulike situasjoner gjennom beskrivelser av ønskede holdninger og er et verktøy i konfliktløsning og beslutningsfatning. I tillegg beskriver han verdienes motiverende funksjon for organisasjonens medlemmer gjennom å belønne medlemmer som oppnår den ønskede sluttstanden som verdien beskriver. Verdien bidrar videre til økt selvfølelse og selvaktelse blant organisasjonens medlemmer som lever opp til forventningene i verdien.

#### Verdisystemer

Det er flere måter å organisere verdier i organisasjoner. En måte er Wenstøp og Seip (2009, s. 18) sitt verdisystem. Med utgangspunkt i argumentet om at verdirelaterte temaer bør organiseres om de skal brukes som bakgrunn for beslutninger knytter de sammen organisasjonenes kjerneverdier, vernede verdier og skapte verdier.

For å etablere et verdisystem trengs begreper som gjør det mulig å klassifisere verdiene på en hensiktsmessig måte. Etikken bidrar til å systematisere verdier, gjennom at det definerer hva som er godt, hva som er dårlig, hva som er verdifullt og hva som ikke er verdifullt. Å strukturere verdier i et verdisystem vil bidra til en økt forståelse for hvordan kjerneverdier støtter opp om organisasjonens verdiskapning og mål. Kjerneverdiene i systemet har sitt etiske fundament i dydsetikken og stadfestes gjennom verdierklæringer og kodekser, som kommer til uttrykk gjennom holdninger. Holdningene skal bidra til å skape verdier og oppfylle mål og delmål. Verdiskapning og mål er grunnlaget for organisasjonens eksistens og har sitt etiske fundament i konsekvensialismen, og kommer til uttrykk gjennom målformuleringer. Delmålene bør være kvantitative i form av målbare størrelser for å kunne evalueres. De vernede verdiene er standarder og prosedyrer som påvirker hvordan verdier skapes og måten en når delmål, dette være seg f.eks. personvern, og har sitt etiske fundament i pliktetikken (Wenstøp & Seip, 2009, s. 29–32, 36 og 54–55).

Figur 4: Eksempel på et verdisystem



Figur 4 er en gjengivelse av Wenstøp og Seip (2009, s. 30 og 36) sin figur 2-1 som viser et generelt system for presentasjon av organisasjonens verdier

En annen tilnærming til å organisere verdier og normer er Geir Falkenberg tilnærminger (Falkenberg, 2007, s. 11–12 og s. 22–24). Han kategoriserer verdier og normer i fem kategorier: økonomiske verdier, moralske verdier og dyder, normer for samarbeid og ansvarlighet, normer for yrkesutøvelse og til slutt kategorien «andre normer». Han benytter også Kim Cameron og Robert Quinn sitt «Competing Values Framework» som plasserer verdier og normer i fire kvadranter basert på om normene og verdiene har et internt eller eksternt fokus og etter behovene de har for fleksibilitet eller kontroll. Hensikten med dette systemet er å gi en forståelse av hvem de er rettet mot og hvor stort ønsket er om kontroll eller fleksibilitet.

## 2.4 Forsvarets verdigrunnlag

*Forsvarets verdigrunnlag* ble første gang gitt ut i 1998, men kjerneverdiene *respekt*, *ansvar* og *mot* ble først lansert i 2011 utgaven (Ernst & Young AS, 2014, s. 25). Bakgrunnen til verdigrunnlaget fra 2011 var Hærens prosjekt «Venus» i 2004-2005. Prosjektet hadde sitt mandat for hele Forsvaret i de tre områdene *verdier*, *relasjoner* og *historie og tradisjoner* og hadde til hensikt å være en katalysator for å utvikle en verdibasert og innovativ innsatskultur på alle nivåer i Forsvaret (Foshaug, 2011, s. 40–41). I dag er det den tredje utgaven fra 2015 som er det gjeldende verdigrunnlaget.

Forsvarsdepartementet (FD) ga ut *Forsvarssektorens verdigrunnlag* første gang i 2012 og en oppdatert versjon i 2021. Kjerneverdiene i *Forsvarssektorens verdigrunnlag* er *respekt*, *ansvar*, *mot*, *åpenhet* og *vidsynthet*. Dette verdigrunnlaget er gjeldende for hele sektoren, inkludert Forsvaret. (Forsvarsdepartementet, 2012, 2021). Forsvarets offisielle nettsider inneholder en beskrivelse av kjerneverdiene i en nynorsk språkdrakt og med andre nyanser i beskrivelsene av de tre kjerneverdiene (Forsvaret, 2022). Innholdet i verdigrunnlaget fra 1998 skiller seg fra de siste to

---

versjonene (2011 og 2015), derimot er de to siste så og si identiske i kontekstbeskrivelser og helt identiske i beskrivelsene av de tre kjerneverdiene.

Ernest & Young (2014, s. 25) skriver: «RAM har en synlig og viktig rolle i Forsvaret og at mange føler eierskap til verdigrunnlaget». Eskestrand (2018, s. 56–57) støtter at kjerneverdiene er forankret ned i organisasjonen. Dette peker på at Forsvaret har lyktes med sin implementering av verdier og indikerer at *Forsvarets verdigrunnlag* har en tilfredsstillende forankring i Forsvaret.

### 2.4.1 Kontekstbeskrivelse og forord

Forsvarets verdigrunnlag (2015) beskriver *legitimitet* og *menneskeverd* som rammefaktorene for verdigrunnlaget. Kjerneverdier *respekt*, *ansvar* og *mot* må sees i rammen av det. Kjerneverdiene er ikke noe den enkelte skal oppfatte som et pålegg. De er ment som grunnlaget for den ønskede profesjonskulturen og den felles identiteten som skal være bærende for hele Forsvaret og gjennomsyre alt som Forsvaret gjør (Forsvaret, 2015).

Skal kjerneverdiene fungere er en avhengig av at flertallet kjenner til disse og lar de styre de daglige valgene som gjøres. Det som ledelsen definerer som kjerneverdier er ikke avgjørende for kjerneverdiene som faktisk er i organisasjonen. En trenger forankring gjennom at kjerneverdiene speiler menneskene og samfunnet. Et menneskets kjerneverdier vil påvirke hvordan personen tar imot andre verdier (Kirkhaug, 2013, s. 61 og s. 63). Indirekte er det Kirkhaug skriver et krav om samsvar mellom organisasjonens kjerneverdier og de ansattes kjerneverdier. Aadland (2006, s. 8) tar opp utfordringen omkring det at verdier ofte er generelle og diffuse begreper som kan tolkes og forstås ulikt fra person til person. Denne påstanden kan en også se i sammenheng med Forsvarets verdigrunnlag, som inneholder en rekke verdibegreper som vil ha ulik betydning for ulike mennesker. Dette gjør også Brunstad (2018, s. 107) når han tar opp at alle snakker fint om betydningen av gode verdier, men når en møter de mer praktiske og konkrete sidene ved verdiene, da trekker vi oss tilbake og søker forankring i begrepene for å unngå konflikter ved å anvende verdiene i praksis. Det Vikan (2019, s. 19) støtter også oppunder, med å skrive at det fremstår som uklart hva verdiene betyr i ulike situasjoner, da de beskrives rimelig generelt. Hun skriver videre at det i flere situasjoner vil det være behov for supplerende retningslinjer for å opprettholde en etisk standard. Brunstad (2018, s. 107) hevder videre at problemet med abstrakte moralske prinsipper er at de fungerer best så lenge de ikke skal anvendes under tidspress, slik som de må i operative kontekster. Han hevder dette med bakgrunn i at generelle verdier og prinsipper lett blir for vage til å kunne gi presise føringer når det virkelig gjelder. På den andre siden hevder Vikan (2019, s. 29) at det er viktig at verdier er beskrevet i brede termer, da gir de rom for vurderinger i spesifikke situasjoner. Brunstad sitt syn på abstrakte



---

verdibegreper står i motsetning til hva som er intensjonen i verdigrunnlaget, som kan sies å være å gi Forsvarets personell et «mentalt kart» å følge for å velge den best egnede handlingen. Wenstøp og Seip (2009, s. 36) påpeker at verdier i organisasjoner er et ledelsesverktøy. Hvor Aadland (2006, s. 21–22) på sin side hevder at kjerneverdier ofte er en stadfesting av den allerede eksisterende kulturen i organisasjonen. Om en ser dette opp mot Forsvaret, kan en si at dette delvis samsvarer med det Aadland hevder, gjennom Kirkhaug (2013, s. 62) sin påstand om at respekt er en kjerneverdi en har fått innprentet gjennom det norske samfunnet.

Vikan (2009, s. 18–19) beskriver at Forsvarets tilnærming til verdier har en praktisk side, da kjerneverdiene respekt, ansvar og mot kan defineres som egenskaper som det er ønskelig at alle militære har, og som gir opphav til verdier. Det som beskrives som en praktisk tilnærming i verdigrunnlaget kan også sees på som handlingsanvisende, da praksis og handling henger sammen. Verdigrunnlaget inneholder en rekke dyder, som er handlingsanvisende. Disse dydene levendegjøres delvis hver for seg, og samles i siste avsnitt av verdigrunnlaget, som da støtter opp om Søltoft og Tingstad (2022, s. 18–21) sitt syn på at handlingsanvisende verdier kun er verdt noe om de levendegjøres som dyder. Brunstad (2018, s. 111) hevder at kjernen i den aristoteliske tradisjonen krever øvelse sammen med andre, da dyden klokskap som han knytter sammen med erfaring ikke kan læres gjennom lesing og studier. Det vil si at dyder må levendegjøres gjennom trening. Kirkhaug (2013, s. 59) skriver at den enkeltes verdier kan styrke militære avdelingers kampevner og at begreper som samhold, lojalitet, mot og ansvar er sentrale i soldatopplæringen verden over. Mot og ansvar er dekket inn også i den norske soldatopplæringen gjennom sin funksjon som kjerneverdi. Lojalitet er i verdigrunnlaget også gjennomgående, mens samhold er kun benyttet som et resultat av lojalitet og disiplin under kjerneverdien ansvar. Søltoft og Tingstad (2022, s. 18–21) hevder at handlingsanvisende verdier kun er verdt noe om de levendegjøres som dyder. De hevder videre at alle verdier som er handlingsanvisende må leves ut gjennom hvert enkelt menneske i organisasjonen om en skal bevare verdiens verdi.

### Legitimitet

Grunnlaget for den første rammefaktoren, legitimitet er den demokratiske kontrollen Forsvaret er underlagt og befolkningens oppslutning om Forsvaret. Lunde (2018, s. 56–57) skriver at militære kodekser er avhengig av samfunnsmessig legitimitet for å sikre en indre legitimitet også blant de militære og uten denne forankringen vil en kunne stå i fare for å ikke kunne forholde seg til den konkrete virkeligheten, som da er samfunnet. Under legitimitet kommer også begrepene samfunnsmessig *tillit* og *troverdighet*. Disse knyttes sammen med grunnleggende forventninger som omfatter lover og regler, rammer for maktbruk, respekt for individet, forvaltning av ressurser,

---

sikkerhet og samfunnet (Forsvaret, 2015). Forventningene kan en si henger tett opp mot respekt og ansvar, og er en normativ forventning til alle i Forsvaret. Det stilles videre krav til at alle i Forsvaret skal ha en bevisst holdning til verdier for å oppnå den legitimiteten Forsvaret trenger, samt at en bevisst holdning til verdiene vil bidra til at «vi kan handle riktig i situasjoner hvor det ikke foreligger entydige eller spesifikke bestemmelser» (Forsvaret, 2015). Dette vurderes til om handlingen en utfører er forankret i verdiene i Forsvarets verdigrunnlag, vil en ha handlet moralsk riktig i organisasjonen Forsvarets øyne.

### Menneskeverd

Den andre rammefaktoren for verdigrunnlaget er *menneskeverd*. Det grunnleggende i menneskeverd er at «alle mennesker har en iboende verdi, uavhengig bakgrunn, egenskaper og prestasjon» (Forsvaret, 2015). *Mangfold* beskrives videre som en egenverdi i et moderne forsvar gjennom at Forsvaret skal reflektere perspektiver og verdier i samfunnet. Videre knyttes *tillit* og *respekt* knyttes opp mot *lojaliteten* en har til sine medsoldater, sin avdeling og Forsvarets oppgaver. *Respekt* beskrives å bygge på kunnskapen og bevisstheten en har om egen kulturell og religiøs bakgrunn. Den militære profesjons særegenhet settes videre i sammenheng med menneskeverd, gjennom å beskytte menneskeverdet selv i brutale stridshandlinger, det å ta vanskelige valg mellom mer eller mindre uetiske alternativer, eller det å komme med løsninger som innebærer å ta andres liv eller ofre sitt eget. Det presiseres at menneskeverd skal ligge til grunn for alt en gjør, også ved bruk av maktmidler og at dette kommer til uttrykk gjennom respekt (Forsvaret, 2015). Henvisningen til det mer universelle som er etablert i FN-pakten, FNs menneskerettigheter og internasjonal rett er indirekte fremtredende i beskrivelsen av menneskeverd. Vikan (2009, s. 19) skriver at med en forankring i internasjonal rett så indikeres en romslig forståelse av etikk, da internasjonal rett er en etikk som mange land og kulturer kan assosiere seg med.

### Forsvarssjefens forord

Tidligere forsvarssjef Haakon Bruun-Hanssen har skrevet forordet i det gjeldende verdigrunnlaget. I dette stadfester han at verdigrunnlaget er det «viktigste vi har i Forsvaret» og at for å lykkes med å verne om «det vi har og er» må en selv etterleve de samme verdiene (Forsvaret, 2015). Gjennom dette starter han med å etablere en klar forventning omkring forankringen av verdigrunnlaget hos den enkelte i Forsvaret.

Videre skriver Forsvarssjefen en introduksjon til de to rammefaktorene legitimitet og menneskeverd hvor han påpeker at det er i rammen av den demokratiske politiske kontrollen, Folketingskontrollen og lovverket som gir Forsvaret legitimitet i samfunnet. Han presiseres at det å erkjenne eget og andres

*menneskeverdet* er viktig da jobbet i Forsvaret krever at vi beskytter den enkeltes liv, frihet og sikkerhet (Forsvaret, 2015).

Begrepet *respekt* bringes opp i to aspekter, da det skrives om både respekt for individet og respekt for de betydelige ressursene Forsvaret er satt til å forvalte (Forsvaret, 2015). Avslutningsvis skriver Bruun-Hanssen at verdiene er grunnmuren i beslutningsgrunnlaget for de handlinger som skal gjennomføres, samt som han bidrar til å levendegjøre verdiene gjennom å henvise til HEL (Forsvaret, 2015). Denne tilnærmingen samsvarer med synet som Wenstøp og Seip (2009, s. 25) har om at verdier bidrar til å forflytte oss fra «er» til «bør».

Figur 5: Forsvarssjefens forord



Figur 5 viser forordet til Forsvarssjef Haakon Bruun-Hanssen i Forsvarets verdigrunnlag (Forsvaret, 2015).

Det mye brukte begrepet «For alt vi har. Og alt vi er» er ikke benyttet i forordet, slik som det var i forordet til forsvarssjef Harald Sunde i 2011 (Forsvaret, 2011), men er istedenfor brukt til å pryde baksiden av verdigrunnlaget. Det at verdigrunnlaget er «tuftet på viktige dyder i det norske samfunnet» (Forsvaret, 2015) gir det en forankring i ramme av det Eidhamar (2006, s. 36) omtaler som tradisjon, historie og kultur. I tillegg kan en si at det også er forankret i rammen av det Eidhamar (2006, s. 36) omtaler som internasjonale politiske og rettslige normer, gjennom beskrivelsene av menneskeverd, regler ved maktbruk og internasjonal rett. Etisk er verdigrunnlaget i seg selv balansert mellom et relativistisk og universalistisk syn, da det innholdsmessig forankrer seg i begge disse synene. Vikan (2009, s. 19) skriver at forankringen i internasjonal rett indikerer en romslig forståelse av etikk, da internasjonal rett er en etikk som mange land og kulturer kan assosiere seg med. Altså kan en si at det den brede forankringen gir et større virkeområde for verdigrunnlaget.

## 2.4.2 Respekt

*Respekt* beskrives som en moralsk plikt som skal komme til uttrykk gjennom holdninger og handlinger og ikke som en rettighet den enkelte har eller får (Forsvaret, 2015). Slik Forsvarets verdigrunnlag beskriver kjerneverdien respekt kan en si at respekt består av fem aspekter.

Det første aspektet er *selvrespekt*, og det en legger i dette er å ha styrke til å håndtere vanskelige situasjoner. Selvrespekten styrkes gjennom etisk bevisste handlinger, i det å gjøre det riktige når en prestere etter beste evne (Forsvaret, 2015).

Det andre aspektet er en *iboende respekt for individet*. Uansett hvor krevende situasjonen er så skal en ha som grunnlag at «man behandler andre slik man forventer å bli behandlet selv».

Her presiseres også en rekke handlinger som ikke er aksepterte, og strider mot respekten for individet (Forsvaret, 2015). Dette aspektet er knyttet direkte mot rammefaktoren menneskeverd.

Det tredje aspektet innfor respekt er *respekt for samfunnets grunnverdier og kulturelle tradisjoner* (Forsvaret, 2015). Dette peker tilbake på Grunnloven §2 i tillegg til rammefaktoren legitimitet i verdigrunnlaget.

Det fjerde aspektet er *respekten for beslutninger og oppdrag*. Dette gjennom *lojalitet* til beslutninger og å prestere *etter beste evne* under utførelse. Her skrives det videre at «respekten for beslutninger og oppdrag sikres også ved at overordnede lytter aktivt til råd og innspill» (Forsvaret, 2015).

Figur 6: Kjerneverdien respekt



Figur 6 viser beskrivelsen av kjerneverdien respekt i Forsvarets verdigrunnlag (Forsvaret, 2015).

---

Det femte aspektet er individenes *frihet* til å påvirke og retten en har som medborger i samfunnet til å kunne delta i samfunnsdebatten. Deltakelse i samfunnsdebatten innskrenkes av respekten for konfidensialitets og Forsvarets integritet (Forsvaret, 2015).

Alle de fem aspektene som kommer fram under kjerneverdien respekt fremmer flere underliggende verdibegreper, samt at det settes noen begrensninger i omfanget av begrepet gjennom formuleringer som: «når vi kommuniserer utad, er det imidlertid viktig at vi respekterer konfidensialitet av hensyn til sikkerheten og Forsvarets integritet». Og «i beslutningsprosesser (...) i fred, har vi en frihet til å gjøre vårt syn kjent innad i Forsvaret» (Forsvaret, 2015). Dette er de to klareste eksemplene på begrensninger som stadfestes. Videre presiseres og eksemplifiseres også holdninger som ikke er akseptable: «Forsvaret aksepterer ikke rasistiske holdninger eller umenneskelig, nedverdiggende eller respektløs behandling av andre. Uønsket seksuell oppmerksomhet skal heller ikke forekomme» (Forsvaret, 2015). Dette speiler et syn på at det også er nødvendig å eksemplifisere for å begrense adferdstyper en kan ha hatt utfordringer med. På den andre siden av bidrar også beskrivelsen til å gi Forsvarets ansatte verktøy gjennom setningen: «man behandler andre slik man forventer å bli behandlet selv» (Forsvaret, 2015). Denne setningen gir en klar indikasjon på hvordan en oppfører seg mot andre. Den inneledende setningen setter også en ramme for hvilken type respekt det dreier seg om gjennom å stadfeste at respekt ikke er en rettighet, men derimot en moralsk plikt.

Kirkhaug (2013, s. 62) hevder at en gjennom oppvekst og utdanning i Norge får innprentet det norske samfunnets kjerneverdier *demokrati, åpenhet, respekt og ærlighet*. Det at *respekt* er dekket inn vil medvirke til å gi begrepet *respekt* en mer allmenngyldig betydning. Det samme kan gjelde *mot* og *ansvarlighet*, som er to klassiske aristoteliske dyder.

Wenstøp & Seip knytter respekt inn mot dydsetikken (2009, s. 28). Nyeng (1999, s. 30–31) beskriver flere etiske retninger. I konsekvensetikken oppnår en respekt gjennom evnen til å være i sentrum i streben etter gode konsekvenser. I det deontologisk har respekten et utspring i menneskets evne til rasjonell viljedannelse, gjennom å opptre selvlovgivende på den ene siden til å la egne vilje, uavhengig av egne behov og ytre krav, bestemme av seg selv. Mens det i dydsetikken dannes respekt gjennom menneskelige karakteregenskaper. I diskursetikken dannes respekt gjennom evnen til rasjonell argumentasjon og rettferdiggjøring av moralske standpunkter. Kirkhaug (2013, s. 58–59) beskriver respekt som en instrumentell verdi, hvorpå den instrumentelle verdien har til hensikt å regulere holdninger og adferd. Verdibegrepet respekt vurderes gjennom flere etiske teorier.

## 2.4.3 Ansvar

*Ansvar* beskrives i Forsvarets verdigrunnlag (2015) som noe en tar for seg selv, hverandre og helheten i Forsvaret. Verdigrunnlaget hevder ansvar kommer til uttrykk gjennom *vilje, handlekraft og standhaftighet* (Forsvaret, 2015). I likhet med respekt, er det også flere aspekter innenfor kjerneverdien ansvar.

Det første aspektet er *disiplin*. Det hevdes at *selvdisiplin* er avgjørende for hvordan en handler i vanskelige situasjoner, og den indre disiplinen hos den enkelte er en forutsetning for dette (Forsvaret, 2015). Selvdisiplin er noe en kan knytte direkte mot respekt og selvrespekt.

Det å *ta ansvar for hverandre* er det andre aspektet, gjennom å *støtte og hjelpe* hverandre da dette bidrar til å skape *tillit* på et profesjonelt og personlig plan (Forsvaret, 2015).

Det at Forsvarets ansatte i ytterste fall skal være villige til å gi eget liv for andre, beskrives som et bærende element i den *kollektive disiplinen og lojaliteten* som er nødvendig for å opprettholde og styrke *samholdet* i en militær organisasjon. Det hevdes at tillit, omsorg, lojalitet og disiplin er det som skaper avdelingsånd (Forsvaret, 2015). Konteksten for den militære profesjonskulturen settes inn under ansvar i denne sammenhengen, samt at det gis en indikator på hvilke verdier som skal være gjennomgående i avdelingskulturer i Forsvaret.

Et tredje aspekt er *ansvarsbevisstheten* for hverandre og oppdraget som skal løses og *gjennomføringsansvaret* for det politiske myndigheter har besluttet å bruke samfunnets militære maktmidler til (Forsvaret, 2015). Dette understøtter rammefaktoren legitimitet gjennom beskrivelsen av den politiske kontrollen Forsvaret er underlagt.

Figur 7: Kjerneverdien ansvar



Figur 7 viser beskrivelsen av kjerneverdien ansvar i Forsvarets verdigrunnlag (Forsvaret, 2015).

---

Den siste delen av beskrivelsen av kjerneverdien *ansvar*, er en bevisstgjøring rundt hvilket ansvar en har når en representerer Norge og råder over maktanvendelsesmidler (Forsvaret, 2015).

Det at *ansvar* kommer til uttrykk gjennom *vilje*, *handlekraft* og *standhaftighet* kan oppfattes som en motsetning om en ser de ulike aspektene av ansvar slik som de er beskrevet hver for seg. Måten ansvar er beskrevet på gjør at Paul Otto Brunstad (2018, s. 108) tar opp en bekymring omkring den moralske plikten til å ta ansvar. Han knytter ansvar mot en handlingstvang i de operative bransjene i Forsvaret, hvor dilemmaet er en forpliktelse til å gjøre noe i situasjoner som befinner seg helt på grensen til eget kompetanseområde, hvor en kanskje ikke helt skjønner hva som er i ferd med å skje eller skjer. En kan også stille seg spørrende til enkelte av begrepene om en ser de i rammen av de fire retningene innen den norske kulturen som Ottar Hellevik (2008) beskriver. Slik det å ta ansvar for hverandre står beskrevet sammenfaller med omsorg og medmenneskelighet. Alvorligheten omkring Forsvarets rolle i samfunnet presiseres også gjennom at en i ytterste konsekvens skal kunne gi vårt liv. Det tredje aspektet er i grovt en omformulering av den gjentakende læresetningen om å «løse oppdraget og ta vare på sine soldater», som også Forsvarssjefen (Kristoffersen, 2020) har sin egen variant av: «løse oppdrag og ta vare på folkene som utgjør Forsvaret».

#### 2.4.4 Mot

Innledningsvis i beskrivelsen av kjerneverdien *mot* trekkes det en parallell til at det er forbundet med fare for eget og andres liv, samt at det kreves både fysisk og moralsk mot i det å gjennomføre oppdrag som krever at en setter egne hensyn til side (Forsvaret, 2015). Det særegne med den militære profesjonen trekkes fram igjen, og bygger videre på det som rammene for verdigrunnet.

Mot deles i tre aspekter. Det første er den *moralske og fysiske styrken* en trenger for å handle riktig i fred og krig. De to andre aspektene er å *motstå press fra følelser* og å *våge si fra*. Det hevdes at mot forutsetter *dømmekraft* for å unngå dumdristighet eller overmot, og at denne dømmekraften er sammensatt av *samvittighet*, *selvinnsett* og *ydmykhet* (Forsvaret, 2015). Denne tilnærmingen til kjerneverdien *mot* knytter det direkte mot dydsetikken, hvor klokskap i hvordan en handler for å unngå at dydene ikke blir til laster eller grøfter.

Evnen til moralsk refleksjon er også beskrevet, hvor moralsk refleksjon og det å forstå konsekvenser av handlinger er verktøy for å kunne leve med de valgene en har tatt (Forsvaret, 2015).



For å utvise mot kreves det at en har kjennskap til sin egen kapasitet og sine egne begrensninger. Mot beskrives å komme til uttrykk gjennom *handlekraft, initiativ, styrke og beslutsomhet*. Det påpekes avslutningsvis at mot også innebærer evnen til å se muligheter, utvise selvstendighet og evnen til samarbeid, samt at det er gjennom trening en utvikles til å tåle påkjenninger (Forsvaret, 2015). I stor grad listes det opp en rekke forventninger til hva den perfekte profesjonsutøveren er gjennom beskrivelsen. Brunborg (2015, s. 60) hevder at mot og tapperhet tradisjonelt henger sammen med villet lydighet og disiplin, og ikke er gjenspeilet i verdigrunnlagets tilnærming til den klassiske dyden mot.

Figur 8: Kjerneverdien mot



Figur 8 viser beskrivelsen av kjerneverdien mot i Forsvarets verdigrunnlag (Forsvaret, 2015).

## 3 Metode

Studien har til hensikt å identifisere hvordan de ulike aspektene av verdier og verdibegreper i *Forsvarets verdigrunnlag* er speilet inn i prosessen med disponeringsordningen. Verdier er denne studiens fenomen. Jacobsen (2022, s. 16) beskriver metode som hvordan en samler inn empiri om virkeligheten på en best mulig måte, slik at empirien er troverdig og svarer på problemstillingen. Kapitlet vil presentere den metodiske tilnærming som er benyttet for å svare på studiens problemstilling. redegjøres det for studiens metodiske valg, samt metodens styrker og svakheter. Kapitlet redegjør for hvordan datainnsamlingen er gjennomført og videre hvordan dataene er analysert og fortolket. Avslutningsvis presenteres studiens forskningskvalitet og etiske avveininger

### 3.1 Metodisk tilnærming

Studien baserer seg på en kvalitativ metode og en induktiv tilnærming. Virkeligheten og kunnskap kan forstås ulik utfra epistemologisk og ontologisk ståsted. Epistemologi omhandler læren om



---

kunnskap og tar utgangspunkt i at det er et skille mellom den faktiske virkeligheten og slik den framstår for forskeren. Ontologi er læren om hvordan virkeligheten faktisk er, eller som ordets opprinnelige betydning «slik ting faktisk er» (Jacobsen, 2022, s. 24–25). Forskning på fenomener som verdier krever et bevist forhold til hvordan en ser ting. Det krever en åpenhet om hvordan egne holdninger og verdier påvirker utvikling av problemstilling, metodiske valg og hvordan data er tolket (Jacobsen, 2022, s. 48). I studier med en fortolkningsbasert tilnærming står tre teser sentralt. (1) Den sosiale virkeligheten ikke er stabil og er i kontinuerlig endring. (2) Det ikke finnes en objektiv sosial virkelighet. (3) Fenomener må fortolkes og tillegges mening. Alternativet til fortolkningsbasert tilnærmingen er den positivistiske tilnærmingen. Den tillegger verden å være regulert av en lovmessighet og at den objektive verden kan studeres på en objektiv måte (Jacobsen, 2022, s. 29–31). En positivistisk tilnærming vil dermed være utfordrende for å studere fenomener som verdier. Ontologiske er det utfordrende å beskrive fenomener og hvordan de gjenspeiles «slik de faktisk er». Dette har formet utvikling av problemstilling, slik at den rettes mot «hvordan gjenspeiles» verdiene beskrevet i *Forsvarets verdigrunnlag*. Brunborg (2015, s. 12) skriver at kultur og verdier ikke er statiske og at verdier er dynamiske og menneskeskapt. Studien har derfor en fortolkningsbasert til problemstillingen fortolkningsbasert. Denne tilnærmingen er induktiv, gjennom nærheten mellom forsker og forskningsobjektet og at datagrunnlaget formes gjennom ord etableres gjennom bruk av ord. I en fortolkningsbasert tilnærmingen fortolker forskeren virkeligheten gjennom sine øyne (Jacobsen, 2022, s. 31–33).

Studiens problemstilling og hensikt er beskrivende da den søker å identifisere hvordan verdier er gjenspeilet. Den må måtte beskrive hvordan fenomenet verdier «ser ut» og er representert i disponeringsordningen. Gitt studiens fortolkningsbaserte tilnærming, samt åpne og beskrivende problemstilling, vil studien benytte en kvalitativ metode.

Innledningsvis ble det vurdert en «mixed method» med både kvalitative og kvantitative data, men dette ble forkastet grunnet tid tilgjengelig. Den kvalitative metoden ble valgt da denne ble vurdert til å presentere de mest valide dataene sett i lys av verdienes nyanserikdom og studiens problemstilling.

For å finne hva virkelighetene er når det gjelder verdier i disponeringsordningen har studiens hensikt og problemstilling vært definerende. Jacobsen (2022, s. 28–29 og 34) beskriver to strategier, den induktive eller den deduktive. Den deduktive fremgangsmåten er å skape seg forventninger om hvordan virkeligheten ser ut og deretter samle empiri for å avdekke om forventningen stemmer. Tilnærmingen er mer lukket siden det er forskeren som definerer hva som skal studeres. Selv om det ligger en forventning om at det er verdier i disponeringsordningen i formuleringen i problemstillingen

---

med «hvordan gjenspeiles», var det ikke en etablert forventning om hvordan eller hvilke verdier som skulle komme til uttrykk. Den induktive tilnærmingen beskriver Jacobsen (2022, s. 31 og 34) som at en samler inn data med et så åpent sinn som mulig før en systematiserer dette og går fra empiri til teori. I den induktive strategien sees virkeligheten på som dynamisk og subjektiv, og det handler om å forstå det dynamiske og unike. Dette ble vurdert som mer treffende og dermed ble den induktive tilnærmingen valgt.

### 3.1.1 Metodens svakheter

Den fremste svakheten med kvalitativ forskning er at den ofte er resurskrevende å gjennomføre. Ved bruk av kvalitativ metode vil en ha generaliseringsproblemer, og redusert mulighet for overførbarhet. Det er begrenset hvor mange personer en rekker å intervjuer, som igjen medfører utfordringer knyttet til den eksterne gyldigheten (Jacobsen, 2022, s. 142–143). Kvalitative undersøkelser med intervjuer som en del av metoden er tidkrevende å organisere, gjennomføre. Etterarbeid og analyse av den informasjonen en samler inn er også omfattende og krevende (Jacobsen, 2022, s. 162–163). Store mengder data som er samlet inn gjennom intervjuer vil en kunne lede til en kvantitativ tilnærming hvor en teller ord, fremfor å være åpen for innhold og nyanser i ordene. Materialet blir for omfattende (Jacobsen, 2022, s. 143). Forskningsidealet om nærhet kan bli en utfordring når en observerer noe eller noen over tid slik som gjennom intervjuer. Forskeren kan komme for tett innpå objektet som studeres og kan redusere evnen til kritisk refleksjon (Jacobsen, 2022, s. 143–144). I tillegg kan fleksibiliteten i kvalitative studier, som også er en fordel, bli et utfordring gjennom at en til stadig kommer over ny informasjon som kan bidra til å endre studien (Jacobsen, 2022, s. 144).

### 3.1.2 Metodens styrker

Åpenhet, nærhet og presisjon knyttet til det som undersøkes er metodens styrker i kvalitative undersøkelser. Gjennom en kvalitativ undersøkelse vil en kunne samle informasjon til å beskrive virkeligheten med en rikdom av nyanser. Den kvalitative metoden undersøker objekter på objektens premisser og ikke på forskernes premisser, og vil bidra til en forståelse av et fenomen med en høy grad av presisjon (Jacobsen, 2022, s. 26 og 141). Flexibilitet er også en styrke i kvalitative undersøkelser, gjennom at en kan justeres etter hvert som en tilegner seg ytterligere informasjon. Likevel vil en kunne oppleve at skillet mellom datainnsamling og analyse er uklare da informasjon analyseres fortløpende mens de samles inn (Jacobsen, 2022, s. 143).

---

## 3.2 Undersøkelsesopplegg

De metodiske valgene, problemstillingen og de to sporene forskningsspørsmålene følger gjennom verdier og disponeringsordningen var grunnlaget for valgene knyttet til undersøkelsesopplegg. Jacobsen (2022, s. 66) skiller mellom det beskrivende eller korrelasjonelle og det kausale, samt at det er et skille mellom intensivt og ekstensivt opplegg. Denne studien har et beskrivende design, da den vektlegger å beskrive hvordan fenomenet verdier forekommer i disponeringsordningen. Den analyserer ikke årsak og virkningsforhold. Fenomenet i studien ville ikke latt seg undersøke uten en bredde i nyanser og en dybde. Gjennom studiens eksplorerende problemstilling er det gjennomført et intensivt undersøkelsesopplegg.

I det intensive opplegget er det gjort en studie av sekundærkilder i form av dokumentstudie for å samle datagrunnlaget til å drøfte forskningsspørsmål 1. For å samle datagrunnlag for å drøfte forskningsspørsmål 2 er det gjennomført individuelle intervjuer.

## 3.3 Datainnsamling

Epistemologisk vil undersøkelsesopplegget i studien etablere kunnskap gjennom å kombinere dokumentstudie og intervjuer for å problemstillingen. Den kvalitative tilnærmingen samler data gjennom de fire metodene observasjon, individuelt intervju, gruppeintervju og kildegransking. Data fra de tre første metoden benevnes primærdata, mens data fra kildegransking omtales som sekundærdata (Jacobsen, 2022, s. 67). Det som samles inn er empiri, og empirien påvirker hvordan en evner å besvare problemstillingen (Jacobsen, 2022, s. 16). En metode som ble vurdert, men forkastet grunnet tilgjengelig tid, var observasjon av en gjennomføring i FSJ råd. Observasjon kunne gitt et inntrykk av hvordan det faktisk blir gjort og gitt komplementære data og økt gyldigheten (Jacobsen, 2022, s. 187–188).

### 3.3.1 Dokumentstudie

Sekundærkilder benyttes vanligvis til beskrivende problemstillinger og er godt egnet til å kartlegge ulike fremstillinger og forståelser av et fenomen (Jacobsen, 2022, s. 158–159). En utfordring med å studere arkiv kilder, slik som offentlige dokumenter, er at det ikke nødvendigvis vil gi det fulle bildet for en forsker som ser det fra utsiden. På den andre siden er det interessant å identifisere om det er et språk mellom dokumentene og slik organisasjonen presenterer seg (Bang, 2011, s. 191). I denne studien er det gjort dokumentstudie på disponeringsordningen i Forsvaret, og tilhørende lovverk og overordnede regelverk og strategier som er styrende for denne, for å kartlegge fremstillinger av fenomenet verdier i disse.

---

### 3.3.2 Intervju

Intervjuer av informanter som er involvert i FSJ råd er studiens primærkilder. Jacobsen (2022, s. 163) skriver at innsamling av primærdata gjennom intervju egner seg godt til å få fram holdninger og oppfatninger, samt enkeltindividets fortolkning av et fenomen. Bang (2011, s. 183) skriver at det er verdt å merke seg svakheten med intervju som innsamlingsform i verdistudier. Den er at gjennom intervju vil en ikke dekke alle synspunkter som eksisterer i organisasjonen og at funnene da ikke er generaliserbar.

I denne studien ble åpne personlige individuelle intervju valgt, da dette ville forsterke effekten av intervjuet og ble vurdert som best egnet til å indirekte få fram verdier. Denne formen for intervju kjennetegnes ved en dialog med informanten, og at de data som samles inn er i form av ord. I slike situasjoner legges det svært lite begrensinger på hva informanten deler av informasjon (Jacobsen, 2022, s. 162). Ingen av informantene ble spurt spørsmål om egne verdier eller hva de selv la i ulike verdibegreper, da det etisk er i grenseland å vurdere et enkeltmenneskets verdier. Da intervjuene hadde søkelys på prosessen ble begrepet informant valgt framfor respondent. Formen på intervjuet ble valgt til å være semi-strukturert da det ga en åpning for å stille oppfølgingsspørsmål. Denne tilnærmingen mener Bang (2011, s. 184) at har flere fordeler i forskning på kultur, blant annet at informantene benytter eget språk og sin egen virkelighetsdefinisjon og gjør det lettere å komme i dybden.

Intervjuet hadde søkelys på prosessen knyttet til disponeringsordningen og FSJ råd, og var tiltenkt å analyseres med utgangspunkt i å finne verdiene menneske tilførte prosessen gjennom de svarene som ble gitt i intervjuet. Behovet for en viss struktur i intervjuet der for å kunne kategoriserer intervjudata i analysen. Derfor ble derfor valgt en delvis åpen tilnærming med en middels strukturingsgrad hvor det ble stilt overordnede spørsmål. På forhånd var det definert en hensikt med hvert spørsmål som definerte hva informanten som minimum skulle vært innom i sitt svar, om det ikke kom naturlig i besvarelsen ble det stilt oppfølgingsspørsmål. Denne tilnærmingen var tiltenkt å gi informanten mulighet til å prate fritt og frihet til å ta opp egne temaer, samt at en behold strukturen i den innsamlede dataen som et rammeverk for analysen. Muligheten til å observere og være konsentrert i intervjusituasjonen for begge parter ble også vektet som en klar fordel for med å møtes fysisk med hver informant (Jacobsen, 2022, s. 163–165 og 166–169). Bang støtter denne tilnærmingen i gjennomføringer av kulturstudier, da intervjuer egner seg godt for å studere oppfatninger, holdninger og motiver (Bang, 2011, s. 180).

---

## Utvalg av informanter

Tilgang til informantene ble gjort gjennom forespørsel til FPVS siden alle som har en rolle i FSJ råd er anonyme og ikke skal være kjent for Forsvarets ansatte. I forespørselen ble det definert tre kriterier til informantene som ble stilt til disposisjon for studien. (1) Informanten skulle ha erfaring fra FSJ råd. (2) Informanten skulle ha vært involvert i saker med uenighet om hvem som skulle innstilles. (3) Informanten skulle ha vært involvert i å behandle disponeringen hvor intervju hadde blitt benyttet i innstillingen. Basert på kriteriene ble det vurdert som mulig å kartlegge verdier i prosessen uten å analysere informantenes personlige verdier eller synspunkter på Forsvarets kjerneverdier. Medlemmene i FSJ råd har dette som tilleggsverv til sin faste jobb. I tillegg ble det bedt om informanter fra FPVS som utarbeider innstillingene som rådet behandler. Dette ble gjort av to årsaker, hvor den første var at det trolig også ble tilført verdier i prosessen gjennom innstillingen de utarbeidet i samarbeid med DIFene. Dette ville indirekte kunne gi et inntrykk av verdier tilført prosessen fra avdelingene i Forsvaret som skulle tilsette personellet eller stiller personellet til disposisjon for tilsetning. Den andre årsaken var at disse er profesjonelle personellmedarbeidere som ville ha en annen tilnærming til prosess og regelverk og dermed kunne fungere som kontrollinformanter.

FPVS delte en liste med 24 mulige informanter som hadde erfaring som rådsledere, rådsmedlem for arbeidsgiver og rådsmedlem for arbeidstakerorganisasjonene, samt fire mulige kontrollinformanter som var ansatte hos FPVS. Da denne listen var utarbeidet basert på kriterier er ikke studiens utvalg blant alle som har en funksjon i FSJ råd. Ved at oversikten over mulige informanter var utarbeidet ved FPVS, som har egeninteresse i prosessen gjennom at de administrerer disponeringsordningen, var en som forsker avhengig av å stole på at det ikke var gjort en ytterligere filtrering av de mulige informantene av FPVS. Dialogen med FPVS har gjennomgående fremstått ærlig og oppriktig, og forskeren har ingen indikasjoner på en filtrering av informanter fra FPVS sin side. Utvalget som FPVS delte dekket et mangfold i kjønn, tjenestebakgrunn og militær grad. Utvalget kan likevel kritiseres for at nærmere 70% har sin tjenestestilling i personellforvaltningen. Bang (2011, s. 180) skriver på den andre siden at det er en fordel i kulturstudier at informanter er kultivert gjennom god kjennskap til kulturen fra innsiden. Derfor ble ikke informantenes faste tjenestestillinger vektlagt i særlig grad ved utvelgelse.

Av de 28 mulige informantene ble personlig forespørsel om deltakelse sendt til en rådsleder, et rådsmedlem for arbeidsgiver fra henholdsvis luftforsvaret, hæren og sjøforsvaret, samt et rådsmedlem fra hver av de to største arbeidstakerorganisasjonene. I tillegg ble personlig forespørsel sendt til tre ansatte hos FPVS som mulige kontrollinformanter. Dette ble vurdert tilstrekkelig opp mot

---

studiens formål. Ingen av informantene som ble forespurt om deltakelse var kjent fra tidligere for forskeren med tanke på å ikke få for stor grad av nærhet til informantene, samt spørsmål knyttet til habilitet.

Informantene er anonymisert, dette for å skape fortrolighet om det de velger å dele av data og at deres rolle i FSJ råd ikke er kjent for alle Forsvarets ansatte.

### Intervjuguide

Intervjurunden med de åtte spørsmålene ble vurdert som hensiktsmessig å dele med informantene i forkant av intervjuene. Hvert av de åtte spørsmålene ble utledet med en hensiktsformulering ved spørsmålet, samt definerte kategorier som underspørsmål i den hensikt å dekke hele spørsmålets hensikt. Dette var for å sikre en stringens i besvarelser og gjøre analyse lettere og sikre at ikke temaer ble avglemt under intervjuet. Underspørsmålene ble ikke delt med informantene på forhånd.

En slik delvis åpen hensikt gir mulighet for informanten å forberede seg på spørsmålene, da de kjenner til studiens hensikt (Jacobsen, 2022, s. 169–170). Spørsmålene ble med hensikt utformet slik at de ikke under noen omstendighet skulle vurdere informanters personlige verdier, da dette er en etisk gråsoner og heller ikke var studiens hensikt. Studiens hensikt er å undersøke hvordan verdier gjenspeiles i prosessen, og det var i hovedsak det spørsmålene satte søkelys på. Unntakene var de to første spørsmålene som kartla informantenes bakgrunn og erfaring, samt at alle intervjuer ble åpnet for avsluttende betraktninger fra informantene.

### Gjennomføring av intervju

Det ble gjennomført totalt sju intervjuer med henholdsvis en rådsleder, et rådsmedlem for arbeidsgiver fra henholdsvis luftforsvaret, hæren og sjøforsvaret, et rådsmedlem fra hver av de største arbeidstakerorganisasjonene og en ansatt hos FPVS. Samtlige intervjuer ble gjennomført fysisk, hvor forsker og informant var i samme rom. Det ble gjort for å etablere nærhet med informantene, samt at det er lettere å observere nonverbal kommunikasjon når en er til stede i samme rom. Erfaringsmessig er det lettere å holde en naturlig flyt i dialogen når en fysisk er i samme rom.

Samtykke til innsamling av data ble underskrevet av samtlige av informantene i forkant av intervjuet. Alle intervjuene ble tatt opp på lydfil etter samtykke hos informantene og i tråd med Sikts anbefalte retningslinjer. I tillegg ble det tatt notater under gjennomføringen. Lydfiler og notater ble anonymisert gjennom informantnummer og var gjennom hele studien adskilt fra listen som kobler

---

sammen informantnummeret med person. All data i intervjuene som kunne bidra til å identifisere informantene eller andre ble anonymisert i transkripsjonen før analysen begynte.

## 3.4 Analyse

En kvalitativ analyse reduserer tekster til mindre deler i form av ord, setninger og avsnitt. Delene bindes så sammen igjen for å se de i et nytt lys som gir en ny forståelse, gjennom en hermeneutisk tilnærming (Jacobsen, 2022, s. 208).

For å analysere datagrunnlaget ble metoden innholdsanalyse valgt. Metoden baserer seg antakelsen om at det en person sier kan reduseres til færre og mer overordnede og meningsfylte kategorier (Jacobsen, 2022, s. 215–216). Analysen ble gjennomført etter at data fra intervjuer var transkribert og sammenstilt med notatene fra intervjuet. Innledningsvis ble data samlet under spørsmålene de tilhørte for å bevare hvilken kontekst svaret var gitt i. Deretter ble svarene på hvert spørsmål sett i sammenheng. Verdibegreper ble benyttet som koder. Begrepene ble hentet fra etikken, Forsvarets verdigrunnlag og Forsvarssektorens verdigrunnlag. Alle ord, setninger og avsnitt som kom fikk en treff på en av kodene ble tatt ut for videre analyse. Fremdeles var disse sortert under de spørsmål hvor koden kom frem for å bevare konteksten. Ordenene, setningene og avsnittene ble så analysert samlet under hvert spørsmål fra intervjuguiden. Deretter ble det vurdert om det var en sammenheng mellom svarene internt under hvert spørsmål og deretter eksternt mot resterende spørsmål. Dette for å avdekke eventuelle konvergenser. Videre ble dette datagrunnlaget sortert under kategorier. På denne måten understøtter den innsamlede empirien problemstillingen, gjennom å svare på «hvordan» og ikke bare «om» kjerneverdiene var gjenspeilet i disponeringsordningen. De gjennomgående og unike funnene i analysen ble deretter samlet inn under kategorier, hvor tre kategorier var gjennomgående. Disse presenteres i neste avsnitt. Kategoriene ble også sammenlignet for å se om de var en kobling på tvers, samt om kategoriene hadde kobling innad.

Sekundærdata ble analysert med samme metode. Dokumenter med direkte eller indirekte påvirkning på disponeringsordningen ble analysert. Innledningsvis ble verdibegreper sammenstilt utfra hvilken sammenheng de kom frem, siden de ikke kunne sammenstilles under spørsmålene slik som intervjuene. Avsnitt eller setninger som inneholdt kodene i form av direkte eller indirekte verdibegreper ble samlet og kategorisert. Dette bidro til at man også her kunne vurdere «hvordan» verdibegrepene gjenspeiles i dokumentdatagrunnlaget.

### Kategorier

---

Som del av innholdsanalysen ble funnene delt i kategorier. De tre kategoriene studien benytter videre i drøftingen er: (1) Inntreden av verdier (hvordan). (2) Refleksjon av kjerneverdier og verdier (hvilke). (3) begreper som peker direkte eller indirekte på verdier (via).

### 3.5 Studiens forskningskvalitet

Forskningskvaliteten i en studie vurderes opp mot forskningens hensikt som er å samle inn empiri om virkeligheten på en best mulig måte, slik at empirien er troverdig og svarer på problemstillingen (Jacobsen, 2022, s. 16). I metodekapittelet er kritikk av studiens valgte metodiske tilnærming presentert. Denne studien har etterrettelig redegjort tilnærming en til innsamling og analyse av data i rammen av en kvalitativ metode.

Gjennomføringen av intervjuene har satt søkelys på å få fram mangfold og nyanserikdom av ord. Dette er i tråd med det Nyeng (1999, s. 155–156) skriver om et mangfold av verdibegreper i kultur. Dette mangfoldet ville ikke vært mulig å fremskaffe med tilsvarende dybde gjennom en kvalitativ tilnærming. Dersom studien hadde benyttet «mixed method» kunne en fått fram kvalitative data for å bekrefte eller avkrefte funn i intervjuene. Dette kunne styrket studiens forskningskvalitet, samt gjort studien mer generaliserbar. Intervjuene er gjennomført etter samme mal og med søkelys på likhet i selve gjennomføringen for å sikre stringens og likhet i datagrunnlaget. Dette er nødvendig for å gjøre analysen mulig. Påliteligheten i studien er styrket gjennom transkribering av intervjuene, samt gjennom den metodiske analysen og åpenheten omkring analysemetoden. Jacobsen (2022, s. 40–41) skriver at for stor nærhet gjennom intervjuer vil påvirke det virkelighetsbildet intervjuet gir. Nærhetsaspektet og det implisitte forholdet knyttet til å kunne påvirke habiliteten til informantene i fremtidige disponeringssaker har vært i fokus i all kommunikasjon med informantene og under gjennomføringene av intervjuene.

Denne studien definerer ikke innhold i verdibegreper da det ville kunne medført tolkningsfeil i analysen. Forskeren har utelukkende forholdt seg til verdibegrepenes teoretiske knytninger i etikken og annen teori om verdier. Dette for å unngå at egen oppfatning av begreper innhold påvirker analysen. Dette er vurdert å styrke studiens forskningskvalitet.

Studiens validitet er knyttet til om en har stilt de riktige spørsmålene som gir gyldige og relevante svar på problemstillingen (Jacobsen, 2022, s. 17). Gjennom en indirekte tilnærming til verdier, hvor informantenes personlige verdier ikke måles eller vurderes, har dette vært utfordrende. Men gjennomgående har informantenes svar inneholdt flere verdibegreper enn forventet. Dette bidrar til å understøtte at den kvalitative tilnærmingen fikk fram de ønskelige nyansene og dybdene for å svare



---

på problemstillingen. Studiens indre validitet oppfattes som sterk. Funnene i empirien og analysen av datagrunnlaget vurderes som overførbart til tidligere forskning og teori omkring kultur, etikk og verdier. Den eksterne validiteten er denne studien et øyeblikksbilde av en prosess som er under stadig utvikling og med mennesker som settes sammen for hver enkelt gjennomføring av FSJ råd. Studien omfatter syv av 28 mulige informanter og kan dermed ikke sies å være direkte generaliserbar. Det er medlemmer av FSJ råd som falt utenfor kriteriene som ble stilt til informantene i denne studien. Studien gir likevel en indikasjon for hvordan både dokumenter og mennesker tilfører verdier til Forsvarets prosesser. Studiens validitet ble også styrket gjennom at alle informanter var kjent med studiens hensikt og spørsmål i forkant av intervjuene, samt åpningen for generelle betraktninger etter at intervjuet var over.

Jacobsen (2022, s. 16–17) beskriver reliabilitet som hvorvidt en studie er troverdig og pålitelig. Med hensyn til studiens reliabilitet er en begrenset del av personellforvaltningen undersøkt. Det er ikke gjennomført tidligere forskning av verdier og kultur i denne delen av personellforvaltningen. Det kan derimot trekkes paralleller mot annen forskning på verdier i organisasjoner, som understøtter funnene i denne studien. Det at studien benytter primær- og sekundærkilder inn mot samme prosess og kildene gir konvergerende beskrivelser av prosessen styrker studiens reliabilitet.

### 3.6 Eget forhold til studien

Epistemologisk er det viktig å erkjenne at det er et skille mellom den virkeligheten slik den faktisk er og hvordan virkeligheten fremstår for og oppfattes av den som forsker på den. Et slikt skille er avgjørende for å få fram sann kunnskap om virkeligheten. Det innebærer at forskeren må ha et bevist forhold til sine egne fordommer som bidrar til å påvirke oppfatningen av virkeligheten (Jacobsen, 2022, s. 25). Jeg har selv tjenestegjort som befal og offiser i Forsvaret i litt over 20 år, og har gjennomført et normalt karriereløp hovedsakelig i Hæren med utdanning fra Hærens Befalsskole, Krigsskolen og Stabsskolen. Parallelt med dette har jeg hatt ulike verv i fagforeningen Befaltes Fellesorganisasjon (BFO), som lokalforeningsleder og som styremedlem i BFO sitt hovedstyre. I perioden som kadett på Krigsskolen i perioden 2007-2010 var holdninger, etikk og ledelse (HEL) i fokus i hæren og kan bidra til å ha påvirket synet på Forsvarets verdigrunnlag og kjerneverdier. Gjennom vervene i BFO har fokuset vært på ivaretagelse av Forsvarets ansatte og deres vilkår, det kan ha bidratt til å forme eventuelle bias om personellforvaltning. Gjennom tjeneste og utdanning i Forsvaret formes en av sine omgivelser. Miljøet en tilhører benytter begreper på en annen måte enn andre plasser i samfunnet, som også innebærer at de tillegges ulikt innhold. Som offiser i Forsvaret er en også behandlet i forsvarets personellforvaltningssystem, inkludert disponeringsordningen og

---

forsvarssjefens råd. Eget forhold til dette er at jeg har søkt på stillinger, på lik linje med alle andre, og fått de jeg var den best kvalifiserte til å få. Disse holdningene har jeg vært bevist gjennom hele dette forskningsarbeidet, blant annet gjennom hvordan jeg har utformet forskningsspørsmålene og gjort analysearbeidet.

### 3.6.1 Å forske i egen organisasjon

Studien omfatter en intern prosess i Forsvaret, og ser denne prosessen opp mot Forsvarets interne kjerneverdier. Bang (2011, s. 60) skriver at det å tolke kultur og verdier i egen organisasjon gjør at en vil ha en annen forståelse av det som egentlig er meningen bak, enn hva en utenforstående ville hatt. Dette kan understøtte det at det å vurdere verdier egen organisasjon kan medføre noen fordeler, spesielt i en organisasjon som Forsvaret som har en egen kultur. Tilgangen til informanter er lettere gjennom at en kan søke opp alle Forsvarets ansatte gjennom de interne datasystemene. Alle intervjuer har vært gjennomført i sivilt antrekk for å understreke at studien er i regi av meg som forsker og privatperson, og ikke i regi av Forsvaret.

Den mulige habilitetsutfordringen som kunne oppstå med å etablere for stor grad av bekjentskap (nærhet) til informantene var med i alle intervjuene må bemerkes. Dette siden de jobber inn mot en prosess som involverer meg selv hver gang jeg søker ny tjenestestilling i Forsvaret.

## 3.7 Ethiske avveininger

Jacobsen (2022, s. 47–49) beskriver tre forhold som er sentrale for det forskningsetiske. (1) En skal være åpen om hvordan egne holdninger og verdier påvirker de valg som gjøres i studien med tanke på problemstilling, metode og tolkning. Denne studien redegjør for forskerens bakgrunn og studiens metodiske valg, og har gjennom dette vært bevisst egne bias i forhold til studien. (2) At det er en åpenhet til metoden, gjennom åpenhet omkring hvordan data er samlet inn, analysert og behandlet, samt hvilke grep som er gjort for å tolke og utarbeide konklusjoner (Jacobsen, 2022, s. 47–49).

Gjennom en grundig redegjørelse i studiens metodekapittel, samt gjennom et teoretiske rammeverk, viser denne studien åpenhet rundt det metodiske som er ledet fram til delkonklusjoner og konklusjonen. En utfordring med den fortolkningsbaserte tilnærmingen når en forsker på verdier i en prosess er at en ikke etisk vil vurdere og analyserer informantenes personlige verdier. Dette bidrar til at oppfatningen av fenomenene i ulike verdibegreper er en fortolkning som i stor grad legges på forskeren. (3) At det etiske elementet har en åpenhet omkring usikkerheten i metoden og de funn en har gjort (Jacobsen, 2022, s. 47–49). Metodekapittelet belyser gjennomgående svakheter ved den

---

valgte kvalitative metoden, samt redegjør for alternativer som ville kunne bidratt til mindre usikkerhet i studiens funn.

I tillegg til de generelle etiske retningslinjene forutsetter forskning på mennesker at en arbeider utfra grunnprinsippet om respekt for menneskeverdet. Dette gjennom at forskeren har en plikt til å legge opp forskningen på en slik måte at en respektere integriteten til menneskene en forsker på og at en holder seg innenfor lovverket, hvor spesielt personvern står sterkt (Jacobsen, 2022, s. 49–53). Disse kravene ble imøtekommet gjennom søknader og godkjenninger av Sikt og Forsvarets Forskningsnemd. Søknadene beskrev hvordan denne studien skulle gjennomføres. Studien ble gjennomført i tråd med kravene til personvern og integritet. Søknad til Forsvarets Forskningsnemd med vedlegg ble levert 14. august 2023 og godkjent av nemden 25. august 2023. Tittel, problemstilling og arbeidshypoteser er justert etter godkjenningene. Hypotesene ble erstattet med to forskningsspørsmål for å bedre favne om problemstillingen. Begrepet tilsettingsordningen ble endret til disponeringsordningen da det er mer presist opp mot søknadssystemet og studiens hensikt. Kjernen i studiens hensikt er uforandret, og endringene er vurdert å ikke å ha betydning opp mot det etiske ovenfor informantene.

Valget om å ikke spørre informanter om temaer som direkte eller indirekte kunne medføre at deres personlige verdier kunne bli gjenstand for analyse ble gjort med bakgrunn i dette. Det samme gjelder tilnærmingen for anonymisering av informantene. Tredjeparts personopplysninger ville også blitt anonymisert om det hadde kommet fram i intervjuene.

I forskningsetikken stilles det krav til frivillighet gjennom informert og utvetydig samtykke (Jacobsen, 2022, s. 54–56). Det ble ivaretatt gjennom forespørsel til FPVS og den enkelte informant om deltakelse. Forespørselen inneholdt studiens hensikt, problemstilling og utkast på hypoteser. Samtlige av informantene som aksepterte å delta fikk tilsendt intervjuguide og informasjonsskriv i forkant av intervjuene. Før intervjuet startet ble studiet hensikt gjennomgått med informanten og samtykkeskjema ble signert. Samtlige informanter er tilbydd gjennomlesing av egen transkripsjon.

## 4 Drøfting av verdier i disponeringsordningen

Kapitlet analyserer de to forskningsspørsmålene i lys av funnene fra innholdsanalysen og det teoretiske rammeverket. Innledningsvis presenteres tre sentrale funn fra analysen. Deretter vil hvert forskningsspørsmål diskuteres i rammen av de tre faktorene: (1) Inntreden av verdier, (2) refleksjon av verdier og kjerneverdier og (3) begreper som peker direkte eller indirekte på verdier. Den første faktoren drøfter hvordan verdier manifesterer seg i disponeringsordningen. Den andre faktoren

---

drøfter hvilke verdier og kjerneverdier som gjenspeiles i disponeringsordningen. Og den tredje drøfter introduserer og drøfter begreper i disponeringsordningen som indirekte eller direkte peker på verdier. Hvert forskningsspørsmål vil avslutningsvis sammenfattes i en delkonklusjon.

## 4.1 Hovedfunn i analysen

Det er tre sentrale funn i dataanalysen av dokumentene og intervjuene. Det mest sentrale funnet indikerer at mennesket direkte og indirekte tilfører verdier inn i disponeringsordningen. Dette skjer gjennom tilstedeværelse og bruk av begreper som er knyttet mot kjerneverdier og verdier i *Forsvarets verdigrunnlag*. Det andre sentrale funnet er at Forsvarets interne skriftlige bestemmelser, instruksjoner og veiledere knyttet til disponeringsordningen i liten grad direkte gjenspeiler *Forsvarets verdigrunnlag*. Derimot er det en indirekte knytning gjennom begrepene *kvalifikasjonsprinsippet* og *personlig egnethet*, samt de overordnede dokumentene. Studiens tredje sentrale funnet er at begrepet *integritet* fremstår som betydningsfullt for aktørene i personellforvaltning i Forsvaret.

## 4.2 Gjenspeiling av verdier i dokumentene

For å besvare forskningsspørsmål 1: «hvordan gjenspeiles Forsvarets verdigrunnlag og verdier i de styrende dokumentene for disponeringsordningen?» fokusere drøftingen på funn i dokumentstudiene (sekundærdata). De styrende dokumentene for disponeringsordningen består av en rekke regelverk og instruksjoner som er knyttet opp mot Statsansatteloven og Forsvarsloven. Forsvarets overordnede dokument for personellforvaltning er *HR-bestemmelsen* (Forsvaret, 2023e). Kirkhaug (2013, s. 34–35) skriver regelstyring er den mest innarbeidede formen for adferdsmessig styring og kontroll i organisasjoner. *HR-bestemmelsen* er et regelverk internt i Forsvaret, og det Kirkhaug skriver skaper en forventning om at det er en kobling mellom regelverkene i dokumentstudiene og verdier.

### 4.2.1 Inntreden av verdier

På overordnet nivå finner vi *Instruks for personellforvaltning i Forsvarsdepartementet og underliggende etater* (Forsvarsdepartementet, 2020) og *HR-strategi for Forsvarssektoren* (2014). Instruksen integrerer verdier direkte ved å fastslå: «Personellforvaltningen skal bygge på forsvarssektorens verdigrunnlag og sektorens handlingsprogram for holdninger, etikk og ledelse (HEL)» (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 5).

*Forsvarssektorens verdigrunnlag* bygger på de fem kjerneverdiene *åpenhet, vidsyn, respekt, ansvar og mot*. De tre sistnevnte er likevel ikke innholdsmessig likt beskrevet i *Forsvarets verdigrunnlag*. De

---

to verdigrunnlagene deler i stor grad meningsinnhold, men viser varierende vektlegging og terminologi. *Forsvarets verdigrunnlag* vektlegger profesjonskultur, begge verdigrunnlagene konvergerer likevel i betydningen av verdibegrepene. Under *ansvar* setter *Forsvarssektorens verdigrunnlag* setter søkelys på en velfungerende organisasjon, mens *Forsvarets verdigrunnlag* fremhever dyder som initiativ, handlekraft, og standhaftighet. *Forsvarssektorens verdigrunnlag* benytter ikke begrepet *selvdisiplin* innenfor *ansvar*, men fremmer det individuelle ansvaret for egne holdninger, ord og handlinger. Likevel formidles alvoret i *ansvar* i begge dokumentene. *Mot* i *Forsvarssektorens verdigrunnlag* forstås som en forventet respons ved risiko, farer, utfordrende valg, og usikre situasjoner. Integritet, åpenhet, og ærlighet vektlegges som nødvendige elementer for å utvise mot. Dette gir en moderne tolkning av *mot* i rammen av organisasjonen. *Forsvarssektorens verdigrunnlag* fremhever også at det kreves mot for å varsle, si ifra, gi tilbakemelding og ta imot konstruktiv kritikk, som gir et mer moderne bilde av *mot* i organisasjonskonteksten. *Forsvarets verdigrunnlag* beskriver *mot* i konteksten av soldatprofesjonen tilknyttet dyder. En markant forskjell er at *Forsvarssektorens verdigrunnlag* skiller forventninger til ledere og forventninger til alle ansatte. *Forsvarssektorens verdigrunnlag* er fra 2021, og er nyere enn *Forsvarets* som er datert 2015. Sektorens opprinnelige verdigrunnlag fra 2012 bygger på kvantitative data samlet inn gjennom 1300 respondenter (Forsvarsdepartementet, 2012, 2021). At verdiene er basert på innspill bidrar til at de gjenspeiler de verdiene respondentene hadde i 2011. Dette samsvarer med det Kirkhaug (2013, s. 61) skriver at kjerneverdier på organisasjonsnivå kan være verdier mange er enig i. Aadland (2006, s. 21–22) skriver kjerneverdier ofte er en stadfesting av eksisterende kultur i en organisasjon. Om en ser dette opp mot funnene til Ernest & Young (2014, s. 25) og Eskestrand (2018, s. 56–57) i deres kvantitative studier av kjerneverdiens forankringen i Forsvaret kan en si at det er riktig at verdiene reflekterer en eksisterende kultur.

*HR-strategien* fremmer verdier tydelig gjennom formuleringen:

Vi måles ikke bare på hvordan vi løser oppdraget, men også på hvilke verdier vi har og om vi etterlever dem på en god måte. Kjerneverdiene åpenhet, vidsyn, respekt, ansvar og mot er vårt felles verdigrunnlag og en rettesnor i alt vi gjør. (Forsvarsdepartementet, 2014, s. 4)

Denne formuleringen viser direkte til de fem kjerneverdiene. Ytterligere et eksempel på dette er gjengitt i figur 9 og viser hvordan verdiene fundamenteres i modellen for å bygge operativ emne i personellforvaltning.

Et annet eksempel er at *HR-strategien* stiller forventningen om evne til en «høy grad av etisk refleksjon» av Forsvarets ansatte (Forsvarsdepartementet, 2014, s. 2). Dette er et krav som direkte peker på sektorens verdigrunnlag.

Samlet er det en tydelig knytning i HR-strategien og instruksene mot *Forsvarssektorens verdigrunnlag*.

Samlet er dette direkte overførbart til Wenstøp og Seip (2009) sitt verdisystem. Strategien definerer delmål i samsvar med Forsvarets oppdragsportefølje gjennom å bygge operativ evne. Verdigrunnlaget

definerer verdier og holdninger i organisasjonen, mens instruksene definerer vernede verdier.

Wenstøp og Seip (2009, s. 18) skriver at et slikt system vil bidra til at de i større grad kan benyttes som bakgrunn for beslutninger. Det at dokumentene kan overføres til et system fremstår dermed som en styrke.

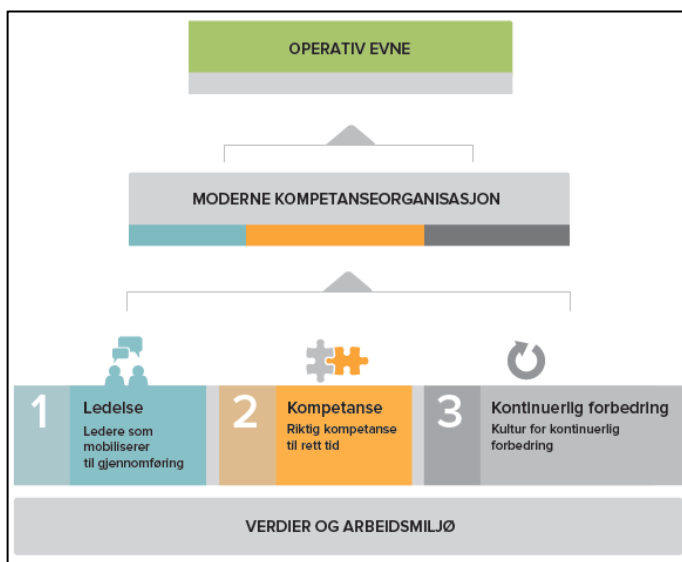
## 4.2.2 Refleksjon av verdier og kjerneverdier

Det ingen kjerneverdier som direkte gjenspeiles i *HR-bestemmelsen* og tilhørende dokumenter.

Likevel kommer begrepet *ansvar* frem flere plasser i gjennom foredling av ansvar og som en forventning til vernepliktige som skal vurderes til å bli beskikket til ledende menige (Forsvaret, 2023e, s. 11). Konteksten for begrepet knyttes dermed ikke direkte sammen med verdibegrepet *ansvar* som gjengis i Forsvarets verdigrunnlag

*Veileder i HR – del B* beskriver formålet: «Forvaltningen skal være både forutsigbar, transparent og innenfor lovens rammer. Samtidig skal forvaltningen basere seg på saklige kriterier, troverdighet og

Figur 9: HR-Strategi for forsvarssektoren



Figur 9 viser illustrasjonen som benyttes for HR-strategien i forsvarssektoren for hvordan sektoren er tiltenkt å bygge operativ evne (Forsvarsdepartementet, 2014, s. 5)

---

rettferdighet» (Forsvaret, 2023b, s. 4). Verdibegrepet *transparent* kan knyttes mot *åpenhet*, men ingen av de er i *Forsvarets verdigrunnlag*. Åpenhet er kjerneverdi i *Forsvarssektorens verdigrunnlag* (2021, s. 9), men der knyttes den mot det å bygge legitimitet i samfunnet og kulturell åpenhet. I konteksten *ansvar* og *transparens* benyttes kan de knyttes mot eksterne terminalverdier gjennom at de er et uttrykk for varige tilstander en søker å oppnå for å understøtte målsetninger (Kirkhaug, 2013, s. 58–64).

Verdibegrepet troverdighet knytter *Forsvarets verdigrunnlag* mot *legitimitet*. Her retter det seg mot «samfunnsmessig tillit og troverdighet» (Forsvaret, 2015). Verdibegrepet rettferdighet er ikke dekket i *Forsvarets* eller *Forsvarssektorens verdigrunnlag*. Aadland (2019, s. 80 og s. 84–88) skriver at *rettferdighet* som en uttrykksform innen pliktetikken. Kirkhaug (2013, s. 58–64) setter *rettferdighet* i rammen av interpersonelle verdier, gjennom den personlige formen og at begrepet har et nøytralt fokus. Wenstøp og Seip (2009, s. 28) skriver at kjerneverdier er knyttet til dydsetikken. En kan dermed si at det er naturlig at rettferdighet ikke reflekteres i en organisasjons verdigrunnlag. I *Prosedyre for Forsvarssjefens råd* (Forsvaret, 2023a) stilles det krav til habilitet blant medlemmene i rådet. Habilitet innebærer at en ikke har for stor grad av nærhet med det som behandles ved at det ikke «foreligger omstendigheter som er egnet til å svekke tilliten til en persons upartiskhet» (Tveiter, 2023). Habilitetsprinsippet støtter dermed opp om *rettferdighet* i rådsbehandlingen, og peker indirekte på verdier.

Videre i *veileder del B* punkt 5.2.6 kommer det fram flere negative verdibegreper gjennom formuleringen: «har vist utilbørlig adferd i eller utenfor tjenesten, viser seg uverdigg til stillingen eller bryter ned en aktelse eller tillit som er nødvendig for stillingen eller tjenesten» (Forsvaret, 2023b, s. 29). Slike formuleringer pålegger de ansatte et fokus omkring verdier gjennom definerte grenser for det organisasjonen ikke aksepterer.

### 4.2.3 Verdier gjennom begreper

Et begrep som er gjennomgående fra lovverk og ned til vedleggene til *HR-bestemmelsen* er *kvalifikasjonsprinsippet*. Prinsippetets andre ledd beskriver at det ved vurdering av hvem som er best kvalifisert skal blant annet «personlig egnethet» vurderes (Statsansatteloven, 2017, §3). I *Veileder i HR – del B Forvaltning av militært tilsatte* benyttes begrepet realkompetanse ved vurdering av tilsetning og disponering. Begrepet samsvarer med kvalifikasjonsprinsippetets andre ledd og favner utdanning, opparbeidet erfaring, dyktighet og personlige egenskaper (Forsvaret, 2023b, s. 17). *Kvalifikasjonsprinsippet* uttrykker dermed en forventning om vurdering av personlig egnethet ved

---

tilsetting, og dette begrepet blir tolket som en kombinasjon av personlighet og kompetanse, med vekt på verdikonformitet.

### Personlig egnethet

Personlig egnethet eller personlige egenskaper er noe Natland og Johannessen (2020, s. 87 og s. 97) har tolket som «kombinasjon av forståelser av personlighet og kompetanser». De peker på at kandidater til stillinger må ha «kompetanser som passer med arbeidsplassens behov, og må stå for de samme verdier som arbeidsplassen». Personlig egnethet kan knyttes til *Forsvarets verdigrunnlags* formulering: «For å kunne verne om det vi har og det vi er, må vi selv leve ut de verdiene vi er satt til å forsvare» (Forsvaret, 2015). Verdigrunnlaget er på ingen måte førende for Statsansatteloven, men gjennom denne tilnærmingen beskrives et krav som bør vektes mot personlig egnethet ved disponeringer i Forsvaret. Det gjøres tydelig i *Veileder del N til Bestemmelse for HR i Forsvaret* hvor de beskriver forhold tilknyttet vurdering av personlig egnethet ved ansettelse. Et av disse forholdene er: «personer som har utvist holdninger som er i konflikt med Forsvarets verdigrunnlag» (Forsvaret, 2023d, s. 4). At *veileder del N* ikke benytter begrepene disponering eller tilsatt om militært personell peker mot et mindre konsistent begrepsforhold enn i de øvrige delene av *HR-bestemmelsen*. Funnet i *Veileder del N* er den eneste direkte sammenkoblingen mot verdigrunnlaget i *HR-bestemmelsen*. I etikken kan personlig egnethet sees i sammenheng med ønskede karaktertrekk og holdninger. Hellevik (2008, s. 151–152, 167–168) skriver at holdninger er følelsesmessige innstillinger til hvordan en opptrer i forhold til et fenomen. Verdier er grunnleggende og generelle holdninger som inkluderer blant annet synet på mangfold og ulikheter.

### Kompetanse

Et annet begrep som benyttes i *HR-bestemmelsen* er *kompetanse*, som defineres som: «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav, mål eller standarder» (2023f). Natland og Johannessen (2020, s. 87) skriver i sin artikkel som drøfter begrepet personlig egnethet at ansatte må ha kompetanser tilpasset arbeidsplassens behov og stå for de samme verdiene som arbeidsplassen. Det som Natland og Johannessen skriver kan for Forsvarets del bli en sirkulær utfordring om en ser det opp mot Forsvarskommisjonen (2023, s. 103) sitt syn på at fremtidens arbeidstakere i større grad vil stille krav til at deres verdier samsvarer med arbeidsplassenes. Dette vil kreve en tosidig verdibevistgjøring i både organisasjonen Forsvaret og rettet mot personellet som skal tilsettes og disponeres. Videre peker holdninger i kompetansebegrepet også på etikk. Etske teorier beskriver Nyeng (1999, s. 17–18) som fremstillinger av ønskede holdninger og riktige handlinger. Kirkhaug (2013, s. 57–58) beskriver blant de sju funksjonene verdier kan ha i en organisasjon at verdier gir grunnlag for å



---

rettferdiggjøre holdninger og handlinger. En kan med bakgrunn i dette vurdere at *Forsvarets verdigrunnlag* er førende bak holdninger i begrepet kompetanse. Kjerneverdien respekt er direkte koblet mot holdninger, da en av uttryksformene for respekt ifølge Forsvarets verdigrunnlag er holdninger (Forsvaret, 2015).

#### 4.2.4 Delkonklusjon

Gjennom formuleringen «hvordan gjenspeiles» lå det en forventning som samsvarer med det Kirkhaug (2013, s. 34–35) skriver om regelverk, at de bidrar til en adferdsmessig styring i organisasjoner. På et overordnet nivå er det en mer åpenbar kobling mot verdier enn i Forsvarets interne dokumenter for disponeringsordningen.

*HR-bestemmelsen* reflekterer en rekke verdibegreper, hvor flere av de kan vurderes som terminalverdier og ikke dyder. Sentrale begreper som *kvalifikasjonsprinsippet*, *kompetanse*, og *realkompetanse* viser en tydelig forventning om verdikonformitet ved tilsetting og disponering av militært personell. Dette peker på at Forsvarets verdigrunnlag ikke bare er en abstrakt erklæring, men i praksis er en aktiv veileder for også disponeringsordningen gjennom at dette er definerende for *personlig egnethet*. *Instruks for personellforvaltning i Forsvarsdepartementet og underliggende etater* (Forsvarsdepartementet, 2020) peker direkte på *Forsvarssektorens verdigrunnlag*. Ved at FDs instruks er gyldig i underliggende etater, betyr det at Forsvaret også er bundet til denne i sin personellforvaltning. Koblingen er også tydelig i *HR-bestemmelsen* gjennom henvisningen til instruks som det første relevante styringsdokumentet. Det innebærer at sektorens verdier indirekte kommer inn i *HR-bestemmelsen*. En slik inntreden er relevant da de to verdigrunnlagene vurderes til å ha store likhetstrekk. Den eneste direkte koblingen til kjerneverdiene i *HR-bestemmelsen* finner en i *veileder del N* gjennom forhold som skal vurderes ved ansettelse og tilsetting: «personer som har utvist holdninger som er i konflikt med Forsvarets verdigrunnlag» (Forsvaret, 2023d, s. 4).

Oppsummert gjenspeiles Forsvarets verdigrunnlag direkte en gang i de styrende dokumentene og indirekte gjennom henvisningen til FD sin instruks som styrende dokument for *HR-bestemmelsen*. Kjerneverdiene og verdier gjenspeiles i tillegg igjennom sentrale begreper i dokumentene som er førende for disponeringsordningen.

---

## 4.3 Menneskets gjenspeiling av verdier

For å besvare Forskningsspørsmål 2: «Hvordan tilfører mennesket verdier inn i disponeringsordningen?» fokuserer drøftingen på funn i intervjuene (primærdata). Studien har undersøkt menneskenes verdipåvirkning med utgangspunkt i det partssammensatte FSJ råd. Overordnet påvirker mennesker disponeringsordningen på flere nivåer. Det er mennesker som ønsker å få noen tilsatt i sin avdeling (DIF) og utarbeider stillingsbeskrivelsen, gjennomfører intervjuer og støtter med innstilling. Det er mennesker som administrere prosessen og utarbeider innstillingen hos FPVS, samt de FPVS utpeker til å delta i FSJ råd som beslutter utfallet på vegne av Forsvarssjefen. Og de er mennesker som søker på stilling, med sin egen motivasjon, kompetanse, egenskaper og personlige villighet. Det er også mennesker som utarbeider datagrunnlaget for innstillingene til rådet gjennom tjenesteuttalelser.

### 4.3.1 Inntreden av verdier

Verdier føres inn i disponeringsordningen av medlemmene i rådet på flere måter. Funnene i dataanalysen peker mot at rådsmedlemmenes bakgrunn, utdanning til funksjon i rådet, hvordan rådet gjennomføres og den innstillingen rådet behandler som er måter verdier tilføres direkte eller indirekte. Det samme gjelder rådsmedlemmenes forhold til regelverk, som allerede er drøftet i kapittel 4.2.

#### Kompetanse og integritet

Samtlige av informantene har mer enn 10 års tjeneste i Forsvaret og representerer et mangfold i bakgrunn, tjeneste og utdanning. Flere hadde utdanning fra skoler utenfor Forsvaret. Representasjon av mangfold i rådet kan sees i sammenhengen som verdigrunnlaget gir mangfold en egenverdi: «Forsvaret skal gjenspeile samfunnets mangfold. I et moderne forsvar har mangfold en egenverdi» (Forsvaret, 2015).

Den lange tjenestetiden til informantene gir også en økt eksponeringstid for *Forsvarets verdigrunnlag*. Søltoft og Tingstad (2022, s. 17) skriver at verdier er noe du overtar og arver i rammen av samfunnet du lever. Kirkhaug (2013, s. 61) definerer et skille mellom kjerneverdier på personlig og organisasjonsmessig nivå, hvor det på et organisatorisk nivå kan være verdier som det er konsensus om i organisasjonen. Aadland (2006, s. 21–22) tar dette videre med å beskrive at kjerneverdier i en organisasjon ofte er en stadfesting av en kultur som allerede eksisterer. Ernest & Young (2014, s. 25) og Eskestrand (2018, s. 56–57) bekrefter at kjerneverdiene er forankret blant Forsvarets ansatte.

---

Bekreftelsen understøtter det at kjerneverdierne naturlig vil gjenspeiles gjennom at rådsmedlemmene har sin tjenesteerfaring og utdanning ifra Forsvaret.

Flere av informantene beskriver at de er selektert av enten arbeidsgiver eller en av arbeidstakerorganisasjonene med bakgrunn i *integritet* og kompetanse. Informant 6 sier: «vi går jo gjerne etter frivillighet, interesse og ikke minst kompetanse på, innenfor fagområdet. Det er egentlig ganske viktig for oss, og ikke minst at vi finner personer som har integritet». Integritet er et gjennomgående benyttet begrep blant de fleste rådsmedlemmene om deres egenskaper. Innen kompetanse er det utdanning i Forsvaret, tjenesteerfaring i personellforvaltning og verv i arbeidstakerorganisasjoner som er fremtredende hos informantene. Rådsmedlemmene er selektert med bakgrunn i *integritet* og *kompetanse* forteller flere av informantene. Dette konvergerer med *Prosedyre for Forsvarssjefens råd* (Forsvaret, 2023a): «Rådet er utpekt og beordret på bakgrunn av integritet og skikkethet». At flertallet av informantene benyttet begrepet integritet peker på at de er opptatt av verdier. Wenstøp og Seip (2009, s. 28) beskriver integritet som en vanlig kjerneverdi i dydsetikken. Dydsetikken beskriver de som sterkt knyttet mot kjerneverdier ved at den beskriver foretrekkende holdninger som skal uttrykke en organisasjons karakter. Rådets medlemmer selekteres basert på integritet og integritet i karakteren deres verdsettes i rådets arbeid da det fremheves som viktig. Dette gjør at integritet som en viktig dyd i personellforvaltningen, til tross for at den ikke gjenspeiles i *Forsvarets verdigrunnlag*.

At rollen i FSJ råd er basert på frivillighet peker på at en tar ansvar som går utenfor egen tjenestestilling. Under *ansvar* i *Forsvarets verdigrunnlag* står det blant annet: «Ansvar innebærer å ta ansvar for seg selv, for hverandre og for helheten i Forsvarets virksomhet» (Forsvaret, 2015).

### Opplæring til rådet

Opplæringen til FSJ råd beskriver informantene som praktisk rettet erfaringsoverføring og observasjon av rådgjennomføringer fram til en selv føler seg klar til å være rådsmedlem. Enkelte av informantene har i tillegg deltatt på korte kurs hos FPVS, samt konferanser om rådsarbeid hos FPVS. Enkelte har også fått kursing gjennom egen arbeidstakerorganisasjon i tillegg.

FPVS har jo kjørt rådskonferanser, og stort sett hvert eneste år. (...) altså egen rådskonferanse med opplæring av egne rådsrepresentanter. (..) I tillegg til det så har vi, kjører vi jo alltid FPVS en inbrief i forkant av hvert eneste råd. Så vi er helt sikre på at vi får oppdaterte regelverket, og hvis vi skulle ha mistet noe underveis der. (Informant 6)

Kirkhaug (2013, s. 61–63) skriver at gjennom grunnleggende utdanning og oppvekst etableres de grunnleggende overbevisningene om hva som er rett og galt, samt at gjennom sosialisering som

---

arbeidserfaring utvikler mennesket sine periferiverdier. At informantene peker på praksisrettet utdanning i opplæringen til FSJ råd peker på at verdiene som er i rådet overføres videre til nye medlemmer basert på det Kirkhaug skriver. En kan videre se dette i sammenheng med verdioverføring gjennom det Søltoft og Tingstad (2022, s. 18–21) skriver om at handlingsanvisende verdier må leves ut gjennom hvert enkelt menneske i organisasjonen om en skal bevare deres verdi. Dette gjør en gjennom den praktiske tilnærmingen til utdanning av nye rådsmedlemmer. Gjennom å være bisitter observerer en og lærer av andres holdninger til hva som er rett og galt. I den anvendte etikken er hensikten å reflektere omkring akkurat dette ifølge Kirkhaug (2013, s. 75). Videre skriver Kirkhaug (2013, s. 61) at på det personlige nivået er kjerneverdiene etablert gjennom oppvekst og utdanning, og at de er de mest grunnleggende overbevisningene mennesket har om hva som er rett og galt. Med bakgrunn i Kirkhaug kan en dermed si at gjennom utdanningen og sosialiseringen i praktisk utdanning mot funksjonen i rådet vil verdier overføres til nye medlemmer i rådet. Bang (2011, s. 51) understøtter med å skrive at normer vokser fram gjennom aktivitet i en gruppe. For å trekke dette lengre kan en knytte det til prinsippet om å «lære av den kloke» i dydsetikken. Aadland (Aadland, 2019, s. 80–84) skriver dette, og ved å følge den klokes eksempel kommer dyder som klokskap og dømmekraft til uttrykk. *Forsvarets verdigrunnlag* setter dømmekraft som en forutsetning for kjerneverdien mot: «Mot forutsetter dømmekraft. Mot uten dømmekraft fører enten til dumdristighet eller overmot» (Forsvaret, 2015). Parallellen mot dømmekraft i verdigrunnlaget er ikke direkte overførbart til en funksjon i FSJ råd, men er likevel en direkte kobling mellom det informantenes opplæring og verdigrunnlaget.

### Innstillingen til rådet

Innstillingen til rådet er en sammenstilling av data som gir en objektiv anbefaling i tråd med kvalifikasjonsprinsippet opp mot stillingens innhold og krav. Innstillingen er utarbeidet av mennesker, og datagrunnlaget er også i stor grad utarbeidet av mennesker, som for eksempel intervju og tjenesteuttalelser. Dette gir en indirekte speiling av søkerens verdier gjennom innstillingen. Tjenesteuttalelsen benyttes i den helhetlige vurderingen av søkeren opp mot kvalifikasjonsprinsippet. Tjenesteuttalelsene tillegges særlig vekt ved likhet mellom søkerne, hvor to av informantene opplever at tjenesteuttalelsen blir benyttet oftere i rådets arbeid i den senere tiden. Thomassen (2014, s. 14 og s. 20) skriver at tjenesteuttalelsen er den eneste formelle evalueringen som Forsvaret gjør av de ansatte. Den har til hensikt å beskrive den ansattes kvalifikasjoner og hvordan arbeidet er utført i inneværende tjenestestilling. Tjenesteuttalelsen vurderer ifølge Thomassen evne til lederskap, ansvar, samarbeid og kommunikasjon, vurdering, økonomi- og forvaltningsansvar, kreativitet, helhetsoversikt og mestring på en fem-delt skala. Områdene kan

---

vrderes som dyder for militært ansatte. Eidhamar (2006, s. 36–37 og s. 43–45) skriver at dydsetikken vektlegger individet gjennom karakterer som består av en sammensetning av flere dyder. I tillegg stadfester *Forsvarets grunnsyn på ledelse* at god ledelse er tuftet på Forsvarets kjerneverdier (Forsvaret, 2020, s. 17). Evne til lederskap er et av punktene det vurderes på. Gjennom tjenesteuttalelsens skala-tilnærming vil en kunne se vurderinger om dydene som forventes er balansert eller om de er «laster» eller «grøfter». Det bemerkes at enkelte av informantene uttrykker en skepsis knyttet til enkelte DIFers bruk av skala-verdiene på tjenesteuttalelsen.

Det andre eksemplet hvor søkerens verdier kommer inn i prosessen er gjennom intervjuer. Bruk av intervju i tilsetninger er underlagt flere kriterier for hvordan intervjuet gjennomføres. Kvalitet på gjennomføring, metode for gjennomføring, samt at arbeidstakerorganisasjonene er representert er avgjørende for om et intervju benyttes i den videre behandlingen av tilsetningen. Dette siden intervju vektet tungt av rådet mot kvalifikasjonsprinsippet i den endelige innstillingen. Et eksempel på hvordan intervju vektlegges er fra informant 4. Dette peker tilbake på de allerede drøftede kvalifikasjonsprinsippet og personlig egnethet.

Men hvis det er gjennomført intervju for eksempel, så er jeg veldig på det at de spørsmålsstillinger og sånn, de skal i utgangspunktet være ganske lik, og at de kandidatene skal ha blitt behandlet likt i prosessen. Og er det altså rent kvalifikasjonsprinsippet som vi vi går for, så er det greit, men så må vi få lov mener jeg, å måle på den her diffuse parametere som er personlig egnethet, og det synes jeg egentlig vi skal få lov å måle på i større grad for å få rett person på rett plass. (Informant 4)

Behandlingen av begrepet personlig egnethet forteller en av informantene at er utfordrende. Dette funnet støtter den tidligere drøftingen av personlig egnethet i kapittel 4.2.

Og da er jo tilbake til det jeg snakket om i stad, altså disse synse og føle elementene som har kommet inn, altså intervju og egnethet, selv om det er en del av kvalifikasjonsprinsippet, ikke sant? Det står at egnethet også skal være der, altså vi altså vi sjeler jo til det, men den, et lite målbart kriterium. (Informant 6)

### Rådets arbeid

Rådets arbeid er tuftet på demokratiske prinsipper, hvor avstemming er det som er avgjørende ved uenighet. Slik prosessen ved avstemming er opplyst av informantene samsvarer til beskrivelsen av prosessen i dokumentene, og vitner om at det er gitt grundig opplæring i prosessen. Demokrati og meningsmangfold kommer fram i eksemplet fra informant 6:

Alle får lov å komme med sine meninger, og så er det jo sånn i de avstemningen, så er det sånn at de med minst tjenesteerfaring stemmer først, sånn at de mest erfarne skal vi ikke påvirke de som er yngst, sånn at rådslederen stemmer, som er eldst, stemmer alltid sist. Så

---

det, det er jo en jeg holdt på å si en sånn rutine i forhold til det, at man ikke skal påvirke de yngste i forhold til hva de skal stemme da. (Informant 6)

Det informanten sier her er at det er en demokratisk tilnærming ved stemmegivning, hvor det også er en prosess rundt rekkefølgen det stemmes på som sikrer et meningsmangfold gjennom at alle får kommet med sitt synspunkt uten påvirkning fra de «eldre». Det oppleves å være stor takhøyde i diskusjoner hvor alle kan uttale seg. Rådet forsøker i alle saker å tilstrebe enstemmighet. Det er et ubetydelig antall saker som ender med å gå videre til særskilt råd eller som blir behandlet flere ganger i rådet. At tallene er lave understøtter at administrasjonen har gjort et seriøst og godt arbeid med innstillingene som fremlegges for rådet, samt at rådet gjennom deres prosesser klarer å komme til enighet. Det er også slik at den med minst ansiennitet i Forsvaret av rådsmedlemmene stemmer først og sikrer at de mer erfarne ikke påvirker de yngste med sine meninger og at flere nyanser i sakene kommer fram. Arbeidstakerorganisasjonenes stemmer veier tungt, og ved uenighet fra flere enn to av disse tre sendes saken tilbake til administrasjonen og en ny påfølgende behandling i FSJ råd. Kirkhaug (2013, s. 58–64) beskriver demokrati og frihet som terminalverdier, og at demokrati, åpenhet, respekt og ærlighet er det norske samfunnets kjerneverdier. At det norske samfunnets kjerneverdier reflekteres inn i rådets arbeid er på den ene siden naturlig, da Forsvaret er en del av det norske samfunnet. På den andre siden er det betryggende og bidrar til å skape tillit.

Et annet gjennomgående funn blant informantene er søkelyset på grundighet. Grundighet kommer til uttrykk på flere måter. Informant 8 knytter det mot egen samvittighet: «Har jeg gjort den riktige vurderingen?». To andre eksempler er fra informant 2:

De folkene som sitter i råd, de er, de sitter der i sin helhet av sin integritet, ikke sant? Altså du må stole på deg selv, hva du stemmer på, du må ha, du får dårlig samvittighet hvis du kjenner at det var ikke riktig det du stemte nå. (Informant 2)

Ja, jeg synes det er et nøysommelig arbeid. Vi skriver alltid en DIF-påtegning på våre stillinger, og da har vi tatt og gjort våre vurderinger. Også vil jo FPVS sin administrasjon gjøre sine vurderinger. Og så er det jo av og til vi er litt uenig. Så kan man jo diskutere det litt, men jeg synes at det er en møysommelig prosess. Jeg synes også at FPVS gjør en veldig god jobb. (Informant 2)

*Grundig* er også beskrivende i hvordan saker som det knyttes tvil omkring i rådet behandles. Slike saker sendes tilbake til administrasjon for ytterligere avklaringer, før de behandles gjennom en ny runde i rådet. Dette peker på grundighet i rådets arbeid gjennom at søken etter fakta og det å få belyst alle sider for å ha et så korrekt bilde av hver av kandidatene som mulig.

---

*Grundighet* gjennom å bevare egen *integritet* og *nøysomhet* er direkte overførbart til aspektet *selvrespekt* i Forsvarets kjerneverdi *respekt*. Verdigrunnet beskriver selvrespekt som: «Selvrespekt gir styrke til å stå oppreist i vanskelige situasjoner. Selvrespekten styrkes gjennom etisk bevisste handlingsmønstre – gjennom å streve etter å gjøre det riktige når man gjør sitt beste» (Forsvaret, 2015). Her kan en konkludere med at det er en direkte knytning til kjerneverdiene gjennom selvrespekten menneskene i rådet utviser.

## Regelverk

En annen måte som ble identifisert hvordan verdier kom inn var gjennom hvordan medlemmene i rådet oppfattet regelverkene og instruksene. Det at regelverkene åpnet for bruk av *skjønn* i diskusjoner omkring det å komme til felles løsninger gjennom at de åpnet for vurderinger blant rådsmedlemmene. Regelverkene ble påpekt at var utviklet med en forankring fra både DIFer og arbeidstakerorganisasjonene. Informant 6 sa i den sammenhengen: «Styrkene er jo at vi er mange rundt bordet. Og at vi faktisk har avtaleverk, regelverk å forholde oss til som både organisasjonene og arbeidsgivere er enige om». Det å forholde seg til regler er et uttrykk i pliktetikken (Aadland, 2019, s. 80 og s. 84–88). Eidhamar (2006, s. 40 og s. 43) beskriver svakhetene ved pliktetikken som at den kan fort bli for snever og at den ofte må utfylles med unntak, som igjen medfører om unntakene blir for mange, blir pliktetikken vanskelig å praktisere. I sammenheng med hvordan den nye HR-bestemmelsen oppfattes beskriver informant 2 at *skjønn* praktiseres oftere i dag. *Skjønn* kan knyttes mot normer i gruppen. I forlengelsen av det med *skjønn* og normer beskriver informant 8 at dydsetikken med *skjønn* balanseres mot pliktetikken i vurderingene. Dette viser at bredden i etikken brukes.

Ja, når det står normalt, så kan du gjøre ganske mye utenfor normalt, men så har vi jo noen forvaltningspraksiser som gjør at vi ikke skal gjøre det. Og så, og i forhold til tilsettingsprosessen, så er skal man være litt sånn varsom i forhold til det å plutselig endre forutsetningen, fordi at når man søker, så skal folk være kjent med regelverket. (informant 8)

Informantenes opplæring mot rådet bidrar til å etablere en forståelse av med normer tilknyttet *skjønn*. Informant 6 beskriver indirekte mot til å stå opp for regelverket:

Det som har skjedd underveis er vel egentlig det at DIF-sjefen har fått mye mer makt, hvis jeg kan kalle det, enn det de hadde tidligere. Men rådet er ganske klare på det at vi lar oss ikke lede av en sjef som sier at jeg skal ha den og den. Vi er fortsatt ærlige med systemet at det er kvalifikasjonsprinsippet som trumfer i behandlingen av de enkelte kandidater, og det må vi være, og ikke minst fordi at det også i lov og statens, altså tjenestemannsloven og så videre og har påpekt ganske krav og klart at det er kvalifikasjonsprinsippet som er gjeldende i staten. (Informant 6)

---

Videre beskriver Informant 6 mot til å si ifra om noe ikke er riktig: «Ja, og det bekymrer meg ikke et sekund, for da har jeg beholdt min integritet». Begge disse utsagnene er knyttet til et begrep informantene gjennomgående brukte: integritet. *Forsvarets verdigrunnlag* benytter kun integritet i forhold til at en skal ivareta Forsvarets integritet (Forsvaret, 2015). På den andre siden omtaler Wenstøp og Seip (2009, s. 28) integritet som en klassisk kjerneverdi i dydsetikken. Forsvarssektorens verdigrunnlag (2021) reflekterer dette gjennom å vektlegge *integritet* som et premiss for å utvise *mot*. At *integritet* er gjennomgående som begrep kan knyttes til at medlemmene i rådet er i henhold til instruksjonen for rådet utpekt med bakgrunn i *integritet* og skikkethet (Forsvaret, 2023a, s. 2–3).

Informantenes syn på regelverkene støttes opp av det Danielsen (2022, s. 56) skriver at en styrke med dagens regelverk i Forsvaret er at de er utviklet gjennom høringsrunder, hvor de involverte parter får komme med sine innspill underveis. Flere av informantene i denne studien tok opp akkurat dette, at regelverkene i HR forankres gjennom medbestemmelse i form av høringsrunder hvor DIFer og arbeidstakerorganisasjoner får gitt innspill på innhold til FPVS som fagmyndighet. Dette vurderes som en styrke for HR-bestemmelsen. Videre bidrar dette trolig også til at samtlige av informantene opplever dagens versjon av HR-bestemmelsen som fleksibel og dekkende for deres funksjon opp mot den. Det er likevel verdt å merke seg at Danielsen (2022, s. 21) også kritiserer regelverksutviklingen for å kontinuerlig være i en søken etter forbedring av adferd gjennom stadig innføring av nye regelverk, uten at de vurderer betydningen av normer og verdier. Flere informanter forteller om en lærende prosess hvor en etablerer praksis basert på erfaringer.

### 4.3.2 Refleksjon av verdier

Det er flere verdibegreper som er gjennomgående blant informantene.

#### Tillit

Det første gjennomgående verdibegrepet er *tillit*. *Tillit* ble brukt av informanten opp mot *tillit* til prosessen og systemet, samt ovenfor de som behandles i rådet. *Tillit* er ifølge Kirkhaug (2013, s. 58–64) en *interpersonell* verdi, sammen med *ærlighet*, *respekt* og *rettferdighet*. Aadland (2019, s. 80 og s. 92–93) knytter *tillit* som et prinsipp innen *relasjonsetikken* gjennom det å være sensitiv i situasjoner kommer til uttrykk gjennom *tillit*. Forsvarets verdigrunnlag benytter *tillit* i flere kontekster. Det å ta ansvar skaper *tillit* er en, og kan sees i knytning opp mot hva rådet gjør gjennom å ta ansvar for at den som innstilles er den beste kandidaten. *Tillit* er skaper også avdelingsånd ifølge verdigrunnlaget (Forsvaret, 2015). *Tillit* kommer til uttrykk gjennom eksemplene:



---

Man kan sikkert gjøre ting noe annerledes, men ut ifra det som jeg nå så, så føler jeg at det her er noe vi vi kan stå for, og det er en prosess som i utgangspunktet fungerer, at de ansatte kan føle seg trygg på den den her. (informant 8)

Så jeg, jeg mener jo at det det er en ryddig prosess og en ærlig prosess. Og at du faktisk skal ha tillit til det arbeidet som faktisk blir gjort, både i fra administrasjonen med innstillingsarbeidet og det arbeidet som foregår med rådsmedarbeiderne. (Informant 6)

I rammen av *legitimitet*, som handler om å bygge samfunnsmessig tillit, gjøres det gjennom: «en ansvarlig og etisk forvaltning av de betydelige ressursene vi rår over, i form av personell, materiell og økonomi» (Forsvaret, 2015). Disponeringsordningen er direkte tilknyttet hvordan Forsvaret forvalter personellet som ressurs. At begrepet tillit står sentralt for informantene er betryggende. Når det gjelder tilliten til prosessen for de som står utenfor tror flere av informantene at det ligger et potensiale der og at det dreier seg om forståelsen for prosessen. Informant 1 ordlegger seg i den sammenheng slik: «Til de som kjenner prosessen, så tror jeg den er ganske tillitsvekkende». I samme kontekst sier informant 6 noe tilsvarende.

Så jeg, jeg mener jo at det det er en ryddig prosess og en ærlig prosess. Og at du faktisk skal ha tillit til det arbeidet som faktisk blir gjort, både i fra administrasjonen med innstillingsarbeidet og det arbeidet som foregår med rådsmedarbeiderne. (Informant 6)

Basert på det informantene sier her er det grunnlag for ekstern tillit til prosessen, det er bare et spørsmål om kunnskap.

### Samvittighet

Verdibegrep *samvittighet* knytter informant 8 direkte inn: «Har jeg gjort det riktige?» og «Og det er noe jeg kan stå for». Forsvarets verdigrunnlag kobler samvittigheten til kjerneverdien *mot* og dømmekraft som en forutsetning for *mot*: «Dømmekraft er sammensatt av samvittighet, selvinnsikt og ydmykhet. Vi må være moralsk reflekterte og forstå konsekvensen av våre handlinger for å kunne leve med oss selv» (Forsvaret, 2015). Eidhamar (2006, s. 36–37 og s. 43–45) understøtter verdigrunnlaget gjennom å beskrive samvittigheten som det moralske kompasset i dydsetikken. Informant 2 understøtter at samvittigheten påvirker valgene som gjøres.

Så de folkene som sitter i råd de er det sitter der i sin helhet av sin integritet, ikke sant? Altså du må stole på deg selv, hva du stemmer på, du må ha, du får dårlig samvittighet hvis du kjenner at det var ikke riktig det du stemte nå. (Informant 2)

---

## Rettferdighet

Et tredje gjennomgående verdibegrep som opptar informantene, er *rettferdighet*. Dette kan eksemplifiseres gjennom sitatet under:

Det er seriøst arbeid bak dette greiene her sånn, og det gjøres på en ordentlig og ryddig måte. Det har på måter, altså hadde ikke jeg opplevd det, så hadde ikke giddet å sitte i den prosessen her så lenge, for jeg føler at dette gir merverdi til en forsvarlig personellforvaltning som gjør at vi tar vare på folkene våre og sørger for at det er objektivitet og rettferdighet i prosessen her. (Informant 1)

Rettferdigheten dreier seg om likebehandling ovenfor regelverket, samt at alle er objektivt behandlet gjennom hele tilsettingsprosessen. Dette kan vurderes som en deontologisk forankring da Forsvarets regelverk er allmenne regler for medlemmene som vurderer de. Svakheten til en slik tilnærming er ifølge Eidhamar (2006, s. 40 og s. 43) at den ofte må utfylles med unntak i enkelte situasjoner. Dette understøttes av utsagnet fra Informant 8: «Ja, når det står normalt, så kan du gjøre ganske mye utenfor normalt, men så har vi jo noen forvaltningspraksiser som gjør at vi ikke skal gjøre det». Det er også verdt å merke seg et annet aspekt av rettferdighet som et par av informantene tar opp, hvor sitatet under er et eksempel.

Så jeg tror at det er riktig av forsvaret i forhold til å unngå sånn «gutteklubben grei» diskusjoner hvor det liksom hvor man hvor noen sitter og passer på hverandre. Dette er et kvalitetssikringsorgan som skal sørge for at det ikke skjer, altså en tilnærming til rettferdighet. (Informant 1)

I dydsetikken er rettferdighet en vanlig kjerneverdi skriver Wenstøp og Seip (2009, s. 28). Aadland (2019, s. 80 og s. 84–88) beskriver også *rettferdighet* som en uttrykksform i pliktetikken. HR-bestemmelsen sitt formål er: «sikre en rettferdig og god ivaretagelse av Forsvarets personell» (Forsvaret, 2023e, s. 5). Kirkhaug (2013, s. 57–58) beskriver at en av funksjonene til verdier er å rettferdiggjøre handlinger og holdninger. Dermed kan en si at det ikke er overraskende at begrepet *rettferdighet* er fremtredende blant rådsmedlemmene, når en ser dette i sammenheng med regelverket og *kvalifikasjonsprinsippet* som har til hensikt å skape rettferdighet.

## Ærlighet og transparens

Ærlighet og åpenhet for de som blir behandlet i FSJ råd er også verdibegreper som stikker seg ut blant et flertall av informantene. Informant 6 sier blant annet i sammenheng med behandlingen de gir søkerne på stillinger: «Så ærlig skal vi være med de som har søkt, at vi vi skal få en reell og riktig vurdering».

---

Så jeg, jeg mener jo at det det er en ryddig prosess og en ærlig prosess. Og at du faktisk skal ha tillit til det arbeidet som faktisk blir gjort, både i fra administrasjonen med innstillingsarbeidet og det arbeidet som foregår med rådsmedarbeiderne. (Informant 6)

*Ærlighet* er ifølge Kirkhaug (2013, s. 58–64) en *interpersonell* verdi, sammen med *respekt* og *rettferdighet*.

Transparens i gjennomføringen av prosessen ble beskrevet av flere som viktig, deriblant informant 5: «Jeg synes det er en jeg synes vi har en god og ryddig prosess. Jeg føler det er en god og transparens i prosessen, der jeg jeg føler at i all hovedsak, så gjør vi de rette vurderingene der». Informant 4 sier videre:

Ja, det det er viktig for meg at det er en transparent prosess her det. Det er litt sånn for meg at det jeg opplever prosessen som transparent, selv om man ikke skal gå ut og fortelle hva som har vært snakket om i rådet. (Informant 4)

Dette understøtter det som er drøftet om åpenhet og transparens i kapittel 4.2.2. Begrepene ærlighet og åpenhet beskrives også som nødvendige elementer for å utvise mot i *Forsvarssektorens verdigrunnlag* (Forsvarsdepartementet, 2021), men er ikke gjenspeilet i *Forsvarets verdigrunnlag*.

### 4.3.3 Verdier gjennom begreper

Indirekte verdier gjennom *kvalifikasjonsprinsippet* var et funn i dokumentstudiene. Tilsvarende funn er også gjort i intervjuene hvor informantene forteller at deres rolle er en *kvalitetssikring*. I dette legger de at de er en sikkerhetsventil for rettferdig behandling i forhold til *kvalifikasjonsprinsippet*.

Rådsprosessen er i sin essens en kvalitetssikringsprosess. Det er kvalifikasjonsprinsippet som gjelder, det vil si at den best kvalifiserte skal ha jobben. Og rådets rolle oppi dette her er jo å sørge for at det innstillingsarbeidet som FPVS gjør er i henhold til som du sier, lover og regler for det første, men også i forhold til kvalifikasjonsprinsippet som er det viktigste, og rettferdighetsprinsippet er også viktig her. Det at man på så objektive grunnlag som mulig skal kunne si at, ja denne mannen eller denne kvinnen er den best kvalifiserte til denne jobben. (Informant 1)

I sitatet over viser kvalifikasjonsprinsippet i praksis. Bruken av prinsippet peker på to områder som kan knyttes til etikken. Det første er rettferdighetsprinsippet og objektivitet, og det andre er pliktetikken med at det skal være i henhold til lover og regler. Rettferdighet og regelverk er drøftet tidligere i oppgaven. Det er fremdeles verdt å merke seg rådets syn på seg selv som en sikringsmekanisme for at den virkelige rettferdigheten oppnås. Måten dette gjøres på er ved objektivitet til både saksbehandlingen og de som behandles. Akkurat objektivitet fremhever også

---

informant 4 som en av styrken til rådet: «Styrkene er jo det er jo at det er jo et på en måte et objektivt råd med delegater, både fra arbeidstakersiden og arbeidsgiversiden». Informant 1 utdyper ytterligere dette gjennom: «Det er det rådet skal gjøre liksom skal gjøre, å ta vekk den subjektiviteten som ligger i en del av saksbehandling, som kan ligge som en del av saksbehandlingen til DIFene». Objektiviteten kan i tillegg til rettferdighet knyttes mot habilitet, begge disse er drøftet tidligere.

#### 4.3.4 Delkonklusjon

Mennesket tilfører verdier inn i disponeringsordningen gjennom tilstedeværelse. Vurderinger knyttet til bakgrunnen til informantene er at de har vært eksponert for *Forsvarets verdigrunnlag* over tid gjennom utdanning og karriere, og dermed naturlig vil ta organisasjonens verdier med seg inn i disponeringsordningen. Opplæringen til rådet kan knyttes direkte mot dydsetikken, ved det Bang (2011, s. 51) beskriver som prinsippet om å «lære av den kloke». Tjenesteuttalelse og intervju bidrar til å vurdere de som søker på tilsetning opp mot kvalifikasjonsprinsippet. Rådets arbeid i seg selv speiler direkte verdiene *integritet* og *nøysomhet* som er overførbare mot *selvrespekt* i kjerneverdien *respekt* i *Forsvarets verdigrunnlag*. Rådets demokratiske tilnærming er i tillegg direkte overførbare til det Kirkhaug (2013, s. 58–64) skriver er en av de fire norske kjerneverdiene. Rådets medlemmer praktisere regelverkene med en balanse mellom dydsetikken og pliktetikken og viser evne til å balansere etiske teorier. Gjennom hvordan regelverkene utvikles påvirker menneskene med innspill slik at normer de etablerer blir forankret gjennom regelverkene.

Direkte reflektere menneskene i FSJ råd verdiene *tillit*, *samvittighet* og *rettferdighet*. *Tillit* er direkte konvergerende med flere aspekter i *Forsvarets verdigrunnlag*. Det samme gjelder *samvittighet* som en direkte forutsetning for dømmekraften en trenger for å utvise kjerneverdien *mot*. Flere av informantene mener det er grunnlag for at prosessen skal ha ekstern *tillit*, men at denne *tilliten* forutsetter bedre kunnskap om prosessen. Rettferdighet i lys av *kvalifikasjonsprinsippet* vektes høyt blant informantene. *Samvittighet*, *ærlighet* og *transparens* er også gjennomgående begreper som er benyttet av informantene. *Samvittighet* kan kobles som en forutsetning for *mot* i *Forsvarets verdigrunnlag*, mens *ærlighet* og *transparens* kan på samme måte kobles som forutsetning for *mot* i *Forsvarssektorens verdigrunnlag*. *Kvalifikasjonsprinsippet* er et gjennomgående begrep blant informantene. Dette viser en sterk forankring av et begrepet i disponeringsordningen. Begrepet peker på *Forsvarets verdigrunnlag* gjennom måten søkeren vurderes opp mot stillingen, og *rettferdighetsprinsippet* som flere informanter nevner lener seg mot dette.

En kan samlet si at det menneskene speiler av verdier inn i disponeringsordningen samsvarer med de grunnleggende norske verdiene, *Forsvarssektorens verdigrunnlag* og *Forsvarets verdigrunnlag*.

---

## 5 Konklusjon

Studien tok utgangspunkt i Forsvarssjef Kristoffersen forord til *Forsvarets grunnsyn på ledelsen* om at: «våre verdier skal ligge til grunn for alt vi gjør og alt vi er» (Forsvaret, 2020, s. 4). Gjennom å følge sporene disponeringsordningen og *Forsvarets verdigrunnlag* var studiens hensikt å indentifisere hvordan de ulike aspektene av verdier og verdibegreper i verdigrunnlaget er gjenspeilet i disponeringsordningen. Studiens problemstilling er: «Hvordan gjenspeiles kjerneverdiene i disponeringsordningen i Forsvaret?». Problemstillingen er besvart gjennom dokumentstudie og intervjuer. Det teoretiske rammeverket ble etablert gjennom empiri om etikk og verdier, samt redegjørelse for verdigrunnlaget og personellforvaltningen med søkelys på disponeringsordningen. Data fra dokumentstudie og intervju ble analysert gjennom en innholdsanalyse og funnene ble drøftet opp mot studiens teoretiske rammeverk. I analysen var det tre sentrale funn. Det mest fremtredende funnet var at mennesket direkte og indirekte tilfører disponeringsordningen verdier gjennom tilstedeværelse og bruk av verdibegreper. Det andre sentrale funnet var at *HR-bestemmelsen* i liten grad direkte gjenspeiler *Forsvarets verdigrunnlag*. Det var derimot en tydelig indirekte knytning gjennom blant annet kvalifikasjonsprinsippet. Studiens tredje funn er at *integritet* er et verdibegrep som vektet høyt i personellforvaltningen, både gjennom dokumentene, men også gjennom det informantene har fortalt.

Studien konkluderer med at Forsvarets kjerneverdier *respekt, ansvar* og *mot* gjenspeiles gjennom menneskene og de styrende dokumentene for disponeringsordningen. Verdier og kjerneverdiene reflekteres både direkte gjennom menneskets involvering og indirekte gjennom disponeringsordningens bruk av ulike begreper i de styrende dokumentene. Det er en tidligere knytning mot verdier i dokumentene på nivået over *HR-bestemmelsen*, hvor *Instruks for personellforvaltning i Forsvarsdepartementet og underliggende etater* kan plasseres direkte inn i Wenstøp og Seip (2009) sitt verdisystem gjennom måten det knyttet sammen med *Forsvarssektorens verdigrunnlag*. Dette gir en indirekte speiling av sektorens kjerneverdier, som i stor grad konvergerer med Forsvarets. Sentrale begreper som *kvalifikasjonsprinsippet, kompetanse, og realkompetanse* viser en tydelig forventning om verdikonformitet ved tilsetting og disponering av militært personell. Med bakgrunn i det kan en si at Forsvarets verdigrunnlag er en aktiv veileder i praksis for disponeringsordningen. Synet på verdier blant fremtidens arbeidstakere vil for Forsvaret som arbeidsgiver medføre krav om en større verdibevissthet ved tilsettinger og disponeringer.

Verdier og normer overføres til nye medlemmer i FSJ råd gjennom måten de læres opp på. Dette stiller de i stand til å ta gode avgjørelser gjennom å «lære av den kloke» (2011, s. 51) og lære seg de

---

styrende regelverkene for disponeringsordningen. Opplæringen gjør også rådets medlemmer i stand til å balansere de ulike etiske teoriene, og da spesielt plikt- og dydsetikken. Regelverkene utformes gjennom erfaringer, hvor normer i forvaltningen blir stadfestet gjennom oppdatering av regelverk. Regelverkene forankres gjennom innspill fra DIFene og arbeidstakerorganisasjonene.

Kjerneverdien *respekt* gjennom selvrespekt kommer til uttrykk gjennom det gjennomgående verdibegrepet i analysen som var *integritet*. Integritet vektet åpenbart høyt. Selvrespekt kan også knyttes til *nøysomhet* som også er benyttet av flere informanter om arbeidet som gjøres. Kjerneverdien *ansvar* uttrykkes gjennom verdibegrepet *tillit* og det å ta ansvar for at Forsvarets personellressurser forvaltes hensiktsmessig. Kjerneverdien *mot* kommer til uttrykk indirekte gjennom samvittigheten informantene beskriver. Samvittig er direkte knyttet til dømmekraft som er i verdigrunnlaget en forutsetning for å kunne utvise *mot*. Andre brukte verdibegreper som kan knyttes til *mot* Forsvarssektorens verdigrunnlag var ærlighet og transparens. *Rettferdighet* var et siste gjennomgående verdibegrep. Forankringen til å utøve *rettferdighet* gjøres gjennom *kvalifikasjonsprinsippet*, som var tydelig forankret blant informantene.

## 5.1 Videre forskning

Forskning på samfunnets kultur og verdier opp mot Forsvaret har vært en tilbakevendende tematikk i gjennomføringen av denne studien. En nyere studie i samfunnets verdier opp vurdert mot *Forsvarets verdigrunnlag* ville kunnet bidratt til å sikre enn ytterligere forankring i *Forsvarets verdigrunnlag*. Et annet tema som det gjennomgående er stilt spørsmål ved er hvorvidt personellforvaltningen og disponeringsordningen kunne vært gjort på en mer hensiktsmessig måte uten å forringe de sterke sidene som den har i dag.

---

## Litteraturliste

- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Brunborg, O. M. (2015). *På sporet av en norsk krigerkultur: Holdninger til militærmakt før og nå*. [Masteroppgave, Forsvarets høgskole (FHS)]. <http://hdl.handle.net/11250/278501>
- Brunstad, P. O. (2018). Moralens rolle i det operative området i lys av klokskap eller praktisk visdom. *Necesse*, 3(1), 106–113. <https://doi.org/0.21339/2464-353x.3.1.106>
- Danielsen, J. (2022). *Forsvarets interne regelverk: «Rigid eller robust?»* [Masteroppgave, Forsvarets høgskole (FHS)]. <https://hdl.handle.net/11250/3021228>
- Eidhamar, A. (2006). Etisk tekning. I N. T. Lunde & B. Mæland (Red.), *Militæretikk* (s. 31–47). Tapir akademisk forlag.
- Ernst & Young AS. (2014). *Evaluering av handlingsplaner for Holdninger, Etikk og Ledelse (HEL) i forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet. [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/temadokumenter/evaluering-av-handlingsplan-for-hel\\_ey\\_01042014.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/temadokumenter/evaluering-av-handlingsplan-for-hel_ey_01042014.pdf)
- Eskestrand, S. L. H. (2018). *Verdiforankring i Forsvaret: Implementeringen av verdier fra Forsvarsminister til vernepliktig soldat* [Masteroppgave, Universitetet i Tromsø (UIT)]. UiT Munin. <https://hdl.handle.net/10037/13069>
- Falkenberg, G. (2007). *Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter: Viktige kulturbærere eller fordekt PR?* (Fafo-notat 2007:8). Forskningsstiftelsen Fafo. [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2014073006030](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2014073006030)
- Fauske, M. F., & Strand, K. R. (2023). *Sluttårsaker blant militært personell i Forsvaret i 2021 og 2022* (FFI-rapport Nr. 23/01128). Forsvarets forskningsinstitutt (FFI). <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/sluttarsaker-blant-militaert-personell-i-forsvaret-i-2021-og-2022-i-forsvaret-i-2021-og-2022>
- Forsvaret. (2011). *Forsvarets verdigrunnlag (2011)*. Forsvarssjefen. Forsvarets intranett, fobid.mil.no
- Forsvaret. (2015). *Forsvarets verdigrunnlag (2015)*. Forsvarssjefen. <https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=12928086>
- Forsvaret. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvarssjefen. <https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf>
- Forsvaret. (2022, januar 23). *Verdiane våre* [Forsvarets offisielle nettside]. Forsvaret.no. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/oppgaver-og-verdier/verdier>

- 
- Forsvaret. (2023a). *Vedlegg 1 til Veileder i HR del B: Prosedyre for Forsvarssjefens råd*. Sjef Forsvarets personell- og vernepliktssenter (FPVS).  
<https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=22445353>
- Forsvaret. (2023b). *Veileder i HR: Del B Forvaltning av militært tilsatte*. Sjef Forsvarets personell- og vernepliktssenter (FPVS). <https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=22445291>
- Forsvaret. (2023c, mai 16). *HR i avdeling: Søknadssystemet*. Forsvarets intranett.  
[https://intranett2.mil.no/fag/personell/HR-i-avdeling/rekruttere\\_og\\_tilsette/Sider/S%C3%B8knadssystemet.aspx](https://intranett2.mil.no/fag/personell/HR-i-avdeling/rekruttere_og_tilsette/Sider/S%C3%B8knadssystemet.aspx)
- Forsvaret. (2023d). *Veileder del N til Bestemmelse for HR i Forsvaret (HR-bestemmelsen): Veiledning for vurdering av vandel og ilagte tjenstlige reaksjoner ved ansettelse, beordring i stilling og søknad til skole eller utdanning i Forsvaret*. Sjef Forsvarets personell- og vernepliktssenter (FPVS).  
<https://regelverk.forsvaret.no/view/doccard/version:23132451?attachments=%5B23132452%2C+23235563%5D>
- Forsvaret. (2023e). *Bestemmelse for HR*. Sjef Forsvarsstaben.  
<https://regelverk.forsvaret.no/view/doccard/version:23091940?attachments=%5B23091941%2C+23091959%2C+23091964%5D>
- Forsvaret. (2023f). *Vedlegg A til Bestemmelse for HR i Forsvaret*. Sjef Forsvarsstaben.  
<https://regelverk.forsvaret.no/view/doccard/version:23091940?attachments=%5B23091941%2C+23091959%2C+23091964%5D>
- Forsvaret. (2023g, oktober 13). *Militære grader*. Forsvaret. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/uniformer-grader-medaljer/grader>
- Forsvarsdepartementet. (2012). *Forsvarssektorens Verdigrunnlag (2012)*. Forsvarsdepartementet.  
[https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/forsvarssektorens-verdigrunnlag-endelig\\_september-2012.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/forsvarssektorens-verdigrunnlag-endelig_september-2012.pdf)
- Forsvarsdepartementet. (2014). *HR-Strategi for forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/vedlegg/hr-strategi.pdf?id=2235826>
- Forsvarsdepartementet. (2020). *Instruks for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren)*. Forsvarsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/9757eb9803ce444392cf5ab57016b9a1/instruks-for-personellforvaltningen-i-forsvarsdepartementet-og-underliggende-etater-forsvarssektoren.pdf>



- 
- Forsvarsdepartementet. (2021). *Forsvarssektorens Verdigrunnlag (2021)*. Forsvarsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/27139a6f03c64a10b4507bd2cb16edf4/no/pdfs/forsvarssektorens-verdigrunnlag-2021.pdf>
- Forsvarsloven. (2016). *Lov om verneplikt og tjeneste i Forsvaret m.m.* (LOV-2016-08-12-77). Lovdata (Forsvarsdepartementet). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-08-12-77>
- Foshaug, T. (2011). *HEL: rett diagnose, feil medisin? En studie av implementeringen av Forsvarsdepartementets Handlingsplan for holdninger, etikk og ledelse i Hæren i perioden 2006-2009* [Masteroppgave, Forsvarets høyskole (FHS)]. FHS Brage.  
<http://hdl.handle.net/11250/99988>
- Grunnloven. (1814). *Kongeriket Norges Grunnlov* (LOV-1814-05-17). Lovdata (Justis- og beredskapsdepartementet). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1814-05-17>
- Hellevik, O. (2008). *Jakten på den norske lykken: Norsk monitor 1985-2007*. Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse: Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Universitetsforlaget.
- Kristoffersen, E. (2020). Våre verdier er det viktigste. *Forsvarets Forum*.  
<https://forsvaretsforum.no/eirik-kristoffersen-forsvarssjef/vare-verdier-er-det-viktigste/158988>
- Lunde, N. T. (2018). Norske militærkodekser. *Necesse*, 3(1), 47–57. FHS Brage.
- Mæland, B. (2006). Møte med det fremmede—Tverrkulturelle utfordringer. I N. T. Lunde & B. Mæland (Red.), *Militæretikk* (s. 115–133). Tapir akademisk forlag.
- Natland, S., & Johannessen, A. (2020). Det er noe med den personlige egnetheten: Arbeidsgiveres vurderinger av uformelle kompetanser og deres betydning for ansettelse innen helse- og sosialfeltet. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 23(2), 86–99.  
<https://doi.org/10.18261/issn.0809-2052-2020-02-01>
- NOU 2023: 14. (2023). *Forsvarskommisjonen av 2021: Forsvar for fred og frihet*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-14/id2974821/>
- Nyeng, F. (1999). *Etiske teorier: En systematisk fremstilling av syv etiske teoriretninger*. Fagbokforlaget.
- Prop. 14 S (2020–2021). *Evne til forsvar: Vilje til beredskap. Langtidsplan for forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-14-s-20202021/id2770783/>

- 
- Solheim, S. M. (2023). *Har det seg virkelig slik at det er for stor stillingsrotasjon? En studie av personellforvaltningen av offiserene på søknadssystemet i Forsvaret* [Masteroppgave, Forsvarets høgskole (FHS)]. FHS Brage. <https://hdl.handle.net/11250/3087349>
- Statens personalhåndbok. (2023). *Statens personalhåndbok 2023*. Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD). <https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2023>
- Statsansatteloven. (2017). *Lov om statens ansatte mv. (LOV-2017-06-16-67)*. Lovdata (Kommunal- og distriktsdepartementet). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-67?q=Lov%20om%20statens%20ansatte>
- Søltoft, P., & Tingstad, T. (2022). *Kunsten at bli et ordentlig menneske: Dyder og laster i liv og ledelse* (1. utg.). Akademisk Forlag.
- Thomassen, E. (2014). *Evaluering av tjenesteuttalelsen i Forsvaret: En studie av dens egnethet som verktøy* [Masteroppgave, Forsvarets høgskole (FHS)]. FHS Brage. <http://hdl.handle.net/11250/216617>
- Tveiter, L. (2023). Regler om habilitet. I *Lovdata*. [https://lovdata.no/artikkel/regler\\_om\\_habilitet/55](https://lovdata.no/artikkel/regler_om_habilitet/55)
- Vikan, C. (2009). *Etikk i gråsonen mellom krig og fred: En undersøkelse av Norges engasjement i Afghanistan* [Masteroppgave, Universitetet i Tromsø (UIT)]. UiT Munin. <https://hdl.handle.net/10037/1962>
- Vikan, C. (2019). *Military Power and Ethics in the Grey Area of War – Afghanistan: A Critical Ethical-Philosophical Analysis of the Core Values of the Norwegian Armed Forces: Respect, Responsibility, and Courage* [Doktorgradsavhandling, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)]. <http://hdl.handle.net/11250/2643547>
- Wenstøp, F., & Seip, K. L. (2009). *Verdier og valg: Verdibasert beslutningsanalyse i praksis*. Universitetsforlaget.
- Aadland, E. (2019). *Etik i profesjonell praksis*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Aadland, E., Askeland, H., Flatebø, E., Stapnes, L. M., Haugen, H., & Kaasa, A. (2006). *Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH* (ForskDok-ID: r06010288; s. 96). Seksjon for verdibasert ledelse, Diakonhjemmet Høgskole. [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2013040806083](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2013040806083)

---

## Figurliste

Figur 1: Oversikt over forvaltningsgrupper og disponeringssystem .....	10
Figur 2: Søknadssystemets prosess .....	12
Figur 3: Kulturuttrykk og kulturinnhold .....	23
Figur 4: Eksempel på et verdisystem .....	25
Figur 5: Forsvarsjefens forord .....	29
Figur 6: Kjerneverdien respekt .....	30
Figur 7: Kjerneverdien ansvar .....	32
Figur 8: Kjerneverdien mot .....	34
Figur 9: HR-Strategi for forsvarssektoren .....	48

---

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Godkjenning Sikt



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave: Kjerneverdier i tilsettingsprosessen av militært perso...](#) / Vurdering

### Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**

349794

**Vurderingstype**

Automatisk

**Dato**

09.08.2023

**Tittel**

Masteroppgave: Kjerneverdier i tilsettingsprosessen av militært personell

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

**Prosjektansvarlig**

Cornelia Vikan

**Student**

John Nergård

**Prosjektperiode**

01.07.2023 - 31.12.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.12.2023.

[Meldeskjema](#)

---

**Grunnlag for automatisk vurdering**

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

---

### **Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde**

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

### **Informasjonssikkerhet**

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

---

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring



### Informasjonsskriv vedrørende deltakelse i forskningsprosjektet: «Kjerneverdier i tilsettingsprosessen av militært personell»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge *hvordan Forsvarssektorens kjerneverdier er gjenspeilet i tilsettingsprosessen for militært tilsatte*. I dette skrivet får du informasjon om prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Forskningsprosjektet er en masteroppgave som skrives som siste del av masterstudiet ved Forsvarets høyskole (FHS). Masteroppgavens problemstilling er: «*hvordan gjenspeiles kjerneverdiene i tilsettingsprosessen i Forsvaret?*»

Hensikten med oppgaven er å undersøke om forsvarssektorens kjerneverdier er representert i tilsettingsprosessen som benyttes for å disponere militært ansatte inn i stillinger. Oppgaven skal etter planen leveres i november 2023.

Prosjektet vil besvare problemstillingen gjennom to arbeidshypoteser (utkast).

Hypotese 1: Tilsettingsprosessen er en verdiorientert prosess.

Hypotese 2: Mennesket bidrar til at Forsvarets kjerneverdier ivaretas i prosessen.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du er utvalgt som informant med bakgrunn i din kunnskap, kompetanse og nåværende eller tidligere tjenestefunksjoner. Forsvarets personell- og verneplikts senter (FPVS) har støttet ved utvelgelse av informanter. Din kontaktinformasjon er innhentet gjennom Forsvarets intranett og datasystemer.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Som informant vil du være en førstehåndkilde til å kunne besvare problemstillingen. Dine personlige verdier vil ikke måles i intervjuet, da det er prosessen og bidrag inn i prosessen som er det masteroppgaven har i fokus. Spørsmålene i intervjuet kommer frem av den vedlagte intervjuguiden. Eventuelle endringer og oppdateringer i intervjuguiden vil være deg i hende senest en uke før intervjuet. Intervjuet vil bli gjennomført i en semi strukturert form, hvor du som informant prater fritt rundt spørsmålene som stilles eller temaene som lanseres.

Tilleggsspørsmål vil kunne bli benyttet for å styre intervjuet, samt oppklarende spørsmål vil bli kunne bli benyttet for å be deg utdype eller oppklare noe rundt dine svar.

Intervjuet er planlagt å vare i 45-90 minutter med en innlagt pause. Intervjuet vil bli tatt opp på lydfil og i ettertid bli transkribert til tekst. Det vil også bli tatt notater under intervjuet. Transkribering av intervjuet vil om ønskelig sendes til deg i etterkant for godkjenning. Som informant vil du i oppgaven bli anonymisert ved bruk av informantnummer.

### ***Dine rettigheter***

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Du har også rett til å få se hvilken informasjon som vi samler inn om deg og be om å få en kopi av dine opplysninger. Dersom det er noen opplysninger du mener er feil, kan du melde fra til [undertegnede](#), eller eventuelt veileder, for å få dette rettet. Dersom du mener at vi har bedrevet uforsiktig eller uriktig behandling av dine opplysninger, kan du klage til Datatilsynet.

Det er kun etter at du har signert samtykkeerklæringen at vi vil behandle informasjon om deg.

### ***Ditt personvern – hvordan dine opplysninger oppbevares, behandles og brukes***

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Personopplysninger begrenses til navn, telefonnummer, avdeling og funksjon/rolle/tjenestestilling, og vil lagres i en egen fil hvor det er koblet mot informantnummer. All data vil lagres på en sikker plattform, Forsvarets ugraderte datanettverk (FO365), som er et to-trins autentiseringssystem med begrenset tilgang og private mappestrukturer. Lydfil av intervjuet vil tas opp på mobiltelefon (tjenestetelefon med virusbeskyttelse og brannmur). Lydfilen vil lagres over på FO365-plattformen, hvor den vil transkriberes gjennom bruk av Microsoft sin programvare. All data lagres i en mappe på FO365 OneDrive som ikke er delt med noen andre brukere på systemet.

Dine personopplysninger, herunder lydfil fra intervjuet, vil ikke deles med andre.

Opgaven skal ikke behandle tredjeparts personopplysninger, og dette vil også spesifiseres ved oppstart av hvert intervju. All data vil være anonymisert, og alle informanter vil behandles anonymt og vil bli tildelt et informantnummer i oppgaveteksten og filnavn med data.

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven er blitt godkjent og gitt endelig sensur, senest 1. juli 2024. All innhentet data som ikke er brukt direkte inn i oppgaven vil da slettes fra FO365 systemet.

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Det er Forsvarets høgskole (FHS) som er ansvarlige for forskningsprosjektet. På oppdrag fra FHS har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Ved spørsmål som gjelder godkjenning av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS  
Harald Hårfagres gate 29, 5007 Bergen  
E-post: [personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no) Telefon: 55 58 21 17

eller

Forsvarets høgskole personvernombud  
Morten Flagestad  
E-post: [mflagestad@fhs.mil.no](mailto:mflagestad@fhs.mil.no) Telefon: 97 16 26 75

#### ***Kontaktinformasjon***

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

John H. Nergård  
E-post: [jonergard@mil.no](mailto:jonergard@mil.no) Telefon: 95 23 29 10

eller ansvarlig veileder:

Cornelia Vikan  
Førsteamanuensis ved Luftkrigsskolen  
E-post: [cvikan@mil.no](mailto:cvikan@mil.no) Telefon: 95 08 18 40

Med vennlig hilsen

John H. Nergård  
Masterstudent ved FHS



---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Kjerneverdier i tilsettingsprosessen av militært personell», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervjuet
- at data fra intervjuet behandles og brukes anonymisert i masteroppgaven.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

---

# Vedlegg 3: Intervjuguide



## Intervjuguide

### *Bakgrunn*

Arbeidstittelen på masterprosjektet er «Kjerneverdier i tilsettingsprosessen av militært personell». Hensikten med oppgaven er å undersøke om forsvarssektorens kjerneverdier er gjenspeilet i tilsettingsprosessen som benyttes for å disponere militært ansatte inn i stillinger. Bakgrunnen for valgt problemstilling og arbeidsmetode er tredelt. For det første ville jeg lære mer om det å vurdere og analyserer fenomener og begreper som er mer abstrakte og ikke direkte målbare, slik som kjerneverdiene er. For det andre ville lære mer om Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot, og hva som ligger i disse i en dypere forstand. Forsvarssjefen sier at *våre verdier skal legges til grunn for alt vi gjør og er*, samt hans hovedfokus på *å løse oppdrag og ta vare på folket*. Det med *folket* leder inn på det tredje elementet i oppgaven, personellforvaltning. Dette ble etter en innledende analyse avgrenset til å være tilsettingsprosessen og forsvarssjefens råd på søknadssystemet. Oppgaven skal gjennom en analyse av Forsvarets kjerneverdier og tilsettingsprosessen for personell på søknadssystemet besvare problemstilling: «hvordan gjenspeiles kjerneverdiene i tilsettingsprosessen i Forsvaret?»

De to arbeidshypotesene (utkast) som vil bidra til å svare på dette er:

Hypotese 1: Tilsettingsprosessen er en verdiorientert prosess.

Hypotese 2: Mennesket bidrar til at Forsvarets kjerneverdier ivaretas i prosessen.

Hypotesene vil besvares gjennom dokumentanalyse og intervjuer. Forsvarets verdigrunnlag og teori omkring etikk og verdier vil legges til grunn for å analysere om kjerneverdiene respekt, ansvar, mot (vidsynthet og åpenhet) er gjenspeilet i prosessen. Forsvarets grunnlagsdokumenter for disponering, forvaltning og tilsetting av militært personell er utgangspunktet for prosessen som vil analyseres.

### *Informasjon*

- Intervjuene vil gjennomføres anonymt, med lydopptak og notater som transkriberes.
- Dine personlige verdier er ikke gjenstand for undersøkelsen, vil ikke måles eller vurderes i intervjuet eller oppgaven.
- Med begrepet «prosess» menes det for rådsmedlemmer forberedelser i forkant av rådet og bidrag under selve rådsarbeidet. For saksbehandlere hos FPVS menes det forberedelser til rådet, innstilling til rådet og etterarbeid.

- Rammer:
  - Kun omhandler «søknadssystemet» og «forsvarsjefens råd»
  - Skal ikke dele personopplysninger eller data som vil kunne medføre at personer eller konkrete tilsetninger gjenkjennes.
  - Gradert informasjon skal ikke deles, oppgaven er ugradert
  - Intervjuet gjennomføres på kontoret til informanten, alternativt på et møterom.
  - Varighet ca. 45-90 minutter

### ***Del 1 - Rammer for intervjuet og bakgrunn for problemstillingen***

- Presentasjon
- Intervjuformen er semi-strukturert, hvor informanten skal snakke fritt rundt temaene og spørsmålene som lanseres selv. Tilleggsspørsmål for å utdype eller oppklare vil bli kunne bli gitt. Intervjuet vil styres ved avsporing fra tema og ved overgang til nytt tema.
- Kjennskap til masteroppgaven
- Samtykke til bruk (skjema)
- Eventuelle spørsmål fra informanten

### ***Del 2 – Informantens bakgrunn og erfaring***

Spørsmål 1: Hvem er du, og hvilken tjenestebakgrunn har du i Forsvaret?

Spørsmål 2: Hva er din nåværende stilling/funksjon og erfaringsnivå innenfor personellforvaltningsprosesser/rådsprosesser?

### ***Del 3 - Personellforvaltningsprosessen***

Spørsmål 3: Hvordan vil du beskrive tilsetningsprosessen og rådsarbeidet?

Spørsmål 4: Hvilke synspunkter og vurderinger har du på tilsetningsprosessen og rådsarbeidet slik det er i dag?

Spørsmål 5: Har det i ditt syn vært en utvikling i hvordan tilsetningsprosessen og rådsarbeid har vært utført siden du begynte med det?

## *Pause*

### *Del 4 – Personlig bidrag i gjennomføringen av prosessen*

Spørsmål 6: Hvilket personlig bidrag kommer du med inn i rådsarbeidet/prosessen?

Spørsmål 7: Hva er ditt syn på diskusjoner og uenighet i rådsarbeidet/prosessen?

Spørsmål 8: Hvilke tanker gjør du deg omring om hvordan prosessen oppfattes blant de som søker på stillinger?

### *Avslutning*

- Avsluttende betraktninger eller refleksjoner
- Avtakking.