

Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Sikkerhetskultur i Forsvaret

En ide på reise

—

Lars-Emil Fladeby

Mastergradsoppgave i ledelse og organisasjonsvitenskap

STV-6901

Mai 2014



(Siden er med hensikt blank)

FORORD

Denne oppgaven markerer slutten på tre år med dårlig samvittighet (forhåpentligvis). Deltidsstudier er effektive på mange måter, men de fører også med seg dårlig samvittighet. Dårlig samvittighet for alt man ikke har lest, men burde ha lest. Dårlig samvittighet for alt man ikke har skrevet, men burde ha skrevet. Dårlig samvittighet for det man ikke får gjort på jobben. Paradoksalt nok blir samvittigheten like dårlig når man faktisk leser, skriver eller jobber, for da er man ikke tilstede for de som betyr aller mest. De som venter hjemme. Derfor går min største takk til **Gro Synnøve** og **Kari** som har holdt ut med min usosiale livsførsel her hjemme de siste årene.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder, førsteamanuensis Hanne C. Gabrielsen. Hun har lyst opp veien for meg når den var mørk, vanskelig å finne, og når jeg av og til lurte på om den fantes.

Professor Rudi Kirkhaug fortjener honnør for måten han har ledet masterprogrammet på. Det samme gjør arbeidsgiveren min Krigsskolen, særlig representert ved Kaptein Hans Kristian Thrane-Strand som har måttet klare seg alene på jobben i perioder.

En spesiell takk går til Rita og Bjørg på Krigsskolens bibliotek. De vet ikke hva «nei» betyr.

Nå skal jeg sette i gang med å bygge hus for fullt...

Oslo, mai 2014

Lars-Emil Fladeby

SAMMENDRAG

Oppgaven studerer organisasjonsteori og sikkerhetskultur, med utgangspunkt i hvordan sikkerhetskulturen i Forsvaret har utviklet seg, forstått som en ide på reise.

Organisasjonsideer vil ofte oppleves å reise mellom ulike organisasjoner. Visse ideer får varig effekt og institusjonaliseres, mens andre forsvinner ut igjen og bærer mer preg av å være forbigående moter. Sikkerhetskultur er et aktuelt tema med nære forbindelser til organisasjonskultur. Oppgaven fokuserer primært på utviklingen i Hæren i perioden 1986 og frem til i dag. Det empiriske materialet antyder at Vassdalen-ulykken i 1986 samt en periode med flere dødsulykker på begynnelsen av 2000-tallet utgjorde et institusjonelt press som motiverte for å føre inn en ide om sikkerhetskultur i Forsvaret. En omfattende gjennomgang av lederskap og organisasjonsformer i Forsvaret førte til en dreining mot oppdragsbasert ledelse. Det ser ut som om denne ledelsesformen har bidratt til å berede grunnen for at sikkerhetskultur ble tatt inn i Forsvaret. Translasjonsteoretiske perspektiver peker på flere utfordringer knyttet til å skape nødvendig oppmerksomhet rundt ideen om sikkerhetskultur, og vektlegger aktørenes rolle knyttet til å gi ideen mening i en lokal kontekst. I de senere årene har sikkerhetsarbeidet fått økt fokus. Forsvaret innførte i perioden 2011-2013 et nytt sikkerhetsstyringssystem, som også formaliserer et krav om sikkerhetskultur til underavdelingene. Funnene tyder på at sikkerhetskultur er institusjonalisert. Oppgaven åpner for en forsiktig kritikk mot deler av det teoretiske rammeverket oppgaven er basert på, da det rettes manglende oppmerksomhet mot aktørenes rolle i translasjonsarbeidet.

NØKKELOD

casestudie, Czarniawska & Joerges, Forsvaret, Hæren, ideer på reise, institusjonelle omgivelser, ledelse, manøverteori, oppdragsbasert ledelse, organisasjonsendring, organisasjonsideer, organisasjonskultur, organisasjonsoppskrifter, organisasjonsteori, Røvik, safety culture, sikkerhet, sikkerhetskultur, translasjonsteori, Vassdalen.

Innhold

FORORD	iii
SAMMENDRAG.....	iv
NØKKEWORD.....	iv
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling	3
1.3 Oppgavens struktur	4
2. Sikkerhetskultur og Forsvaret	5
2.1 Sikkerhetskultur – Ide og begrep	5
2.2 Forsvaret som kontekst.....	8
2.2.1 Struktur.....	8
2.2.2 Sikkerhetsutfordringer i Forsvaret	9
2.2.3 Kronologi	9
3. Ideer på reise og translasjonsteoretisk tilnærming.	10
3.1 Instrumentelt eller institusjonelt motivert?	10
3.2 Ideer på reise	12
3.2.1 Fase 1 – En ide oppstår som tanke.....	12
3.2.2 Fase 2 – Tanken blir et objekt.....	13
3.2.3 Fase 3 – Ideen reiser.....	15
3.2.4 Fase 4 – Fra objekt til handling.....	16
3.2.5 Fase 5 – Institusjonalisering eller forbigående mote	18
3.3 Oppsummering	18
4. Metodisk tilnærming og design.....	20
4.1 Datagrunnlag	21
4.1.1 Intervju.....	21
4.1.2 Dokumentundersøkelser	22
4.1.3 Observasjon.....	22

4.2	Refleksjoner knyttet til pålitelighet og gyldighet	23
4.3	Forforståelse	24
5.	Sikkerhetskultur på reise i Forsvaret	26
5.1	En ide oppstår og knytter seg til Forsvaret.....	26
5.1.1	<i>Som følge av en krise?</i>	27
5.1.2	<i>Som følge av en organisatorisk møte?</i>	28
5.1.3	<i>Instrumentelt eller institusjonelt motivert?</i>	31
5.2	Ideen objektifiseres gjennom fornyet fokus	32
5.2.1	<i>Oppmerksomhet</i>	32
5.2.2	<i>Utfordringer med dekontekstualiseringen</i>	34
5.3	Ideen reiser	36
5.4	Objektet blir til handling – modifierende modus?.....	37
5.5	Fase 5 – Institusjonalisert i språk, strukturer og rutiner?	39
6.	Konklusjon og avslutning.....	43
	Kildeliste	45
	Litteratur	45
	Offentlige dokumenter	46
	Andre kilder	47
	Vedlegg	48
	Vedlegg 1 – Intervjuguide Hærstaben	48
	Vedlegg 2 – Intervjuguide Krigsskolen/andre	49
	Vedlegg 3 – Figur «culture eats strategy»	51
	Vedlegg 4 – Hærens sikkerhetspolicy.....	52

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Sikkerhet er noe som angår hele samfunnet. Vi er alle avhengige av det, men ikke alle går rundt og reflekterer over sikkerhetsrelaterte problemstillinger til daglig. Heldigvis velger jeg å si, fordi det kan være et tegn på at den allerede er ivaretatt. Sikkerhet er et stort og omfattende domene å begi seg inn på, og den enkeltes assosiasjoner kan variere fra internasjonal politikk og terror, via datavirus og hacking til bruk av hjelm på byggeplassen. I min karriere i Forsvaret har fokuset på sikkerhet alltid stått som en sentral del av hverdagen. Militære operasjoner er i sin natur farlige. Selv treningen man gjennomfører i fredstid innebærer elementer av høy risiko. Man utsettes for naturkreftenes påvirkning, fysisk krevende oppdrag og tunge kjøretøy samtidig som man skal håndtere våpensystemer. Mange av mine sterkeste opplevelser og vanskeligste avgjørelser som leder har vært knyttet til risikobetonte aktiviteter og situasjoner. Dette har vært med på å vekke min interesse for sikkerhetsspørsmål.

Nye ideer for hvordan vi i ulike sammenhenger kan øke sikkerheten dukker stadig opp. Noen ideer fungerer og blir videreført, mens andre ikke virker og mister sin popularitet. Den ideen jeg vil vie oppmerksomhet er *sikkerhetskultur*. Jeg mener sikkerhetskultur på mange måter kan betraktes som en ide, som på like linje med mange andre organisasjonsideer forflytter seg mellom organisasjoner (Jfr. Røvik 2007). Ideer kan defineres som:

“Instruments that not only can become true by doing their job in inquiry, but can also transform the environment to which they are applied” (Hollinger i Czarniawska og Joerges 1996:20).

Sitatet viser at ideene er med på å utvikle og endre organisasjonene som tar dem inn. Både sikkerhetsbegrepet og kulturbegrepet involverer menneskelig interaksjon. Gjennom å fusjonere disse til ideen *sikkerhetskultur* settes de to begrepene sammen til en representasjon som har til hensikt å påvirke måten organisasjoner arbeider med sikkerhet på.

Begrepet sikkerhetskultur ble første gang lansert i etterkant av ulykken i atomkraftverket i Tsjernobyl i 1986. I Det internasjonale atomenergibyrået IAEAs rapport etter ulykken, pekte man på at en «svak sikkerhetskultur» var en sentral årsak til ulykken ved kjernekraftverket (Antonsen 2009:1, Reason 1997:194, Martinussen 2013:69). Siden 1986 har interessen for sikkerhetskultur fått stor internasjonal oppmerksomhet, og begrepet dukker stadig opp som forklaring når det skjer ulykker.¹ Forskning på sikkerhetskultur har siden åttitallet også økt betraktelig (Guldenmund 2000:215).² Det settes stadig i gang en rekke tiltak i høyst ulike virksomheter og bransjer for å skape en god sikkerhetskultur. Dette viser at en begrepet sikkerhetskultur har spredt seg over hele verden (Choudry et al. 2007, sitert i Martinussen 2013).

Sikkerhetskultur har nå også fått en sentral plass i Forsvarets arbeid med sikkerhetsstyring (FSJ 2010) og markerer så langt siste skudd på stammen i arbeidet med å bedre sikkerheten i hele Forsvaret. Det er innført en rekke tiltak og systemer, og arbeidet er under stadig utvikling. I Hæren kommer dette eksempelvis til uttrykk gjennom undersøkelsesrapportene som utarbeides rutinemessig etter enhver alvorlig ulykke. Disse gjøres nå tilgjengelige for alle på Forsvarets intranett i ugradert versjon.³ Sjefen for Hæren uttrykker også en tydelig intensjon om å ville utvikle en god sikkerhetskultur (GIH 2013a, 2013b).

Gjennom å betrakte sikkerhetskultur som en ide ønsker jeg å sette meg inn i hvorfor og hvordan sikkerhetskultur har reist inn i Forsvaret, og se etter hvilken praksis den eventuelt har avstedkommet. Jeg ønsker også å forsøke å avdekke hvilke motiver som har veid tyngst i dette arbeidet. Er sikkerhetskultur en ide man selv har pålagt seg å bruke som virkemiddel for å bedre sikkerheten? Er det utviklingen i Forsvarets virksomhet? Eller er det en generell tendens i samfunnet som kan ligge bak?

¹ Eksempelvis ble kulturelle faktorer tillagt særlig stor vekt når det gjaldt samfunnets evne til å håndtere angrepene på Regjeringskvartalet og på Utøya (NOU 2012:14)

² «Safety Science» er et fremtredende tidsskrift hvor forskning innen sikkerhetskultur publiseres regelmessig

³ Se f.eks. FOH 2012, «Ugradert rapport fra undersøkelseskomisjon nedsatt i forbindelse med personskade i Terningmoen leir 23. januar 2013», og Lockert (2013)

1.2 Problemstilling

For å kunne nærme meg mine spørsmål rundt hvordan sikkerhetskultur som ide har reist, har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvilke drivkrefter og motiver lå til grunn for innføring av en ide om sikkerhetskultur i Forsvaret, hvordan ble denne ideen innført i Forsvaret, og til sist i hvilken grad er ideen tatt i bruk og nedfelt i språk, strukturer og rutiner i Forsvaret?

For det første ønsker jeg å finne ut *hvorfor* sikkerhetskultur har blitt brukt som ide i sikkerhetsarbeidet. For å forstå dette vil det å se på populære idestrømninger og konkrete sikkerhetsrelaterte hendelser kunne belyse bakenforliggende årsaker og motiver. For det andre vil jeg se på *hvordan* man har forsøkt å innføre og utvikle en sikkerhetskultur på ulike nivåer i Forsvaret. Hvilke tiltak har man iverksatt? For det tredje er det interessant å se på *hva* som er konsekvensene av denne ideen. I hvilken grad kommer denne ideen til uttrykk i Forsvarets praksis? Herunder vil det være interessant å se om ideen har nedfelt seg i språk, rutiner og strukturer i Forsvaret.

For å få et analytisk redskap til å forstå hvorfor ideen sikkerhetskultur ble innført, hvordan ideen ble innført og hva som er konsekvensene av denne ideen, vil jeg ta utgangspunkt i litteratur som fokuserer på overføring av ideer og kunnskap mellom organisasjoner. Nærmere bestemt vil jeg ta utgangspunkt i Czarniawska og Joerges (1996) artikkel om ideer på reise, Røvik (2007) sine translasjonsteoretiske perspektiver hvor dekontekstualisering og kontekstualisering står sentralt, samt det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet.

Forsvaret som organisasjon er en svært kompleks og omfattende statlig etat. For å komme ned på et relativt håndterlig nivå har jeg valgt å avgrense meg til Hæren som case internt i Forsvaret. Dette er samtidig den delen av Forsvaret jeg selv kjenner best til. Dernest vil oppgavens datagrunnlag avgrense dette videre. Jeg benyttet meg av intervjuer av hæroffiserer med erfaringer som kompanisjef og høyere. I tillegg har jeg studert overordnede dokumenter fra Forsvaret og Hæren samt NOU'er og tilsvarende rapporter. Dermed avgrenser jeg meg fra direkte å studere de aller laveste nivåene i Hæren.

Samtidig gir intervjuene innblikk i enkelthendelser, meninger og holdninger som gir et representativt innblikk i lavere nivåer der det er relevant, og vil i enkelte tilfeller forfølges videre i dokumenter på lokalt nivå. Mitt bidrag er å se utviklingen av sikkerhetskultur i Hæren i lys av ulike perspektiver innen organisasjonsteorier. En slik teoretisk fortelling har kanskje en uklar verdi i praktisk sikkerhetsarbeid, men målet er at den skal gi økt innsikt i hva man har foretatt seg så langt. Gjennom det håper jeg den yter sin skjerv i å utvikle sikkerhetskulturen videre. Det er viktig.

1.3 Oppgavens struktur

Den videre fremstillingen vil i kapittel to bestå av en gjennomgang av sikkerhetskulturbegrepet og forsvaret som kontekst. I kapittel tre presenteres teori og forventninger til funn med utgangspunkt i litteratur som fokuserer på overføring av ideer og kunnskap mellom organisasjoner. Kapittel fire består av en presentasjon av den metodiske tilnærmingen til problemstillingen, mens kapittel fem er oppgavens analysedel. I dette kapitlet drøftes og analyseres funnene mot det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel to. Avslutningsvis, i kapittel seks, oppsummeres funnene, det reflekteres rundt teori og oppgavens betydning for videre forskning.

2. Sikkerhetskultur og Forsvaret

Denne oppgaven handler om utvikling av sikkerhetskultur. Jeg vil derfor starte med en redegjørelse for dette begrepet. Deretter vil jeg gi en kort beskrivelse av Forsvaret som representerer den konteksten jeg vil studere dette fenomenet i.

2.1 Sikkerhetskultur – Ide og begrep

Studier knyttet til sikkerhet kan spores så langt tilbake i tid som 1800-tallet. Innenfor det såkalte ingeniørperspektivet arbeidet man med å bedre sikkerheten i industrien gjennom å designe og forbedre teknologi, regler og prosedyrebeskrivelser. Senere kom psykologer på banen i det som kan kalles «det menneskelige perspektivet». Man fokuserte her på psykologiske faktorer som årsak til ulykker, eksempelvis manglende årvåkenhet, svak motivasjon, uforsiktighet og lignende. Disse studiene var gjerne knyttet til utvelgelse, utdanning og ledelse (Martinussen 2013:69, Reason 1997:223 ff). Det nyeste perspektivet som nå blir trukket frem i sammenheng med sikkerhet kalles det organisatoriske. Barry A. Turners «Man made Disasters» fra 1978 ses på som et viktig bidrag i å knytte organisatoriske prosesser til sikkerhet (Antonsen 2009:11, Reason 1997:226). Innenfor det organisatoriske perspektivet ser man på «menneskelig feil» som en konsekvens, og ikke selve årsaken slik det menneskelige perspektivet gjør. Et annet viktig bidrag er forskningen innen såkalte High Reliability Organizations (HRO) som pågår i samme tidsepoke. Karl Weick (1987) trekkes her frem som en av forskerne som i størst grad vektlegger det kulturelle aspektet (Antonsen 2009:14).

Et *strukturelt* perspektiv på organisasjoner setter gjerne fokus på ansvarsfordeling, arbeidsoppgaver, kompetanse, yteevne og hvordan man mest mulig hensiktsmessig kan koordinere dette. Et *kulturelt* perspektiv vektlegger derimot hvordan delte verdier påvirker holdninger og felles meninger knyttet til sikkerhet. Kulturen kan dermed bidra til å si noe om hvordan en organisasjon egentlig fungerer, og ikke bare hvordan den ideelt sett er tenkt å skulle fungere (Jacobsen og Thorsvik 2007: 114, Martinussen 2013:67-68). I Edgar H. Scheins (1985/også senere utgivelser) klassiske verk “Organizational Culture and Leadership”, definerer han organisasjonskultur slik:

“(...) a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid, and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.” (Schein, 2010:18)

Ut fra denne definisjonen betraktes ikke kultur som noe som foregår i isolasjon fra omverdenen. Kultur inngår i det sosiale fellesskapet delt mellom en gruppe mennesker og påvirkes både av deres egne tanker og måten de tilpasser seg omgivelsene på (Jacobsen og Thorsvik 2007:120).

Selve begrepet «sikkerhetskultur» dukker i praksis ikke opp før i det internasjonale atomenergibyråets rapport etter Tsjernobylulykken 26. april 1986, der dårlig sikkerhetskultur fremheves som den sentrale årsaken til ulykken. IAEAAs definisjon på sikkerhetskultur lyder som følger:

«... produktet av de enkelte individers og gruppens verdier, persepsjoner, kompetanse og atferdsmønster som bestemmer engasjement, stil og kompetanse til organisasjonens helse- og sikkerhetsstyring ...» (Martinussen, 2013:69)

I denne definisjonen finner vi både fokuset på gruppen, forståelsen av omgivelsene, ledelse og læringsaspektet. Det er verdt å merke seg likheten med Scheins definisjon (2010). Mye av innholdet i hans definisjon av organisasjonskultur er gjenkjennbart med IAEAAs definisjon av sikkerhetskultur. Begge definisjonene fokuserer på gruppen og deres tilpasning, samt læring og hvordan nå målsettinger eller overkomme problemer.

Men hvorfor kan organisasjonskultur brukes til å forstå sikkerhetskultur?

Organisasjonskultur kan være et effektivt styringsredskap som gir oppskrifter på hvordan man bør handle i ulike situasjoner. Den fungerer som et «kognitivt kart» som forenkler og effektiviserer den måten medarbeiderne behandler informasjon på (Jacobsen og Thorsvik 2007:115-117). Selv om det altså er en rekke overførbare elementer ved sikkerhetskultur og organisasjonskultur peker en del nyere forskning på flere problematiske områder i terrenget mellom disse to begrepene. Antonsen fremholder at det er litt feilaktig å isolere begrepet sikkerhetskultur som en «egen kultur» og beskriver sikkerhetskultur som en «ide og konseptuell merkelapp» på det forholdet som eksisterer mellom de aspektene ved organisasjonskulturen som berører og påvirker sikkerhetsnivået i samspill med struktur

og kontekst. James Reason (1997) bruker nesten en motsatt tilnærming. Han tar også utgangspunkt i organisasjonskulturen, men har trukket ut de fire aspektene han eksplisitt mener utgjør kritiske subkomponenter i sikkerhetskulturen: – *En rapporterende kultur*, som innebærer et åpent og ærlig klima for å rapportere egne og andres feil, handlinger og nestenuhell. – *En 'rettferdig' [just] kultur*, som innebærer en oppriktig atmosfære av tillit og klare grenser for hva som er akseptabelt og uakseptabelt. – *En fleksibel kultur*, som gjør organisasjonen i stand til å tilpasse seg endrede omgivelser og spesielle farer. – *En lærende kultur* som innebærer vilje og kompetanse til å trekke riktige konklusjoner av sikkerhetsinformasjonen og vilje til å endre. Til sammen utgjør dette - *En informert kultur*. Reason setter likhetstegn ved dette begrepet og *sikkerhetskultur* (Reason 1997, SJ FST 2010).

Uavhengig av om man bruker begrepet «sikkerhetskultur» eller andre uttrykk knyttet til organisasjonskultur og sikkerhet er det viktig å kunne identifisere sikkerhetskultur som en *ide*. Den kjennetegnes ved at man benytter «kulturbrillene» i studiet av sikkerhet i organisasjoner. Guldenmund (2000) definerer i denne sammenheng sikkerhetskultur som:

«De aspektene av organisasjonskulturen som påvirker holdninger og atferd relatert til en økning eller senkning av risiko» (Guldenmund 2000:251, egen oversettelse).

Han viser her at begrepet sikkerhetskultur kan brukes for å gjøre det mer praktisk og oversiktlig å jobbe med ideen rent tekstuel.

Kulturelle forhold kan brukes til å forklare organisasjoners suksess, og påvirke både struktur, styring og ledelse (Jacobsen og Thorsvik 2007:115, Schein 2010:17). Sikkerhet vil kunne være en del av målsettingene til organisasjoner, og organisasjonskultur kan dermed brukes som et mål på sikkerhetstilstand og forklaring på sikkerhetsmessige forhold. Lederskap synes også å være en relevant faktor å bringe inn. I sammenheng med IAEAs rapport beskriver ACSNI⁴ en positiv sikkerhetskultur som «basert på gjensidig tillit, felles forståelse av sikkerhetsstatus og tro på forebyggende tiltak» (Martinussen 2013:69). Flere studier antyder at organisasjonskultur vil kunne påvirke blant annet tillit, samarbeid og koordinering og tilhørighet og fellesskap (Jacobsen og Thorsvik 2007:117). Dermed bør det være mulig å påvirke sikkerhet gjennom kultur. Vi kan se på tillit til

⁴ The Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations (Martinussen 2013:69)

riktig atferd, bedret samarbeid og koordinering og følelse av fellesskap, som kulturelle uttrykk som er med på å skape sikkerhet, og dermed viktige elementer i sikkerhetskultur.

2.2 Forsvaret som kontekst

2.2.1 Struktur

Forsvaret er én av flere etater⁵ underlagt Forsvarsdepartementet og ledes av Forsvarssjefen (FSJ). Direkte underlagt Forsvarssjefen er Forsvaret bygd opp av 21 såkalte driftsenheter (DIF'er). De mest kjente, og største, er de fire forsvarsgrenene Hæren⁶, Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Heimevernet. Hver av forsvarsgrenene ledes av en Generalinspektør (GI).

Forsvaret kan sammenlignes med en kombinasjon av divisjonalisert struktur og maskinbyråkrati, i tråd med Mintzbergs typologi (Jfr. Jacobsen og Thorsvik 2007:89-90, 93-94).⁷ Denne oppgaven fokuserer på Hæren, som er den største delen av Forsvaret. Hæren består av en rekke avdelinger på ulike nivåer, organisert i en tradisjonell militær hierarkisk struktur. På nivået under Generalinspektøren finner man ulike avdelinger der de såkalte operative avdelingene utgjør størsteparten. De operative avdelingene er inndelt i bataljoner som normalt består av omkring 500 soldater og offiserer. Bataljonene er delt inn etter hvilken funksjon de har.⁸ Til daglig vil en avdeling i Hæren drive utdanning og trening, enten generelt rettet mot nasjonalt forsvar, eller oppdragsspesifikt rettet mot en operasjon i utlandet. Den kan også fylle en beredskapsfunksjon, da som regel i kombinasjon med pågående utdanning eller trening. De løser også såkalte skarpe

⁵ Forsvarsbygg, Forsvarets Forskningsinstitutt og Nasjonal Sikkerhetsmyndighet er de tre øvrige etatene.

⁶ Hæren består av om lag 3500 fast ansatte, inkludert vernepliktige bli det ca. 8-10.000 personer. Forsvaret består av om lag 20.000 ansatte (hvorav 12.000 militære) i daglig tjeneste, ikke medberegnet vernepliktige (Ot.prp. nr. 60 (2003-2004), 2004).

⁷ Forsvaret er overordnet en divisjonalisert struktur, der den enkelte forsvarsgren representerer et maskinbyråkrati bestående av ulike avdelinger som er samlet under en ledelse, og koordineres gjennom felles regler og hierarkisk kontroll.

⁸ For eksempel finner vi sanitetsbataljonen som utfører medisinsk evakuering og behandling, logistikkbataljonen som etterforsyner de øvrige bataljonene, sambandsbataljonen som ivaretar kommunikasjonssystemene i Brigaden, artilleribataljonen som leverer brigadens tunge ildstøtte i form av 155mm kanoner. De bataljonene som i praksis utfører de militære hovedoppdragene, er de såkalte manøverbataljonene. Disse består av kampavdelinger (Kompanier) som gjennomfører selve striden. Øvrige bataljoner understøtter manøverbataljonene.

oppdrag, enten i Norge eller i utlandet, der grensevakten mot Russland og Afghanistan er typiske eksempler.

2.2.2 Sikkerhetsutfordringer i Forsvaret

Forsvarets sikkerhetsutfordringer kan knyttes både til den faktiske oppdragsløsningen, de såkalte skarpe oppdragene, men også trening og øving. Innenfor oppdragsløsningen har man både eksterne og interne trusler mot sikkerheten. Eksternt utgjør fienden en åpenbar trussel mot egne styrkers sikkerhet. Eksternt utgjør fienden en åpenbar trussel mot egne styrkers sikkerhet. Internt innebærer bruken av militært materiell også en risiko i seg selv. På grunn av sin egenart og bruksområder har de et potensiale til å skade brukeren i nesten like stort omfang som en fiende. Store pansrede kjøretøy, med mye støy, vanskeliggjør oversikt og kommunikasjon. Våpensystemer kan benyttes feilaktig eller de kan feilfunksjonere. Både kjøretøy, fartøy og fly kan være lastet med sprengstoff og ammunisjon. Kraftige radarer sender sterk stråling. Listen er lang når man ser på materiellet. Den interne faren knyttet til bruken av materiellet er like høy enten det er trening og øving eller man er i en skarp situasjon. I tillegg til de fysiske farene vil militære operasjoner ofte medføre til dels ekstrem belastning på mannskapene med tanke på fysiske anstrengelser og søvndeprivasjon, hvilket forsterker risikoen knyttet til bruken av materiellet ytterligere.⁹

2.2.3 Kronologi

Før jeg går fatt på teorikapittelet ser jeg nytten av en rask redegjørelse av de mest vesentlige punktene i kronologien relatert til Forsvarets sikkerhetsarbeid: I 1986 inntreffer Vassdalen-ulykken. Denne avstedkommer to NOU'er (1986:20 og 1991:19). I løpet av nittitallet følger omfattende endringer i lederskapsformen i Forsvaret, men få sikkerhetsrelaterte endringer. I 2003 starter en ny debatt omkring sikkerhetstilstanden i Forsvaret, og saken diskuteres i Stortinget. 2004 innsettes den første sikkerhetsinspektøren i Hæren, og standardisert risikovurdering er blant de første tiltakene han iverksetter. I 2007 starter arbeidet med et felles «toppunkt» for sikkerhet i Forsvarsstaben (FST 2008), og 1. januar 2011 trer direktivet om Forsvarets sikkerhetsstyringssystem i kraft.

⁹ I øvingsammenheng er det sågar et virkemiddel i seg selv å utsette personellet for ekstreme belastninger da man ikke kan gjenskape andre psykiske påkjenninger knyttet til frykt på samme måte som en skarp situasjon potensielt vil.

3. Ideer på reise og translasjonsteoretisk tilnærming.

Arbeidet med sikkerhetskultur i Hæren kan sees på som en endringsprosess som har pågått over lang tid og der ideen har "reist" fra andre organisasjoner. Den har entret Forsvaret og fortsatt en intern vandring og utviklet seg videre. I den store mengden av organisasjonsteoretiske perspektiver som eksisterer for å forstå slike prosesser fremstår derfor Czarniawska og Joerges artikkel/teori om ideer på reise (1996) som et relevant utgangspunkt. Denne modellen viser hvordan ideer reiser fra de oppstår som en tanke og frem til de eventuelt blir en institusjonalisert del av organisasjonen. Modellen adresserer dessuten det fenomenet at mange organisasjoner introduserer de samme eller lignende organisasjonsideer eller endringer på noenlunde samme tid (Czarniawska og Joerges 1996:16).¹⁰ For å få en bedre forståelse for disse mekanismene vil denne modellen bli supplert med et translasjonsteoretisk perspektiv og et instrumentelt og institusjonelt perspektiv.

3.1 Instrumentelt eller institusjonelt motivert?

Før jeg presenterer modellen til Czarniawska og Joerges (1996) vil jeg si noe om hvilke drivkrefter og motiver som kan ligge til grunn for endringer i organisasjoner. Dette skal jeg gjøre ved å presentere det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet. I et instrumentelt perspektiv beskrives endringer som motivert ut fra en plan.

Endringsprosessen preges av en konsekvenslogikk der initiativet kommer internt fra organisasjonen. Prosesser styres rasjonelt etter et mål-middel perspektiv og organisasjonen betraktes som verktøy eller redskap ledelsen kan bruke for å oppnå visse målsettinger (Røvik 1998, Czarniawska og Joerges 1996:14). Røvik (1998:31) omtaler dette som «verktøyperspektivet» fordi ideen representerer det verktøyet eller instrumentet man kan benytte for å løse et problem. Ut fra dette kan det forventes at Forsvarets målsettinger for sikkerhetsarbeidet søkes oppnådd gjennom å innføre en ide om

¹⁰ Eksempler på slike kjente organisasjonsideer kan være Balanced Scorecard, målstyring, flat struktur, CSR, TQM, etc. (Røvik, 2007:16)

sikkerhetskultur. Sikkerhetskultur blir med andre ord det verktøyet som benyttes for å nå målsettinger om bedret sikkerhet i Forsvaret.

Det institusjonelle perspektivet vektlegger organisasjonens respons på krav og forventninger fra de institusjonelle omgivelsene. Begrepet «institusjonelle omgivelser» viser til sosiale og kulturelle konvensjoner i omgivelsene for hvordan det organisatoriske «byggverket» bør utformes med hensyn til strukturelle arrangementer, ideologier og prosedyrer (Powell og DiMaggio 1991, Meyer og Rowan 1977). Den sentrale antakelsen innenfor dette perspektivet er at organisasjonen vil «konfronteres med sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan den enkelte organisasjon til en hver tid bør være utformet» (Røvik 1998:36). Jacobsen og Thorsvik (2007:198 ff) deler de institusjonelle omgivelsene inn i tre nivåer, som forklaringer på forhold i omgivelsene som påvirker organisasjonen: Det *regulative*, der lovgivning og regelverk fra nasjonale eller internasjonale myndigheter dikterer atferd. Det *normative*, der verdier og normer i samfunnet angir «riktige» mål og oppgaver, særlig knyttet til organisering og ledelse. Det *kognitive*, viser til hvordan ulike grupper mer lokalt, eksempelvis i samme bransje, utvikler meninger om hva som er passende måte å gjøre ting på (Jacobsen og Thorsvik 2007:199).

Jacobsen og Thorsvik trekker videre frem tre overordnede strategier for å håndtere de institusjonelle omgivelsene på gjennom tilpassing (2007:204 ff): strukturell konformitet, prosedyrekonformitet og personellkonformitet. En organisasjon som vektlegger strukturell konformitet vil være opptatt av å fremstå som rasjonell og moderne, og tilstrebe en «oppdatert» organisasjonsstruktur som oppfattes som en god og oppdatert i forhold til omgivelsenes krav. Ut fra det kan en anta at Forsvaret vil etablere egne avdelinger og stillingshjemler som arbeider med sikkerhet, dersom en ide om sikkerhetskultur er representert. Prosedyrekonformitet handler om å vektlegge de arbeidsformene som oppfattes som riktige og populære. Eksempler på dette er målstyring og kvalitetsstyring, der sikkerhetsstyring og safety management vil kunne sees som en forlengelse av disse arbeidsformene. Personellkonformiteten handler om å tilknytte seg de personene som har den kunnskapen som anses som riktig for å utføre en bestemt oppgave. Kaster vi et blikk tilbake på IAEAAs opprinnelige definisjon på sikkerhetskultur, som omtaler blant annet personenes kompetanse og atferd, så vil personellkonformitet og

prosedyrekonformitet muligens bidra til å forklare hvilke strategier Forsvaret benytter seg av i møtet med press fra omgivelsene.

3.2 Ideer på reise

Czarniawska og Joerges (1996) modell kan kort sammenfattes slik: En ide, eller tanke, oppstår, gis et innhold og materialiseres om til objekter eller handlinger. Idebegrepet forstås som en form for mentale forestillinger som fremstilles i form av ord, bilder eller lyder.¹¹ Disse vil videre kunne materialiseres (gjøres om til objekter eller handlinger) på ulike måter gjennom kommunikasjon mellom mennesker. Ideen blir dermed gjenstand for fortolkning. De ulike aktørene gjør dette ut fra egen forståelse og kontekst. Implikasjonen av dette er at det vil oppstå ulike tolkninger hver gang en ide bringes videre og inn i en organisasjon. Denne oversettelsen kan i sin tur føre til handling, noe som igjen vil kunne føre til endring. Dersom ideen oppfattes som nyttig og vellykket vil den etter hvert tas opp som en naturlig del av organisasjonen og institusjonaliseres. Dersom ideen ikke «fester» seg i organisasjonen og institusjonaliseres vil den forsvinne etter en tid og kan dermed sammenlignes med en mote som bare har en forbigående effekt.

I realiteten vil det kunne være vanskelig å fastsette konkret hvilken fase noe såpass flyktig og immaterielt som en ide befinner seg i basert på en slik skjematisk modell, men den er likevel nyttig som hjelp når man skal forstå og forklare utvikling og utbredelse av et fenomen i både tid og rom. Bruk av ideer foregår gjennom kommunikasjon. For å spore denne kommunikasjonen ser man etter hvor ideene kommer fra, når de oppstår, hvordan de reiser og hvordan de forstås i ulike lokale kontekster. Den lokale konteksten vil påvirke hvordan ideen oversettes og tilpasses. Denne oversettelsen vil avgjøre ideens videre skjebne.

3.2.1 Fase 1 – En ide oppstår som tanke

Czarniawska og Joerges hevder at alle ideer eksisterer mesteparten av tiden et eller annet sted (1996:26). Ideenes tilblivelse må knyttes til et bestemt sted til en bestemt tid for å

¹¹ Min oversettelse av "image". Direkte oversatt til bilde vil ikke gi mening i denne sammenheng, da Czarniawska og Joerges (1996:20) skiller mellom "image" og "picture", der sistnevnte nyttes i mer konkret sammenheng.

markere en logisk forklaring på dens opphav (Czarniawska og Joerges 1996:20 ff). En klart definert tid og sted er også med på å gjøre ideer kommuniserbare. Sted uten tid eller tid uten sted kan gjøre det vanskelig å skille ulike ideer fra hverandre.

Ideer oppstår av flere ulike årsaker, som et resultat av tanker og/eller hendelser. Det er ofte utfordrende å peke nøyaktig på den egentlige opprinnelsen. Czarniawska og Joerges vektlegger at organisasjonens oppmerksomhet, og hvor denne er rettet i det aktuelle tidsrommet vil ha betydning for hvilke ideer som oppstår. Et eksempel på slik oppmerksomhet kan være problemer eller kriser. Problemene kan stamme fra organisasjonen selv, eller som et ytre press fra omgivelsene. Ideer kan også oppstå som tilsvarende på gjeldende organisatoriske moter i den aktuelle tiden og innenfor den gjeldende konteksten. Det typiske eksempelet her vil være en ledelse som ønsker å fremstå som moderne og spennende, og derfor vil søke etter en ide som passer inn i dette bildet (Czarniawska og Joerges, 1996:28). Ut fra dette kan det antas at en ide om sikkerhetskultur primært har oppstått som en respons på en krise, da sikkerhetstiltak som sådan er rettet inn mot å unngå ulykker og kriser. Samtidig kan det forventes at organisatoriske moter kan ha påvirket den videre reisen til denne ideen.

3.2.2 Fase 2 – Tanken blir et objekt

Når en ide har dukket opp som en mental tanke, må den gis et innhold slik at den kan oppfattes av andre. Dette gjøres ved å knytte ulike assosiasjoner og egenskaper til ideen, og presentere den i form av bilder eller ord. Et slikt innhold vil bli gjenstand for tolkning i lokal kontekst (Czarniawska og Joerges 1996:27), og kan deretter igjen oversettes videre til handling. Språklige artefakter eller metaforer brukes for å tydeliggjøre ideens innhold, gjerne som en form for ”merkelapp” som gjør det enklere å skille ulike ideer fra hverandre, og å navigere mellom det store ”tilbudet” av ideer. Vellykkede organisasjoner i vekst vil ofte lete etter noe som er annerledes og spennende. Organisasjoner i krise vil se etter en redning, og de som allerede er inne i en handlingsrekke vil se etter noe som kan guide dem videre. Ut fra dette kan det antas at Forsvaret vil søke etter ideer som vil bidra til at organisasjonen når sine mål, der det å levere operativ evne vil stå sentralt.

Når en ide presenteres vil mottakeren oversette og tolke de inntrykkene hun gis i form av bilder, tekst, lyder etc. Denne fortolkningen vil skje ut i fra aktørens egne erfaringer og bakgrunn. Denne ulikheten i fortolkning beskriver Czarniawska og Joerges (1996) som

oppmerksomhet (attention) og er et resultat av ulik sosial påvirkning. Tidspunkt for når fortolkningen skjer blir derfor også viktig. Man tolker ut i fra det man allerede vet, kan, er og forstår fra før (Czarniawska og Joerges 1996:27-31). Jo mer objektivisert ideen blir, og jo flere mennesker det er som deler samme forståelse og likhet i fortolkning, jo lettere er det å kommunisere den videre (Czarniawska og Joerges 1996:32-33).

For at ideer eller tanker som er identifisert skal kunne overføres eller legge ut på en reise, må de oversettes til en mer generell idemessig representasjon (Røvik 2007:247 ff). En praksis eller ide fra en bestemt kontekst må «oversettes fra», slik at den blir akseptert og forstått i andre kontekster (Czarniawska og Joerges 1996:26-33). Denne prosessen der man går fra det spesielle til det generelle kalles dekontekstualisering (jfr. Røvik 2007). Røvik omtaler her blant annet, *løsrivelse* som en viktig hendelse (2007:261). Løsrivelsen innebærer å gi en «konkret praksis i en organisasjon en idemessig språklig 'representasjon'» (Røvik 2007:261). Det vil si at ideen tas ut av sin spesifikke kontekst for å gjøre den mer overførbar. Løsrivelsen kan enten skje gjennom uthenting eller utbringning. Uthenting innebærer at en ekstern aktør oversetter og overfører en praksis, typisk en slags konsulent som formidler «beste praksis». Utbringning innebærer at en intern, ofte erfaren, aktør fra den organisasjonen en praksis kommer fra formidler sine erfaringer til andre organisasjoner eller avdelinger internt (Røvik 2007:265-270). Særlig utbringning vil kunne være aktuelt da Forsvarets virksomhet er såpass tett knyttet til en særegen kontekst som krever konkret erfaring for å få innsikt.

Det er særlig tre forhold som påvirker dekontekstualiseringen. *Eksplisitet*, *kompleksitet* og *innvevdhet* vil si noe om *oversettbarheten*. *Eksplisitet* vil si i hvor stor grad praksisen er konseptualisert og språkliggjort. Jo mer eksplisitt og direkte den kommer til uttrykk, det være seg i språk, tekst eller på annen måte gjort kommuniserbar, jo lettere vil den være å observere og overføre videre. *Kompleksitet* vil også være med på å avgjøre hvordan man lykkes med å overføre en praksis til en idemessig representasjon. Her vil graden av menneskelig påvirkning spille inn. Tekniske løsninger er enklere å oversette og overføre enn menneskelig interaksjon. Jo klarere sammenheng man finner mellom årsak og virkning, jo lettere vil det være å bringe kunnskapen videre. *Innvevdhet* vil si hvor sterk tilknytning en praksis har til sin spesifikke kontekst. Jo mer innvevd den er, desto vanskeligere vil den være å generalisere og dermed oversette og overføre (Røvik

2007:264-265). Jeg forventer at ideen sikkerhetskultur støter på vesentlige utfordringer knyttet til sin oversettelsesprosess. Kultur er i seg selv et begrep det er utfordrende å få et fast grep om rent språklig. Videre er det hovedsakelig knyttet til menneskelige forhold, hvilket i følge Røvik (2007) vil øke kompleksiteten. Siden sikkerhetskultur opprinnelig er hentet fra atomkraftverk som er en såpass spesiell virksomhet vil det også kunne by på vanskeligheter å se en generell relevans som andre organisasjoner kan ta del i. Jeg antar derfor at sikkerhetskultur i starten på sin reise har utfordringer knyttet til å finne relevans utenfor sin opprinnelige kontekst.

Czarniawska og Joerges beskriver den sosiale konteksten som viktig for hvordan ideer forstås (1996:29-30). Den innledende tolkningen danner grunnlaget for reisen. Ofte fremstilles militære systemer som uniforme, både bokstavelig og metaforisk, enhetlige, konforme og lite mottakelige for annerledestenkning. Dersom dette er tilfellet bør man kunne forvente at det i mindre grad oppstår mange ulike tolkninger av en og samme ide. I motsatt retning kan man tenke seg at de mange ulike nivåene og forskjellige underavdelingene faktisk tolker ideen ulikt.

3.2.3 Fase 3 – Ideen reiser

Etter oversettelse fra ren tanke til en mer objektliggende form, gir ideen mening for flere og er klar for å reise mellom ulike organisasjoner. Ved hjelp av dagens informasjonsteknologi vil ideer kunne reise både raskt og over lange avstander. Reisen kan også skje internt i en organisasjon. En ide vil med andre ord også kunne «reise» i tid gjennom å bli værende i samme organisasjon, altså på samme sted, over lengre tid, og gjennomgå en utvikling. For at denne reisen skal kunne skje må ideene oversettes både ut og inn i en kontekst. Sikkerhetskultur kan forstås som en slik ide som har både har reist over lang tid og flyttet seg mellom ulike organisasjoner. Forsvaret er på mange måter en organisasjon bestående av organisasjoner, og derfor blir «interne reiser» i Forsvaret også reiser mellom organisasjoner. Den kan reise mellom de hierarkiske nivåene (Røvik 2007:294), eller på tvers mellom ulike forsvarsgrener og avdelinger. Det vil kreve den samme dekontekstualisering når den skal reise internt i organisasjonen, som når den reiser i mellom organisasjoner.

3.2.4 Fase 4 – Fra objekt til handling

Når en ide har reist og ”ankommet” en organisasjon vil neste steg være å gjøre den om til faktisk handling. Dette forutsetter at det er skapt positive assosiasjoner og koblinger, for at den skal kunne slå rot. Den prosessen som nå starter går ut på at ideen, som først ble dekontekstualisert og objektifisert for å tillate en effektiv reise, nå må oversettes ”tilbake” slik at den gir mening i den lokale konteksten den har ankommet til. De idemessige objektene, i form av ord, kan gjøres om til handling. Altså må oversettelsen hos den mottakende organisasjonen først skape bilder av handling (Czarniawska og Joerges 1996:40). Deretter må overgangen fra bilde av handling til faktisk handling skje som en villet hendelse, og ikke en beslutning (Czarniawska og Joerges 1996:41). Blant de viktigste forutsetningene for å lykkes med dette nevner Czarniawska og Joerges (1996:41) at handlingen må vekke positive følelser. De kognitive og materielle aspektene må oppleves som udiskutable og positive. Det må tas for gitt at ideen vil føre organisasjonen dit man ønsker. Etter at «bilder» av ideen er befestet gjennom en positiv «stemning» i organisasjonen blir de gradvis mer og mer detaljerte. Dette kan tilsvarende konkrete handlingsplaner, og på ett eller annet tidspunkt møter disse det «magiske øyeblikket» (Czarniawska og Joerges 1996:41) der ord blir til handling og en reell materialisering av ideen finner sted. Det kan kanskje være vanskelig å peke på eksakte øyeblikk når en ide materialiseres, men overordnede organisatoriske grep kan markere materialiseringen av sikkerhetskultur. I Forsvaret vil jeg anta at overordnede endringer i direktiver, rutiner, lederskap og organisasjonsstruktur vil kunne markere når ledelsen mener at ideen starter å bli til handling, men det er også rimelig å anta at deltakelse fra alle nivåer i organisasjonen er viktig for at disse overordnede handlingene skal bli til resultater knyttet til bedret sikkerhet. Dette vil kunne uttrykkes i form av endrede holdninger, vurderinger og handlinger, men må antas å være vanskeligere å måle og avdekke fordi de ofte knyttes til de dypere nivåene i organisasjonskulturen (Schein 2010).

Røvik (2007:293 ff) kaller denne prosessen for kontekstualisering. Begrepet kontekstualisering viser til prosessen der ideen settes inn i den lokale konteksten. Den dekontekstualiserte ideen har reist frem til en ny organisatorisk kontekst og den møter en kompleks og sammensatt virkelighet med ulike strukturer, rutiner, prosedyrer og kulturer (Røvik 2007:293 ff). Gjennom å utstyre den sosiale fortolkningen og meningsdannelsen

rundt ideen med såkalte *markører*, skaper man en referanse til lokale forhold slik at gjenkjennbarheten øker. Disse prosessene som er med på å tolke ideen riktig inn i tid og sted omtaler Røvik som *innskrivningsregler* (Røvik 2007:301-305) som den generelle og overordnede kontekstualiseringen.¹²

Et annet sett «regler» som preger kontekstualiseringsprosessen er *oversettelses- og omformingsregler*. Disse representerer tre prinsipielt forskjellige strategier for hvordan oversettelsen gjennomføres. Den første kalles den *reproduserende* modus. Her vil ideen forsøkes gjenskapt så nøyaktig og med så få endringer som mulig når den oversettes mellom ulike kontekster. (Røvik 2007:308). Her vil oversettbarheten (jfr. avsnitt 3.2.2) få innvirkning på resultatet. Jo lettere det er å oversette en ide, jo lettere er det å kopiere den. Den andre strategien kalles den *modifiserende* modus, og består i at man i forhold til den opprinnelige ideen enten legger til eller trekker fra noe, eller en kombinasjon av begge. Man balanserer mellom å være tro mot det opprinnelige, og gjøre nødvendige tilpasninger (Røvik 2007: 311). Motivasjonen for en slik strategi ligger i en balansering av hensynet mellom å være tro mot det opprinnelige, og få til en best mulig tilpassing i den nye organisatoriske konteksten. Det kan også ligge på et pragmatisk plan, der man tilpasser en ide for å unngå at den medfører omfattende og ressurskrevende endringer (Røvik 2007:313-314). Den siste strategien kalles for den *radikale* modus. Her vil kontekstualiseringen innebære en ubundet endring av det grunnleggende konseptet eller praksisen som ideen representerer. Slik vil den lokale varianten som utvikles fremstå nærmest som en unik praksis «funnet opp lokalt», fremfor å være en representant for den eksterne ideen. Dette blir motstykket til den *reproduserende* modus, og radikal modus brukes gjerne om ideer som er vanskelig oversettbare, altså lite eksplisitte, komplekse og sterkt innvevd i den opprinnelige konteksten (Røvik 2007:317).

¹² Utgangspunktet for det translasjonsteoretiske perspektivet innenfor organisasjonsteori dreier seg om tilfeller der ideer skal ut av noen organisasjoner og sammenhenger og inn i andre (Røvik, 2007:247). Denne overføringen innebærer at «noe», f. eks en tanke, oppskrift eller ide, føres ut fra én sammenheng og bringes inn i en ny. Ideen må først frikobles fra dens opprinnelige sammenheng, gjennom dekontekstualisering, og deretter kolbes til den nye sammenheng, altså kontekstualiseres. Røvik mener at denne prosessen med uttak, overføring og adaptasjon kan sees på som en form for translasjon, eller oversettelse (2007:47). På 1980- og 1990-tallet trer translasjonsstudier virkelig frem som et eget tverrfaglig forskningsfelt, der oversettelsesenehetene ikke lenger er begrenset til språk og litteratur. Fag som psykologi, kommunikasjonsteori, antropologi, filosofi og kulturstudier (Baker i Røvik, 2007:253) blir i stadig økende grad inspirert av translasjonsteori.

3.2.5 Fase 5 – Institusjonalisering eller forbigående mote

Siste fase i modellen beskriver i hvilken grad ideen blir værende i en organisasjon, eller om den vil forsvinne ut igjen. Ideer reiser inn som moter og oversettes til handling. Får disse handlingene varige effekter og står seg mot senere ideer (moter) som dukker opp, vil man si de har fått institusjonell status (Czarniawska og Joerges 1996:38). Når en ide er institusjonalisert kan den sammenlignes med «byggesteiner» i organisasjonen, som for eksempel formell struktur, organisasjonskultur, ledelsesprinsipper, med mer (Røvik 1998:13). På lik linje med moter er ideer også avhengig av å treffe rett sted til rett tid (Czarniawska og Joerges 1996:44). Samtidig som en ide på denne måten «lander» etter en lang reise, vil den initiere nye ideer, som legger ut på nye reiser. Dette foregår som en kontinuerlig prosess. Nye ideer dukker hele tiden opp, men ikke alle gjennomgår de nødvendige translasjonsprosessene som kreves for at de skal tas inn i organisasjoner (Czarniawska og Joerges 1996:46). For at sikkerhetskultur skal kunne bli institusjonalisert, må den ideen få en varig plass i organisasjonen, stå i mot utfordringer, og ikke til stadighet skiftes ut av andre ideer eller praksiser innenfor sikkerhetsarbeidet som oppfattes som mer «moderne».

3.3 Oppsummering

Czarniawska og Joerges modell har jeg nå beskrevet i fem ulike faser, for på denne måten lettere å skille de ulike prosessene fra hverandre. Igjen vil jeg presisere at en enkelt ide sjelden legger ut på en enkeltstående reise, noe motemetaforen kan hjelpe oss å forstå. Moter skaper assosiasjoner som utvikler nye avarter kontinuerlig. På samme måte vil ideer hele tiden «formere» seg. Som en oppsummering har jeg valgt å sette inn de forventningene jeg har presentert underveis opp i en tabell knyttet til de ulike fasene:

Fase	Antagelse/Forventet funn
Fase 1: Ideen oppstår som tanke	Oppstår som respons på en krise og press fra omgivelsene. Henter inspirasjon fra andre organisatoriske kriser og støttes av idemessige moter. Reiser inn i Forsvaret som del av en annen ide.
Fase 2: Tanken blir objekt	Utfordrende oversettelsesarbeid. Vanskelig å gjøre eksplisitt. Kompleks ide som innledningsvis oppfattes som innvevd i en spesifikk kontekst. Dekontekstualisering gjennom utbringing.
Fase 3: Ideen reiser	Ideen antas allerede å være inne i Forsvaret etter fase 1. Fortsetter primært på en intern reise.
Fase 4: Objektet blir til handling	Kontekstualiseres gjennom tilpasninger i begreper. Utvikling og endringer i direktiver, rutiner, lederskap og struktur.
Fase 5: Ideen blir institusjonalisert eller forkastet som mote	Implementert gjennom formelle kanaler. Tegn til institusjonalisering på overordnet nivå gjennom rutiner, og uttrykte verdier og holdninger.

Fig. 3.1 Teoretiske antagelser

4. Metodisk tilnærming og design

Metode kan defineres som en fremgangsmåte for å kunne gi vitenskapelige svar på forskningsspørsmål (Ringdal 2007). Problemstillingen får derfor avgjørende betydning for valg av undersøkelsesdesign. Denne oppgaven søker å belyse hvordan ideen sikkerhetskultur har reist inn i Forsvaret, der jeg vil se på hvilke intensjoner og motiver som lå bak innføringen av en ide og videre hvordan innføringen faktisk forløp. Til sist vil jeg se på hvorvidt ideen om sikkerhetskultur har materialisert seg i språk, rutiner og strukturer i Forsvaret.

Problemstillingen fordrer en delvis beskrivende og delvis utforskende tilnærming (Yin 2014:238). Den legger opp til å beskrive noe som allerede har skjedd, og til å oppdage noe om et spørsmål som i liten grad har vært undersøkt tidligere (Ringdal 2007).

Problemstillingen fordrer dermed en tilnærming som: *«(...)får frem nyanserte data, går i dybden, er følsom for uventede forhold og dermed er åpen for kontekstuelle forhold.»*

(Jacobsen 2005:62). Det tilsier at casedesign vil være velegnet for å belyse problemstillingen. Robert K. Yin¹³ definerer casestudie som:

”... an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon (the ‘case’) in depth and within its real world context especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident” (Yin 2014:16).

Med andre ord er det også aktuelt der man forventer at konteksten spiller en viktig rolle i forståelsen av caset, hvilket jeg tidligere har berørt i kapittel 2 om sikkerhetskultur. Felles for casestudier er dermed at de innebærer omfattende informasjonsinnhenting omkring en spesifikk sak, der det benyttes flere ulike typer kilder, som alle er tids- og stedsavhengige. (Daymon og Holloway 2002:105, Johannesen et al. 2010:86). I denne oppgaven vil min empiri i hovedsak basere seg på en kombinasjon av intervju, dokumentstudier og deltakende observasjon. Den vil dermed ha tre forskjellige innsamlingsmetoder, og således tilnærme seg prinsippet om metodetriangulering. Det vil si en tilnærming der man benytter flere ulike metoder for å kontrollere om de ulike dataene peker mot samme konklusjoner, og dermed øker gyldigheten (Jacobsen 2005:229-230).

¹³ Forsker, og en ledende forfatter innen casestudie-forskning. Se: <http://www.sagepub.com/authorDetails.nav?contribId=501003>

4.1 Datagrunnlag

4.1.1 Intervju

Intervju beskrives av Yin (2014:110) som en av de viktigste kildene i casestudier, og er en fleksibel metode som muliggjør fylldige og detaljerte beskrivelser (Johannessen et al 2010:135). I tråd med oppgavens utforskende design valgte jeg å gjennomføre intervjuene relativt tidlig i prosessen, parallelt med arbeidet med teorien. Siden intervjuguiden ble utarbeidet på et såpass tidlig tidspunkt ble det naturlig å gjennomføre semistrukturerte intervjuer.¹⁴ Jeg rettet fokuset mot kritiske hendelser i Hæren, hvilke opplevelser de selv har hatt, hvordan de oppfattet dagens arbeid med sikkerhet, og hva de mente fungerer og er viktig å fokusere på i relasjon til temaet.

Totalt gjennomførte jeg ni intervjuer. Informantene ble valgt ut strategisk for å sikre at jeg fikk tilgang til medlemmer av organisasjonen med solid operativ erfaring, og dermed kunnskap om utviklingen i sikkerhetsarbeidet innenfor de siste 10-20 årene.

Informantene¹⁵ bestod av offiserer med 15-25 års erfaring fra ulike avdelinger og nivåer i Hæren, i gradssjiktet kaptein-major-oberstløytnant. Enkelte hadde også tjenesteerfaring fra andre forsvarsgrener. Med unntak av én hadde alle informantene erfaring som avdelingssjef.¹⁶ Samtlige har tjenestegjort i operasjoner i utlandet, ved operative avdelinger og utdanningsavdelinger i Norge. To av informantene ble også valgt ut i kraft av den stillingen de jobber i Hærstaben i dag, hvor de jobber med sikkerhetskultur i Hæren. Jeg valgte å fokusere på offiserer fra Hæren fordi jeg selv snart har 16 års tjeneste i denne forsvarsgrenen og kjenner organisasjonen godt.

Intervjuene ble i hovedsak gjennomført på et nøytralt kontor på Krigsskolen i arbeidstiden. Samtlige intervjuer ble innledet med en kort redegjørelse for bakgrunn for prosjektet, presisering om at intervjuene var underlagt konfidensialitet og at informantene

¹⁴ Se Vedlegg 1 og 2

¹⁵ Jacobsen (2005:171) og Johannessen et al. (2010:239) bruker begrepene informant og respondent noe ulikt. Jeg følger Johannessen et al. som bruker betegnelsen respondent om personer som svarer på spørreskjemaer, mens informant om personer som intervjues.

¹⁶ Sjef for kompani eller høyere enhet. Et kompani består normalt av om lag 100 soldater og offiserer.

ville anonymiseres. Jeg anmodet om å få bruke opptaksutstyr. Ingen av informantene takket nei, noe som innebar at det ble gjort opptak av samtlige intervjuer. Etter å ha gjennomført intervjuene transkriberte jeg dem fortløpende i etterkant. Alle informantene utenom to er anonymisert. Rune Wenneberg og Bernt Lockert er, som nevnt, intervjuet i kraft av de stillingene de jobber i Hærstaben i dag, hvor de jobber med sikkerhetskultur i Hæren. Det ville i praksis ikke vært mulig å ta hensyn til både anonymitet og fremheve hvordan akkurat disse informantene bidro til økt gyldighet i kraft av sine stillinger. Wenneberg og Lockert har på eget initiativ samtykket til å la seg gjengi med fullt navn.

4.1.2 Dokumentundersøkelser

Undersøkelsene mine har også omfattet dokumenter. Dokumenter er såkalte sekundærdata i forskningssammenheng, og vil si at de består av data som er samlet inn av andre (Johannessen et al. 2010:164). Mine dokumenter omfatter i hovedsak offentlige dokumenter i form av rapporter fra gransknings- eller undersøkelseskommisjoner, NOU'er, militære direktiver og reglementer. Det viktig å ta stilling til hvor stor troverdighet dokumentene har. Man må da ta i betraktning hvem som har utarbeidet dem, og med hvilket formål. Da jeg stort sett har benyttet meg av sekundærkilder i form av offentlige dokumenter mener jeg disse har stor troverdighet. Gjennom disse dokumentene kan jeg få «et bilde» av kulturen gjennom å identifisere ulike uttrykk «mellom linjene», se etter hva man har lagt vekt på og hvilket sikkerhetsfokus man har. Eksempelvis kan man i rapportene etter Vassdalen-ulykka lete etter indikatorer på et ingeniørrettet **versus** organisatorisk sikkerhetsfokus i Hæren. Utviklingen i viktige sikkerhetsrelaterte reglementer i Forsvarets sentrale reglementsdatabase¹⁷ vil også kunne si noe om hvilken prioritet og tilnærming Forsvaret har til sikkerhetsarbeidet uttrykt eksempelvis gjennom hyppighet i oppdatering og revisjon.

4.1.3 Observasjon

Den siste metoden jeg har brukt er observasjon. Observasjon retter seg i hovedsak mot å registrere atferd, altså hva mennesker faktisk gjør (Johannessen et al. 2010:159). Som offiser med over 15 års erfaring fra Hæren vil jeg fremholde at observasjonene mine har

¹⁷ FOBID - Forsvarets oversikt over bestemmelser, instruksjer og direktiver

gått over tilsvarende tidsepoke, både deltagende, ikke-deltagende, åpent og skjult. Ved kritisk å reflektere over egne erfaringer, praksis, holdninger og opplevelser vil det kunne gi meg en form for innsikt i den kulturen jeg faktisk forsker på. Jeg ønsker imidlertid å bevisstgjøre leseren på noen særegenheter i de «dataene» jeg rår over knyttet til min bruk av observasjon som metode. Jeg har ikke gått rundt med denne oppgaven som mål i løpet av alle disse årene, og hva jeg har observert når og i hvilken sammenheng har vært helt uten tanke på at det har blitt gjort som et ledd i en forskningsprosess. Jeg har jo bare levd livet mitt, men da dette er en såkalt erfaringsbasert masteroppgave ville det unektelig være rart om ikke nettopp mine erfaringer skulle komme til nytte. En annen faktor som kan styrke mine observasjoner er at jeg selv faktisk er en del av den organisasjonskulturen jeg studerer. Som kulturbærer vil jeg kanskje ha lettere for å gjøre velbegrunnede vurderinger av empirien.

4.2 Refleksjoner knyttet til pålitelighet og gyldighet

I kvantitativ forskning har dataenes reliabilitet stor relevans. I kvalitativ forskning blir dette vanskeliggjort av at innsamlingen ofte er mindre strukturert, og dataene er ofte kontekstavhengige og verdiladede (Johannessen et al. 2010:229). Det er uansett viktig å opprettholde en pålitelighet knyttet til metoden. Dette kan man til dels søke å oppnå gjennom å gi leseren en god beskrivelse av den kontekst som undersøkes, slik jeg har forsøkt å gjøre i kapittel 2, og dels gjennom å presentere «en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten for hele forskningsprosessen» (Johannessen et al. 2010:230). Sistnevnte har for øvrig hele dette kapittelet forsøkt å bidra til. Dernest skaper man tillit til oppgavens gyldighet gjennom det empiriske materialet. Ved å forholde seg kritisk til kvaliteten på empirien vil man ytterligere styrke påliteligheten, noe jeg kommer tilbake til i avsnittet om forforståelse. Gyldigheten uttrykkes gjennom begrepene intern og ekstern validitet.

For å oppnå intern validitet i en kvalitativ studie må metoden undersøke det den har til hensikt å undersøke, slik at den kan hevdes å møte hensikten med studien, og faktisk representere virkeligheten (Johannessen et al. 2010:230). Man kan oppnå dette blant annet gjennom vedvarende observasjon, hvilket er utenfor rekkevidden av dette prosjektet, sett bort i fra at jeg selv har «observert» i Forsvaret alle de årene jeg har vært

en del av det. En annen teknikk som øker sannsynligheten for troverdige resultater er metodetriangulering. Gjennom å bruke en rekke forskjellige innsamlingsmetoder rundt en og samme analyseenhet øker den interne validiteten (Jacobsen 2005, Johannessen et al. 2010:230). Gjennom en kombinasjon av intervju og dokumentundersøkelser har jeg bidratt til muligheten for å kryssjekke funn, som jeg igjen har avstemt med observasjoner og egne erfaringer. Antonsen (2009:21) peker på at en svakhet ved flere studier av sikkerhetskultur er at de kun ser på kulturen som summen av individenes holdninger og verdier. Antonsen mener at kulturen er noe mer en som så. Kulturen kommer til uttrykk i det som skjer når flere individer møtes i en sosial interaksjon. En rekke intervjuer av enkeltpersoner som sammenstilles vil derfor kunne skape et unøyaktig eller i verste fall feil bilde. Gjennom triangulering har jeg derfor forsøkt å unngå nettopp slike feilkilder. Offentlige dokumenter vil eksempelvis sees på som uttrykk for organisasjonens meninger, som igjen kan sammenlignes med enkeltindividene. Samtidig vil mine observasjoner gjøre det enklere å fokusere søkeprosessen mot relevante eksempler.

Den eksterne validiteten vurderer i hvilken grad funnene kan generaliseres. For kvalitative studier er denne generaliseringen knyttet til såkalt teoretisk generalisering der man gjennom empiri forsøker å forstå og utdype begreper og fenomener (Jacobsen 2005:222). For å kunne gjøre dette med et begrenset utvalg må man gå i dybden. Skal man da ivareta validiteten vil utvalget få betydning (Jacobsen 2005:223). Jeg vil argumentere for at mitt utvalg av intervjuobjekter er relevant. Det består, som tidligere nevnt, av offiserer fra Hæren som har «typisk» tjenestebakgrunn og ved at de har relativt lang fartstid har de også innsikt i utvikling innenfor sikkerhetsarbeid i Forsvaret, i hvert fall innenfor de siste 15-20 år.

4.3 Forforståelse

Når det gjelder mine egne erfaringer har det vært viktig å være bevisst den signifikante betydningen min forforståelse har for påliteligheten til forskningsarbeidet. Den kan påvirke oppgaven og dermed dens validitet på flere punkter, eksempelvis datainnsamling, analyse og tolking (Johannessen et al. 2010:38-39). Den vil påvirke hvordan jeg opptrer i intervjusituasjonen, hvilke spørsmål jeg stiller, og hvilke jeg ikke stiller. Mine tidligere erfaringer vil kunne diktere hva jeg interesserer meg for i dataene og dermed vil

vektlegge. Jeg må derfor være varsom med hvilke tolkninger jeg gjør av informantenes personlige ytringer. Refleksjoner rundt egne tolkningsmønstre og åpenhet omkring meninger jeg tillegger konkrete funn, mener jeg likevel er med på å ivareta oppgavens pålitelighet. Gjennom å knytte empirien til flere overlappende teorier sikrer jeg en større objektivitet. Jeg er derfor tryggere på at mine personlige erfaringer styrker oppgaven, fremfor å svekke den. Jeg har et nærere forhold til den empirien jeg samler inn, og vil lettere kunne sette meg inn i informantenes kontekstforståelse.

5. Sikkerhetskultur på reise i Forsvaret

I dette kapittelet vil jeg presentere mine funn og drøfte dem mot Czarniawska og Joerges (1996) teori om ideer på reise. Jeg vil starte med å forsøke å identifisere mulige drivkrefter og motiver til ideen, og der vil instrumentelle og institusjonelle perspektiv være med på å forklare de valgene Forsvaret gjør. Hva var den første tanken og hvordan oppstod ideen? Hvordan kom den inn i Forsvaret? Deretter vil jeg følge ideen gjennom de ulike fasene i modellen, hvor jeg også vil benytte Røviks (2007) teori om dekontekstualisering og kontekstualisering for å finne ut hvordan ulike elementer av sikkerhetskulturen føres inn i Forsvaret og reiser mellom ulike avdelinger.

5.1 En ide oppstår og knytter seg til Forsvaret

Ideen om sikkerhetskultur oppstod, som tidligere nevnt, i 1986 i sammenheng med Tsjernobyl-ulykken. Sikkerhetskultur ble definert ved å kombinere sikkerhetsrelatert atferd med verdier og holdninger. Dermed ble det etablert en klar sammenheng mellom sikkerhetskultur og organisasjonskultur. Det generelle bildet innen organisasjonsforskning på 80-tallet stemmer på mange måter godt over ens med plasseringen av når ideen oppstod tidsmessig. Det er i denne perioden kulturbegrepet for alvor tas inn i en organisasjonsteoretisk kontekst (Jacobsen og Thorsvik 2007:115, Reason 1997:192). Røvik påpeker at «*En organisasjonsoppskrifts sannsynlighet for å få stor utbredelse avhenger bl.a. av hvorvidt den finner klangbunn i samtiden*» (1998:93). Det ligger dermed til rette for at en ide som sikkerhetskultur kan oppstå i lys av 80-tallets allerede etablerte fokus på organisasjonskultur. Det kan dermed være med på å påvirke organisasjonenes oppmerksomhet og være med på å avgjøre om ideen tas inn (Czarniawska og Joerges 1996:27). *Begrepet* sikkerhetskultur kan som tidligere nevnt spores til Tsjernobyl, men det er utfordrende å gi tilsvarende presis angivelse av når *ideen* sikkerhetskultur tas inn i Forsvaret. I et forsøk på å finne ut hvordan ideen sikkerhetskultur kan ha kommet inn og reist videre i Forsvaret diskuterer jeg her noen mulige alternativer basert på mine funn.

5.1.1 Som følge av en krise?



Bilde 1. Fra minneseremonien etter skredulykken i Vassdalen. I forgrunnen Statsminister Kåre Willoch (f.v.) og H. M. Kong Olav V. (Foto: Henrik Laurvik, NTB scanpix)

I sammenheng med at ideen om sikkerhetskultur oppstod etter Tsjernobylulykken fremstod det som naturlig for meg å lete etter tegn på at ideen reiser inn i Forsvaret i omtrent samme periode. Dermed pekte «pilene» ganske umiddelbart i retning av Vassdalulykken. Siden andre verdenskrig er det få hendelser som har satt dypere spor i Forsvaret og Hæren enn skredulykken i Vassdalen 5. mars 1986 der 16 soldater omkom under øvelse Anchor Express. Forsvarets forhold til sikkerhet anno 1986 bar preg av å vektlegge regler og prosedyrer, og representerer slik sett et forhold til sikkerhet som minner om en «ingeniørtradisjon». Her sees sikkerhet på som en fysisk faktor som kan beregnes, kvantifiseres og designes inn i systemene og skjer det en feil er det på bakgrunn av dårlig design. Ingeniørtradisjonen har sin opprinnelse blant annet fra militære systemer (Reason 1997:225, Martinussen 2013:69). Flere av informantene mine bekrefter langt på vei dette synet. Ved spørsmål om deres forhold til sikkerhet i løpet av karrieren svarer en av informantene som begynte i Forsvaret før Vassdalen-ulykken blant annet:

«Slik jeg husker det, så opplevde jeg sikkerhet som ett sett med regler vi måtte forholde oss til. Hvis man fulgte reglene og prosedyrene så var man trygg. Hvis du bryter de så tar du unødig risiko, og risikerer at noe går galt, slik at i aller høyeste grad så var sikkerheten knyttet til å kjenne til prosedyrer, regler og bestemmelser.»

Ut i fra den gjeldende retningen innen sikkerhetsarbeidet var de første konklusjoner som granskningskommisjonen kom med, i tråd med det rådende synet. Alle forslag til tiltak kommisjonen konkluderte med var av «teknisk» art. De henvendte seg direkte mot forhold som kunne regulere fremtidig atferd, og var i all hovedsak primært rettet inn mot skredutsatt tjeneste og ikke generell sikkerhet (NOU 1986:20:102-104). I etterkant løftet heller ikke Forsvaret sikkerhet som et eget satsningsområde. Dermed blir det vanskelig å argumentere for at ideen sikkerhetskultur blitt tatt inn i Forsvaret som direkte respons på denne krisen. Derimot kan Forsvarets søken etter nye løsninger ha blitt *initiert* av krisen. Czarniawska og Joerges sier at ideer også kan tas inn av organisasjoner som er i søken etter noe nytt og spennende, eller en generell retningsgiver (1996:28). Dette perspektivet ser jeg nærmere på i neste avsnitt.

5.1.2 Som følge av en organisatorisk mote?

Mine funn tyder på at et vendepunkt i Forsvarets sikkerhetsfokus kom i løpet av arbeidet med stortingsmeldingen i etterkant av Vassdalen-ulykken.¹⁸ Som ett av flere tiltak i oppfølgingen initierte Forsvarsdepartementet et forskningsprosjekt for «å se nærmere på *hvorledes organisasjonsstruktur, lederskap og kriteriene for ordrenekt fungerte i Forsvaret og hvilke forbedringer som kan gjøres*» (NOU 1991:19 s.9).¹⁹ 30. oktober 1987 ble derfor «Koordineringsrådet for forskning og utvikling om lederskap og organisasjonsformer i Forsvaret» nedsatt. Deres arbeid ble sammenfattet i NOU (1991:19) «*Lederskap og organisasjonsformer i Forsvaret*» og presentert for Stortinget i St melding nr 38 (1991-92). Her ble Forsvarets organisasjonsform, prosedyrer, lederskapsidealer og organisasjonskultur satt på dagsorden. I årene etter Vassdalen-ulykken preger dette arbeidet den generelle utviklingen i Forsvaret (FSJ 2012:6). Denne utviklingen foregikk imidlertid samtidig som populære militærteoretiske ideer sirkulerte i vesten. Kunne slike militærteoretiske moter «berede grunnen» for en ide om sikkerhetskultur i Forsvaret? Jeg vil nå forsøke å se om slike organisatoriske moter også

¹⁸ St.meld. nr. 68 (1986-87) «Om skredulykken i Vassdalen 5. mars 1986». Man kan få inntrykk av når man leser kommisjonens gjennomgang av hendelsesforløpet og vurderinger (NOU 1986:20 s. 71-101) at det er en rekke «småting» som best kan karakteriseres som «organisatoriske utfordringer».

¹⁹ «Lederskap og organisasjonsformer i Forsvaret»

kan ha vært en medvirkende drivkraft til at ideen om sikkerhetskultur etter hvert kom inn i Forsvaret.

På 1990-tallet arbeides det med utviklingen av Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD). Inspirasjonen til den første utgaven er basert på militær *manøverteori* som revitaliseres av US Army i 1982 gjennom doktrinen Air Land Battle (FM 100-5 1982). Utgangspunktet var behovet for en mer moderne doktrine som var ment å skulle gi svar på den nye krigens utfordringer (Sæveraas og Henriksen 2007). Manøverteorien kan derfor sees på som en slags militær organisatorisk mote som kom fra USA på begynnelsen av 90-tallet, noe følgende sitat fra Sæveraas og Henriksen gir gode indikasjoner på: «*Det generelle inntrykket blant militære i Norge var at AirLand Battle representerte noe nytt, og at dette nye kunne betegnes som manøverkrigføring*» (2007:87). Videre var Norge var som et lite NATO-land avhengig av et godt forhold til USA, og det var viktig å bli oppfattet som relevante og oppdaterte i NATO:

«Det var ikke tilfeldig at amerikanske impulser påvirket doktrineutviklingen. Tendenser i USA anga ofte retningen for Natos [sic] utvikling». (Sæveraas og Henriksen, 2007:151).

I Norge ble et slikt manøverorientert operasjonskonsept første gang besluttet innført i 1995 (FSJ 1995, Sæveraas og Henriksen 2007:140, FFOD 2000).

Sentralt i manøverteorien finner vi ledelsesfilosofien oppdragsbasert ledelse²⁰ som et bærende element (FFOD 2000:50, 52 ff, FSJ 2012:6), og det er nettopp denne ledelsesfilosofien som synes «å berede grunnen» for innføring av en ide om sikkerhetskultur. Oppdragsbasert ledelse er i seg selv ikke det samme som sikkerhetskultur, men vi finner igjen en del likhetstrekk og felles tenkemåte. ACSNI beskriver som nevnt i kapittel 2 en positiv sikkerhetskultur som «basert på gjensidig tillit, felles forståelse av sikkerhetsstatus og tro på forebyggende tiltak» (Martinussen 2013:69). Personlig engasjement og ansvaret til enkeltindividet vektlegges også (Martinussen 2013:70). Dersom vi ser på oppdragsbasert ledelse finner vi igjen de samme elementene. For det første: Tillit fremheves som en viktig faktor for å få oppdragsbasert ledelse til å

²⁰ «Oppdragstaktikk» omtales allerede i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse fra 1983, men det noe utvidede begrepet «ledelsesfilosofien oppdragsbasert ledelse» kom ikke inn med full tyngde før i etterkant av Vassdalen-ulykken (FSJ, 2012:6).

fungere (FFOD 2000:53-54).²¹ For det andre kan vi sammenligne «*felles forståelse av sikkerhetsstatus*» (Martinussen 2013:69) som situasjonsbevissthet, et annet vesentlig element av oppdragsbasert ledelse. FFOD beskriver dette som «*den tilstand hos en person eller organisasjon som både har oversikt og forståelse av en situasjon*» (2000:58). For det tredje vektlegges initiativ både i sikkerhetskultur, eksempelvis gjennom forebyggende tiltak, og i oppdragsbasert ledelse der «*de undergitte sjefers evne til fleksibilitet, selvstendighet og initiativ*» (FFOD 2000:53) er viktig. Nettopp dette med initiativ var også et viktig poeng i rapporten fra Vassdalen-ulykken:

«Et viktig moment var også at forholdene forandret seg meget raskt. Det kan forklare hvorfor det noe kompliserte militære system ikke reagerte på faresignalene før det var for sent». (NOU 1986:20:100).

Oppsummert kan altså oppdragsbasert ledelse leses som sammenfallende med ideen om sikkerhetskultur, både som en del av fokuset på forebygging, den kollektive måloppnåelsen og det som går på enkeltindividets initiativ og ansvar (Martinussen 2013:69-70, FFOD 2000:50 ff). Manøverteorien representerer en organisatorisk mote som kan ha medvirket til at ideen om sikkerhetskultur etterhvert ble tatt inn i Forsvaret fordi den forutsetter at oppdragsbasert ledelse ble innarbeidet som den fremherskende ledelsesfilosofien (Sæveraas og Henriksen 2007:86). Oppdragsbasert ledelse kan legge til rette for en god sikkerhetskultur gjennom å prioritere tillit, fokusere på situasjonsbevissthet og fremdyrke initiativ og fleksibilitet (FFOD 2000, Reason 1997). Dette er videre i tråd med Reasons (1997) beskrivelse av forutsetninger for en informert kultur, og dermed kan man begynne å arbeide med sikkerhet på en annen måte enn før også. Det kan derfor synes som om ideen sikkerhetskultur på sin reise *inn* i Forsvaret har fulgt en oversettelseskjede der oppdragsbasert ledelse var en del av forutsetningene (FSJ 2012, Czarniawska og Joerges 1996:20-24). Manøverteorien er den organisatoriske moten som bringer inn fokuset på oppdragsbasert ledelse.

²¹ Reason vektlegger tillit innenfor begrepet *Just Culture*, som et viktig element av hans forståelse av sikkerhetskultur (1997:195).

5.1.3 Instrumentelt eller institusjonelt motivert?

Er det institusjonelle eller instrumentelle motiv som fremstår som de tydeligste drivkreftene bak å innføre ideen om sikkerhetskultur? Etter Vassdalen-ulykken ble Forsvarets lederskap sterkt kritisert. Fokuset ulykken fikk i media påvirket folkeopinionen, og politikere satt press bak kravene om endring (NOU 1991:19). Det oppstår med andre ord et sterkt institusjonelt press fra omgivelsene. Innledningsvis møtes dette presset primært gjennom å justere og presisere regelverk. Det kan også argumenteres for at sikkerhetskulturen kom som del av en styrt endring i ledelsesfilosofien. Ser man til hvordan manøverteori vedtas som gjeldende doktrine i 1995 (FSJ 1995)²² bærer dette ved første øyekast preg av å være en rasjonelt planlagt og styrt prosess basert på Forsvarssjefens beslutning (Sæveraas og Henriksen 2007), og synes således umiddelbart som en instrumentelt motivert tilnærming til å innføre en ide. Men dette arbeidet kan også ha blitt innledet på grunn av populære strømninger innen militærteoretisk tenkning, og dermed tolkes som et tilsvarende på institusjonelt press:

«Innføringen av en manøverkrigføringsdoktrine kunne signalisere troverdighet gjennom evne og vilje til å operere sammen med de allierte. En kanal for påvirkningen var norske offiserers studieopphold ved amerikanske stabsskoler» (Sæveraas og Henriksen 2007:151).

Det kan dermed se ut som om Forsvaret søkte etter løsninger på flere problemer samtidig på 1990-tallet. Man måtte opprettholde Norges relevans i NATO og signalisere troverdighet, noe som særlig var viktig i en periode der slutten på den kalde krigen førte til at Norges strategiske posisjon ble marginalisert (Sæveraas og Henriksen 2007:151-152). Samtidig blir lederskap og organisasjonsformer kritisert (NOU 1991:19). Dette kan støtte argumenter for at det lå et institusjonelt press bak motivasjonen for å innføre manøverteori. I forrige avsnitt argumenterte jeg for sammenhengen mellom oppdragsbasert ledelse, som kom inn via manøverteori, og sikkerhetskultur. *Begrepet* sikkerhetskultur ble ikke eksplisitt brukt i arbeidet med sikkerhet direkte etter Vassdalen-ulykken. Det er heller ikke omtalt direkte i sammenheng med oppdragsbasert ledelse, men jeg vil fremholde at manøverteori og oppdragsbasert ledelse kan ha beredt grunnen for ideen om sikkerhetskultur. Et viktig kulturelt fenomen som utviklet seg i samfunnet på 1980- og 1990-tallet tilla enkeltsoldaten større verdi. Dette førte igjen til en dreining

²² «Forsvarssjefens grunnsyn for utvikling og bruk av norske militære styrker i fred, krise og krig»

mot operasjonskonsepter som skulle føre til minst mulig tap av menneskeliv (Sæveraas og Henriksen, 2007:151). Man skulle ødelegge motstanderens vilje fremfor materiell og menneskelige resurser. Forsvarets operasjonskonsept begynte dermed å vektlegge sikkerhetsdimensjonen i større grad en tidligere. Sammenholder vi dette med de øvrige likhetstrekkene som initiativ, tillit og situasjonsbevissthet kan det sies at sikkerhetskultur ligger idemessig nært oppdragsbasert ledelse.

Kaster vi et blikk tilbake til elementene i de institusjonelle omgivelsene ser det ut som at det særlig er de *normative* elementene som motiverer for en endring på 1990-tallet fordi ledelsesform og organisatoriske forhold kritiseres som en indirekte følge av Vassdalenulykken (Jacobsen og Thorsvik 2007:199, NOU 1991:19, NOU 1986:20). Forsvaret møter presset med prosedyrekonformitet ved å innføre manøverteori og oppdragsbasert ledelse. Man kan si at Forsvaret slår to fluer i en smekk. Ved å svare på presset om å fornye operasjonskonseptene legger man samtidig til rette for ideen om sikkerhetskultur gjennom å innføre oppdragsbasert ledelse.

5.2 Ideen objektifiseres gjennom fornyet fokus

5.2.1 Oppmerksomhet

Den rette oppmerksomheten må være tilstede for at en ide skal kunne bli et objekt som kan reise videre. For at en ide skal få den oppmerksomheten som kreves, må den gjøres tydelig. Den må gis en språklig «merkelapp» som gjør det mulig å flytte den fra en organisasjon til en annen (Czarniawska og Joerges, 1996:32). I løpet av årene 1999-2003 skjer det en rekke dødsulykker i Forsvaret. Disse synes å forsterke det institusjonelle presset og tydeliggjør dermed et behov som tilfører ny kraft til ideen om sikkerhetskultur. Særlig er det Hæren som merker dette presset. Flere av informantene vektlegger serien med tragiske dødsfall på begynnelsen av 2000-tallet. Bernt Lockert sier at

«(...) Dødsulykkene rundt årtusenskiftet satt i veldig stor grad sikkerhet og sikkerhetskultur mye mer på dagsorden for Hæren sin del.».

En av informantene gikk i samme kull på Krigsskolen som en av personene som omkom vinteren 2000, og uttalte:

«(...) Det var da man kanskje fikk litt tanker rundt det, uten egentlig å tenke sikkerhetskultur i Forsvaret akkurat.».

Den tilbakevendende ulykkestendensen²³ startet en debatt om sikkerheten i Forsvaret. I denne forbindelse fremmer stortingsrepresentant Marit Nybakk en interpellasjon overfor Stortinget (Nybakk 2003). Hun stiller seg kritisk til sikkerheten i Forsvaret der hun blant annet spør om det kan ha sammenheng med kulturelle forhold. Hun setter dermed ord på ideen gjennom å etterlyse sikkerhetskultur:

«Hva er det da som svikter, og hvilke konkrete tiltak kan iverksettes for å forebygge ulykker? (...) Kan ulykkene på noen måte knyttes til spesielle særtrekk ved Forsvaret? (...) Hvis det foreligger en ukultur, er første steg for å takle den en innrømmelse av at den faktisk forekommer.» (Nybakk 2003)

Når Nybakk her bruker konkrete eksempler skulle det i følge teorien bli vanskelig å overføre ideen. En praksis eller ide fra en bestemt kontekst må «oversettes fra», slik at den blir akseptert og forstått i andre kontekster (Czarniawska og Joerges 1996:26-33). Dette kan det likevel se ut som om hun gjør i neste avsnitt gjennom å løfte problemet til et overordnet nivå. Slik er hun på sett og vis med på å billedliggjøre det presset omgivelsene øver på Forsvaret sett i et institusjonelt perspektiv.

«For det første må det norske folk være trygge på at Forsvaret ivaretar vår sikkerhet ut fra foreliggende trusler. For det andre må foreldre være sikre på at når deres sønner blir kalt inn til førstegangstjeneste – og noen døtre gjør det frivillig – skal sikkerheten ved øvelse være slik at det ikke skjer ulykker der soldater omkommer eller blir hardt skadet.» (Nybakk 2003)

Funnene peker dermed i retning av at ideen ble tatt inn i Forsvaret etter Vassdalen-ulykken, men deretter lå litt i «dvale» frem til nye kriser skapte økt oppmerksomhet. I forlengelsen her finner vi at Czarniawska og Joerges påpeker at problemer som fremstår som dramatiske og spennende er de som får tilstrekkelig oppmerksomhet (1996, 31-32). Når oppmerksomheten på nittitallet i større grad var rettet mot ledelseskonseptet enn sikkerhetskonseptet kan det muligens forklare hvorfor ideen ikke ble implementert på det tidspunktet. Når nye kriser skjer i 2003 får man på ny oppmerksomhet.

²³ *August 1999: En sersjant fra Telemark bataljon omkom i en bilvelt under en militærøvelse på Sessvollmoen. *Desember 1999: En person omkom da en beltevogn gikk gjennom isen på et tjern. *Mars 2000: Taket på samfunnshuset på Rustadhøgda i Målselv raste sammen, og tre av deltakerne i militærøvelsen Joint Winter 2000 omkom. Tidligere samme dag omkom en offiser i en bilulykke. *Januar 2001: En soldat omkom da taket på et lagerskur ved Sessvollmoen leir raste sammen. *Mars 2003: En soldat omkom i en ulykke i Rena leir da han fikk løpet på en stridsvogn i hodet. *Juni 2003: En vernepliktig soldat omkom i en drukningsulykke da soldater skulle ta seg over vassdrag med tau. *Oktober 2003: En vernepliktig soldat omkom da han falt utfor en skrent på Jarfjordfjellet i Sør-Varanger (<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/forsvaret/42-doede-soldater-i-norge-paa-16-aar/a/179294/>)

Ved at oppdragsbasert ledelse var innført i langt større grad i 2003 enn i 1986 (Jfr. FFO, 2000) kan det også ha fått konsekvens for den ulike oppmerksomheten sikkerhetskultur ble gitt i disse to periodene. Oppdragsbasert ledelse er et mulig eksempel på en annen ide på reise, og sikkerhetskultur kan ha fulgt i «kjølvannet» av denne. Sikkerhetsinspektøren utdyper overførbarheten mellom sikkerhetskultur og oppdragsbasert ledelse ytterligere:

«God sikkerhetskultur og evnen til å skape god sikkerhetskultur, er spesialtilpasset den lederskapsformen vi har i Norge. Altså oppdragsbasert ledelse er midt i blinken for å skape en god sikkerhetskultur (Wenneberg, intervju)

Han forsterker dermed inntrykket av at oppdragsbasert ledelse fører til en tydeliggjøring av sikkerhetskultur. Czarniawska og Joerges (1996) viser i denne sammenheng til at: *«we cannot perceive something unless it is somehow relates to what we already know»* (1996:27). Overfører vi dette til Forsvaret kan det forstås slik at når oppdragsbasert ledelse i større grad var i bruk i Forsvaret i 2003, kan dette ha medvirket til at ideen om sikkerhetskultur ble tydeliggjort bedre i 2003 enn i 1986. Noe av forklaringen til hvorfor ideen fremstår som tydeligere etter krisen i 2003 kan ha sammenheng med hvor godt etablert oppdragsbasert ledelse var i Forsvaret på de ulike tidspunktene.

5.2.2 Ufordringer med dekontekstualiseringen

Ved hjelp av teorien til Røvik (2007) kan vi komme enda nærmere en forklaring på hvorfor ideen ikke ble et tydelig objekt før i 2003. Som vi så i avsnitt 5.1.1 var tiltakene man iverksatte etter Vassdalen-ulykken i stor grad rettet inn mot snøskred. Man klarer i liten grad å løsrive ideen fra en enkelthendelse. Ideen om sikkerhetskultur kan i for stor grad ha vært *innvevd* (Røvik 1007:263) i denne konteksten. En informant som opplevde dette selv husker at:

«Mens jeg var sersjant oppstod Vassdalen [-ulykken] og det ble et voldsomt sikkerhetsfokus knyttet til dette med skred og bevisstheten rundt ferdsel. Det fikk mye fokus. (...) Innenfor andre ting så opplevde jeg ikke at dette [sikkerhet] var så sentralt»

I 2003/2004 ble sikkerhet et sentralt tema igjen. Generalinspektøren for Hæren (GIH), Lars Sølvberg, er kanskje med på å dekontekstualisere ideen om sikkerhetskultur når han oppretter funksjonen som Sikkerhetsinspektør i Hæren. Dermed blir sikkerhet et eget fagområde i Hæren. Sikkerhetsinspektøren gis en egen stab og har innledningsvis som hovedoppgave å se på standardisering rundt risikovurdering (Wenneberg, intervju). Ved å

opprette funksjonen sikkerhetsinspektør i Hæren kan det virke som om man lyktes bedre med å fjerne koblingene til én konkret ulykkeskontekst og håndtere utfordringene med *innvevdhet*.

Det kan også tenkes at *kompleksiteten* ble for stor når man beveget seg inn på temaer som organisasjonsformer og lederskap i Forsvaret (Jfr. Røvik 2007:264). Når man diskuterte oppdragsbasert ledelse og manøverteori kom man inn på områder som åpenbart dreide seg om menneskelig påvirkning. Dette gjør ideen kompleks og vanskelig å dekontekstualisere, i følge Røvik (2007:263-264). Dette kan ha vært en medvirkende årsak til at sikkerhetskultur i løpet av 1990-tallet ikke lot seg identifisere tydelig som en egen ide. Ser vi på utfordringer med *eksplisitet* kan det være at når sikkerhetskultur i Forsvaret blir løftet som et problemområde i Stortinget, blir ideen i større grad enn tidligere gjort *eksplisitt*. Dette vil også bidra til å dekontekstualisere ideen, og la den bli et «objekt» som lettere kan reise (Czarniawska og Joerges 1996).

Grepet med å opprette sikkerhetsinspektøren i Hæren kan også forstås som andre deler av dekontekstualiseringen. Det er et eksempel på at Forsvaret benytter en intern aktør i arbeidet med å overføre ideen (Røvik 2007:270). Sikkerhetsinspektøren representerer etter hvert en slags utbringer (Røvik 2007:270), som blir ansvarlig for det sikkerhetsrelaterte arbeidet i Hæren. Sikkerhetsinspektøren representerer også muligens objektifiseringen av ideen når den for alvor begynner på reisen i Hæren. Czarniawska og Joerges snakker primært om språklige artefakter, eller bilder i sammenheng med ideer som objekter (1996:32). Sikkerhetsinspektøren er både en person og en funksjon som er ment å bringe ideen videre i organisasjonen. Dermed kan man også argumentere for at en ide fremstilt som et *objekt*, ikke utelukker at dette er også er i form av en *person* eller *institusjon*.

Oppsummert passet sikkerhetskultur bedre inn i den lokale konteksten tidsmessig (Czarniawska og Joerges 1996:27-31) i 2003 enn i 1986 og utover på 1990-tallet. Dette kan ha sammenheng med oppdragsbasert ledelse. Sikkerhetskultur fikk plutselig ny oppmerksomhet og ble uttrykt mer *eksplisitt*.

5.3 Ideen reiser

Når ideen har blitt oversatt til noe som gir mening for menneskene i organisasjonen kan den starte på sin reise (Czarniawska og Joerges 1996:26 ff) Den tidsmessige og stedsmessige reisen kan gjerne skje samtidig. «Reiseruten» til ideen om sikkerhetskultur i Forsvaret mener jeg kan spores i to ulike hovedetapper. Når ideen starter på sin interne reise i Forsvaret konsentrerer jeg primært om Hæren, som er den avdelingen jeg har undersøkt. I perioden 1986-2003 foregår reisen hovedsakelig tidsmessig.²⁴ I perioden 2003 og frem til i dag reiser ideen både i tid og sted. Etter at en tanke om en kobling mellom sikkerhet og kultur oppstår omkring 1986 kan man si at den reiser inn i Forsvaret som et resultat av etterarbeidet etter Vassdalen-ulykken, men er i liten grad dekontekstualisert og tydeliggjort mot sikkerhet. I Hæren reiser ideen inn sammen med opprettelsen av Sikkerhetsinspektøren. I den første etappen reiser ikke ideen nedover i organisasjonen. Hæren har fortsatt et fokus på regler, men det skjer en gradvis endring mot sikkerhetskultur. En informant mener eksempelvis at «*de ti siste årene, sånn cirka, synes jeg vi har kommet et langt stykke videre på det arbeidet [sikkerhetskultur]*» og støtter med det en antagelse om at det foreligger et skille i perioden 2003-2004. En annen informant sier noe om når ideen har reist til Hæren spesifikt:

«når vi begynte? Når vi satte inn en egen sikkerhetsinspektør. Når vi begynte å snakke om hendelsesrapportering i stort, da ble det en mer helhetlig bevissthet rundt sikkerhetsarbeidet i Hæren, mener jeg».

Dette tyder på at ideen har reist nokså hurtig og direkte videre til underavdelingene fra Forsvarets øverste ledelse og ned til Hæren.

Det foregår flere parallelle reiser som kan tjene som eksempel for hvordan ideen om sikkerhetskultur reiser og sprer seg i Forsvaret. Blant annet skjer det i Hæren en markant økning i antall revisjoner og oppdateringer av det viktigste sikkerhetsrelaterte reglementet, UD 2-1 Forsvarets sikkerhetsbestemmelser (GIH 2014). Det kan være tilfeldig, og ha andre forklaringer knyttet til teknologisk utvikling, men revisjoner av dette reglementet tar seg kraftig opp i perioden etter at Sikkerhetsinspektøren i Hæren er

²⁴ Som vist i forrige avsnitt skjer det ikke en særlig utvikling fra regelfokuset før Sikkerhetsinspektøren i Hæren opprettes i 2004.

opprettet. En annen interessant prosess er etableringen av et Felles sikkerhetsstyringssystem i Forsvaret.

Dette arbeidet begynte i Sjøforsvaret, men resulterte etter hvert i «Direktiv – Krav til sikkerhetsstyring i Forsvaret» (FSJ 2010) hvor det eksplisitt stilles krav til forsvarsgrenene at de skal «arbeide for å utvikle en god sikkerhetskultur». I veiledningen som følger (SJ FST 2010) finner vi en redegjørelse for hva sikkerhetskultur er som i stor grad er hentet fra James Reason (1997).²⁵ Utviklingen av dette direktivet i Sjøforsvaret begynner på lignende måte som Hærens opprettelse av sikkerhetsinspektør. Lockert (2013) forklarer hvordan ideen forflyttet seg ved at sjefen for Sjøforsvaret lykkes med noe i sin egen organisasjon, og tar dette med seg til nivået over.

«Sjøforsvaret hadde en rekke ulykker på slutten av 90-tallet, begynnelsen av 2000-tallet. (...) De begynte å jobbe med bestemmelser og forskrifter for å tilfredsstille sivile krav. Da så de at de ved å koordinere sikkerhetsarbeidet innenfor alle områder fikk effekt, båter slutta å seile på grunn.» (Lockert, intervju)

I stor grad minner dette om utbringning (Røvik 2007). Røvik påpeker at utbringning i mindre grad enn uthenting har fått oppmerksomhet i sammenheng med empiriske studier. Et funn som tyder på at ideen sikkerhetskultur reiser gjennom utbringning kan i så fall utgjøre et beskjedent bidrag til empirien bak den translasjonsteoretiske tilnærmingen til organisasjonsendringer.

5.4 Objektet blir til handling – modifierende modus?

For at en ide skal kunne overføres til handling må ideen kontekstualiseres gjennom å tilpasses i den lokale konteksten og aktørene vil trenge positive assosiasjoner for å få den omgjort til handling (Czarniawska og Joerges, 1996:41). En konkret måte sikkerhetskultur fører til handling i Forsvaret er gjennom «Direktiv - Krav til Sikkerhetsstyringssystem²⁶ i Forsvaret» (FSJ, 2010). Dette direktivet peker ut ledelsens retning og forståelse av hele sikkerhetsbegrepet, og vil derfor kunne tolkes som uttrykk

²⁵ Se for øvrig FSJ 2008, om forholdet mellom arbeidsmiljøloven og operativ virksomhet.

²⁶ Sikkerhetsstyringssystem defineres av Forsvarsstaben slik: «(...) Alle systematiske tiltak som iverksettes for å ivareta sikkerheten i overensstemmelse med dette direktivet, og i overensstemmelse med andre mål og krav Forsvaret har satt (...)».

for kulturelle styringssignaler (Schein, 2010:3).²⁷ Direktivet pålegger underavdelingene å etablere egne systemer og bestemmelser som ivaretar sikkerhet innenfor visse gitte rammer. Lockert og Wenneberg sier om sitt første møte med direktivet:

«Første gangen jeg leste det var jeg overveldet.» (Lockert, intervju).

«Jeg forstod ikke helt hva det var for noe (...) Når jeg leste det så 'catcha' jeg ikke helt hva de var på jakt etter. Det var bare en sånn stor blokk med masse ord som jeg ikke hadde et helt klart forhold til» (Wenneberg, intervju).

Dette kan indikere at Forsvarsstaben ikke hadde lykkes helt med sin kontekstualisering av sikkerhetskultur overfor Hæren gjennom sitt direktiv. I tillegg var prosessen preget av korte tidsfrister. Lockert forteller at de derfor forsøkte å finne andre som allerede hadde gode systemer på plass, som de kunne «låne». *«Vi fant fort ut at vi ikke kunne sitte og vente på å lage alle de gode løsningene selv» (Lockert, intervju).* I tillegg til å låne fra andre avdelinger, så de på systemene Hæren allerede hadde, som kunne støtte opp under arbeidet med å lage Hærens sikkerhetsstyringssystem:

«Der er jo ikke slik at sikkerhetsstyring er et helt nytt system vi skal inkludere (...) Det er jo bare snakk om å finne ut hvilke hull du har, og lage en plan for å lukke dem (...) Vi skal ikke lage nye møter eller dokumenter, vi skal bruke det som eksisterer allerede. Det er kongstanken» (Lockert, intervju)

Wenneberg supplerer med at:

«det har vært et styrende prinsipp for oss å avbyråkratisere hele sikkerhetsgreia. Gjøre det enkelt og skape forutsetning for at avdelingene og menneskene skal lykkes med å identifisere og håndtere risiko» (Wenneberg, intervju).

Dette kan tyde på at de går i retning av å oversette i en modifierende modus (Røvik 2007:311). Med det mener jeg at man justerer den opprinnelige oppskriften i styringssystemet slik at det er tilpasset Hæren uten å «blåkopiere» eller totalt omforme det opprinnelige. Dette gir seg kanskje litt selv ved at man må tilpasse systemet til egen organisasjon, samtidig som direktivet ikke gir helt frie rammer. Det som imidlertid er interessant er hvordan man er bevisst på viktigheten av å skape positive assosiasjoner. Wenneberg viser også her at de er helt klare på viktigheten å gjøre dette styringssystemet

²⁷ Schein sier at *«culture is ultimately created, embedded, evolved and ultimately manipulated by leaders»* (2010:3) For øvrig konkluderer Stikholmen, i sin masteroppgave fra Forsvarets Høgskole, blant annet med at god sikkerhetskultur henger sammen med god sikkerhetsstyring (2012:86).

enkelt for å få organisasjonen med på det, gjennom å fokusere på å benytte seg av allerede eksisterende rutiner og systemer med overføringsverdi.²⁸

I avsnitt 5.2 konkluderte jeg med at ideen om sikkerhetskultur er mindre eksplisitt, relativt kompleks og godt innvevd. Dermed er det vanskelig å få til en god idemessig representasjon. I slike tilfeller sier Røvik at det vil være utfordrende å kontekstualisere gjennom reproduisering (2007:308-310). Den modifierende modus synes å passe bedre inn fordi en viss omforming og tilpasning av det som oversettes må til. I denne sammenhengen ser vi sikkerhetsstyringssystemet som ett av flere elementer som inngår i ideen om sikkerhetskultur. Sikkerhetsstyringssystemet blir tilpasset til Hærens virksomhet som naturlig nok skiller seg noe fra Luftforsvaret og Sjøforsvaret. Grunnstammen til Hærens «Bestemmelse om System for sikkerhetsstyring i Hæren» (GIH, 2013) bygger på direktivet fra Forsvarssjefen, men det inneholder en langt større detaljeringsgrad og gjør på denne måten ideen mer eksplisitt. Hæren har altså primært oversatt gjennom å legge til og supplere den opprinnelige oppskriften, og man kan si at de vektlegger *adding* i oversettelsesarbeidet (Røvik, 2007:312).

5.5 Fase 5 – Institusjonalisert i språk, strukturer og rutiner?

Siste fase i modellen til Czarniawska og Joerges (1996) ser på om ideer forsvinner som en forbigående mote, eller blir værende i organisasjonen og institusjonaliseres. Gjennom å se på språk, strukturer og rutiner vil jeg forsøke å vurdere om sikkerhetskultur kan sies å være institusjonalisert i Hæren eller ikke.

Det er flere tegn på at Sikkerhetskultur som ide er tatt inn i språket. For det første finner vi det eksplisitt uttrykt i en rekke styrende dokumenter. Sikkerhetsstyringssystemet er, som tidligere nevnt, et eksempel i så måte.²⁹ I Hærens bestemmelser vektlegges fire

²⁸ Se for øvrig Jacobsen og Thorsvik: Kultur kan fungere som et «kognitivt kart» som forenkler og effektiviserer (2007:115-117).

²⁹ Se i denne sammenheng også GIH 2013c og 2013d

områder knyttet til sikkerhetskultur: Lederskap, læring, ansvar og systematisering av rutiner. Hærens Sikkerhetspolicy (GIH, 2013b)³⁰ er et annet eksempel, der Generalinspektøren fremhever de samme fire områdene. Det er altså sammenheng mellom ulike styringsdokumenter omkring hvordan den ønskede sikkerhetskulturen bør uttrykkes. Blant disse punktene vektlegger sikkerhetsinspektøren særlig læring og lederskap, og han trekker frem sammenhengen mellom disse områdene:

«teorien bak oppdragsbasert ledelse, la folk få gjøre feil, vil opparbeide deres evne til å ta mye bedre konkrete beslutninger, og få erfaringer, (...) følger vi vår egen lederskapsdoktrine, så har vi forutsetningen for å skape en god sikkerhetskultur» (Wenneberg, intervju).

Når han her henter inn læringselementet følger han teorien som Hæren bygger sine bestemmelser på (SJ FST 2010, Reason 1997, Lockert 2014) som han knytter til lederskapet og organisasjonskulturen i Forsvaret. Videre kan vi si at han gjør en språklig kobling mellom lederskapsfilosofien og ideen om sikkerhetskultur. Dette kan være en indikasjon på at ideen er institusjonalisert. Skriftlige produkter er for så vidt også en del av språket, men gjør de sikkerhetskultur til en institusjonalisert del av virksomheten? Czarniawska og Joerges (1996:31) påpeker at det er en fare for at ideen som fremmes kun fra ledernivået ofte mislykkes. Omtrent samme poeng legger Sikkerhetsinspektøren vekt på:

«Jeg bruker ofte denne [vedlegg 3] når jeg er ute ved avdelingene: 'Culture eats strategy for breakfast'. Det hjelper ikke å sitte med elleve mann og produsere bestemmelser hvis kulturen 'eats strategy for breakfast'» (Wenneberg, intervju)

Wennebergs kommentar peker mot viktigheten av at kulturell «styring» som bare følger en «top-down» tilnærming (Røvik 2007) vil ha dårlig forutsetning for å bli institusjonalisert. Det heves visse kritiske røster til deler av arbeidet av enkelte informanter, kanskje særlig til styringssystemet: *«innimellom syns jeg en del av det som kommer er egentlig et virkemiddel for å 'backe' ryggen»*. Gjennomgående var de som uttrykte slike holdninger de samme som i liten grad konkret kjente til det nye sikkerhetsstyringssystemet. Derfor tillegger jeg dem mindre vekt.

Strukturelt har jeg allerede påpekt at innføringen av Sikkerhetsinspektøren kan tolkes som en «institusjonalisering» i 2004. Siden den gang har denne organisasjonen blitt utvidet i størrelse, og utgjør en stab på flere faste medarbeidere. Dette krever ressurser og tydelig

³⁰ Se vedlegg 4

prioritering fra ledelsen. Det nye styringssystemet er ment å skulle være en fortsettelse av den formaliserte sikkerhetsstyringen nedover i organisasjonen. Dette har vært en bevisst strategi, der man søker å benytte eksisterende styringsverktøy. Man ønsker ikke å innføre «enda» et format som avdelingene skal rapportere på (Lockert, intervju). Et annet viktig strukturelt grep man har gjort de senere årene er å endre befalsordningen. Man satser i større grad på profesjonalisering av soldatene og lengre ståtid blant det lavere befalet, blant annet som et ledd i å bedre sikkerheten (Wenneberg, 2013, Ot.prp. nr. 60 (2003-2004), 2004).³¹

Innenfor rutinene har det også skjedd endringer. Med rutiner sikter jeg her til ulike tiltak som gjøres før, under og etter aktiviteter og operasjoner. Her hadde informantene en rekke innspill. Følgende utsagn fra ulike informanter eksemplifiserer dette:

«Jeg syntes man tidligere hadde en mer lemfeldig omgang med det å ta egne vurderinger underveis i aktiviteter (...) frem til i dag der jeg tenker at vi har et mye mer grundig arbeid spesielt i planfasen før en aktivitet (...) man prøver å se for seg ulike risikomomenter og så treffe tiltak i forkant»

«Det er særlig to ting som diskuteres da, når man går igjennom øvingsopplegget. Hvordan ivareta læringsutbyttet, og hvordan ivareta sikkerhet»

«Med økt erfaring [fra Afghanistan] kommer økte krav til realistisk trening. Med økt realisme i treningen så øker risikoen. (...) Der man må kompensere for erfaring kommer sikkerhetskulturen inn».

«Jeg erfarte at jeg kunne trene mer realistisk, med bedre sikkerhet gjennom å ikke fokusere så mye på reglene, men å fokusere på forståelsen hos folk»

Disse uttalelsene peker også mot at sikkerheten har en dobbelt funksjon. Sikkerhet er der for sin egen del, men sikkerhet er også noe som kan øke den operative evnen. Sikkerhetsinspektøren fremholder at økt risiko i treningen kan kompenseres med tilsvarende økte sikkerhetstiltak. Dermed kan man skape mer realistisk trening. Økt realistisk trening gir økt operativ evne.

³¹ «(...)for å bidra til å bedre sikkerheten ved øvelser og operasjoner, vil det videre være nødvendig å øke erfaringsnivået hos lavere befal (...)» (Ot.prp. nr. 60 (2003-2004), 2004:12)

Oppsummert er det flere tegn som tyder på at sikkerhetskultur kan være institusjonalisert i Forsvaret, og Hæren i dag. Vi finner referanser til sikkerhetskultur både i språk, struktur og rutiner. Det kan se ut som om sikkerhet i dag har en vesentlig oppmerksomhet i Forsvarets virksomhet. Sikkerhetskultur kan derfor vanskelig sammenlignes med en forbigående mote. Samtidig presiserer jeg at mitt utvalg har vært begrenset, og i liten grad har utforsket de lavere nivåene. Sikkerhet er nå en gang uforlately knyttet til faktiske hendelser og atferd i praksis. I Hæren er det hovedsakelig på lavt nivå at de risikobetonte aktivitetene utspinner seg, og da spiller det liten rolle om den øverste ledelse har en god sikkerhetskultur inne på kontoret. Derfor må jeg være varsom med å trekke bastante konklusjoner knyttet til utbredelse av ideen nedover i organisasjonen, ut over å si at ideen ser ut til å være tilstede og at det dermed i det minste er et potensiale for å institusjonalisere den.

6. Konklusjon og avslutning

Som en Casestudie har denne oppgaven gjort to ting. Den har beskrevet en hendelse og den har forsøkt å bidra til forståelsen av Czarniawska og Joerges (1996) og Røviks (2007) teorier. Gjennom å beskrive deler av reisen til ideen om sikkerhetskultur inn i Forsvaret har den observert noen sider ved teoriene i praksis. Det har vist seg å være utfordrende å skulle følge reisen til ideen om sikkerhetskultur. Innledningsvis peker mange piler mot Vassdalen-ulykka som et startpunkt. Denne førte til en del omveltninger i Forsvarets forhold til sikkerhetsarbeid, men det var vanskelig å peke på eksplisitte spor av sikkerhetskultur som overordnet ide. Jeg har forsøkt å finne igjen fellesnevnerne med sikkerhetskultur i andre mer eksplisitte ideer, som eksempelvis oppdragsbasert ledelse og sikkerhetsstyringssystemet.

Ut i fra mine antagelser vil jeg nå sammenfatte mine funn. Oppsummert tyder de på at det særlig var institusjonelle motiver som lå til grunn for å ta inn en ide som sikkerhetskultur. I denne sammenheng kan det også se ut som om oppdragsbasert ledelse etter hvert har vært med på å påvirke innføringen av sikkerhetskultur som ide. I en tidlig periode der oppdragsbasert ledelse ikke var skikkelig festet i organisasjonen ser fokuset ut til å rette seg inn mot regler og rutiner spesifikt rettet mot snøskred, fremfor holdninger og prosedyrer for generell risikovurdering. Det er utfordrende å peke direkte på at kultur er den eneste forklaringsmekanismen. Innledningsvis synes ideen å ha vært lite eksplisitt og sterkt innvevd i den lokale konteksten sammen med snøskred. Det er visse funn som kan tyde på at manøverteori, gjennom oppdragsbasert ledelse har beredt grunnen for en ide om sikkerhetskultur, men holdepunktene for nøyaktig hvordan ideen overføres til Forsvaret kan synes noe svake. Internt i Forsvaret har jeg primært sett på Hæren. Ideen har der blant annet blitt overført gjennom utbringning. Når ideen går over til konkret handling kan formelle styringssystemer tolkes som et uttrykk for at sikkerhetskultur prioriteres og er innført i den øverste ledelsen. Videre ser det også ut som om ideen har ført til endringer i språk, strukturer og rutiner. Sammen med det nye sikkerhetsstyringssystemet kan dette peke i retning av at sikkerhetskultur har blitt institusjonalisert.

Gjennom å plassere funn fra intervjuene og dokumentstudiene inn i Czarniawska og Joerges (1996) teoretiske rammeverk har en viktig oppdagelse for meg vært at Røvik (2007) står som en komplementær teoretiker sett i sammenheng med Czarniawska og Joerges. Det ble lettere å forstå reisemodellen gjennom å trekke inn Røviks teorier rundt selve oversettelsesarbeidet. Reisemodellen fokuserer på selve ideene, mens Røvik bringer inn aktørene som en vesentlig forutsetning for at ideer skal kunne oversettes og derigjennom muliggjøre en reise. Sikkerhetsinspektøren kan tjene som eksempel på dette forholdet og denne oppgaven kan stå som et beskjedent bidrag knyttet til teoriutvikling i så måte. Med utgangspunkt i et begrenset utvalg innenfor et såpass omfattende tema som sikkerhetskultur utgjør den forhåpentligvis også her et bidrag i til å utvikle forståelse. Avslutningsvis bringer dette meg over til en forsiktig kritikk av Czarniawska og Joerges modell for ideer på reise (1996) ved at de ikke vektlegger den rollen aktørene har for oversettelsesarbeidet.

Et annet anliggende er å peke på muligheter for å utvikle modellen. Mine funn antyder at det kan være utfordringer knyttet til ved å følge en ide på reise når den mangler en form for «ideidentifikasjon» eller «ide-DNA». I vrimmelen av ideer kan det det være vanskelig å holde orden på opprinnelsen til ideer som reiser. Det er utfordrende å skille mellom *ideen og begrepet*. Ved senere studier av ideer på reise kan det derfor være nyttig å tidlig definere noen *faglige egenskaper* ved ideen, basert på teori rettet inn mot det aktuelle området ideen retter seg inn mot. I tilfellet «sikkerhetskultur» er dette både et faglig begrep, og en ide. Får man frem slike poeng vil man muligens kunne sjekke «identiteten» til ideen underveis i de ulike fasene. Det gjør det lettere å avgjøre om det er snakk om en ide som har ligget i «dvale» og gjenoppstått etter å ha utviklet seg, eller om det rett og slett er en helt annen ide.

Et såpass dristig forslag er ikke mulig å utlede kun basert på denne oppgaven, men den kan anspore til videre forskning på utvikling og endring av sikkerhet i organisasjoner. Andre områder det vil være nyttig å studere videre, spesifikt knyttet til temaet sikkerhetskultur, er hvorvidt de overordnede styringssystemene får ønsket påvirkning på sikkerhetskultur. Oppgaven har også pekt på hvilken rolle lederskapet kan ha opp mot sikkerhetskultur. Det kan derfor i en sikkerhetskulturstilstand være interessant å studere sammenhenger mellom lederskap på høyere og lavere nivå i ulike organisasjoner.

Kildeliste

Litteratur

- Antonsen, Stian (2009b). *Safety Culture: Theory, Method and Improvement*. Farnham: Ashgate
- Christensen, Tom, Lægreid, Per, Roness, Paul G. & Røvik, Kjell Arne (2010). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
- Cooper, M.D. (2000). Towards a model of Safety Culture. *Safety Science* 36(2): 111–136
- Czarniawska, Barbara & Joerges, Bernward (1996). Travels of Ideas. I: Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (Eds.) *Translating Organizational Change* (pp. 13-48). Berlin: Walter de Gruyter.
- Daymon, Christine & Holloway, Immy (2002). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. London: Routledge.
- FM 100-5 (1982). *Operations. Field Manual 100-5*. Washington, DC: Headquarters Department of the Army.
- Guldenmund, F. W. (2000) The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science* 34(1-3): 215-257
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne, Christoffersen, Line (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Martinussen, Berit (2013). Norsk samfunnssikkerhet og beredskapsarbeid – analyser fra ulike kulturperspektiver. I: *Nordiske Organisasjonsstudier*, 15 (13): 65-89. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meyer, John W., Rowan, Brian (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. I: *American Journal of Sociology* 83 (2): 340-363.
- Powell, W.W. & DiMaggio, W.W. (eds.) (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: Chicago University Press
- Reason, James (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Farnham: Ashgate
- Ringdal, K., (2007) *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Røvik, Kjell Arne (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og Translasjoner. Ideer som formet det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Schein, Edgar (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Sæveraas, Torgeir E. & Henriksen, Kjetil (2007) Et militært universalmiddel? Amerikansk «Maneuver Warfare» og norsk doktrineutvikling. I: *Oslo Files on Defence and Security – 1/2007*. Oslo: Institutt for forsvarsstudier. Hentet fra <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/99569/1/OF0107.pdf>
- Weick, Karl (1987). Organizational Culture as a Source of High Reliability. *California Management Review*, 29, 112-127
- Yin, Robert K. (2014). *Case study research: Design and methods 5th edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Offentlige dokumenter

- FOH (2012). *Ugradert rapport fra undersøkelseskommisjon nedsatt i forbindelse med personskade i Terningmoen leir 23. januar 2013*. Bodø: Forsvarets Operative Hovedkvarter.
- FSJ (1995). *Forsvarssjefens grunnsyn for utvikling og bruk av norske militære styrker i fred, krise og krig*. Oslo: Forsvarets overkommando
- FSJ (2008). *Direktiv for utøvelse av helse, miljø og sikkerhet (HMS) inder operativ virksomhet mv i Forsvaret*. Oslo: Forsvarssjefen, Forsvarsstaben
- FSJ (2010). *Direktiv – Krav til sikkerhetsstyring i Forsvaret*. Oslo: Forsvarssjefen, Forsvarsstaben.
- FSJ (2012). *Policy – Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarssjefen, Forsvarsstaben.
- FST (2008). *Rapport fra utredning av nytt toppunkt for sikkerhet i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben saksnummer Doculive 2007023496.
- GIH (2013a) *Bestemmelse om System for sikkerhetsstyring i Hæren*. Bardufoss: Generalinspektøren for Hæren
- GIH (2013b) *Hærens sikkerhetspolicy*. Bardufoss: Generalinspektøren for Hæren
- GIH (2013c) *Prosedyre for gjennomgang av sikkerhetsråd og ledelsens årlige gjennomgang av sikkerhetsstyringssystemet*. Bardufoss: Generalinspektøren for Hæren
- GIH (2013d) *Instruks for Sikkerhetskoordinator (SK) i Hæren*. Bardufoss, Generalinspektøren for Hæren
- GIH (2014) UD 2-1 *Forsvarets sikkerhetsbestemmelser for landmilitær virksomhet. Gyldighet 2014/2015 Rev 01, 1 kvartal 2014*. Bardufoss: Generalinspektøren for Hæren
- NOU 1986:20 (1986) *Skredulykken i Vassdalen 5. mars 1986*. Oslo: Justis- og politidepartementet
- NOU 1991:19 (1991) *Lederskap og organisasjonsformer i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsdepartementet

NOU 2000:20 (2000). *Et nytt forsvar*. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/nouer/2000/nou-2000-20.html?id=143225> SJ FST (2010). *Veiledning til Direktiv – Krav til sikkerhetsstyring i Forsvaret*. Oslo: Sjef Forsvarsstab, Forsvarsstaben.

NOU 2012:14 (2014) *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/pages/37994796/PDFS/NOU201220120014000DDDPDFS.pdf>

Ot.prp. nr. 60 (2003-2004). (2004). Om lov om personell i Forsvaret. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/otprp/20032004/otprp-nr-60-2003-2004-.html?id=178072>

SJ FST (2010). *Veiledning til Direktiv – Krav til sikkerhetsstyring i Forsvaret*. Oslo: Sjef Forsvarsstab, Forsvarsstaben.

St.meld. nr. 38 (1991:92). (1991). Om lederskap og organisasjonsformer i Forsvaret. Oslo: Forsvarsdepartementet

Andre kilder

Lockert, Bernt (2013). *Begreper og definisjoner brukt i forbindelse med granskninger og undersøkelser – En forenklet oversikt*. Powerpoint presentasjon, Hærstaben, Bardufoss.

Lockert, Bernt (2014). *Sikkerhetskultur i Hæren, foredrag HMS rådgiverutd UiT*. Powerpoint presentasjon, Hærstaben, Bardufoss

Nybakk, Marit (2003). Interpellasjon fra representanten Marit Nybakk til forsvarsministeren. Møte i Stortinget 20. november, sak nr. 5 Hentet fra <http://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Referater/Stortinget/2003-2004/031120/5/>

Stikholmen, Bjørn-Ove (2012) *Sikkerhetskultur i Sjøforsvaret. En studie av sikkerhetskulturen og i hvilken grad den samsvarer med sikkerhetsstyring*. Masteroppgave. Oslo: Forsvarets Høgskole

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide Hærstaben

Intervjuguide Hærstaben.

Oblt Rune Wenneberg, Sikkerhetsinspektøren i Hæren

Oblt Bernt Lockert, Prosjektleder prosjekt Sikkerhetsstyringssystem i Hæren

Informasjon til informantene: Avklaring av anonymisering og ønsker/behov fra de. «Jeg kommer til å dele dette intervjuet tematisk i to hoveddeler, der første del vil være knyttet til den stillingen dere sitter i i dag, mens jeg i del to vil stille noe mer generelle spørsmål hvor deres tidligere erfaringer som offiserer vil kunne få en tydeligere plass. Dette fordi den tematiske utforming av intervjuet gjør det enklest, men også fordi det vil gjøre det ryddigere ift anonymisering av opplysninger dere gir i kraft av person, ikke stilling»

Del 1. relatert til rollen de har i dag (Funksjonen til stillingen).

HST arbeid med Sikkerhetsstyringssystemet (dekontekstualisering) [Formalia/struktur]:

Hvilket ansvar/roller har dere i forbindelse med sikkerhetsstyringssystemet?

Kan dere fortelle litt om bakgrunn, hensikt og status for prosjektet «sikkerhetsstyringssystemet» til Hæren?

Hvordan er innføringen av sikkerhetsstyringssystemet tenkt å foregå?

Mottak av direktiv fra overordnet nivå [kontekstualisering – INN til HST]

Hva assosierer dere sterkest med «direktiv – Krav til sikkerhetsstyring»?

Hvilke mangler og eller fordeler har dere identifisert i sikkerhetsdirektivet fra FST?

Hvilke mål opplever dere at man er ute etter å innfri ved å innføre systemet?

Mottak av bestemmelser hos underordnet nivå [forventninger til kontekstualisering UT fra HST]

Hvilke assosiasjoner forventer dere at personell i Hæren i dag får når de hører begrep som sikkerhetsstyring, og sikkerhetskultur?

Hvor står avdelingene fritt og hvor er i bundet i sikkerhetsstyringssystemet?

Hvordan forventer dere at systemet vil mottas – hva vil avdelingene gjøre, hva vil de ikke gjøre?

Kultur [Kontekstualisering]

På hvilken måte/hvor hvv støtter eller hindrer sikkerhetsarbeidet oppunder det operative arbeidet?

Kan dere komme på noen viktige hendelser som har preget dagens sikkerhetskultur i Hæren? På hvilken måte?

Direktivet fra FST og bestemmelsene dere (HST) har utarbeidet sier følgende [les opp/vis] om sikkerhetskultur.

Hva tenker dere omkring disse formuleringene?

Noen forskere hevder at sikkerhetskultur som begrep ikke er relevant, at det ikke er mulig å skille

sikkerhetsaspektet fra øvrige kulturelle forhold i en organisasjon. Sikkerhetskultur bør vurderes gjennom organisasjonskultur generelt. Hvordan stiller dere dere til en slik holdning?

Lederskap [Dekontekstualisering og kontekstualisering?]

Hvordan ønsker dere at ledere skal arbeide med forbedring av sikkerhet / Risiko?

Hvordan følger FST opp innføringen av direktivet, og hvordan følger dere opp innføringen av bestemmelsene i Hæren?

Evaluerings [holdninger og forventninger - dekontekstualisering]

Hvordan vil dere evaluere arbeidet så langt?

Hvilke utfordringer gjenstår?

Hvilke effekter håper dere å oppnå?

Hvilke tilbakemeldinger har dere mottatt så langt?

Del 2. relatert til tidligere roller i Hæren, som ledere og offiserer i operativ tjeneste (personen bak navnet)

[lettere å anonymisere]:

Hvilket forhold har dere hatt til sikkerhet i karrieren i Forsvaret. Hva har påvirket dette mest?

Hvordan mener dere kultur i en avdeling bygges og påvirkes?

Har dere noen suksesshistorier eller eksempler på det motsatte dere ønsker å dele rundt sikkerhet og risiko fra tjenesten? Andre personlige refleksjoner rundt temaet?

Tilbake til sikkerhetsstyringssystemet: Hvilke av erfaringene/deres personlige egenskaper tror dere har vært med på å forme måten dere har jobbet med sikkerhetsstyringssystemet?

Avslutningsvis:

Er det noe dere mener jeg burde ha kommet inn på som vi ikke har snakket om?

Er det noe dere hadde forventet at jeg hadde spurt dere om (enten som person eller stilling)?

Vedlegg 2 – Intervjuguide Krigsskolen/andre

Intervjuguide KS.

Informanter; 2 Kapteiner, 3 majorer, 2 obertløytnanter

- Bakgrunn og hensikt med intervjuet
- Konfidensialitet
- Bruk av data, tilbakemelding
- Bruk av opptaksutstyr
- Svarene: dere trenger ikke å tenke på KS spesifikt – bruk tidligere erfaringer også.

Oppstart: Hva betyr sikkerhetskultur for deg?

Organisasjonens historie - Kritiske hendelser v/Organisasjonen

Hvis dere ser bakover i deres tjeneste, kan dere nevne noen kritiske hendelser – kriser eller suksesser – som dere har vært igjennom?

*Hvordan reagerte folk i avdelingen på det som skjedde?
Hvordan ble de kritiske hendelsene taklet, og hvem spilte de største rollene i taklingen av hendelsene?
Har disse kritiske hendelsene på noen måte satt spor etter seg i organisasjonen – i så fall på hvilken måte?*

Hvilke av erfaringene/deres personlige egenskaper tror dere har vært med på å forme måten dere jobber med sikkerhet?

På hvilken måte/hvor mener du sikkerhetsarbeidet støtter eller hindrer oppunder det operative arbeidet?

Forholdet til organisasjonen

Hvis det var tre ting du fikk lov til å forandre ved sikkerhetsregimet i Hæren, hva ville det vært? Hvorfor ville du endret disse forholdene?

Hva var ditt første møte med sikkerhet og risikohåndtering i Forsvaret?

Hva skiller KS fra andre avdelinger du har jobbet ved tidligere?

Tenk deg at du sitter i et selskap med ukjente mennesker – de snakker nedsettende om sikkerhetskulturen i Hæren. Hvordan reagerer du og hva kunne de tenkes å snakke om? Hvorfor?

Organisasjonens image

Hvis du forestiller deg at du er en utenforstående, som kjenner litt til Hæren. Hvilke særtrekk ville de fremheve ved avdelingen/Hæren? Likheter/ulikheter med andre etater/nasjoner

Neste mandag leser du avisen og finner en stor artikkel om organisasjonen din. Hvordan lyder overskriften?

Hva står det i artikkelen?

Sikkerhetskultur og Sikkerhetsstyringssystemet

Hva legger du i begrepet sikkerhetskultur?

Hva betyr begrepet sikkerhetsstyring for deg?

Er du kjent med FST Direktiv og HST Bestemmelser sikkerhetsstyringssystem i Forsvaret?

-kjapp gjennomgang av dokumentene, fokus på sikkerhetsorganisasjonen og Sikkerhetskultur.

Hvilke forventninger har du til et slikt system? Hvilke assosiasjoner får du til det?

Hvilke mål opplever dere at man har med å innføre systemet?

Hvorfor tror du at dette kommer akkurat i disse tider?

Hvorfor trenger vi fokus på sikkerhetskultur?

Hva mener du må til for å få det til å fungere?

Hva mener du vil være «typiske feil»?

Hvor opplever du at avdelingene står fritt og hvor er de bundet i sikkerhetsstyringen?

Kulturuttrykk og kulturinnhold – historiefortelling. Tjenesten ved egen avdeling / øvingsaktivitet

Alle organisasjoner fortelles uformelle historier om tidligere hendelser, hvordan man har taklet kritiske situasjoner, om seier, spesielle typer etc. Kan du fortelle noen historier som blir fortalt her i avdelingen?

Hvilken moral eller budskap mener du historien forteller?

Hva slags møter holdes i forbindelse med øvelser/aktiviteter i avdelingen?

Beskriv møtet og funksjonen

Hvordan syns du det fungerer?

Kan du beskrive en typisk øvelse ved skolen – Planlegging, gjennomføring og etterarbeid ut i fra et sikkerhetsmessig ståsted?

Kan du prøve å sette ord på uskrevede strategier eller taktikker ift å håndtere sikkerhet og risiko? (KS eller Hæren generelt)

Kjenner du til avdelingens (KS) sikkerhetspolicy? Hva tenker du om den?

Direktivet fra FST og bestemmelsene dere (HST) har utarbeidet sier følgende [les opp/vis] om sikkerhetskultur.

Hva tenker dere omkring disse formuleringene?

Hvor står avdelingene fritt og hvor er i bundet i sikkerhetsstyringssystemet?

Hvordan opplever du at overordnet nivå jobber med sikkerhetsarbeid?

Kan du fortelle om de ulike måtene Hæren belønner og straffer de ansatte på? Formelle og uformelle.

Hva legger du i begrepet risikovillig? Har det en verdi?

Kan du beskrive forholdet mellom ansatte og ledelse i organisasjonen? (konflikt-harmoni, konkurranse-samarbeid, forhold til autoriteter, lydighet, statusforskjell)

Kan du beskrive forholdet mellom de enkelte avdelingene (konflikt-harmoni, konkurranse-samarbeid, mye/lite kontakt, avhengig/uavhengig)

Hva er det man absolutt IKKE kan tillate seg –organisasjonens hellige kuer?

Hva skjer dersom medlemmer «trækker» på dem?

Kan du nevne eksempler på at dette har skjedd?

Kan du nevne noen uskrevede sikkerhetsregler her i huset? -3x «du bør» -3x «du bør ikke»

Hvis tid:

Del 2, relatert til tidligere roller i Hæren, som ledere og offiserer i operativ tjeneste (personen bak navnet) [lettere å anonymisere]:

Hvilket forhold har dere hatt til sikkerhet i karrieren i Forsvaret. Hva har påvirket dette mest?

Hvordan mener dere kultur i en avdeling bygges og påvirkes?

Har dere noen suksesshistorier eller eksempler på det motsatte dere ønsker å dele rundt sikkerhet og risiko fra tjenesten?

Andre personlige refleksjoner rundt temaet?

Tilbake til sikkerhetsstyringssystemet: Hvilke av erfaringene/deres personlige egenskaper tror dere har vært med på å forme måten dere har jobbet med sikkerhetsstyringssystemet?

Avslutningsvis:

Er det andre ting som du synes at jeg bør vite om avdelingen, eller ting vi har snakket om som du ønsker å utdype/hadde forventet at jeg spurte om?

Kilde:

Bang, Henning (1998). *Organisasjonskultur i praksis. Verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug

Vedlegg 3 – Figur «culture eats strategy»



Jfr. Wenneberg, intervju.

Vedlegg 4 – Hærens sikkerhetspolicy



Hærens sikkerhetspolicy

Hæren skal etterleve alle relevante lover og forskrifter, samt Forsvarets eget regelverk. Hæren har til hensikt å bli ledende i Forsvaret på sikkerhetsstyring, med kontinuerlige målbare forbedringer mot Hærens visjon om en mer realistisk trening med et avklart forhold til alle typer risiko.

Avdellingssjefer i Hæren har ansvaret for å organisere virksomheten og gjennomføre prosesser ut fra denne erkjennelsen.

Hærens ansatte er forpliktet til å nå målet om en mer realistisk trening med et avklart forhold til alle typer risiko ved å:

- Utøve klar og synlig ledelse gjennom hele organisasjonen. Hæren erkjenner at ledere på alle nivå sin personlige involvering og forpliktelse i sikkerhetsarbeidet er avgjørende for å nå Hærens mål.
- Bidra til å etablere en sikkerhetskultur i hele organisasjonen som fremmer forebygging av uønskede hendelser og håndtering av risikoer.
- Til egne seg nødvendig kompetanse og systemkunnskap til å ivareta sikkerheten, herunder gjøre gode risikovurderinger og ha tilgang på nødvendig dokumentasjon.
- Aktiv å bidra til god erfaringslæring gjennom en sterk og god rapporteringskultur som kan bidra til gode og relevante analyser på uønskede hendelser og beste praksis.

Bardufoss, 25. juni 2013

Rune Jakobsen
Generalmajor

Generalinspektør for Hæren