

Handelshøyskolen og

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Sikkerhetsstyring og etterlevelse i Hæren

*Sikkerhetsstyring i Stridstrenbataljon (STRBN) og Etterretningsbataljon (EBN) –
Implementert eller intendert?*

Espen Sivertsen og Steinar Bergseth Gunnarshaug

STV-3906 Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA) – november 2015 (30sp)

(Denne siden er med hensikt blank)

FORORD

Det er med lettelse og glede vi har fullført 2,5 år med erfaringsbasert masterstudie i strategisk ledelse og økonomi. Studiet har vært faglig givende, men også utfordrende. Motivasjonen for masterstudiet har vært å erverve ny kunnskap som supplement til den kunnskapen vi allerede besitter. Denne motivasjonen har vært hovedgrunnen til at vi til tross for en hektisk hverdag har greid å fullføre og levere et produkt vi står inne for. Masteroppgaven har vært en god arena for å gjøre dypdykk i et tema som interesserte oss begge. Vi har valgt å undersøke fenomenet sikkerhetsstyring. Etersom vi jobber i forsvaret er dette blitt en naturlig kontekst for undersøkelsen. God planlegging og hyppig møtevirksomhet har gjort at vi har blitt bedre kjent med hverandre gjennom gode diskusjoner, og at vi har klart å dra dette prosjektet i land. Det at vi har ulik bakgrunn har gitt grobunn for gjensidig læring og personlig utvikling. Vi vil starte med å takke respondentene for at de tok seg tid til å bidra, uten dere hadde vi ikke fått gjennomført studien. Vår veileder Einar Brandsdal som med sin rolige væremåte og direkte kommunikasjonsmåte, på tross av geografisk avstand, har gitt oss uvurderlige faglige råd og holdt oss på den smale sti. Francesca og Tina, uten dere hadde ikke dette vært mulig. Masteroppgaven burde ideelt sett vært gjennomført før vi møttes, på fulltid. Den tålmodighet og støtte dere har vist med barnepass, matlaging og mental støtte, har vært uten sidestykke, og vi er umåtelig glade for dette. Vi forstår også at det ikke har vært en dans på roser med 3 barnefødsler og tilsvarende mange flyttinger i løpet av studiet. Endelig er helgene og kveldene våre igjen!

God lesning.

Bardufoss 15.11.2015.

Espen Sivertsen

Steinar Bergseth Gunnarshaug

(Denne siden er med hensikt blank)

SAMMENDRAG

Militært personell blir skadd og drept hvert år, ikke bare i operasjoner, men også i fredstid. Hæren har de siste årene arbeidet med å implementere et helhetlig system for sikkerhetsstyring. Både Forsvarssjefens direktiv for sikkerhetsstyring og bestemmelser for sikkerhetsstyring i Hæren (BSH) har til hensikt å bidra til å utvikle et godt sikkerhetsklima. Avdelingene i Hæren har lenge hatt sine egne måter å styre sikkerheten på. Denne studien stiller spørsmålet *Sikkerhetsstyring i STRBN og EBN – Implementert eller intendert?* Sikkerhetsstyring er implementert i avdelingene dersom de etterlever krav beskrevet i BSH eller har en plan for å imøtekomme kravene. Intendert vil på sin side beskrives ved at avdelingene ikke etterlever kravene i BSH og har ikke en plan for å imøtekomme dem. Vi har operasjonalisert sikkerhetsstyring og sikkerhetsklima som en del av sikkerhetskultur. Ved å se på James Reasons inndeling av sikkerhetskultur, Neal et al. (2000) sine målefaktorer for organisasjonsklima og Antonsens målefaktorer for sikkerhetsklima (Antonsen, 2009), kom vi frem til at operasjonell output må være tilstede for at vi kan si at sikkerhetsstyring er implementert. Det vil si at: (1) Begge avdelingene tilfredsstiller krav beskrevet i BSH. (2) Ledelsen i avdelingene har god holdning til sikkerhet, herunder både holdninger, praksis og oppfølging av sikkerhet. (3) Risiko på arbeidsplassen er identifisert og tiltak er gjennomført. (4) Avdelingene fremstår som lærende organisasjoner, herunder evne til organisatorisk læring. For å måle implementeringen har vi videre benyttet følgende situasjonsfaktorer: (1) Ressurser. (2) Kunnskap og utdanning og (3) Sikkerhetsstruktur. Studien baserer seg på individuelle intervju med 11 sentralt plasserte personer i sikkerhetsstrukturen i Stridstrenbataljon (STRBN) og Etterretningsbataljon (EBN). Vi har også benyttet dokumentstudier og deltagende observasjon som innsamlingsmetoder. Vi fant at kravene til sikkerhetsstyring som gitt i BSH etterleves i stor grad. Der de ikke etterleves foreligger det en plan for å ytterligere implementere kravene. Videre fant vi at kravene som beskrives i styrende dokumentasjon er kjent i ledelsen, men ikke ned til bunnlinja i organisasjonen. Ledelsens holdninger og fokus på sikkerhet er godt i begge undersøkelsesenheter, samtidig som rapporteringsrutinene er gode. Det er diskrepans mellom EBN og STRBN; spesielt innen tid anvendt på kvalitativt sikkerhetsarbeid i forkant av aktivitet. Dette gjelder også i forhold til BSH og Hærens sikkerhetspolicy. Til tross for dette identifiserte vi, god praksis med tanke

på hvilke verktøy som brukes for å identifisere risiko og at tiltak treffes ved avvik. Den største utfordring til undersøkelsesenheter er innen organisatorisk læring, spesielt med tanke på å benytte evalueringsarenaen fullt ut. Sikkerhetsklimaet og sikkerhetskulturen i undersøkelsesenheter er god, og det er god etterlevelse av kravene beskrevet i BSH. På bakgrunn av ovennevnte kan vi med relativt stor grad av sikkerhet si at sikkerhetsstyring i EBN og STRBN er implementert.

Akronymer

AAR	After action review
ALS	Alarmsentral
APP	Applikasjon
BSH	Bestemmelser for sikkerhetsstyring i Hæren
EBN	Etterretningsbataljon
FOBID	Forsvarets oversikt over bestemmelser, instruksjoner og direktiver
FSH	Forsvarets høyskole
FSJ	Forsvarsjefen
FST	Forsvarsstaben
GIH	Generalinspektøren for Hæren
GDS	Grunnlagsdokument for sikkerhet
HMS	Helse, miljø og sikkerhet
HST	Hærstaben
NAV	Ny arbeids- og velferdsforvaltning
NOU	Norsk offentlig utredning
ORM	Operational Risk Management
SK	Sikkerhetskoordinator
PBP	Plan- og beslutningsprosess
SOP	Standard operasjons prosedyre
SR	Sikkerhetsråd
STRBN	Stridstrenbataljon
UTØ	Utdanning, trening og øving
VK	Virksomhetskontroller
VP	Virksomhetsplan

(Denne siden er med hensikt blank)

Innhold

FORORD	iii
SAMMENDRAG	v
1 INNLEDNING	1
1.1 Hensikt med oppgaven	4
1.2 Problemstilling	4
1.2.1 Avgrensning av problemstillingen.....	5
1.3 Empirisk kontekst.....	6
1.4 Oppgavens oppbygning	7
2 TEORETISK REFERANSERAMME OG BEGREPSANALYSE	7
2.1 Tidligere forskning og litteraturgjennomgang	7
2.2 Sikkerhet – safety versus security	8
2.3 Ulykke, nestenulykke og hendelser	9
2.4 Organisasjons- og sikkerhetskultur	11
2.5 Organisasjons- og sikkerhetsklima	14
2.6 Sikkerhetspolicy og prosesser	17
2.7 Overføring av erfaring og kunnskap.....	20
2.8 Sikkerhetsstyring.....	22
2.9 Forståelsesmodell	23
3 METODE	26
3.1 Innledning	26
3.2 Design	26
3.3 Datainnsamling	27
3.4 Intervjuene.....	29

3.5	Forfatterens egen rolle i organisasjonen	31
3.6	Validitet, reliabilitet og datakvalitet	32
3.6.1	Validitet.....	32
3.6.2	Reliabilitet	33
3.6.3	Datakvalitet – en oppsummering.....	33
4	IMPLEMENTERING AV SIKKERHETSSTYRING I HÆREN.....	34
4.1	Sikkerhetsstruktur og sikkerhetspolicy	35
4.1.1	Sikkerhetsstruktur og sikkerhetskoordinator	35
4.1.2	Sikkerhetspolicy	36
4.1.3	Hærens sikkerhetspolicy	37
4.2	Risikovurderingsprosess og hendelse- og avviksrapportering i Hæren	38
4.2.1	Hendelse- og avviksrapportering i Hæren	39
5	PRESENTASJON AV FUNN OG ANALYSE	40
5.1	Innledning	40
5.2	Hvilke krav stilles til sikkerhetsstyring i undersøkelsesenheterne, og er disse kjent?	40
5.2.1	Bestemmelser for sikkerhetsstyring i Hæren (BSH)	40
5.2.2	Hærens sikkerhetspolicy	41
5.2.3	Delkonklusjon	42
5.3	Hva kjennetegner sikkerhetsklimaet i undersøkelsesenheterne?.....	42
5.3.1	Ledelsens holdning og vilje til å prioritere sikkerhetsarbeid.....	43
5.3.2	Ressurser versus krav.....	45
5.3.3	Styrkeproduksjon går ikke på bekostning av ansattes sikkerhet	48
5.3.4	Delkonklusjon	50
5.4	Dagens praksis versus etterlevelse av krav til sikkerhetsstyring.....	50
5.4.1	Sikkerhetspolicy i STRBN og EBN	50

5.4.2	Operasjoner og risikovurderingsprosesser	52
5.4.3	Delkonklusjon	55
5.5	Overføring av erfaring og kunnskap.....	55
5.5.1	Rapporteringskultur i STRBN og EBN	56
5.5.2	After Action Review (AAR) - og evalueringsprosesser	60
5.5.3	Delkonklusjon	63
5.6	Konklusjon.....	63
6	AVSLUTNING	65
6.1	Oppsummering	65
6.2	Muligheter for videre forskning.....	66
7	REFERANSELISTE	67
8	VEDLEGG	71
	Vedlegg A: Personvernombudet.....	71
	Vedlegg B: Informasjon til respondenter	72
	Vedlegg C: Respondentoversikt	74
	Vedlegg D: Intervjuguide	76

(Denne siden er med hensikt blank)

1 INNLEDNING

”Klokken 15.25 fredag 22. Juli 2011 eksploderte en 950 kilos gjødselbombe i regjeringskvartalet i Oslo. Åtte mennesker ble drept momentant [...] Litt før klokken halv seks samme kveld mottok operasjonssentralen ved politihusene i Oslo, Hønefoss og Drammen alarmerende meldinger fra unge mennesker som var samlet på politisk sommerleir på Utøya i Hole kommune: «En mann i politiuniform går omkring på øya og skyter. Flere ligger nede.» Et grusomt massedrap var i gang. Til sammen 69 mennesker, de fleste ungdommer, ble drept i massakren” (NOU, 2012:14:17).

I løpet av 3 timer klarer én gjerningsmann å ta livet av 77 personer på to ulike steder. Undersøkelseskommisjonen for 22/7 oppsummerer i sin undersøkelse at det ikke er en årsak alene som kan bidra til å forklare samfunnets respons på hva som fungerte eller hva som sviktet. Et av hovedpunktene som er vektlagt i rapporten er at “evnen til å erkjenne risiko og ta lærdom av øvelser har vært for liten” (ibid:450).

Hovedpunktene fra kommisjonen er også relevant for Forsvaret. Tema for denne avhandlingen er integrering av sikkerhetsstyring for operativ virksomhet i Forsvaret. Ved å identifisere hvilke krav Forsvaret har til sikkerhet ønsker vi å forske på hvordan noen avdelinger i Hæren forholder seg til risiko, og hvordan de tar lærdom av gjennomførte operasjoner. Hovedspørsmålet er om integrering av sikkerhetsstyring kun er gjennomført på overordnet ledelsesnivå (intendert) eller implementert ned til enhetsnivå.

I Forsvaret har man i daglig tjeneste et forhold til risiko. Forsvarets kjernevirksomhet er risikofylt. Tidligere Generalinspektør i Hæren (GIH), Generalmajor Robert Mood, presiserer at for å unngå at liv går tapt i skarpe operasjoner må avdelinger gjennomføre realistisk og krevende trening (Forsvarets Forum, 2006).

”For å unngå ulykker under trening har vi de senere år forsterket vårt systematiske sikkerhetsarbeid. I tillegg til realistisk og krevende trening har vi innført kontrollsystemer – formelle og uformelle for å sikre rapportering av nesten-ulykker og ulykker” (ibid).

Systematisk sikkerhetsarbeid er ikke et nytt fenomen for Forsvaret som organisasjon. I erkjennelsen av dette er det også lange tradisjoner for å foreta risikovurderingsprosesser i ulike former. Risikovurderinger har kommet til uttrykk på ulike måter til ulike tider, men tankegangen om systematisk sikkerhetsarbeid som finnes i Forsvaret i dag kan på mange måter spores tilbake til den 5. Mars 1986 og Vassdalsulykken. Her omkom 16 Soldater fra Brigade Nord i et stort snøskred i Troms. Det ble som følge av dette nedsatt en undersøkelseskommisjon som hadde mandat til å *”Undersøke årsaksforholdene omkring rasulykken med særlig henblikk på å vurdere mulige feil, forsømmelser eller andre klanderverdige forhold [...] kommisjonen skulle også vurdere hvordan slike ulykker kunne unngås i fremtiden”* (NOU 1986:20). Et av tiltakene kommisjonen kom frem til var både å forbedre forhåndsvurderingene samt oppdatere regelverket. Dette sees i 2015 igjen gjennom Operational Risk Management (ORM) og Forsvarets sikkerhetsbestemmelser for landmilitær virksomhet (UD 2-1)

Etter Vassdalsulykken har det dessverre også gått liv tapt i tjeneste for Norge, under utdanning, trening og øving (UTØ). Siden 1990 frem til 2011 har rundt 50 personer omkommet i ulykker nasjonalt (Stikholmen, 2012). I landbruk- og jordbruk var det i tilsvarende 20-årsperiode (1989-2008) registrert 263 arbeidsskadedødsfall . Forsvaret har dermed 1/5 så mange dødsulykker som med den mest ulykkesbaserte næringen i Norge (Direktorat for arbeidstilsyn, 2010:5). Likevel er det et problem i Forsvaret at det forekommer mange uønskede hendelser som trolig kunne vært unngått om man hadde hatt tilstrekkelig fokus på sikkerhet.

Forsvaret er gjennom Stortingsproposisjon nr. 48 (2007-2008:114) gitt i oppgave å integrere helse, miljø og sikkerhet (HMS) som en del *av den daglige tjenesten*. Det stilles høye krav til sikkerhetsarbeid i Forsvarets virksomhet, og arbeidet med å integrere HMS i virksomheten er delt opp i fem hovedoppgaver som skal sikre en god oversikt over den totale HMS-situasjonen. Forsvaret skal blant annet utarbeide *”mål for HMS arbeidet”*, identifisere *”ansvar og myndighet innenfor de ulike fagområdene”*, gjennomføre risikovurderinger og opprette tiltaksplaner (ibid). Dette skal skape en ramme for å sikre korrekt håndtering ved brudd på regelverk. Under øvelser hvor HMS-lovgivningen helt eller delvis ikke gjelder, skal

Forsvaret *”tilstrebe at virksomheten utføres så nært opp til denne lovgivningen som mulig”* (ibid:115). Flere *”av Forsvarets arbeidsoppgaver krever oppmerksomhet og kunnskap om helse, miljø og sikkerhet”* (Forsvarets årsrapport, 2012:118). Bakgrunnen for denne oppmerksomheten og kunnskapen ligger i at Forsvaret er avhengig av å operere i miljøer hvor potensielle farer er til stede. I Forsvarets årsrapport 2010 erklæres det at

”(...) Selv om Forsvaret har et høyt sikkerhetsfokus, har det likevel skjedd ulykker og hendelser. Det henger sammen med at Forsvarets virksomhet i sin natur er risikofylt, noe som skaper behov for å trene og øve med en viss risiko for å gjøre personellet best mulig i stand til å møte utfordringer i for eksempel utenlandsoperasjoner. Det er likefullt et ufravikelig krav at all aktivitet konsekvent skal risikovurderes, og at det aldri skal tas unødvendig risiko”. (Forsvarets årsrapport, 2010:105)

Forsvaret søker å bedre sikkerheten gjennom systematisk sikkerhetsstyring. Dette reguleres i direktivet – *Sikkerhetsstyring i Forsvaret*. Direktivet gir overordnede krav til Forsvarets fem forsvarsgrener¹ til hvilke *”roller og ansvarsfelt som er rettet mot å beskytte Forsvarets operative evne og dets grunnlag (materiell, ytre miljø, personell, informasjon, infrastruktur og aktivitet)”* (ibid). På bakgrunn av Forsvarets direktiv publiserte Generalinspektøren i Hæren (GIH) i mars 2015 sine bestemmelser for sikkerhetsstyring i Hæren. Vi ønsker i denne oppgaven å se hvordan GIH sine bestemmelser etterleves i Hærens operative kjerne. I organisasjonsteorien beskriver Jacobsen og Thorsvik den operative kjernen som *“den delen som gjør det arbeidet organisasjonen må utføre for å realisere sine overordnede mål”* (Jacobsen og Thorsvik, 2007:87). Ordet operativ virksomhet defineres i Forsvaret som, *“ den militære virksomhet som er relatert til gjennomføring av operasjoner”* (NOU 1999:8:72).

På bakgrunn av dette har vi valgt å benytte to avdelinger i Hæren som undersøkelsesenheter, Stridstrenbataljon (STRBN) og Etterretningsbataljon (EBN). Avdelingene er valgt fordi vi arbeider i dem, og fordi dette også åpner for større aksess til

¹ Forsvaret er en samlebetegnelse på de fem forsvarsgrenene, Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret, Heimevernet og Cyber Forsvaret.

interne systemer og dokumenter som er med på å underbygge forståelsen for praksisen i den enkelte avdeling.

1.1 Hensikt med oppgaven

Oppgavens hensikt er å analysere hvordan STRBN og EBN etterlever krav til sikkerhetsstyring, og vil belyse om sikkerhetsstyring er implementert eller intendert. Oppgaven vil videre få frem kunnskap om likheter og ulikheter internt i Brigade Nord ved å studere to svært ulike bataljoner, med stor variasjon i oppgaver. Det som skaper interesse for studien er at sikkerhetsstyring i Hæren skulle vært implementert per 1. Januar 2014². Implementeringsprosessen har hatt sterkt fokus i Hæren og inkluderer blant annet en overordnet sikkerhetspolicy, digitaliserte rapporterings- og analyseverktøy. Analysen vil redegjøre for overordnede krav for sikkerhetsstyring, situasjonelle faktorer, samt organisasjons- og sikkerhetsklima. Den empiriske analysen vil bli beskrevet i avsnitt 2.9. Oppgaven tar et teoretisk utgangspunkt i begrepet sikkerhetsklima, som presenteres i en studie gjennomført av Zohar (1980). Samtidig har vi valgt å bruke teori knyttet til begrepene organisasjonskultur og sikkerhetskultur for å øke forståelsen av hvordan sikkerhetsklima oppstår. Oppgavens teoretiske forankring beskrives nærmere i kapittel 2.

1.2 Problemstilling

Risikovurderingsprosesser i Forsvaret har eksistert i lang tid. Avveininger mellom kost nytteverdi av å benytte væpnet makt mot en annen har alltid vært vurderinger som hærførere, statsledere eller militære sjefer har måttet foreta. Kjernen i spørsmålet er hvilken risiko man løper i forhold til hvilken gevinst som ligger bak risikoen. I vårt daglige virke gjør vi svært mange avveininger i kraft av stillingen vi selv innehar i Hæren- avveininger som det direkte kan knyttes en risiko til. Dette betyr for alle praktiske formål at risikovurderingsprosessen som en del av sikkerhetsstyring er en stor del av vår hverdag. Vi fikk derfor en genuin interesse for videre forskning på sikkerhetsstyring i forsvaret. Denne masteroppgaven er avgrenset til å studere hvordan STRBN og EBN, to operative bataljoner i

² Dette arbeidet er ledet av prosjektoffiser Oberstløytnant Bernt Lockert. Kursdeltagere fra STRBN ble orientert om dette under sikkerhetskoordinator undervisning 7. April 2015.

Brigade Nord lokalisert i indre Troms, etterlever krav til sikkerhetsstyring i Hæren i en avgrenset periode fra 2013-15.

Studien skal besvare følgende problemstilling:

- *Sikkerhetsstyring i STRBN og EBN – implementert eller intendert?*

Problemstillingen er deskriptiv, det vil si at den tar sikte på å beskrive en tilstand eller en hendelse heller enn å se på årsak/virkning.

1.2.1 Avgrensning av problemstillingen

I denne oppgaven skilles det mellom militære operasjoner internasjonalt og nasjonalt, hvor oppgaven vil fokusere på Utdanning, trening og øving (UTØ) nasjonalt i fredstid. Bakgrunnen for dette er at grunnlaget for god sikkerhetsstyring under internasjonale operasjoner skapes ved trening og utdanning nasjonalt.

Flere av Forsvarets militære operasjoner er unikt forskjellige fra hverandre, og kan inneholde ulike former for risiko. Noen militære aktiviteter er relativt lik for alle avdelinger i Brigade Nord, som "bakkeoperasjoner" i felt sommer og vinter, trening på bruk av håndvåpen og avdelingsvåpen, samt vedlikehold av kjøretøy. Risiko avgrenses til øvingsrelatert aktivitet for valgte undersøkelsesenheter hvor det er krav om utvikling av en dokumentert risikovurderingsprosess. Militær øvingsaktivitet vil i denne sammenheng omfatte realistisk trening med akseptert risiko, hvor overordnet målsetting er å forberede avdelingene mot en eventuell stridshandling nasjonalt eller internasjonalt.

Begrepet implementering fokuserer på hvordan en organisasjons overordnede målsetninger, nedtegnet i et dokument (policy) omsettes til praksis hos ansatte i organisasjonen.

Implementering kan måles ved å se i hvor stor grad policy og prosedyrer blir fulgt opp i organisasjonen (Zohar og Luria, 2005). Graden av implementering forklares blant annet ved å benytte begrepet sikkerhetsklime. Bakgrunn for dette er at sikkerhetsklime gir et øyeblikksbilde av sikkerhetsstyring i en organisasjon i en begrenset periode, samt at begrepet også knytter seg direkte opp mot ledelse og samspillet mellom enkeltpersoner i en organisasjon. Videre skal sikkerhetsklime si noe om hvilken praksis som gjennomføres i valgt

undersøkelsesenheter sett opp mot ulike situasjonsfaktorer. Begrepet sikkerhetsklime blir ytterligere beskrevet i avsnitt 2.5.

Basert på en operasjonalisering av begrepet sikkerhetsstyring har vi utledet følgende forskningsspørsmål:

- (1) Hvilke krav stilles til sikkerhetsstyring i undersøkelsesenheterne, og er disse kjent?
- (2) Hva kjennetegner sikkerhetsklimet i undersøkelsesenheterne?
- (3) Er det diskrepans mellom overordnede krav til sikkerhetsstyring og dagens praksis og etterlevelse i undersøkelsesenheterne?
- (4) På hvilken måte utnytter undersøkelsesenheterne erfaring fra gjennomført sikkerhetsarbeid?

1.3 Empirisk kontekst

Hæren betegnes som den landmilitære delen av Forsvaret og er den viktigste forsvarsgren for å opprettholde suvereniteten over norske landområder. Hæren er Forsvarets hovedleverandør av kampklare avdelinger til Norges landmilitære bidrag i NATO/FN, og samtidig en krigsberedskap innenfor Norges landegrensler. Videre innehar Hæren også daglige oppgaver som innebærer å kontrollere grenseområdene mot Russland og vokte kongehuset³. Hæren består av Brigade Nord (BRIG-N), Hans Majestet Kongens Garde (HMKG) og Garnisonen i Sør-Varanger (GSV). Hærens ledes av Generalinspektøren i Hæren (GIH). Den største avdelingen i Hæren er BRIG-N og består av tre operative kampavdelinger⁴, samt ledelse og støtteavdelinger⁵. STRBN og EBN inngår i BRIG-N støtteavdelinger. STRBN har tre kompanier og bataljonsstab i Indre Troms og ett hurtig reaksjons (HRS) kompani på Rena leir i Hedmark⁶. Bataljonens hovedoppdrag er å understøtte BRIG-N med en sikker og

³ Hærens oppgaver. Lastet fra: <https://Forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren>

⁴ BRIG-N operative kampavdelinger: Panserbataljonen (PBN), 2.Bataljonen (2.BN) og Telemarkbataljonen (TMBN)

⁵ BRIG-N ledelse og støtteavdelinger: BRIG-N stab, Stridstrenbataljonen (STRBN), sanitetsbataljonen (SANBN), Militærpoliti (MP), Artilleribataljonen (ARTBN), Sambandsbataljonen (SBBN), Ingeniørbataljonen (INGBN) og Etterretningsbataljonen (EBN).

⁶ STRBN består av rundt 200 ansatte (inkludert vervede) og 330 vernepliktige.

effektiv logistikk⁷. EBN er lokalisert i Bardu kommune og støtter BRIG-N avdelinger ved innhenting og produksjon av pålitelig, tidsriktig og relevant etterretning til støtte for militære operasjoner⁸⁹. Begge avdelingene er inkludert i implementeringsprosessen av sikkerhetsstyring i Hæren.

1.4 Oppgavens oppbygning

I oppgavens kapittel 2 vil vi presentere det teoretiske grunnlaget som ligger til grunn for våre forskningsspørsmål og forståelsesmodell. Kapittel 3 vil gi en beskrivelse av valgt metode. Deretter vil vi i kapittel 4 gjøre rede for direktiv og bestemmelser som undersøkelsesenheter skal ha et forhold til. I kapittel 5 vil vi presentere våre funn i dokumentstudiene og intervjuene, samt analysere disse mot valgt teori. Avslutningsvis vil vi i kapittel 6 presentere vår konklusjon.

2 TEORETISK REFERANSERAMME OG BEGREPSANALYSE

2.1 Tidligere forskning og litteraturgjennomgang

Sikkerhet i Forsvaret har fått en økt forskningsmessig interesse de siste årene. Bare ved Forsvarets høyskole (FHS) er det skrevet flere masteroppgaver som omhandler begrepet sikkerhetsstyring eller sikkerhetskultur. Orlogskaptein Grimholdt fant i sin studie av HMS-strategien i Forsvaret, at implementeringen av sikkerhetsstyring ikke er helhetlig gjennomført (Grimholdt, 2011). Oberstløytnant Kleppestø fant i en studie, blant annet at oppfattelse av begrepet risiko har betydning for utvikling av sikkerhetsstyringssystemene (Kleppestø, 2011 referert etter Stikholmen, 2012). I 2012 ble det gjennomført en studie av sikkerhetskultur og sikkerhetsstyring i Sjøforsvaret (Stikholmen, 2012). Studien fant ut at det

⁷ Overordnet beskrivelse av STRBN. Lastet ned:

<https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/Brigade-Nord/Stridstrenbataljonen-CSS>.

Dato: 04.10.2015.

⁸ EBN består av både vernepliktige soldater og vervet personell. Avdelingen har ansatte med høy teoretisk- og realkompetanse innen militære fag.

⁹ Overordnet beskrivelse av EBN. Lastet ned:

<https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/Brigade-Nord/Etterretningsbataljonen>.

Dato: 04.10.2015.

er sammenheng mellom sikkerhetskultur og sikkerhetsstyring. Denne studien vil bli omtalt i avsnitt 2.4.

Etter vår gjennomgang er det ingen forskning på fenomenet sikkerhetsklima i Forsvaret eller Hæren. For å få en oversikt over tidligere forskning på sikkerhetsklima vil denne oppgaven ta for seg Zohar (2005). Denne studien blir omtalt senere i kapitlet.

2.2 Sikkerhet – safety versus security

I denne oppgaven er det viktig å skille mellom begrepene security og safety. Sikkerhet defineres som: *"Fravær av forhold som kan føre til uønskede hendelser"* (FSJ, 2010). Begrepet sikkerhet er en samlebetegnelse som både tar for seg safety og security.

Safety brukes for å beskrive sikkerhet mot uønskede hendelser som resultat av "tilfeldigheter" og manglende kontroll (Vinje, 2006). Eksempler på slik sikkerhet er bruk av bilbelte, eller bruk av vernebriller når en er på skytebanen. Safety er viktig å ta hensyn til i risikovurderingsprosessen i Forsvaret. Når man snakker om safety er den menneskelige faktor alltid til stede og vil aldri kunne elimineres uansett hvor gode systemer for å motvirke uønskede hendelser man har.

Security brukes for å beskrive uønskede hendelser som resultat av overlegg (ibid). I Forsvaret er det security som fra gammelt av er den dimensjonerende faktoren. Forsvarets hovedoppgave er jo å beskytte landets borgere mot uønskede overlagte overgrep. Dette medfører videre at Forsvaret i dag har flere systemer som håndterer security. Eksempler på dette er leirgjerd, vaktsoldater, adgangskontroll, egenbeskyttelse i form av pansring og så videre. Disse tiltakene gjør at den fysiske sikkerheten er ivaretatt med tanke på å hindre overlagte handlinger som kan skade eller ødelegge viktig infrastruktur, personell og informasjon.

Utfordringen med bruken av terminologien rundt sikkerhet er at den dekker både begrepet Security og Safety. Denne studien vil fokusere på begrepet safety .

Sikkerhet bør sees som en helhet, men deles faglig inn i følgende fem områder: *Personlig sikkerhet, sikkerhetstjeneste, operativ sikkerhet, materiellsikkerhet og miljøvern* (FSJ, 2010).

Personlig sikkerhet er alt systematisk arbeid som skal sikre den enkelte medarbeider i Forsvaret mot handlinger og forhold som kan føre til helseskadelige påvirkninger, uhell eller ulykker. Sikkerhetstjeneste (forebyggende sikkerhetstjeneste – security) er planlegging, tilrettelegging, gjennomføring og kontroll av forebyggende sikkerhetstiltak som søker å fjerne eller redusere risiko som følge av sikkerhetstruende virksomhet. Operativ sikkerhet er systematisk arbeid med sikkerhets- og risikoforhold for å optimalisere yteevne og slagkraft, og dermed redusere risiko for tap og uønskede hendelser i militære operasjoner og aktiviteter. Materiellsikkerhet skal sikre at materiell er konstruert og innrettet slik at personell er vernet mot skader på liv og helse ved bruken av det, herunder ulykker og belastningsskader som kan utvikle helseskader på sikt. Miljøvern er tiltak og forhåndsregler som treffes for å unngå at det oppstår skade på naturressurser eller naturmiljøet.

I denne avhandlingen har vi valgt å fokusere på operativ sikkerhet, da vi mener at dette er det som best kan belyse hvordan sikkerhetsklimaet er i en undersøkelsesenhet, men også fordi operativ sikkerhet innbefatter sikkerhetsstyring, slik vi tolker det.

2.3 Ulykke, nestenulykke og hendelser

En ulykke defineres av Ny arbeids- og velferdsforvaltning (NAV) som *“.. en plutselig uventet ytre påkjenning eller belastning som ligger utenfor rammen av en ordinær arbeidsprestasjon”*¹⁰ I Forsvaret skiller man mellom hendelser, nestenulykker og ulykker. En nestenulykke er en hendelse som med noe endrede forutsetninger kunne ha blitt en ulykke. En nestenulykke defineres i HRM i FIF¹¹ som en *“Hendelse som har et skadepotensial og hvor marginene for at det skulle utviklet seg til en skade er små”*. Ulykker og hendelser kan ha ulikt omfang og alvorlighetsgrad, fra ubetydelige skader til omfattende alvorlige materiell- og personskader.

¹⁰ Definisjon er hentet fra NAV skjema 13-07.05 - Melding om yrkesskade. Lastet ned: <https://tjenester.nav.no/nav-sok/?4&language=no&ord=13-07.05>. Dato: 04.11.2015.

¹¹ Human Resource management i Forsvarets Integreerte Forvaltningssystem.



Figur 1¹² viser sammenhengen mellom antall nestenulykker, materiell- og personellskader og dødsfall.

Figuren over viser at bak hvert dødsfall er det registrert 600 nestenulykker, 30 materiellskader og 10 alvorlige personskader. Dette er resultat ved analyse av 1 753 498 ulykker rapportert fra 297 organisasjoner (Reason, 1997:224). Reason (1997) viser tydelig i sin Swiss cheese Model hvordan veien fra fare til ulykke kan fremstilles ved at de etablerte forsvarsmekanismene svikter samtidig. Dette kan skyldes både overløst handling og uflaks. Reason (1997) trekker frem to hovedårsaker til dette. For det første kan personell med vilje ta ut deler av sikkerhetssystemene av drift, enten for vedlikehold, testing eller noe annet. For det andre kan man aldri eliminere den menneskelige faktoren, mennesker gjør feil uten å ville det, noe som på feil tidspunkt kan resultere i ulykker (ibid:11). Eksempler på dette kan være at operatøren først har fjernet viktige sikkerhetsbarrierer og deretter misforstår symptomene på fare eller feil og ikke iverksetter nødvendige tiltak for å mitigere risikoen. Et sikkerhetsstyringssystem skal definere og inneholde tilstrekkelig mange sikkerhetsbarrierer. Disse barrierene kan bestå av prosedyrer og prosesser og det som i Forsvaret kalles Standard Operasjons Prosedyrer (SOP). I Forsvaret vil hver enkelt person være styrt av ulike direktiver, dokumenter og policyer som dersom de etterleves vil utgjøre barrierene som reduserer risikoen for at ulykker inntreffer.

¹² Figur 1 er en illustrasjon brukt i Sikkerhetskoordinator kurs til STRBN av Oberstløytnant Bernt Lockert, 7.april.2015. Tilsvarende figur finnes også i Veiledning til Direktiv – Krav til sikkerhetsstyring i Forsvaret (FSJ, 2010)



Figur 2.¹³ Viser Reasons "Swiss Cheese Model" satt i perspektiv av Forsvaret.

2.4 Organisasjons- og sikkerhetskultur

Organisasjonskulturen har stor betydning for om en organisasjon lykkes med sikkerhetsstyring eller ikke. Sett opp mot valgt problemstilling vil organisasjons- og sikkerhetskultur være med på å skape et godt fundament for sikkerhetsklime. Dette kommer vi tilbake til i avsnitt 2.5. Under implementeringsprosessen må ledere være bevisst på hvilken kultur avdelingen har eller ønsker å skape. Bjørn Hannestad skriver i sin artikkel, *Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker*, at ledere ikke kan omgå bedriftskulturen og at de "både påvirkes av den, og er selv med på å prege bedriftskulturen" (Hannestad, 2008). Videre skriver Hannestad at det er nødvendig for ledere å erkjenne kulturen i organisasjonen og skaffe seg innsikt i organisasjonens kulturelle forhold (ibid). Dette underbygges i boken *Organisasjonsteori for offentlig sektor*, hvor det legges vekt på at ledere "bidrar, enten de skal verne, utvikle eller endre organisasjonskulturen" (Christensen et al. 2009:65). Organisasjonskultur kan benyttes som et styringsmiddel. Kultur kan i likhet med struktur være med på å angi hvilken adferd som er passende når personer skal utføre

¹³ ibid.

bestemte oppgaver på vegne av organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007:116). Jacobsen og Thorsvik benytter en av de mest refererte i organisasjonslitteraturen, Edgar Schein, som definerer organisasjonskultur på følgende måte:

“Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene” (Schein, E Referert fra Jacobsen og Thorsvik 2007:120).

Organisasjonskulturen består i følge Jacobsen og Thorsvik av tre kulturelle nivåer, *grunnleggende antagelser, verdier og normer, samt artefakter*. Grunnleggende antagelser er kjernen i organisasjonskulturen og noe som den enkelte i organisasjonen ikke er seg bevisst, men tar for gitt, og får dermed en karakter av å være en etablert sannhet i organisasjonen. De grunnleggende antagelsene uttrykkes gjennom organisasjonens verdier og normer. Artefakter er fysiske uttrykk for organisasjonskulturen, og er det som vi kan observere (arkitektur, kontorinnredning, kleskoder/uniformer, ritualer, seremonier, samt verbale og atferdsmessige uttrykk).

En organisasjon kan inneha en rekke sidestilte kulturer som til sammen danner den totale organisasjonskulturen. Denne studien vil omhandle begrepet sikkerhet og da er det naturlig å se hva som kjennetegnes ved en god sikkerhetskultur i en organisasjon.

Sikkerhetskultur kjennetegnes av kommunikasjon bygget på gjensidig tillit, delte oppfatninger om viktigheten av sikkerhet, samt tillit til effekten av forebyggende tiltak. Reason (1997) definerer sikkerhetskultur på følgende måte:

”Sikkerhetskulturen i en organisasjon er produktet av individuelle og kollektive verdier, holdninger, oppfatninger, kompetanse og atferdsmønstre som bestemmer forpliktelse til, og ferdighet i, en organisasjons helse- og sikkerhetsprogrammer. Organisasjoner med en positiv sikkerhetskultur er preget av kommunikasjon bygget på

gjensidig tillit, delte oppfatninger om viktigheten av sikkerhet, og tillit til effekten av forebyggende tiltak” (Reason 1997:194 referert fra Nodland-Haver 2013).

En organisasjon med god sikkerhetskultur kjennetegnes videre ifølge Reason (1997), ved at den er rettferdig, rapporterende, fleksibel, lærende og informerende.



Figur 3: Sikkerhetskultur¹⁴

For å illustrere figur 3 benytter vi organisasjonen Forsvaret som et eksempel. Skal det oppnås en god sikkerhetskultur må Forsvaret som organisasjon for det første innehar en god *rapporterende kultur*. En god rapporterende kultur er at Forsvarets ansatte ikke føler frykt for disiplinære sanksjoner dersom de melder fra om uønskede hendelser eller nestenulykker. Videre må det være en hensikt bak hvorfor de ansatte skal rapportere, slik at man ikke rapporterer for rapportens skyld. For å oppnå økt rapportering må det være enkle systemer for både innrapportering og analyse av rapporter. For å oppnå en *rettferdig kultur* (just culture) må en ikke aktivt lete etter sydebukker i organisasjonen, men innse at det er menneskelig å feile. For det tredje må organisasjonen legge til rette for det Reason (1997) beskriver som en *fleksibel kultur*. Dette innebærer at beslutninger i organisasjonen kan fattes av den ansatte med mest relevant erfaring opp mot den utfordringen en står ovenfor,

¹⁴ Figur 3 er en illustrasjon i Sikkerhetskoordinator kurs til STRBN av Oberstløytnant Bernt Lockert, 7.april.2015.

uavhengig av plass i hierarkiet. I Forsvaret kan dette eksemplifiseres ved at en ansatt med lav grad, kan på lik linje med en offiser, basert på egne erfaringer, stoppe en aktivitet dersom sikkerheten ikke er tilstrekkelig ivaretatt. Videre bruker Reason (1997) begrepet *lærende kultur*. For å oppnå dette må organisasjonen være villig til, og aktivt lete etter feil, lære av dem, samt evne å dele erfaringer på tvers av organisasjonen. Informert kultur henviser til at organisasjonens ansatte har tilstrekkelig informasjon og blir oppdatert på de faktorer som har betydning for sikkerheten.

Ved FHS ble det i 2012 gjennomført en studie av sikkerhetskultur i Sjøforsvaret. Studien omhandler samsvar mellom sikkerhetskultur og sikkerhetsstyring (Stikholmen, 2012). Sikkerhetsstyring kan betraktes som et felles begrep for de verktøy en organisasjon benytter for å forhindre at de største risikoene blir til ulykker (ibid). Stikholmen kom frem til at det var en god sikkerhetskultur i Sjøforsvaret og at den gode kulturen hang sammen med en god sikkerhetsstyring. Denne sammenhengen kom best til syne i de avdelingene hvor ansatte var kjent med sikkerhetsstyring. De hadde en bedre sikkerhetsantakelse og var dermed bedre både på forebyggende og på læringsadferd. Vi vil se på to ulike tilnærminger til overføring av læring i en organisasjon i avsnitt 2.7 og begrepet sikkerhetsstyring vil bli beskrevet i avsnitt 2.8.

2.5 Organisasjons- og sikkerhetsklima

Hva kjennetegner sikkerhetsklimaet i undersøkelsesenheterne?

Før vi kan ta fatt på et nærmere studie av valgte undersøkelsesenheter, er det nyttig å ha et overblikk over hvordan sikkerhetsklimaet påvirkes av organisasjonsklimaet i en organisasjon.

Organisasjonsklima kan observeres gjennom de ansattes atferd og uttrykte holdninger.

Organisasjonsklima kan betraktes som et kulturfenomen, men at det er lettere å observere klima enn kultur. Organisasjonsklima omhandler ansattes oppfatning av organisasjonens praksis, rutiner, samt retningslinjer og prosedyrer (Ostoff et al., 2003 og Schneider, Ehrhart & Macey, 2011, referert etter Nodland Haver, 2013). Organisasjonsklima vil i denne oppgaven fungere som en referanseramme for å underbygge forskningen på sikkerhetsklima.

Det finnes en rekke typer klimaer internt i en organisasjon og de benyttes derfor som hjelpebegreper for å forklare hvilket klima det dreier seg om. I denne studien vil primært begrepet sikkerhetsklima bli analysert.

I de senere årene har det vært et fokusskifte innen sikkerhetslitteraturen hvor en nå beveger seg bort fra at det kun er individuelle faktorer som er ansvarlig for ulykker og hendelser, ved eksempelvis feil eller manglende overholdelse av sikkerhetsprosedyrer mot organisatoriske faktorer som eksempelvis sikkerhetsklima (Neal et al., 2000:1).

Neal et al, (2000), gjennomførte en studie på et australsk sykehus, hvor studien tok for seg 525 ansatte fordelt på 32 arbeidsgrupper. Studiens hensikt var å undersøke det generelle organisasjonsklimaets påvirkning på sikkerhetsklimaet og hvilke påvirkning sikkerhetsklimaet hadde på ansattes motivasjon, ytelse og kunnskap. I løpet av studiet ble det utviklet en modell (se figur 4) som forsøker å forklare hvilken betydning organisasjonsklima og sikkerhetsklima har for den enkelte ansattes evne til *safety compliance* (etterlevelse av sikkerhetskrav, herunder; følge sikkerhetsprosedyrer og utføre arbeidet på en sikker måte) og *safety participation* (deltagelse i sikkerhetsarbeidet, herunder; hjelpe medarbeidere, fremme organisasjonens sikkerhetsprogram, vise initiativ og legge vekt på å forbedre sikkerheten på arbeidsplassen). Faktorer som påvirker ansattes evne til å følge gitte sikkerhetskrav og ha en aktiv deltagelse i organisasjonens sikkerhetsprogram er i følge modellen, ansattes egen motivasjon, ytelse og kunnskap rundt begrepet sikkerhet.

Organisasjonsklimaet ble målt ved følgende syv faktorer i organisasjonen: *anerkjennelse, rolleklarhet, deltagelse i beslutningsprosesser, støttende ledelse, personlig vekst, samhandling mellom kollegaer og enighet om arbeidsplassens mål.*

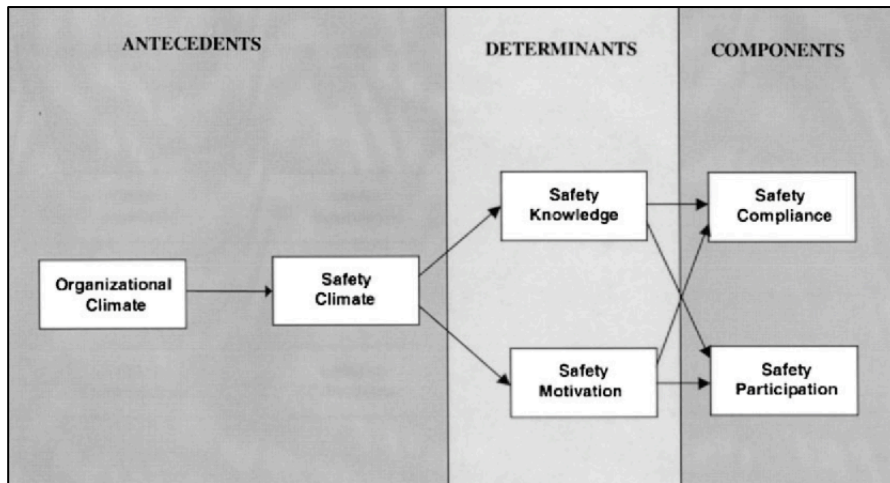


Fig 4: Neal et al., 2000 (Hentet fra Nodland-Haver 2013).

Studiens konklusjon er, som vist i figuren, at organisasjonsklimaet påvirker oppfatninger av sikkerhetsklimate og sikkerhetsklimate påvirker sikkerhetsatferden til de ansatte (ibid:10). Her målt gjennom kunnskap om sikkerhet og motivasjon for sikkerhetsarbeid, graden av disse kommer til uttrykk gjennom i hvor stor grad de ansatte følger sikkerhetsforskriftene og hvor mye de aktivt bidrar i sikkerhetsarbeidet.

Sikkerhetsklimate beskriver ansattes delte oppfatninger av hvordan organisasjonen operasjonaliserer sikkerhetsstyring på et bestemt tidspunkt (Byrom og Corbridge, 1997). Sikkerhetsklimate kan dermed betraktes som et foto av hvordan sikkerheten oppleves på et bestemt tidspunkt. Sikkerhetsklimate kan karakteriseres som noe ustabil, vil lettere endres over tid og er et psykologisk fenomen som kan måles (Nilsen, 2011).

Ved å gjennomføre en undersøkelse av sikkerhetsklimate, måler man hvordan ansatte opplever at organisasjonen faktisk prioriterer sikkerhet (Nilsen, 2011). En av de første studiene gjennomført på sikkerhetsklimate er publisert av Zohar (1980). Studien målte effekten av sikkerhetsklimate i flere Israelske industriorganisasjoner ved å se på ansattes oppfatninger av arbeidsmiljø og sikkerhetsatferd. Studien kom frem til følgende faktorer for å måle sikkerhetsklimate: *"ledelsens holdninger til sikkerhet, konsekvenser sikkerhet har i forbindelse med opprykk, sosial status på enkeltindivider, statusen til sikkerhetsoffiserer, statusen til verneombudet, viktighet og effekt av sikkerhetsarbeid, risiko på arbeidsplassen og håndhevelse versus veiledning"* (Zohar 1980 i Coyle et al., 1995). En lignende studie er også gjennomført av Antonsen (2009, referert etter Nodland Haver, 2013). Han kom frem til

at godt sikkerhetsklima kjennetegnes ved blant annet at: *ledelsen på alle nivåer viser et stort engasjement for sikkerhet, det er ikke konflikt mellom produksjon og sikkerhet, alle ledere og ansatte i organisasjonen har tilstrekkelig kompetanse i forhold til sikkerhet.*

I en rekke studier av norske offshoreansatte er det identifisert at sikkerhetsklima inkluderes av følgende fem faktorer: *Prioritering av sikkerhet i organisasjonen, tydelig involvering av ledelsen, hensyn til sikkerhet i forhold til produksjon, individuell motivasjon til blant annet å følge retningslinjer og prosedyrer.* Sikkerhetsklima omhandler dermed både individuelle og organisatoriske forhold (Nilsen, 2011).

Faktorer fra både Nilsen (2011) og Zohar (1980) er inkludert i vår intervjuguide. Dette vil gi grunnlag for å undersøke hva som kjennetegner sikkerhetsklimaet i STRBN og EBN.

2.6 Sikkerhetspolicy og prosesser

Sikkerhetspolicy og risikovurderingsprosesser er en del av sikkerhetsstyring. Hensikten her er å identifisere om det eksisterer i begge bataljonene, samt hvordan dette samsvarer med Hærens overordnede prosesser og policy.

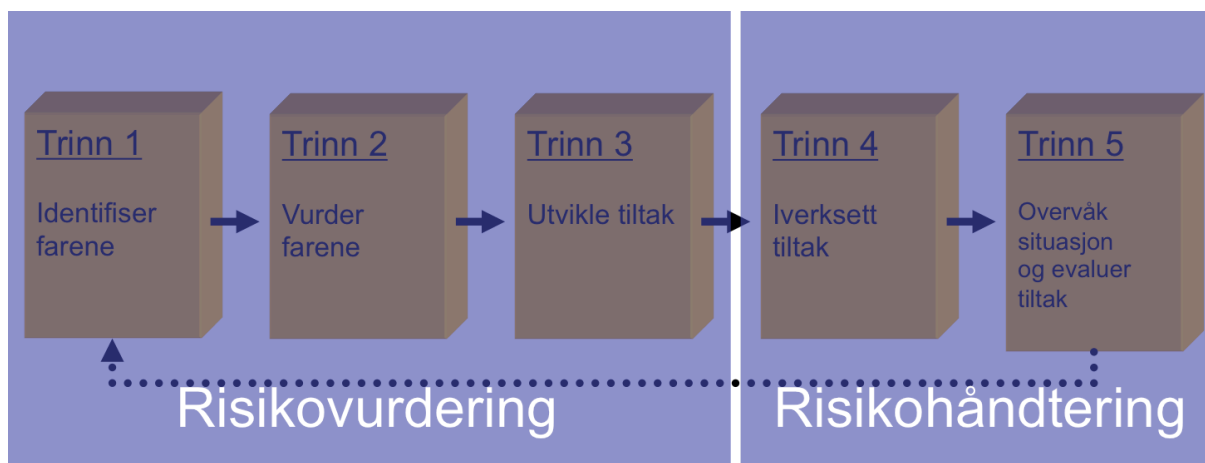
I 2005 ble det gjennomført en studie som viser at sikkerhetsklima i en organisasjon kan måles på to nivåer, organisasjonsnivå- og gruppenivå (Zohar og Luria, 2005). Resultatet fra studien indikerer at det er en klar relasjon mellom sikkerhetsklima på begge nivåene. Resultatene avdekket samtidig variasjon på gruppenivå internt i en og samme organisasjon. Dette skyldes konkurranse mellom kravet til sikkerhet versus kravet til produktivitet, noe som førte til forskjell ved bruk av formelle prosedyrer i organisasjonen. Ledelsen har en sentral rolle for å skape et godt sikkerhetsklima i organisasjonen gjennom ansattes atferd. Skillet mellom organisasjons- og gruppenivå kan beskrives ved at ledelsen utvikler en sikkerhetspolicy (top down), og ansatte på gruppenivå følger denne policyen gjennom prosesser og prosedyrer. Begrepet policy beskriver retningen på organisasjonens overordnede målsettinger. Hovedformålet med utarbeidelse av en skriftlig policy er å synliggjøre ledelsens vilje til å sette fokus på sikkerhet, samt at en sjef samtidig forplikter seg til å følge opp og prioritere sikkerhetsarbeidet i sin organisasjon (FSJ, 2010). Policy operasjonaliseres ved utvikling av retningslinjer/prosedyrer ansatte må forholde seg til for å

oppnå de overordnede målsetningene, samt beskrive rolle og ansvarsforhold (Zohar og Luria, 2005).

En metode for å identifisere og analysere risiko er risikovurdering. Når en person skal bedømme risiko vil han i følge Aven (2006) alltid fokusere på to faktorer; disse er sannsynligheten for en hendelse, multiplisert med konsekvensen av hendelsen. Hvordan personen vurderer dette avhenger av kognitive handlingsmønstre. Det finnes flere typer mønstre. Kahnemann (2002) har etablert ett skille mellom intuitiv vurdering og analytisk vurdering. Den intuitive vurderingen gjøres hurtig og baseres på mentale modeller og forenklinger av den opplevde situasjonen. Den analytiske modellen baserer seg på velfunderte analyser, tar lengre tid og er grundigere. Forskning viser videre at de fleste mennesker har større tillit til de intuitive vurderingene, enn de analytiske (Hogarth, 2001). I lys av dette peker Hovden (1982) på at det er vanlig for mennesker å overvurdere sin egen evne til å mestre risikofylte situasjoner. Dette kan igjen føre til at man blir uoppmerksom, med påfølgende ulykke som resultat (Hovden, 1982). Risikovurderinger satt i system er derfor viktige bestanddeler av sikkerhetsstyringen i Forsvaret (FSJ, 2010). Innføring av formaliserte prosedyrer for risikovurdering har til hensikt å tvinge oss over fra intuitiv til analytisk beslutningstaking med tanke på sikkerhet. Dette vil både ivareta sporbarhet og kvalitet med tanke på de vurderinger som gjøres i forkant av gjennomført aktivitet.

I Forsvaret stilles det krav til at alle avdelinger skal fortrinnsvis forholde seg til en metode for risikovurdering og risikoanalyse. En av de mest brukte prosessene for identifisering og analyse av risiko er 5-trinnsprosessen som vist i figur 4.

”Alle avdelinger skal ha skriftlige prosedyrer for å gjennomføre og dokumentere risikovurderinger og som sikre at vurderingene gjennomføres på alle nivå i organisasjonen. Det skal sikre at viktige risikoer ved avdelingen blir identifisert og på bakgrunn av vurderingen, sikre at risikoreduserende tiltak iverksettes for å redusere risikoen til et akseptabelt nivå” (FSJ, 2010:11).



Figur 5: Risikovurdering 5-trinnsprosess¹⁵

Trinn 1-3 i 5-trinnsprosessen er selve risikovurderingen, hvor hensikten er å identifisere og vurdere ulike faremomenter en kan stå ovenfor. Når farene er identifisert og vurdert skal det utvikles tiltak for å minske risikoen til et akseptabelt nivå. Selve risikovurderingen skal bidra til at personell med ansvar på ulike nivåer i Forsvaret kan ta riktige avgjørelser.

Risikohåndteringsprosessen består av trinn 4-5, hvor en iverksetter tiltak som ble utviklet i trinn 3, samt overvåker situasjonen en står ovenfor og evaluerer tiltak underveis. I Forsvaret deles risikovurdering inn i tre nivåer; *risikovurdering ved tidskritisk aktivitet*, *risikovurdering ved planlagt aktivitet* og *dybde risikovurdering* (ibid:16). Risikovurderingene skal være fleksible på bakgrunn av at ledere ofte må ta komplekse og krevende beslutninger i løpet av kort tid. Denne prosessen krever erfaring, god vurderingsevne og helhetsoversikt for å ta høyde for de eksisterende risikoene. For at prosessen skal ha noe effekt i forhold til de eksisterende risikoene, må den bekjentgjøres for deltagende personell og tiltakene må gjennomføres. Ved tidskritisk aktivitet gjennomføres en hurtig kognitiv eller muntlig gjennomgang av de 5 trinnene i prosessen. Risikovurdering i de to siste nivåene stiller krav til dokumentasjon og gjennomføres når en har mer tid til rådighet i forkant av en planlagt aktivitet. Hvor langt man går i dybden avhenger av hva som skal vurderes. Eksempler på når det er behov for risikovurdering som går i dybden, kan være når det gjennomføres store

¹⁵ Figur 5 er en illustrasjon brukt i Sikkerhetskoordinator kurs til STRBN av Oberstløytnant Bernt Lockert, 7.april.2015. Tilsvarende figur finnes også i Veiledning til Direktiv – Krav til sikkerhetsstyring i Forsvaret (FSJ, 2010)

organisasjonsendringer og omstillingsprosesser, implementering av nye taktikker eller langtidsplanlegging av komplekse øvelser eller operasjoner (ibid:17).

2.7 Overføring av erfaring og kunnskap

"Those who cannot learn from history are condemned to repeat it"

(George Santayana, *The life of reason*, 1905)¹⁶.

På hvilken måte utnytter undersøkelsesenheterne erfaring fra gjennomført sikkerhetsarbeid?

Bataljonene gjør en rekke erfaringer knyttet til begrepet risiko. For å bidra til at en ikke gjør de samme feilene gang på gang vil det være en fordel å ta vare på tidligere erfaring.

Hensikten her er å undersøke hvilke metoder bataljonene har for overføring av erfaring, som igjen vil bidra til å svare på om sikkerhetsstyring er implementert eller intendert.

Meld. St. 14 (2012-2013) *"Kompetanse for en ny tid"* definerer at : *"Forsvarssektoren skal kontinuerlig videreutvikles som en verdibasert og lærende organisasjon"*. Dette betyr at man i Forsvaret i dag er levende opptatt av erfaringsoverføring og ivaretagelse av kompetanse. Sett i et sikkerhetsstyringsperspektiv vil dette innebære at organisasjonen vil lære av de ulykker og hendelser som oppstår. Forsvaret har en sikkerhetshåndbok som kalles Utdanningsdirektiv 2-1 (UD2-1). Denne regulerer militær aktivitet med fokus på aspektet sikkerhet under utdanning og trening. Den legger føringer for hvordan man gjennomfører trening og øving og er blitt til som et resultat av hendelser som man har sett seg nødt til å håndtere og lage føringer for.

Læring kan foregå på ulike nivå, men i denne oppgaven er organisatorisk læring det mest relevante å omtale. Argyris og Schön (1996) skiller mellom "single-loop learning" og "double-loop Learning". Direkte oversatt til norsk som "enkelkretslæring" og "dobbelkretslæring". Enkelkretslæring innebærer at man endrer fremgangsmåte, men at de underliggende verdier og forståelsen man tillegger fremgangsmåten er uendret. Man blir altså dyktigere til å gjøre det man allerede gjør. Dette kalles også instrumentell læring. Dobbelkretslæring er

¹⁶ Sitat George Santayana på: <https://www.nationalchurchillmuseum.org/blog/churchill-quote-history>. Lastet ned den 28.07.15.

mer grunnleggende og handler om å endre ens underliggende verdier og forståelse i forhold til fremgangsmåten. Dobbelkretslæring tar for seg to kretsløp og forbinder det observerbare og effektene av det observerbare med ens underliggende verdier og forståelse. Dette resulterer i at man tenker utenfor boksen og gjør gjerne nye ting. Dobbelkretslæring assosieres ofte med konflikter om hvilke verdier og normer som skal være førende over en periode, før læringseffekten oppnås. (ibid).

Organisatorisk læring oppnås først når organisasjonen kan nyttiggjøre seg av individenes læring og bruke dette på en slik måte at det fører til læring for hele organisasjonen (Argyris og Schön, 1996). Organisatorisk læring avhenger av hvordan organisasjonen ivaretar og formidler informasjon. Hess (2014) sier at både operasjonell suksess og innovasjon avhenger av læring. I dette tilfellet snakker han om dobbelkretslæring som basis for organisasjonens utvikling. Forsvaret er avhengig av å være en lærende organisasjon da fiendebildet og de scenarier det forventes å løse er skiftende. Forsvaret bør også være innovativt med tanke på å benytte erfaringer til å utvikle nye måter å slå en fiende på, dette for å på en best mulig måte ivareta evnen til å løse oppdrag og sikkerheten til de som løser oppdraget. En lærende organisasjon innehar i følge Hess (2014) de rette folkene, i de rette læringsmiljøene og benytter seg av riktige læringsprosesser for kontinuerlig å lære raskere og bedre enn fienden.

Forsvarets system for å ivareta organisatorisk læring baserer seg på: evalueringer etter gjennomført aktivitet, After Action Reviews (AAR), kommisjoner etter ulykker og HMS registrering.

"The first implication is that the findings strongly suggest that holding after action reviews frequently, increases the safety climate at the group level" (Allen et.al, 2009:756). AAR er i følge Cronin & Andrews (2009) en gjennomgang av en hendelse som gjør den enkelte i stand til å forstå hva som er forventet å skje, hva som egentlig skjedde og om det er ulikheter mellom disse. Utbyttet er at en kan ta lærdom av det. AAR har i følge Ellis et. Al. (2006) til hensikt å sette premissene for hva, om noe, kan læres av en spesifikk hendelse. Videre tyder funn gjort av Allen, Baran & Scott (2009), i sin studie av 67 brannmannslag, på at AAR utgjør en viktig arena der ledere kan påvirke sikkerhetsklimaet positivt i høyrisikomiljøer. Et godt

sikkerhetsklima vil påvirke hvordan sikkerhetsarbeidet gjennomføres og utøves, det er derfor også viktig for Hæren å kjenne forskjellen mellom AAR og evaluering for å kunne benytte disse riktig i det videre arbeidet med organisatorisk læring.

I følge Allen et.al. (2009) er evaluering en formell hendelse som fokuserer på å beskrive hele organisasjonen. Evaluering som begrep bør i følge Dahler-Larsen (2004) defineres ut fra sitt siktemål og ikke sin funksjon. Evalueringer i praksis bør videre kategoriseres ut fra sin funksjon. Dette betyr at AAR og evaluering slik det brukes i denne sammenheng er ulikt. Evalueringen er den helhetlige tilnærmingen som er sentralt styrt og bidrar til organisatorisk læring, AAR på sin side har til hensikt å gjennomgå aktiviteten og å internt debriefe de involverte. Ofte vil funn fra AAR benyttes i den videre evalueringsprosessen. Hvordan undersøkelsesenheter ser på evalueringenes kategorisering og siktemål vil kunne bidra til kunnskap om hvordan enhetene lærer og overfører erfaringer.

2.8 Sikkerhetsstyring

"In a mature society, there appears to be an inverse relationship between the accepted accident frequency and magnitude" (Rasmussen og Svedhaug, 2000:27).

Reason (1997) beskriver tre ulike tilnærminger til sikkerhetsstyring (safety management), *personmodellen, engineering modellen og organisasjonsmodellen* (Reason, 1997:224).

Personmodellen har en yrkesmessig tilnærming hvor hovedfokuset rettes mot hvordan en kan forhindre mindre personskader på en arbeidsplass som er forårsaket av enkeltpersoner. Skadene forekommer i følge Reason på bakgrunn av psykologiske faktorer som blant annet *uoppmerksomhet, mangel på kunnskap ferdigheter og erfaring*. En av de vanligste metodene for å motvirke dette er gjennom *belønning og straff, endring av prosedyrer eller trening og seleksjon* (ibid:223). Engineering modellen retter fokus mot pålitelighet i en virksomhets delsystemer, som kan bestå av både mennesker (operatører) og materiell (for eksempel piloter og flykontrollere). Uønskede hendelser oppstår oftest på bakgrunn av svikt i den menneskelige delen av systemet. Hvor sikkert delsystemet i virksomheten er, avhenger med andre ord av de menneskelige operatørene av materiellet (ibid:225).

Organisasjonsmodellen, som er den nyeste av de tre, ser på menneskelig svikt mer som en konsekvens enn en årsak. Modellen retter fokus mot ledelse og viktigheten ved å

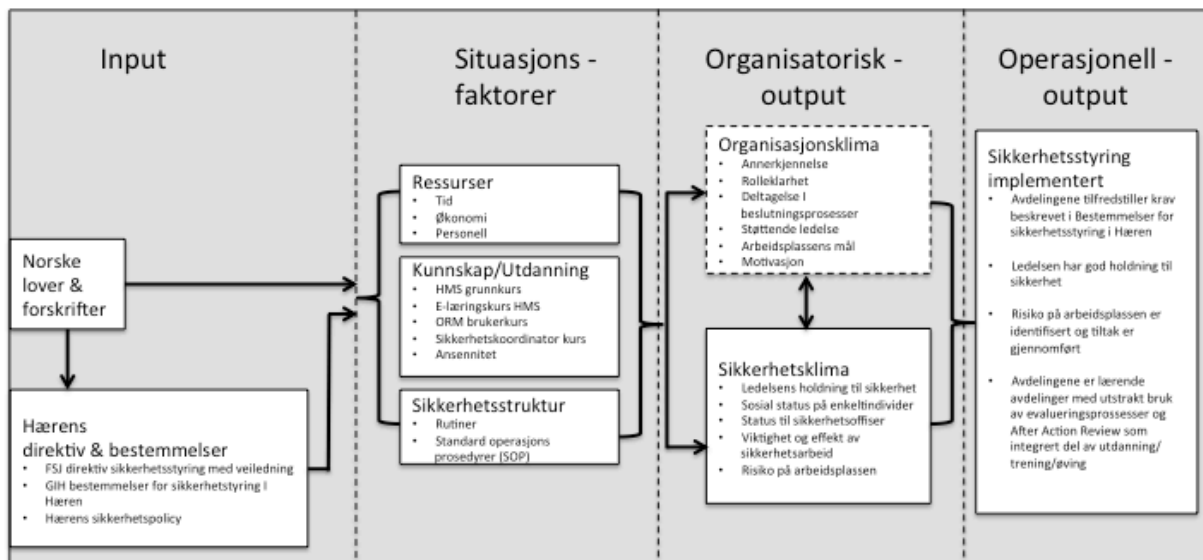
gjennomføre tiltak for å få ned antall uønskede hendelser. Tiltak kan eksempelvis være forebyggende sikkerhetsarbeid og kontinuerlig utvikling av systemets grunnleggende prosesser (ibid:226). Sikkerhetsstyring kan dermed benyttes som et verktøy for å forhindre at uidentifiserte eller identifiserte risikoer blir til uønskede hendelser eller større ulykker. For å oppnå dette må dermed sikkerhetsstyring i en virksomhet fokusere på samspillet mellom mennesker, maskiner og ledelse.

2.9 Forståelsesmodell

Opgavens teoretiske grunnlag gir innsikt i forhold som påvirker koblingen mellom sikkerhetsstyring og "best practice" i det utøvende ledd. Vi antar at det er mange faktorer som påvirker hvordan sikkerhetsstyringen gjennomføres i det daglige i undersøkelsesenheter. Det er trolig også ulikheter i hvordan sikkerhetsstyringen prioriteres i enhetene. Hæren har en ambisjon om å bli ledende i Forsvaret innen sikkerhetsstyring.

Vi skal videre i denne oppgaven undersøke om det er samsvar eller diskrepans mellom overordnet krav gitt i Hærens bestemmelser for sikkerhetsstyring, sikkerhetspolicy og operativ praksis.

Forståelsesmodellen gir en oversikt over hvordan vi kommer frem til om STRBN og EBN etterlever sikkerhetsstyring i daglig tjeneste under UTØ. Etterlevelsen skal bidra til å besvare om sikkerhetsstyring er implementert eller intendert i avdelingene. Modellen er delt inn i fire deler som skal gi et overordnet bilde over hva som påvirker etterlevelsen. De fire delene er; *input, situasjonelle faktorer, organisatorisk output og operasjonell output* (se figur 6).



Figur 6: Avhandlingens forståelsesmodell

Input er identifisert gjennom dokumentstudium og gir et bilde av hvilke overordnede krav som avdelinger i Hæren er pålagt å følge. Dette er krav som er beskrevet i norske lover og forskrifter. Disse kravene er innledningsvis operasjonalisert i Forsvarssjefen (FSJ) - *Direktiv for sikkerhetsstyring i Forsvaret*. Som del av implementering av sikkerhetsstyring i Hæren er forsvarssjefens krav på nytt operasjonalisert i *bestemmelser for sikkerhetsstyring i Hæren (BSH)*, samt *Hærens sikkerhetspolicy*. Hvor godt STRBN og EBN etterlever krav beskrevet i bestemmelsene og sikkerhetspolicyen blir igjen påvirket av *situasjonsfaktorer*.

Situasjonsfaktorene skal kunne gi et bilde over hvilke forutsetninger avdelingene har for å lykkes med å etterleve kravene. Faktorene i denne oppgaven omhandler ressurser, kunnskap, utdanning og sikkerhetsstruktur. Ressurser omhandler avdelingenes tilgang på tilstrekkelig tid, økonomi og personell for å imøtekomme de overordnede kravene. Kunnskap og utdanning vil beskrive avdelingenes evne til å forstå hva som skal til for å oppnå en god praksis innen sikkerhetsstyring. Sikkerhetsstruktur på sin side gir en oversikt over avdelingenes delegering av ansvar og roller, samt hvilke standard operasjonsprosedyrer avdelingene benytter innen sikkerhetsarbeidet. Den *organisatoriske output* består av to deler, organisasjons- og sikkerhetsklima. Den organisatoriske output er direkte knyttet til hvordan STRBN og EBN forholder seg til BSH og Hærens sikkerhetspolicy under ulike situasjonsfaktorer. Sikkerhetsklima på sin side skal gi oss et bilde over avdelingsledelsens

holdning til de overordnede kravene og vilje til å prioritere sikkerhetsarbeid.

Organisasjonsklima på sin side er grunnfundamentet til sikkerhetsklima. Fundamentets grunnsteiner er eksempelvis avdelingenes sikkerhetsstruktur (hvor det er identifisert ansatte med klare roller- og ansvarsforhold innen sikkerhetsarbeid), anerkjennelse og motivasjon (gjennom støttende ledelse innen sikkerhetsarbeid) og at nøkkelpersonell deltar i beslutningsprosesser innen UTØ).

Modellens siste del skal kunne si hvordan STRBN og EBN etterlever de overordnede kravene beskrevet i BSH. Dersom sikkerhetsstyring er implementert forventer vi å finne et godt sikkerhetsklima i STRBN og EBN ved at ledelsen har gode holdninger og viser vilje til å prioritere sikkerhetsarbeidet. Videre har avdelingene gode prosedyrer for å identifisere risiko på arbeidsplassen, samt iverksatte tiltak for å øke ansattes sikkerhet under UTØ. Det forventes også at avdelingene er lærende organisasjoner ved å overføre erfaring- og kunnskap gjennom gode evalueringsprosesser. Dersom sikkerhetsstyring er intendert forventer vi å finne ut at avdelingene ikke har et forhold til kravene, eller deler av kravene beskrevet i BSH. Dette kan være gjennom dårlig sikkerhetsklima eller manglende forutsetninger innen de situasjonelle faktorene.

3 METODE

3.1 Innledning

Kapitlet redegjør for forskningsprosessen, og vil gi et innblikk i de vurderinger og valg som er gjort underveis. Opplegget for datainnsamling ble meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) og ble godkjent i februar 2015 med følgende problemstilling:

Problemstillingen, Sikkerhetsstyring i STRBN og EBN – implementert eller intendert?

Denne blir som redegjort for i kapittel 1 og belyst gjennom følgende forskningsspørsmål:

- (1) Hvilke krav stilles til sikkerhetsstyring i undersøkelsesenheterne, og er disse kjent?
- (2) Hva kjennetegner sikkerhetsklimaet i undersøkelsesenheterne?
- (3) Er det diskrepans mellom overordnede krav til sikkerhetsstyring og dagens praksis og etterlevelse i undersøkelsesenheterne?
- (4) På hvilken måte utnytter undersøkelsesenheterne erfaring fra gjennomført sikkerhetsarbeid?

3.2 Design

For å studere sikkerhetsklima og etterlevelse i STRBN og EBN har vi benyttet kvalitativ metode med intervju. Studien har en deduktiv tilnærming ved at tidligere teori og begreper for sikkerhetsstyring og sikkerhetsklima la grunnlaget for våre empiriske undersøkelser og intervjuer. For å måle graden av implementering måtte vi beskrive i hvor stor grad policy, retningslinjer og prosedyrer blir fulgt opp i organisasjonen. Den beste måten å svare på dette blir da å beskrive situasjonen i undersøkelsesenheterne. Det ble da naturlig å velge et intensivt opplegg som har til hovedhensikt å gi dyptgående kunnskap om forskningstemaet heller enn å gi grunnlag for å generalisere. Ved å velge komparativ-case studie (Jacobsen, 2005: 98) kan vi studere to tilsynelatende like case se på likheter og ulikheter i sikkerhetsklimaet hos disse.

3.3 Datainnsamling

Datainnsamlingen startet med en samtale med prosjektoffiser for implementering av sikkerhetsstyring i Hæren, Oberstløytnant Bernt Lockert¹⁷. Den videre datainnsamlingen baserer seg på intervju av sentrale aktører innen sikkerhetsstrukturen i avdelingene¹⁸. For å få bedre innsikt i implementeringsprosessen har en av oss også gjennomført sikkerhetskoordinatorkurs¹⁹.

De skriftlige kildene i studien baserer seg på data fra annet forskningsmateriale og fra media med tema sikkerhetsstyring i offentlig eller privat sektor. Det vi har kommet over av gradert materiale er tilgjengelig på Forsvarets intranett og FOBID²⁰ som enten *begrenset*²¹ eller *ugradert*. Graderte opplysninger er ikke blitt benyttet i oppgaven. De deler som stammer fra gradert materiale er i sin helhet ugradert. Dette har bydd på enkelte utfordringer og blir ytterligere omtalt i punkt 3.6.3.

Vi benyttet både offentlige- og institusjonelle kilder. Offentlige kilder er informasjon tiltenkt publisert for et større publikum i den hensikt å skape et spesielt inntrykk av en situasjon (Jacobsen, 2005:181). Eksempler på dette er Forsvarets årsrapporter, norsk offentlig utredninger (NOU) eller avisartikler. Institusjonelle kilder er informasjon som er produsert av eksempelvis en organisasjon eller en gruppe mennesker (ibid:182). Dokumenter vi har inkludert i denne oppgaven inneholder begge varianter. Hovedtyngden av våre dokumentstudier er rettet mot institusjonelle kilder som eksempelvis FSJ direktiv - sikkerhetsstyring i Forsvaret med veiledning, Hærens sikkerhetspolicy, GIH bestemmelse for sikkerhetsstyring i Hæren, instruks for sikkerhetskoordinatorer og Hærens utdanning- og treningsbestemmelser. Det har vært svært viktig for oss at disse kildene er gyldige og er

¹⁷ Samtale med prosjektoffiser sikkerhetsstyring Bernt Lockert, Bardufoss 25.03.2015

¹⁸ Herunder SK i begge avdelinger og virksomhetskontroller i STRBN.

¹⁹ En av forfatterne var deltager i sikkerhetskoordinator kurset til STRBN av Oberstløytnant Bernt Lockert, 7.april.2015.

²⁰ Forsvarets oversikt over bestemmelser, instruksjer og direktiver (FOBID).

²¹ De norske graderingsnivåene er: *Ugradert, Begrenset, Konfidensielt, Hemmelig og Strengt Hemmelig*

publisert på enten Forsvarets intranett eller FOBID²². De institusjonelle kildene omhandles i kapittel 4.

Alle våre institusjonelle kilder kan betraktes som sekundære kilder med bakgrunn i at de er produsert av andre enn oss selv, da ofte med et annet formål enn det vi som forskere har (Jacobsen, 2005:124, 137). Dette betyr at disse må benyttes kritisk, og at mye av det som står i dem er uttrykk for institusjonell praksis og retningslinjer, heller enn teoretisk funderte praksiser. De institusjonelle kildene beskriver en rekke krav som avdelingene må oppfylle for å lykkes med implementering av sikkerhetsstyring. Vi har valgt å systematisere denne informasjonen for å gjøre den mer oversiktlig, noe som har vist seg å være hensiktsmessig i både utvikling av intervjuguide og under analysearbeidet (Jacobsen, 2005:186).

Vi har undersøkt perioden august 2013 til juni 2015. Bakgrunnen for dette er todelt. For det første startet flere av respondentene i sentrale stillinger i august 2013. For det andre startet implementeringsprosessen av sikkerhetsstyring i Hærens underavdelinger i samme tidsperiode. Hæren startet undervisningstilbudet høsten 2013 og bestemmelser for sikkerhetsstyring i Hæren ble oppdatert og publisert i mars 2015.

Analyse og kategorisering av data er gjennomført i prosesser: Innledningsvis ble de første intervjuene diskutert internt av forfatterne. Det ga oss mulighet for å korrigere for de påfølgende intervjuer. Deretter ble intervjuene gjennomført og transkribert i sin helhet fra lydfil (lydord og pauseord ble ikke tatt med). Funnene ble kategorisert i et Excel ark. Denne kategoriseringen dannet grunnlaget for den videre analysen av resultatene. Kategorisering sikrer både god sporbarhet og muligheten for å gå tilbake i intervjuene og gjenta meningsbærende utsagn eller annen viktig informasjon. I undersøkelser er det alltid en fare for at sitater eller enkeltutsagn kan tas ut av sammenheng og benyttes på feilaktig måte. I oppgavens analysedel benyttes sitater som er hentet direkte fra transkriberingen. Alle respondentene har fått tilbud om å lese gjennom oppgaven før innlevering. Sitatene i oppgaven er søkt gjengitt så ordrett som mulig ut fra transkriberingen av intervjuene.

²² Gyldighet er sporbart i FOBID ved at siste versjon av bestemmelser eller direktiver er markert gyldig med dato for ikrafttredelse.

3.4 Intervjuene

Vi valgte å gjennomføre intervjuer som datainnsamlingsmetode. Dette fordi vi var opptatt av å få frem nyanser og synspunkter på status på implementering av sikkerhetsstyring. I tillegg var begge av den oppfatning at vi gjennom intervjuer også hadde en større mulighet til å grave dypere i interessant relevant tematikk som kom opp enn vi ville hatt ved eksempelvis spørreundersøkelser. Videre gir også intervjuene et bilde av utviklingen i avdelingene mellom 2013 og 2015, samt et bilde på nåsituasjon slik respondentene ser den.

Gjeldende Norsk forskningsetikk bygger på tre grunnleggende krav til forholdet mellom forsker og respondent. Disse er *informert samtykke*, kravet til privatliv og *rett til å bli korrekt gjengitt* (Jakobsen, 2005). Alle respondenter har gitt samtykke. Vi har ikke anonymisert respondentene da studiens størrelse og tidsavgrensning gjør det lite hensiktsmessig. Videre er alle sitater sendt til kilden for godkjenning.

Det er svært ressurskrevende å gjennomføre intervju da det tar lang tid og det oppstår store mengder detaljer og opplysninger som må analyseres (Jakobsen, 2005:171). Denne studien har totalt 11 respondenter hvorav 6 personer var fra STRBN og 5 fra EBN. Bakgrunnen for dette er tilgjengelighet på personell i sikkerhetsstrukturen i intervjuperioden, samt sikkerhetsstrukturen i den enkelte undersøkelsesenheter. Ulikhet i stillinger internt i sikkerhetsstrukturen mellom undersøkelsesenheter gjør at det er divergens i respondentenes posisjon. Denne divergensen baserer seg på vår vurdering av sikkerhetsstrukturen og på vår kunnskap om organisasjonen og personellet i undersøkelsesenheter. Dette mener vi er en styrke for oppgaven da vi gjennom dette trolig vil få frem en større dybde og mer relevant informasjon fra intervjuene, enn om vi hadde bundet oss til at det skulle være personell med samme grad og stilling i begge enhetene. Vi har delt respondentene i to grupper, gruppe 1 er ansatte i bataljonsledelse og gruppe 2 er avdelingssjefer på kompaninivå eller tilsvarende. For oss var det viktig at respondenter i gruppe 1 var sentrale i bataljonsledelse og stab som både var mottakere og eiere av oppgaven om å implementere sikkerhetsstyring internt i bataljonen. Dette betydde at vi etterspurte sittende bataljonssjefer og sikkerhetskoordinatorer, samt utvalgte offiserer i sikkerhetsstrukturen og i bataljonens ledergruppe. Gruppe 2 respondentene skal i

utgangspunktet underbygge de detaljer og opplysninger som ble avdekket i gruppe 1. Det ble dermed naturlig å etterspørre avdelingssjefer og personell med god erfaring. En potensiell svakhet ble avdekket i intervjudelen. Flere av respondentene i gruppe 2 hadde ikke tilstrekkelig kompetanse rundt begrepet sikkerhetsstyring og de grunnleggende dokumentene fra GIH, som eksempelvis *bestemmelser for sikkerhetsstyring i Hæren* eller *Hærens sikkerhetspolicy*. Dette ble avdekket tidlig i intervjuprosessen og respondentene fikk oppsummert hovedinnholdet i bestemmelsen og opplest Hærens visjon med målsettinger før intervjuene startet.

Nivå	Avdeling	Lederstilling	Stabsoffiser	Sivilt ansatt
Nivå 2	Hærstaben (HST)		Prosjektoffiser	
Nivå 4	Stridstrenbataljon (STRBN)	Sjef STRBN Sjef STRBN/KP2 Sjef STRBN/KP3 Sjef STRBN/KP4	Stabssjef/Sikkerhetskoordinator	Virksomhetskontroller
	Etterretningsbataljon (Ebn)	Sjef Ebn Sjef EBN/Fjernoppklaringseskadron	Operasjonsoffiser/Sikkerhetskoordinator Utdanningsoffiser Operasjonsoffiser kompaninivå	

Tabell 2: Oversikt over respondenter²³.

Tabell 2 viser en oversikt over hvilke roller de ulike respondentene i begge bataljonene har. Gjennomføring av intervju med respondenter i begge avdelingene ble godkjent av bataljonssjef. Alle respondenter fikk som en del av invitasjonen til intervjuet tilsendt en kort presentasjon av tema, problemstilling og forskningsspørsmål. Som innledning til intervjuet gikk vi gjennom hovedspørsmålene i vår intervjuguide for å gi respondentene mulighet til å gi relevante svar. Intervjuguiden i sin helhet ble ikke tilsendt respondentene for å unngå at vedkommende skulle gjengi det som i følge boka er "riktig praksis", men heller uttrykke "den egentlige praksisen" i organisasjonen.

Intervjuene hadde en varighet mellom 45 minutter og 1 time og 50 minutter. Vår ambisjon var maksimal varighet på en time. Foruten noen unntak ble intervjuene gjennomført innen tidsfristen. Vi gjennomførte generalprøve på begge forfatterne basert på intervjuguiden.

²³ Det ble kun gjennomført samtale med prosjektoffiser i Hærstaben, Oberstløytnant Bernt Lockert.

Likevel fremkom noen utfordringer da intervjusamtalen i enkelte tilfeller sporet av med tidvis fyldige uttalelser som ikke traff de spørsmålene vi stilte.

Intervjuene ble gjennomført på ulike steder både på den enkeltes kontor, pauserom på arbeidsplassen og hjemme hos respondentene. Vi gjennomførte halvparten av intervjuene hver og var aldri sammen i intervjusituasjonen. Bakgrunnen for dette var tid tilgjengelig og at det var viktig for oss at respondentene ble intervjuet av en person de kjente fra før. Dette gir mindre grunn til å pynte på svarene i den hensikt å fremstå som dyktigere enn det man i utgangspunktet er. På den annen side ville det muligens vært en styrke for oppgaven om begge hadde vært tilstede i alle intervjuene slik at man kunne kommet frem til mer utfyllende svar og sikret likhet i alle intervjuene. I tillegg ville vi gjennom å være tilstede kunne ha styrket vår egen forståelse av datamaterialet.

I intervjusituasjonen kom det frem informasjon som er gradert. Det hviler dermed et ansvar på oss om å skjerme enkeltindividet og den begrensede informasjonen. Dette er gjort gjennom å være observant i forhold til å omskrive de delene av grunnlaget som kunne avsløre noe om kapasiteter eller annet som kunne være til skade for personer eller organisasjoner om det kom i feile hender. Utfordringene med dette er at det kan være vanskeligere å etterprøve deler av forskningen, samt at enkelte av kildene vil være utfordrende å få tilgang til for utenforstående. Dette var vi klar over da vi valgte å starte forskningen, men ønsket likevel å gå videre med problemstillingen da vi mener den er viktig å få belyst.

3.5 Forfatterens egen rolle i organisasjonen

Vi er begge offiserer i Hæren og har jobbet i forsvaret i en årrekke. Begge har tjenestegjort i internasjonale operasjoner i Afghanistan, en av oss også i Kosovo. Vi har i tillegg gått krigsskole og tjenestegjort i ulike stillinger som har gitt oss førstehåndskjennskap til håndtering av risiko og risikovurderingsprosesser. Vi har hatt personellansvar og tjenestegjort i risikofulle situasjoner der vi har hatt ansvar for andres sikkerhet og arbeidsmiljø. I tillegg har vi svært mye kontekstuell kunnskap og har i praksis gjennomført observasjon av avdelingene over lang tid, selv om fokuset i observasjonen ikke har vært sikkerhetsstyring.

Våre posisjoner i undersøkelsesenheterne er likevel utfordrende fordi vi sitter med et bilde av virkeligheten, som følge av flere år med erfaringer, noe som kan påvirke hvordan vi forholder oss til det innsamlede materialet. Vi har hatt et bevisst forhold til dette og objektiviteten er forsøkt ivaretatt i intervjuguiden, samt gjennom å ikke tillegge egne tolkninger av virkeligheten i intervjusituasjonen.

3.6 Validitet, reliabilitet og datakvalitet

3.6.1 Validitet

Validitet beskriver hvor relevant og troverdige de data som blir presentert er (Halvorsen, 2008). Validitet vurderes alltid ut fra to vinkler intern og ekstern (Jacobsen, 2005) Den interne validiteten bygger på at måleparameterne faktisk måler det de er tenkt å måle, samt at resultatet oppfattes som riktig.

Intervjuguiden ble designet for å svare på forskningsspørsmålene. Dette ble gjort gjennom å operasjonalisere hvert enkelt forskningsspørsmål. Analyse av datamaterialet og drøfting av empiri opp mot forskningsspørsmål viser at måleparameterne i oppgaven faktisk målte det de var tiltenkt å måle.

Dersom det er mulig å overføre funn i denne undersøkelsen til tilsvarende bataljoner i Brigade Nord, vil det kunne øke den eksterne validiteten (Jacobsen, 2005). I denne oppgaven har ikke hensikten vært å generalisere. Vi har derfor valgt å ikke prioritere dette, men heller se på den interne validiteten til oppgaven.

Den viktigste faktoren som påvirker både den eksterne og interne validiteten i oppgaven vår er valg av intervjuobjekter og kilder. Ved å intervju sentrale skikkelser i sikkerhetsorganisasjonen og ledelsen i den enkeltes bataljon mener vi at validiteten er ivaretatt for ledelsesnivået. Videre har vi hatt oppgaven til gjennomlesning hos respondentene, som i stor grad har sagt seg enige i konklusjonene. På bakgrunn av dette kan vi si at den interne validiteten er god og måleparameterne valide.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om forskningens pålitelighet, og kan måles ved å undersøke om man får tilsvarende funn dersom undersøkelsen gjennomføres på nytt (Halvorsen, 2008). Valget av komparativ-case studie gjør at resultatene våre ikke umiddelbart kan generaliseres, men ved å velge denne modellen har vi i følge Andersen (1997:99) mulighet til å identifisere et felles multiplum på tvers av case gjennom relativ dekontekstualisering. Ettersom studiens ambisjon ikke har vært å generalisere, men se på likheter og ulikheter, samt etterlevelse av styrende dokumenter, er reliabiliteten ikke negativt påvirket av metodevalget.

For å unngå at undersøkelsesopplegget skulle påvirke de som undersøkes, valgte vi å få samtykke av respondentene på bakgrunn av en mail som inneholdt tematikken i undersøkelsen, men ikke en fullstendig intervjuguide. Dette ble gjort fordi vi ønsket en mest mulig korrekt fremstilling av den enkeltes meninger og holdninger. For å redusere undersøkereffekten var vi bevisst åpne og imøtekommende i intervjusituasjonen, vi forholdt oss til intervjuguiden og forsøkte å være nøytrale. Vi mener på bakgrunn av dette at undersøkereffekten ikke har hatt avgjørende negativ påvirkning på reliabiliteten i forskningen. Undersøkereffekten blir ytterligere redusert ved at samtlige av respondentene hadde tilsvarende eller høyere grad enn oss.

Slurv i nedtegning og analyse av data er i følge Jacobsen (2005:228) en trussel mot troverdigheten. Det kan ha forekommet slurv i nedtegningen av innsamlet intervjudata, eller i analysen. Dette er forsøkt tatt høyde for gjennom å transkribere intervjuene i sin helhet og ved å gå gjennom spørsmål for spørsmål i analysen, samtidig som vi har gjennomgått lydfiler på nytt dersom vi har vært usikker.

Antallet intervjuobjekter kan påvirke hvor reliable resultatene blir, dette er løst gjennom å velge sentrale aktører i den enkelte undersøkelsesenheter. Dette gir oss grunn til å tro at forskningen er mer reliabel enn om utvalget hadde vært tilfeldig.

3.6.3 Datakvalitet – en oppsummering

Vi vurderer alt i alt at datakvaliteten i oppgaven er generelt sett god. All innsamling har blitt tatt opp på digitalt lagringsmedia for deretter å transkriberes i sin helhet. Vi har videre

benyttet et EXCEL ark for å på en oversiktlig måte kunne sammenstille og analysere dataene. Enkelte av spørsmålene har ikke gitt respons fra alle respondentene, dette baserer seg på manglende kunnskap om temaet hos respondenten.

4 IMPLEMENTERING AV SIKKERHETSSTYRING I HÆREN

Forsvaret definerer sikkerhetsstyringssystem som *"alle systematiske tiltak som iverksettes for å ivareta sikkerheten..."* (Stikholmen, 2012:31). De systematiske tiltakene skal forebygge at uønskede hendelser og ulykker skjer, forsikre at avdelingene har en beredskap dersom slike hendelser skulle oppstå, samt sikre avdelingenes evne til å overføre erfaring og læring.

Krav til sikkerhetsstyring i Forsvaret er det overordnede direktivet som alle Forsvarets avdelinger må ha et forhold til. Direktivet er forankret i blant annet arbeidsmiljøloven²⁴ og sikkerhetsloven²⁵. Direktivets hensikt er å ivareta og bedre sikkerheten til blant annet Forsvarets personell og aktivitet for å øke Forsvarets operative evne. Direktivets overordnede krav gir føringer til Forsvarets avdelinger om at sikkerhetsstyring skal være integrert og tilpasset hver enkelt avdeling i Forsvaret. Det viktigste kravet innen sikkerhetsstyring er at identifisering, vurdering og håndtering av risiko inkluderes i all planlegging og gjennomføring operasjoner/aktiviteter og utdanning (FSJ, 2010).

Hæren ble satt under press av forsvarsstaben (FST) når Sjøforsvaret og Luftforsvaret allerede hadde etablert sine systemer. Sjøforsvaret startet allerede i 2005 med et omfattende prosjekt med sikkerhetsstyring. Hæren på sin side har hatt en relativ stor utvikling i tidsperioden 2012 til 2014. Hæren etablerte en prosjektstilling i 2012 som skulle sikre implementering av enhetlig sikkerhetsstyring i Hærens underavdelinger. Hensikten med innføringen var å forbedre helhetlig tenkning innen sikkerhet, samt sikre at sikkerheten ble en del av styringen i Hærens underavdelinger. Frist for implementering av sikkerhetsstyring i Hæren i henhold til krav fra FSJ ble satt til 1. Januar 2014. Underveis i

²⁴ Lov 17. Juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern med aktuelle forskrifter.

²⁵ Lov 20. Mars 1998 nr. 10 om forebyggende sikkerhetstjeneste med aktuelle forskrifter.

implementeringsprosessen ble sikkerhetsstyring satt på agendaen til underavdelinger ned til bataljonsnivå, hvor hver enkelt avdeling skulle identifisere risiko knyttet til tildelt oppdrag, utvikle egen sikkerhetspolicy og gjennomføre relevant utdanning. Prosjektet ga utdanningstilbud direkte til avdelingene allerede høsten 2013²⁶.

På bakgrunn av direktivet for sikkerhetsstyring i Forsvaret ga Generalinspektøren for Hæren (GIH) i 2015 ut *Bestemmelse for sikkerhetsstyring i Hæren* (BSH). Bestemmelsen er bygget opp under 12. punkter som beskriver hvilke krav som stilles til Hærens avdelinger. De 12. punktene består av blant annet *sikkerhetspolicy og målsettinger, ansvarsforhold, sikkerhetsorganisasjon, ressurser og personell, operasjoner og risikovurderinger, hendelse og avviksrapportering, samt revisjoner og ledelsens gjennomgang* (GIH, 2015). Formålet med bestemmelsen er operasjonalisering av de krav som stilles i det overordnede direktivet.

4.1 Sikkerhetsstruktur og sikkerhetspolicy

Hæren har videre utviklet en instruks som beskriver hvilke krav som stilles til avdelingers sikkerhetsorganisasjon og sikkerhetskoordinatorer (SK). Denne instruksen er en ytterligere operasjonalisering av kravet om opprettelse av sikkerhetsorganisasjon som stilles til alle Hærens avdelinger (ibid). Instruksen beskriver hvilket ansvar og myndighet Hærens SK har, hvilken utdanningskompetanse de må besitte, samt hvilke hovedoppgaver og arbeidsoppgaver som tilfaller den enkelte SK (GIH Instruks for sikkerhetskoordinator i Hæren, 2015).

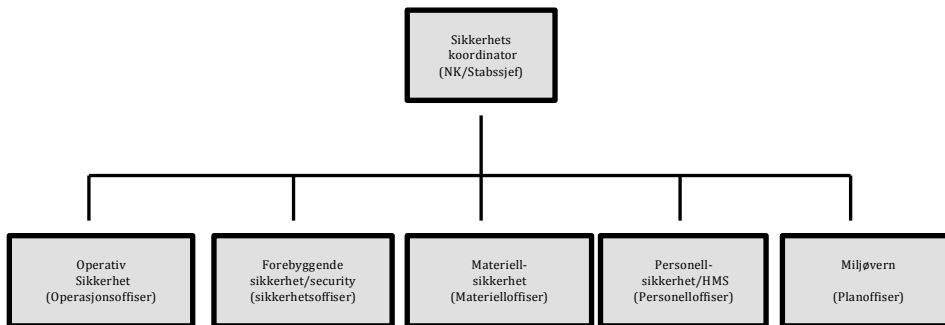
4.1.1 Sikkerhetsstruktur og sikkerhetskoordinator

Hærstaben gjennomfører utdanning av SK som del av implementering av sikkerhetsstyring i Hæren. Ambisjonen til Hærstaben er at alle avdelinger i BRIG-N har en fullverdig sikkerhetsstruktur med sikkerhetskoordinatorer innen for de fem risikosøylene per 1.januar 2014²⁷.

²⁶ Sikkerhetskoordinator kurs til STRBN av Oberstløytnant Bernt Lockert, 7.april.2015.

²⁷ Ibid.

STRBN og EBN har opprettet sikkerhetsstruktur i henhold til føringer fra hærstaben. I denne strukturen er det identifisert hvem som har ansvar for oppfølging av de ulike sikkerhetsområdene, se figur 7.



Figur 7: Eksempel på sikkerhetsstruktur i STRBN

Som vist i figur 7 er det i STRBN totalt 6 sikkerhetskoordinatorer. Offiserer i bataljonsstab bekler rollen som SK innenfor de fem sikkerhetssøylene. Rollen som overordnet SK i avdelingen er stabssjef²⁸. Tilsvarende struktur eksisterer også i EBN.

4.1.2 Sikkerhetspolicy

En sentral del i av sikkerhetsarbeidet er å få dokumentert hvilke krav og retningslinjer en må forholde seg til.

For oppdeling av styrende dokumenter nyttes det en rekke ulike begreper. Dette kan være begrep som strategi, policy, retningslinjer, prinsipper og kravdokumenter. Hvilket begrep som nyttes er ikke viktigere enn arbeidet med eller betydningen av innholdet. Det viktigste er at styrende dokumenter finnes og at organisasjonen har en ramme å forholde seg til.²⁹ Forsvaret benytter begrepet sikkerhetspolicy for å beskrive rammen underavdelinger må forholde seg til.

²⁸ Stabssjef leder bataljonens stab på vegne av bataljonssjefen.

²⁹ Viktighet av en policy. Lastet ned: https://www.finanstilsynet.no/Global/Temasider/IT-tilsyn/Veiledning_IKT_forskrift_5_sikkerhet.pdf

“En sikkerhetspolicy vil normalt utgjøre øverste nivå og skal beskrive hvorfor det stilles krav til sikkerhet. I tillegg er det nødvendig med mer detaljerte retningslinjer som beskriver hvilke tiltak som kreves for at policy skal oppnås”³⁰

GIH stiller krav om at alle avdelingssjefer i Hæren skal i samarbeid med SK utarbeide en skriftlig policy for sikkerhet. Sikkerhetspolicyen skal beskrive de overordnede og konkrete målsettinger for sikkerhet tilpasset hver enkelt avdelings tildelte oppdrag. Den overordnede hensikten med en slik policy er å synliggjøre hver enkelt avdelingssjefs vilje til å prioritere sikkerhet i tillegg til å konkretisere policyen gjennom praktiske tiltak som handlingsplaner.

4.1.3 Hærens sikkerhetspolicy

Hærens sikkerhetspolicy gir et overordnet bilde over hvilken retning Generalinspektøren for Hæren (GIH) ønsker at Hæren skal bevege seg mot, samt Hærens standpunkt sett opp mot Forsvarets øvrige avdelinger.

Hæren skal etterleve alle relevante lover og forskrifter, samt Forsvarets egne regelverk. Hæren har til hensikt å bli ledende i Forsvaret på sikkerhetsstyring, med kontinuerlig målbare forbedringer mot Hærens visjon om *en mer realistisk trening med et avklart forhold til alle typer risiko*³¹

Hærens sikkerhetspolicy er videre utviklet med overordnede målsettinger for hvordan Hærens ansatte er forpliktet til å nå visjonen ved å blant annet å³²:

- Utøve klar og synlig ledelse på alle ledd i organisasjonen.
- Tilegne seg nødvendig kompetanse og systemkunnskap til å ivareta sikkerheten, herunder gjennomføre gode risikovurderinger og ha tilgang på nødvendig dokumentasjon.

³⁰ Veiledning til utvikling av sikkerhetspolicy. Lastet ned: <https://norsis.no/veiledninger/sikkerhetsledelse>

³¹ Hærens sikkerhetspolicy er kun tilgjengelig på Forsvarets intranett.

³² ibid.

- Bidra aktivt til god erfaringslæring gjennom rapportering, som igjen kan bidra til relevante analyser av uønskede hendelser og beste praksis.

4.2 Risikovurderingsprosess og hendelse- og avviksrapportering i Hæren

Sikkerhet defineres i *Direktiv – Krav til sikkerhetsstyring i Forsvaret* (FSJ, 2011) som:

”Fravær av forhold som kan føre til uønskede hendelser. Sikkerhetsbegrepet deles inn i operativ sikkerhet, materiellsikkerhet, miljøvern, personlig sikkerhet og Sikkerhetstjeneste (forebyggende sikkerhetstjeneste – security)”.

Forsvarets grunntanker når det kommer til risiko og sikkerhet er i følge *Direktiv – Krav til sikkerhetsstyring i Forsvaret* å sikre enhetlig ivaretagelse og kontinuerlig forbedring av sikkerheten i Forsvaret gjennom systematisk sikkerhetsstyring. Dette betyr for alle praktiske formål at alle avdelinger i Forsvaret har en plikt og et ansvar for å ha et system for sikkerhetsstyring og risikohåndtering som er gjenkjennbart på tvers av forsvarsgrener og avdelinger. Det er også krav til at avdelingene i Forsvaret har et sikkerhetsstyringssystem³³. I forbindelse med sikkerhetsstyringen i Forsvaret stilles det en rekke krav. I dette henseende er spesielt kravet om identifisering, vurdering og håndtering av risiko i all planlegging og gjennomføring av UTØ i Forsvaret (ibid), som har en direkte påvirkning på laveste nivå i Forsvaret. Dette gjelder da spesielt for øvingsledere, men også for alle som deltar i en aktivitet som kan defineres som risikofylt. Denne tanken er interessant å følge videre med tanke på oppgavens tema om sikkerhetsstyring er implementert eller intendert. Det hjelper lite å identifisere og håndtere risikoen på et nivå så lenge den mulige risikoen ikke er kommunisert til det utførende ledd/lavere nivå.

Da alle avdelinger i Forsvaret er pålagt å gjennomføre risikovurderinger i den hensikt å minimere risikoen før gjennomføring av en aktivitet, er det rimelig å se til den enhetlige holistiske tilnærmingen til risikohåndtering. Alle avdelingene skal benytte en mal for risikovurdering (ibid). Det skal videre foreligge skriftlige prosedyrer for å gjennomføre og

³³ Sikkerhetsstyringssystem defineres som alle systematiske tiltak som iverksettes for å ivareta sikkerheten i overensstemmelse med direktiv – *Krav til sikkerhetsstyring i Forsvaret*, og i overensstemmelse med andre mål og krav Forsvaret har satt. (*Direktiv- Krav til sikkerhetsstyring i Forsvaret* (FSJ, 2011)).

dokumentere risikovurderinger, disse skal i tillegg sikre at risikovurderingene gjennomføres på alle nivåer i organisasjonen. Det som dog kan skje ved å pålegge alle å lage skriftlige redegjørelser, er at en i en hektisk hverdag ikke gjennomfører en reell risikovurdering, men at man "klipper og limer" fra forrige aktivitet som lignet på den en gjennomfører for øyeblikket. Dette vil føre til at en ikke har tatt høyde for de unike risikoene ved aktiviteten og at prosessen risikohåndtering gjennom risikovurdering ikke blir ivaretatt. En formalisert risikovurdering vil ikke nødvendigvis ha innvirkning på den reelle sikkerheten på bakken om ikke deltakere er informert om de underliggende risikoer som er identifisert av sikkerhetsansvarlig. Her kommer viktigheten av kommunikasjon inn. Det blir viktig å kommunisere de identifiserte risikoer og de tiltak en treffer for å redusere den eksisterende risikoen.

4.2.1 Hendelse- og avviksrapportering i Hæren

BSH stiller en rekke krav til Hærens avdelinger, ved at de blant annet skal ha dokumenterte prosedyrer som sikrer at ulykker, uønskede hendelser og avvik blir rapportert, analysert og at forebyggende tiltak blir iverksatt. Hæren og Forsvaret bruker SAP og HMS registrering som verktøy. Dette verktøyet ble nylig supplert med en alarmsentral (ALS) og tilhørende applikasjon (APP) for smarttelefoner³⁴. Forsvarets ALS og APP ble aktivert 31. mars 2014³⁵. Oberstløytnant Bernt Lockert presiserer i sin brief til STRBN at kjernen ved å kunne lære av feil og beste praksis er avvikshåndtering. For å oppnå dette kreves det at Hærens avdelinger rapporterer metadata, gjennomfører analyse og iverksetter varige tiltak³⁶. Systemet SAP gir avdelingene mulighet til å analysere sammenstilling av metadata i avdeling for å hindre gjentakelse av avvik.

³⁴ Krav til rapportering er beskrevet i bestemmelser om sikkerhetsstyring i Hæren.

³⁵ Sikkerhetskoordinator kurs til STRBN av Oberstløytnant Bernt Lockert, 7.april.2015

³⁶ *ibid*

5 PRESENTASJON AV FUNN OG ANALYSE

5.1 Innledning

I dette kapittelet vil vi presentere våre funn innen dokumentstudiet og intervju, samt drøfte disse opp mot valgt teori. Mye av primærdata er ugradert, men det er likevel enkelte spørsmål i vår intervjuguide som har blitt besvart med gradert informasjon og er dermed utelatt fra oppgaven av hensyn til skjerming av enkeltpersoner eller avdelinger. Videre ga alle avdelinger i BRIG-N i 2013 en status på implementering av de 12 punktene i *Bestemmelser for sikkerhetsstyring i Hæren (BSH)*³⁷. Denne statusen er brukt i analysen for å vise til en eventuell progresjon av implementering av sikkerhetsstyring frem til 2015.

Hensikten ved presentasjon av funn er å kunne sammenfatte likheter og ulikheter mellom undersøkelsesenheter på etterlevelse av krav beskrevet i BSH og målsettinger beskrevet i Hærens sikkerhetspolicy. Deretter vil vi drøfte våre funn mot implementeringsstatus fra 2013 og valgt teori beskrevet i avsnitt 2.2-8.

5.2 Hvilke krav stilles til sikkerhetsstyring i undersøkelsesenheter, og er disse kjent?

5.2.1 Bestemmelser for sikkerhetsstyring i Hæren (BSH)

Innledningsvis i vårt dokumentstudium gjennomførte vi en samtale med prosjektoffiser for implementering av sikkerhetsstyring i Hæren, Oberstløytnant Bernt Lockert³⁸. Denne samtalen bidro til en avklaring på hvilke dokumenter som ville være mest relevante. Under samtalen kom det frem at Hæren forholder seg til FSJ – *Direktiv – krav til sikkerhetsstyring i Forsvaret*. Videre er det av prosjektgruppen utarbeidet et undervisningskompendium som inneholder blant annet BSH. Ved implementering av sikkerhetsstyring er det for avdelinger i Hæren tilstrekkelig å kjenne til BSH (GIH, 2015: 3). Hvordan avdelingene forholder seg til

³⁷ Rapporten fra 2013 som inneholder avdelingenes status på implementering av sikkerhetsstyring. Rapporten er hentet fra SK fra begge avdelinger og godkjent til bruk i denne oppgaven.

³⁸ Samtalen ble gjennomført i Bardufoss leir 25.03.2015.

disse kravene vil være med på å besvare vår problemstilling om sikkerhetsstyring i STRBN og EBN er implementert eller intendert.

Kravene beskrevet i BSH er bare delvis kjent i begge bataljonene. For det første er det kun respondenter i gruppe 1 i begge bataljonene som kjenner til bestemmelsene. Sentrale respondenter som bataljonssjef og SK kjenner til kravene gjennom deltagelse på ulike arenaer og SK har startet å operasjonalisere kravene ved etablering av sikkerhetspolicy for bataljonene. Sikkerhetskoordinatoren i begge bataljonene har størst kjennskap til både direktiv og bestemmelser for sikkerhetsstyring ved utvikling av egne sikkerhetspolicyer. *”Jeg har lest begge i forbindelse med etablering av egen sikkerhetspolicy og i det å gjøre meg kjent med min rolle som sikkerhetskoordinator³⁹”* Dette gjelder også SK i EBN⁴⁰. Det er svært få respondenter i gruppe 2 som kjenner til dokumentene. Eneste unntak er en respondent i STRBN som tidligere har jobbet i bataljonsstab. På en annen side kjenner flere respondenter i gruppe 2 til enkelte krav beskrevet i BSH gjennom bataljonenes grunnlagsdokument for sikkerhet (GDS). Videre trenger bataljonene i følge Bernt Lockert⁴¹ mer tid før sikkerhetsstyring er innarbeidet i Hærens avdelinger og det er dermed naturlig å tro at dette også gjelder operasjonalisering av krav i BSH i begge bataljonene. Det er dermed naturlig å antyde at både STRBN og EBN ikke har avsluttet implementering av sikkerhetsstyring, men er i den avsluttende fasen.

5.2.2 Hærens sikkerhetspolicy

På spørsmål om hvordan Hærens sikkerhetspolicy kommer til uttrykk, er avdelingene samstemte ved at ingen har egen gjeldende sikkerhetspolicy. På en annen side gjenspeiler avdelingenes praksis innen sikkerhetsarbeid Hærens sikkerhetspolicy. Ved intervju av begge bataljonssjefene kommer det frem at begge legger vekt på å ha en god praksis fremfor å ferdigstille egne papirutgaver av sikkerhetspolicy. *”Papiret er ikke verd mer en det som er skrevet på dersom man ikke klarer å følge det som står der⁴²”*. Sjef STRBN legger videre vekt

³⁹ Berg, N.S (2015). Stabssjef og SK STRBN. Intervjuet av Espen Sivertsen 12.05.2015.

⁴⁰ Bie, M (2015). Stabsoffiser og SK EBN. Intervjuet av Steinar Gunnarshaug 01.06.2015.

⁴¹ Samtalen ble gjennomført i Bardufoss leir 25.03.2015.

⁴² Michelsen, E (2015). Sjef STRBN. Intervjuet av Espen Sivertsen 09.05.2015.

på at det viktigste er operasjonalisering av egen policy gjennom blant annet virksomhetsplan for avdelingen. Sjef EBN beskriver egen policy på følgende måte: *”Vår skriftlige policy er alt for dårlig, men vår utlevde policy er ganske bra⁴³”*. SK i EBN mener at man ser effekten av Hærens sikkerhetspolicy gjennom sikkerhetsrådets gjennomgang av sikkerhetsarbeidet i avdelingen.

5.2.3 Delkonklusjon

Begge undersøkelsesenheter etterlever en rekke formelle krav til sikkerhetsstyring, men det gjenstår en bevisstgjøring av de formelle kravene i hele organisasjonene. For det første kjenner flere respondenter i gruppe 1 til kravene i BSH, men flere av kravene er ikke operasjonalisert eller kommunisert i avdelingene. Det foreligger en plan for å imøtekomme resterende krav. At avdelingene ikke har kommet lengre i implementeringsfasen kan ha en sammenheng med hyppig utskiftning av personell i kritiske stillinger. Det kan tyde på at avdelingene er i den avsluttende fasen ved implementering av sikkerhetsstyring ved bekjentgjøring av kravene internt i bataljonene. For det andre har avdelingene hatt stor utvikling sett opp mot implementeringsstatus fra 2013. Det viser at ledelsen i begge avdelinger har vilje til å ta tak i kravene. Utviklingen er trolig også påvirket av at kravene beskrevet i Direktiv for sikkerhetsstyring i Forsvaret er formalisert i BSH⁴⁴. Videre så vi et økt fokus i Hæren ved både etablering av en prosjektgruppe⁴⁵ for implementering av sikkerhetsstyring i Hæren, samt utdanningstilbud⁴⁶ til Hærens underavdelinger.

5.3 Hva kjennetegner sikkerhetsklimaet i undersøkelsesenheterne?

Sikkerhetsklima kan som presentert i teorikapitlet undersøkes ved å måle hvordan ansatte opplever at organisasjonen faktisk prioriterer sikkerhet (Nilsen, 2011). Sikkerhetsklimaet kan måles ved å følge en rekke prinsipper (Zohar 1980 i Coyle et al., 1995 og Antonsen 2009,

⁴³ Fuglem, J.O (2015). Sjef EBN. Intervjuet av Steinar Gunnarshaug 13.05.2015.

⁴⁴ Første utkast av Bestemmelser for sikkerhetsstyring i Hæren ble utgitt 01.02.2014. Denne ble videre revidert og utgitt i ny versjon 01.04.2015.

⁴⁵ Prosjektgruppen for implementering av sikkerhetsstyring i Hæren ble opprettet i 2012 og ledet av Oblt. Bernt Lockert.

⁴⁶ Utdanningstilbud til Hærens underavdelinger var tilgjengelig høsten 2013.

referert etter Nodland Haver 2013) på et bestemt tidspunkt (Byrom og Corbridge, 1997). Et godt sikkerhetsklime kjennetegnes ved at ledelsen har holdning og vilje til å prioritere sikkerheten i avdelingene. Begge avdelingene gjennomfører både utdanning av vernepliktige, vervede soldater og ansatte. Trening, utdanning og øvings aktivitet (UTØ) er generelt høyt gjennom året. Store deler av denne aktiviteten gjennomføres vinterstid i perioden november til mars. Ledelsen må også ha fokus på kvalitativt sikkerhetsarbeid i hektiske perioder slik at sikkerhetsarbeidet ikke går på bekostning av styrkeproduksjon. Videre har vi valgt å måle ansattes individuelle motivasjon til å følge de krav som er beskrevet i BSH innen risikovurderingsprosess. Sistnevnte vil vi presentere i avsnitt 5.5.1

5.3.1 Ledelsens holdning og vilje til å prioritere sikkerhetsarbeid

Her spurte vi respondentene om ledelsens holdning til sikkerhetsarbeidet. For det første rapporteres det at ledelsen i begge avdelingene har gode holdninger til sikkerhet og prioriterer sikkerhetsarbeidet som gjennomføres i avdelingene. For det andre har det vært en god progresjon innen implementering av de krav beskrevet i BSH fra 2013-15. Dette kommer frem ved at deler av sikkerhetsarbeidet blant annet er operasjonalisert i avdelingenes virksomhetsordre⁴⁷. Operativ sikkerhet er dermed en del av agendaen ukentlig på avdelingssjefsmøter hvor nøkkelpersonell⁴⁸ er representert. For det tredje prioriterer ledelsen å sende relevant personell på samlinger⁴⁹ inntil fire ganger årlig i regi av BRIG-N for å rette fokus og dele erfaringer innen blant annet operativ sikkerhet. På den annen side har

⁴⁷ Virksomhetsordre er avdelingenes viktigste styringsdokument for ansatte i avdelingene og skal sørge for en overordnet og helhetlig styring av virksomheten ved eksempelvis oppdrag, resultatkrav og ressurser blir satt i sammenheng. Denne ordren stiller blant annet krav til at avdelingene gjennomfører sikkerhetsråd to ganger årlig (april/september) samt ledelsens gjennomgang av sikkerhetsarbeidet én gang årlig.

⁴⁸ Nøkkelpersonell i denne sammenheng er bataljonssjef, SK, stabsoffiserer i bataljonsstab og kompanisjefer.

⁴⁹ De to første av brigadens samlinger i 2015 er gjennomført. Første samling ble gjennomført i februar hvor det blant annet ble gitt en status på implementering av sikkerhetsstyring i Hæren, samt at sikkerhetsinspektøren i Hæren la en arena hvor avdelingssjefer hadde mulighet til å diskutere ulike problemstillinger innen operativ sikkerhet. Den andre samlingen ble gjennomført i mai hvor hovedfokusset innen operativ sikkerhet var erfaringsdeling mellom avdelingssjefer og oppdatering av UD 2-1.

avdelingene hatt gode forutsetninger til å komme mye lengre enn det de er i dag. En av utfordringene ved krav beskrevet i BSH er at flere ansatte i ledelsen ikke kjenner til kravene i dokumentet. Ved intervju av virksomhetskontroller i STRBN kom det frem at avdelingen fikk tilbud om sikkerhetskoordinator kurs allerede høsten 2013. Dette kurset har til hensikt å gjøre avdelingen bedre i stand til å implementere de krav som er beskrevet i BSH, men kun få deltagere deltok den gang⁵⁰. STRBN gjennomførte et nytt kurs våren 2015 hvor det var flere deltagere i sikkerhetsorganisasjonen.

”vi klarer å opprettholde et visst trykk, men jeg tenker at ved å ta den utdanningspakken som en del av løpet, så vil det gjøre jobben lettere. Vi ville raskere ha etablert forståelse av hva dette er og kanskje vært et år i forkant. Det har tatt for lang tid, som jeg vi si er en slags seigpining!⁵¹”.

Ledelsen i STRBN erkjenner at en burde ha gjennomført utdanning på et tidligere stadium og dermed kommet lengre enn det den er i dag. I EBN er det derimot kun operasjonsoffiser (S-3) og SK som har deltatt på SK kurs. Relevans av et SK kurs er heller ikke kommunisert på avdelingssjefsnivå.

Selv uten formell kompetanse⁵² hos flere ansatte i ledelsen, har ledelsen gode holdninger til operativ sikkerhet. I STRBN trekkes øvelse Joint Viking frem som et godt eksempel, hvor avdelingen gjennomførte gode forberedelser og delte erfaring på tvers av kompanier⁵³. Avdelingene gjennomførte operasjoner i inntil fire uker i ulikt omfang. Videre settes det, fra ledelsen sin side klare prioriteringer på hva avdelingen skal fokusere på med de ressursene de har tilgjengelig. I EBN trekkes vinterutdanning med Støtteeskadronen frem som et godt eksempel på gode holdninger til operativ sikkerhet. Her ble S-3 beordret inn som øvingsleder da man etter en gjennomgang fant ut at den operative sikkerheten ikke var godt nok

⁵⁰ Følgende gjennomførte SK kurs 2013: Nestkommanderende i STRBN, Virksomhetskontroller og sikkerhetsoffiser.

⁵¹ Midtbø, K (2015). VK i STRBN. Intervjuet av Espen Sivertsen 27.05.2015.

⁵² Med formell kompetanse menes SK kurs som er tiltenkt ansatte som er direkte knyttet til implementeringsprosessen av sikkerhetsstyring i Hæren.

⁵³ Joint Viking er en vinterøvelse som ble gjennomført i Finnmark i mars 2015. Her deltok i overkant av 5000 personell fra alle forsvarsgrener.

ivaretatt gjennom det tilstedeværende personellet. Det hersker også en tydelig presedens i EBN for at man justerer målsetningene og ambisjonene for aktiviteten ut fra de ressursene man har tilgjengelig. Det fremstår som det er gode holdninger på overordnet nivå i avdelingene, men det er fortsatt en vei å gå innen det organisatoriske arbeidet.

5.3.2 Ressurser versus krav

GIH legger vekt på at avdelingene skal ha avsatt og sikret nok ressurser til å ivareta og forbedre sikkerheten. Redusert sikkerhetsnivå skal dermed ikke begrunnes med manglende ressurser, og aktiviteten må dermed tilpasses ressursene. Ressurser eksemplifiseres ved blant annet personell, materiell, økonomi og tid (GIH, 2015:7). Avdelingene har gjennomført tilpasninger for å imøtekomme de krav som er beskrevet i BSH. Der hvor avdelingene har identifisert manglende ressurser er tiltak iverksatt, samt at ambisjonsnivå innen UTØ er tilpasset.

Det er likevel diskrepans mellom gruppe 1 respondentene i STRBN og EBN på spørsmålet om ressurser i form av tid og personell. I STRBN er det enighet blant respondenter fra gruppe 1 at avdelingen ikke har tilstrekkelige ressurser. Sjef STRBN beskriver utfordringen ved manglende ressurser rettes spesielt mot å ta lærdom av hendelser ved å analysere innrapporterte avvik.

”vi prøver å bruke de verktøyene vi har til å eliminere risikoen vi har i den tjenesten vi gjør, men samtidig være bevist på at dersom det skjer hendelser så klarer vi å fange det opp og lære av det, der har vi spesielt innenfor HMS hatt utfordringer. Det går jo på at vi ikke har personell, vi har ikke stillinger og vi har ikke kompetanse til å ivareta det på en god måte⁵⁴”.

Intervju av virksomhetskontroller i STRBN som tidligere har hatt denne rollen, beskriver at det ikke er motvilje i avdelingen, men avdelingen har ikke tilstrekkelige ressurser til å imøtekomme de overordnede kravene⁵⁵. Dette støttes av SK STRBN som opplever at en ikke

⁵⁴ Michelsen, E (2015). Sjef STRBN. Intervjuet av Espen Sivertsen 09.05.2015.

⁵⁵ Midtbø, K (2015). VK i STRBN. Intervjuet av Espen Sivertsen 27.05.2015.

har nok ressurser til å ha kontroll på trender og statistikker i STRBN⁵⁶. I EBN som i STRBN er det ikke gjort analyse av metadata fra avviksrapportering. Dette skyldes ikke manglende ressurser. Noe av grunnlaget for dette kan være at EBN har svært lave tall på nestenulykker og ulykker. SK EBN beskriver det på denne måten:

” [...]Vi er den avdelingen i hæren som rapporterer minst på ulykker og nestenulykker. Om det skyldes at vi [...]underrapporterer, kan jeg ikke svare på. Statistisk sett er vi underrepresentert på rapporter, og det sier meg at ja arbeidet fungerer⁵⁷”.

En slik lav rapportering kan indikere at sikkerhetsarbeidet i EBN fungerer slik at avdelingen på tross av høy aktivitet klarere å balansere ressurser og sikkerhet i forhold til ambisjonen på aktiviteten. Avdelingenes utfordringer med analyse og iverksetting av tiltak basert på metadata er ikke ukjent for Hærstaben. Prosjektoffiser for implementering av sikkerhetsstyring i Hæren beskriver nettopp dette som en av de største utfordringene til Hæren de neste årene⁵⁸. På en annen side er det likevel ikke mye som skal til for å lykkes. Ifølge virksomhetskontroller i STRBN vil avdelingen komme langt med en ansatt som har en rolle som HMS koordinator som 50% av sin primære stilling⁵⁹. Ledelsen i bataljonen har innsett at de ikke får flere stillingshjemler og har dermed startet utdanning av en ansatt som skal dekke denne rollen. I EBN er tilsvarende gjennomført ved ansettelse av en HMS koordinator i 50% stilling fra 01.08.2015.

I gruppe 2 er det diskrepans mellom avdelingene. I STRBN er det konsensus i gruppe 2 om at tid er en knapp ressurs i avdelingen. Dette kommer spesielt frem ved implementering av sikkerhetsorganisasjonen i avdelingen. Avdelingssjef STRBN KP2 som tidligere har hatt stilling i sikkerhetsorganisasjonen mener det er for høy ambisjon ved implementeringen og for liten

⁵⁶ Berg, N.S (2015). Stabssjef og SK STRBN. Intervjuet av Espen Sivertsen 12.05.2015.

⁵⁷ Bie, M (2015). Stabsoffiser og SK EBN. Intervjuet av Steinar Gunnarshaug. 01.06.2015.

⁵⁸ Prosjektoffiser for implementering av sikkerhetsstyring i Hæren, Oblt. Bernt Lockert, har sendt ut nyhetsbrev til Hærens underavdelinger i den hensikt å holde avdelingene oppdatert på implementeringens status. Utfordringene ved analyse og iverksetting av tiltak er beskrevet i nyhetsbrev nummer 6, utgitt 5.mars 2015.

⁵⁹ Midtbø, K (2015). VK i STRBN. Intervjuet av Espen Sivertsen. 27.05.2015.

tid til å imøtekomme krav beskrevet i BSH⁶⁰. Dette støttes videre av avdelingssjef STRBN kp4 som ser en utfordring ved at avdelingen tilføres flere roller, men at det er de samme folkene som får flere plikter å forholde seg til og dermed ikke strekker til⁶¹. Ved å påføre ekstra arbeidsoppgaver uten å redusere allerede tildelte arbeidsoppgaver ser det dermed ut som at ansatte i sikkerhetsstrukturen i STRBN ikke får tid til å følge opp ambisjonsnivået under UTØ i avdelingen. Ved observasjon av STRBN kan det fremstå som avdelingen ved enkelte tilfeller ikke klarer å redusere målsettinger i aktiviteten de gjennomfører i forhold til de ressursene de har tilgjengelig.

I EBN er det konsensus i gruppe 2 om at målsetningene tilpasses aktiviteten og de ressursene en har tilgjengelig for å ivareta sikkerheten til ansatte.

" [...]man vil aldri dra ut på ting man ikke er fornøyd med. Det vil si at har man lite ressurser så har man tilpasset det opplegget man har til de ressursene man har. [...] Så sånn sett vil regnestykket alltid gå i null. Har du for lite folk, eller for lite penger så blir ikke aktiviteten så langvarig, så realistisk⁶²".

På den annen side kan det hende at EBN underrapporterer og ikke handler i henhold til BSH med tanke på å rapportere eksempelvis nestenulykker. Dette underbygges videre av Sjef EBN som sier: *" Vi er heller ikke flinke til å rapportere fra om nestenulykker...vi rapporterer ikke at en nesten vrikket foten, men vi rapporterer at han vrikket foten⁶³".*

Målsettingene for den operative aktiviteten tilpasses i stor grad til de ressurser en har tilgjengelig i begge avdelinger. Ved manglende personell for å ivareta analyse av metadata på innrapporterte avvik har begge avdelinger i 2015 en plan for å imøtekomme de krav beskrevet i BSH. Det kan være med på å svare på hvorfor begge avdelinger har hatt liten progresjon på dette området i perioden 2013-15.

⁶⁰ Olsen, E (2015). Avdelingssjef STRBN 2.kompani. Intervjuet av Espen Sivertsen 25.05.2015.

⁶¹ Rønningen, B.E (2015). Avdelingssjef STRBN 4.kompani. Intervjuet av Espen Sivertsen 13.05.2015.

⁶² Kjelsvik, V (2015). Utdanningsoffiser EBN. Intervjuet av Steinar Gunnarshaug 11.05.2015.

⁶³ Fuglem, J.O (2015). Sjef EBN. Intervjuet av Steinar Gunnarshaug 13.05.2015.

5.3.3 Styrkeproduksjon går ikke på bekostning av ansattes sikkerhet

I STRBN er det overordnet godt fokus på sikkerhetsarbeid og de har hatt en god utvikling i perioden 2013-2015. Likevel er det enkelte episoder i løpet av et utdanningsår hvor sikkerhetsarbeid kan bli nedprioritert. Under spørsmål om det er en trend at styrkeproduksjon⁶⁴ går på bekostning av sikkerhet svarer sjef STRBN

”det er enkelte episoder og enkelte arenaer hvor det har blitt avdekket at vi har gjort ting vi ikke burde ha gjort, vi har ikke vært godt nok forberedt, men jeg vil ikke si at det er en trend selv om vi alltid er skviset på tid⁶⁵”.

Ledelsen i bataljonen påpeker likevel at det gjøres gode vurderinger ved at man har ansatte med høy erfaring og kompetanse i flere posisjoner i avdelingen. At STRBN har hatt en god utvikling i perioden 2013-15 understøttes av respondenter i gruppe 2.

”jeg har en forholdsvis god følelse nå kontra det jeg hadde når jeg tenker tilbake noen år. Spesielt innenfor det med å bruke større kjøretøy. Der tror jeg nok vi var på en plass der hvor vi hadde et for stort fokus på å produsere et visst antall lastebilsjåførere, kontra å få gode sjåførere⁶⁶”.

Her spurte vi videre om det har endret seg til det bedre og avdelingssjef STRBN/KP2 legger vekt på at det er et mye mer bevisst forhold til det nå enn tidligere⁶⁷. Dette understøttes videre av avdelingssjef STRBN/KP4 som beskriver at selv i perioder med høy aktivitet er det utfordrende å gjennomføre kvalitativt sikkerhetsarbeid gjennom gode risikovurderingsprosesser, men avdelingen har likevel et sunt forhold til

⁶⁴ Styrkeproduksjon kan beskrives daglig trening og øving forut for anvendelse av styrken i operasjoner. Lastet ned: https://www.regjeringen.no/contentassets/22910df200764a0e9c76220bdb037815/kf-base_arbeidstakerorganisasjoner_bodo_supplerende-informasjon.pdf. Dato: 06.09.2015

⁶⁵ Michelsen, E (2015). Sjef STRBN. Intervjuet av Espen Sivertsen 09.05.2015.

⁶⁶ Olsen, E (2015). Avdelingssjef STRBN 2.kompani. Intervjuet av Espen Sivertsen 25.05.2015.

⁶⁷ Ibid.

sikkerhetsarbeidet⁶⁸. Et eksempel på dette kom godt til syne 18.mars 2015 ved at en militær tankbil, tilhørende STRBN, med inntil 10.000L diesel og to vernepliktige soldater veltet på E6 i indre Troms (NRK Troms, 2015). I denne situasjonen ble store deler av sikkerhetsapparatet til avdelingen satt på prøve. På ulykkesstedet utviste avdelingens egne ansatte høy grad av kompetanse og fikk styre store deler av redningsoperasjonen selv om sivilt politi og brannvesen kom tidlig på stedet. Bataljonsledelsen hadde gode rutiner til å håndtere ulykker og fikk tidlig tilgang på nødvendige militære og sivile ressurser. Avdelingen konkluderer med at hendelsen ble håndtert på en meget gode måte og blir internt brukt som et eksempel til etterfølgelse.

EBN på sin side har også meget godt fokus på sikkerhetsarbeid. Det er enighet på tvers av gruppene at det settes av tilstrekkelig med ressurser til å ivareta sikkerhetsarbeidet. Videre påpeker ledelsen i EBN at det er i underavdelingene i bataljonen at kompetansen på risikohåndtering og operativ sikkerhet sitter. Det er derfor slik at det er stor tillit fra ledelsen til underavdelingene med tanke på hvordan sikkerhetsarbeidet ivaretas⁶⁹. Det forekommer dog ulykker eller hendelser som er mer eller mindre alvorlige. Et eksempel er en alvorlig hendelse i 2014, hvor en av underavdelingene i EBN hadde hetskade på to av sitt personell i løpet av en dag under gjennomføring av en speedmarsj. Først fikk man en som gikk i bakken og fikk særdeles høy kroppstemperatur, rett etter var det en tilsvarende hendelse. Dette ble håndtert på stedet av lege og rutinert sanitetspersonell. Som en konsekvens av dette ble personellet hentet i luftambulans og fløyet til Tromsø for observasjon. Dette eksempelet viser hvor robust sikkerhetsapparat og hvor stort fokuset er på sikkerhet i avdelingen. Spesielt gjennom at det var med en særdeles erfaren lege som fulgte gjennomføringen tett og at det var tett oppfølging av personellet under gjennomføringen. Uten dette sikkerhetsapparatet ville konsekvensene av hendelsene blitt alvorligere. I tillegg ble planverk revidert i etterkant av aktiviteten for å unngå lignende hendelser i fremtiden.

⁶⁸ Rønningen, B.E (2015). Avdelingssjef STRBN 4.kompani. Intervjuet av Espen Sivertsen 13.05.2015.

⁶⁹ Solberg, T (2015). Operasjonsoffiser EBN. Intervjuet av Steinar Gunnarshaug 13.05.2015.

5.3.4 Delkonklusjon

Ved å følge prinsipper for å måle sikkerhetsklima presentert av (Zohar 1980 i Coyle et al., 1995 og Antonsen 2009, referert etter Nodland Haver 2013) i tidsperioden 2013-15 viser våre funn at begge avdelingene har et godt sikkerhetsklima. For det første kommer dette av at ledelsen i avdelingene har gode holdninger til- og prioriterer sikkerhetsarbeidet. For det andre tilpasses ambisjon og gjennomføring av UTØ i stor grad de tilgjengelige ressurser. For det tredje går ikke styrkeproduksjon på bekostning av ansattes sikkerhet. På en annen side har begge avdelingene hatt potensiale i å komme lengre i implementeringsprosessen enn i dag. Samtidig er begge avdelingenes sikkerhetsklima sårbare ved at det karakteriseres som ustabil og kan lett endre over tid (Nilsen, 2011). Spesielt ved så hyppig utskiftning av ledere som gjennomføres i forsvaret.

5.4 Dagens praksis versus etterlevelse av krav til sikkerhetsstyring

Dersom sikkerhetsstyring er implementert i bataljonene ville det vært naturlig å finne en sikkerhetspolicy som er godt kjent i avdelingene. Videre vil det også være naturlig at avdelingene gjennomfører risikovurderingsprosesser for å identifisere, vurdere og håndtere risiko på en måte som samsvarer med krav fra Hærstaben. I bestemmelser for sikkerhetsstyring i Hæren er det en rekke krav som påvirker dette forskningsspørsmålet. Det presiseres blant annet i BSH at alle avdelingssjefer med sikkerhetskoordinator (SK) skal utarbeide en skriftlig policy for sikkerhet. Policyen skal inneholde konkrete målsettinger som er tilpasset avdelingens tildelte oppdrag. Videre skal det utvikles handlingsplaner for sikkerhet innenfor de fem sikkerhetsområdene, samt beskrive hvordan avdelingene skal følge opp og kontrollere målsettingene (GIH, 2015:4).

5.4.1 Sikkerhetspolicy i STRBN og EBN

I følge Zohar og Luria (2005) og FSJ (2010) vil utarbeidelse av en policy være med på å synliggjøre en sjefs vilje til å sette fokus på sikkerhet (top-down). En policy operasjonaliseres videre ved å gi ansatte klare retningslinjer og prosedyrer som de må forholde seg til. Videre må avdelingene beskrive rolle- og ansvarsforhold innen sikkerhetsarbeidet. Graden av

implementering kan måles ved å se i hvor stor grad policy, retningslinjer og prosedyrer blir fulgt opp i organisasjonen.

Sikkerhetspolicy er ikke fullstendig utviklet i begge avdelingene. Her spurte vi alle respondenter i begge avdelinger i hvor stor grad sikkerhetspolicy var utviklet i avdelingen og hvor godt kjent den var hos de ansatte. I STRBN er en slik policy delvis ivaretatt på bakgrunn av at det innledende arbeidet er startet og avdelingen har et førsteutkast. Dette bekreftes av SK STRBN:

”ja vi har utviklet en policy. Den er presentert for sikkerhetsorganisasjonen i avdelingen til de som fysisk har en rolle, men den er ikke formalisert på andre måter enn som så. Så den er nok ikke godt kjent i verken ledergruppen eller andre og det krever en litt mer gjennomgang for at den skal bli implementert⁷⁰”.

I EBN er sikkerhetspolicyen under utarbeidelse og ligger til revisjon og godkjenning hos avdelingssjef. Det er en uttalt ambisjon at den skal være et dokument som kan brukes og bekjentgjøres i organisasjonen.

” [...]pr nå finnes dette ingen sikkerhetspolicy på VP for EBN, min målsetning er at vi skal få det inn for 2016 [...] ny BN sjef har sagt at det ikke bare må være noen ord som står på et ark. Det må være noe vi tar innover oss og som vi kan stå inne for. Når man definerer en målsetning eller vilje til en ting, må man også være villig til å bruke tid og ressurser på faktisk å oppnå målsettingen⁷¹”.

Begge avdelingene har startet det innledende arbeidet med utvikling av en sikkerhetspolicy og den skal godkjennes internt i hver avdeling. En policy vil trolig bidra til økt formalisering av den gode praksisen avdelingene allerede har. Sammenlignet med 2013 ser vi en positiv trend innen utvikling av sikkerhetspolicy i begge avdelingene. I 2013 hadde ingen av avdelingene en helhetlig en ferdig utviklet sikkerhetspolicy mot 2015 hvor begge avdelinger har en policy til godkjenning hos avdelingssjef.

⁷⁰ Berg, N.S (2015). Stabssjef og SK STRBN. Intervjuet av Espen Sivertsen 12.05.2015.

⁷¹ Bie, M (2015). Stabsoffiser og SK EBN. Intervjuet av Steinar Gunnarshaug 01.06.2015.

5.4.2 Operasjoner og risikovurderingsprosesser

Selv om en policy ikke er ferdig utviklet kan praksisen i begge avdelingene beskrives som gode. Flere respondenter i begge avdelinger beskriver god atferd for sikkerhetsarbeid i avdelingen. Dette kommer til syne i STRBN hvor ledergruppen har et bevisst forhold til risikovurderingsprosess og har dermed en god praksis selv om det ikke er en overordnet policy⁷². Dette understøttes av avdelingssjef STRBN KP4:

”Jeg tenker at sikkerhetspolicyen på arket er irrelevant. Det viktigste er måten man kommuniserer på. Man kan ikke forvente at man skal gå rundt og huske den sånn sett, men det er måten man implementerer den i ordrer, planprosesser og de arenaene der som gjør at sikkerhetspolicyen blir kjent. Så man er jo på en måte kjent med at avdelingen har fokus på sikkerhet⁷³”.

STRBN forholder seg for det første til en metode for risikohåndtering ved bruk av ORM. Dette er i tråd med direktiv for sikkerhetsstyring i Forsvaret (FSJ, 2010:11). For det andre har STRBN gode rutiner for utvikling av ORM før større operasjoner innen UTØ både på bataljonsnivå og på kompaninivå. For det tredje har avdelingen kompetent personell på bruk av ORM på flere nivåer. Både i bataljonsstab, kompani- og troppsstab. På en annen side gjennomføres ORM noe ulikt på bataljons- og kompaninivå. Utvikling av ORM er ofte et ”enkeltmannsforetak” på bataljonsnivå ved at det er én stabsoffiser som ofte sitter alene og analyserer potensiell risiko før en bataljons operasjon og benytter egen tidligere erfaring fra tilsvarende operasjoner⁷⁴. Deretter blir hovedpunktene i analysen presentert til ledergruppen i bataljonen før den justeres og legges inn som et vedlegg til en ordre. På kompaninivå gjennomføres denne prosessen som oftest av nestkommanderende eller av kompanisjef og i få tilfeller av nøkkelpersonell i kompaniet^{75 76}. Selv om det er identifisert

⁷² Olsen, E (2015). Avdelingssjef STRBN 2.kompani. Intervjuet av Espen Sivertsen 25.05.2015.

⁷³ Rønningen, B.E (2015). Avdelingssjef STRBN 4.kompani. Intervjuet av Espen Sivertsen 13.05.2015.

⁷⁴ Berg, N.S (2015). Stabssjef og SK STRBN. Intervjuet av Espen Sivertsen 12.05.2015.

⁷⁵ Olsen, E (2015). Avdelingssjef STRBN 2.kompani. Intervjuet av Espen Sivertsen 25.05.2015.

⁷⁶ Rønningen, B.E (2015). Avdelingssjef STRBN 4.kompani. Intervjuet av Espen Sivertsen 13.05.2015.

utfordringer ved gjennomføring av selve analyseprosessen innehar avdelingen gode rutiner for å informere deltakere til en aktivitet om identifisert risiko og hvilke tiltak som må utføres for å redusere risikoen til et akseptabelt nivå⁷⁷. Det overordnede synet på ORM som metode for analyse av risiko er generelt positivt for alle respondenter i STRBN og de legger vekt på at det både er et godt verktøy og at en får noe igjen for å gjennomføre prosessen. Under observasjon av bataljonen gjennomføres det også risikovurdering som del av PBP. Hensikten ved en slik vurdering er å synliggjøre for avdelingssjef hvilken type risiko avdelingen står ovenfor ved ulike handlemåter for å løse tildelte oppdrag. Risikoanalysen som del av PBP skal være med på å gi avdelingssjefen best mulig utgangspunkt for å velge den handlemåten som gir minst tap på personell eller materiell og likevel løser tildelt oppdrag.

For å forankre denne praksisen har ledelsen i STRBN ambisjon om å ferdigstille egen sikkerhetspolicy i løpet av 2015. Bataljonen har likevel konkrete målsettinger for å rette fokus på bedre sikkerhetsstyring i avdelingen. Disse målsettingene ble presentert for ledergruppen i desember 2014 og de er også forankret i avdelingens virksomhetsordre for 2015⁷⁸. To av disse målsettingene knyttet direkte til operativ sikkerhet ved at avdelingen skal (1) fokusere på daglig praksis og rutiner i avdelingen, med fokus på forebygging, kompetanse og ledelse. (2) Kontroll på rapportering, trender, rutiner og sikkerhetskultur i avdelingen⁷⁹. Virksomhetsordren er godt kjent i ledergruppen i avdelingen gjennom årlig ordremøte, samt oppfølging på identifiserte arbeidsoppgaver inntil fire ganger årlig.

Ledergruppen i EBN har et tilsvarende godt fokus på sikkerhetsstyring og risikovurderingsprosess som STRBN, dette til tross for at kravene i BSH ikke er kommunisert til underavdelingssjefene i nevneverdig grad og at det ikke eksisterer en kommunisert policy. Det gode arbeidet understrekes av Sjef EBN:

⁷⁷ Solhaug, A (2015). Avdelingssjef STRBN 3.kompani. Intervjuet av Espen Sivertsen 14.05.2015.

⁷⁸ Berg, N.S (2015). Stabssjef og SK STRBN. Intervjuet av Espen Sivertsen 12.05.2015.

⁷⁹ Målsettingene er hentet ut fra STRBN virksomhetsordre for 2015 med godkjenning fra SK STRBN, Major Berg, Nina Sofie.

"Målsettingen min er å ikke bruke SK, men å bruke systemet, det er å bruke planprosessen, det er å bruke FR31 som den er ment, og ORM som en naturlig del og ikke bare et vedlegg. Pr i dag er det litt for mye avkryssing på en internkontrollmatrise [...] Spørsmålet er egentlig: hva er risikoen ved det oppdraget her? Hvordan har du tenkt å håndtere det?"⁸⁰

Ledergruppens bevissthet rundt risiko og risikovurderingsprosesser er god. På tross av at det mangler en kommunisert sikkerhetspolicy gjennomføres det solide risikovurderinger i alle ledd før operasjon.

"Vi lever jo av folks sikkerhetsbrudd på security siden, på samme måte som sykehus lever av sikkerhetsbrudd på safety siden, vi har nok en ryggmargsrefleks på det ene og det andre"⁸¹.

For det første er samtlige respondenter fra EBN er av den oppfatning at det skal gjennomføres risikovurderingsprosess før en gjennomfører en operasjon. Kunnskapen om hvordan en slik prosess er tiltenkt brukt varierer med erfaringen til de som gjennomfører prosessen. Risikovurderingsprosessene i EBN gjennomføres derfor som regel av erfarent personell, de er grundige og gode og baseres på gode vurderinger og helhetsoversikt. For det andre er respondenter fra både gruppe 1 og gruppe 2 tydelige på at den identifiserte risikoen må bekjentgjøres for deltagende personell dersom risikovurderingsprosessen skal ha en effekt. For det tredje er det en oppfatning fra gruppe 2 om at personellet som gjennomfører risikovurderingene ofte ikke er erfarent nok til å ta innover de identifiserte risikoene i planen sin. Dette løses ved som regel ved at personell med mer erfaring leser gjennom og kvalitets sikrer de vurderingene som er gjort. På den annen side er det diskrepans mellom respondentene i gruppe 1 med tanke på bruken av ORM som verktøy i avdelingen. Dette går på om ORM er en integrert del av PBP, eller om det først lages en plan for deretter lages en risikovurdering. I tillegg er SK av den oppfatning at ORM skjema fort

⁸⁰ Fuglem, J.O (2015). Sjef EBN. Intervjuet av Steinar Gunnarshaug 13.05.2015.

⁸¹ *ibid.*

kan føre til mye klipp og lim og bli et proforma vedlegg til en operasjonsordre heller enn det den er tiltenkt å være, et verktøy for å identifisere og redusere risiko.

5.4.3 Delkonklusjon

Det eksisterer også et godt sikkerhetsklima i undersøkelsesenheten under dette forskningsspørsmålet. For det første gjennomfører begge avdelingene gode risikovurderingsprosesser, hvor nøkkelpersonell er representert og informasjon om identifisert risiko når ut til deltagende personell under UTØ. Dette er i tråd med krav beskrevet i direktiv for sikkerhetsstyring i Forsvaret (FSJ, 2010:11). For det andre forholder avdelingene seg til én metode for risikovurdering og risikoanalyse. For det tredje foreligger det en handlingsplan som avdelingene forholder seg til dersom det skulle oppstå en ulykke under UTØ. På den annen side kan ledelsen i begge avdelingene vise vilje til å sette fokus på operativ sikkerhet ved å fullføre egne sikkerhetspolicyer (Zohar og Luria (2005) og GIH, 2015:4).

5.5 Overføring av erfaring og kunnskap.

"Forsvarssektoren skal kontinuerlig videreutvikles som en verdibasert og lærende organisasjon..." (Meld. St. 14, 2012-2013). I teorikapitlet under avsnitt 2.4 presenterte vi at en god sikkerhetskultur kjennetegnes ved at den blant annet er rettferdig, rapporterende og lærende. Vi vil i denne delen av analysen se på hva som kjennetegner sikkerhetskulturen i undersøkelsesavdelingene. Under avsnitt 2.7 presenterte vi at læring kan foregå på ulike nivå. I denne oppgaven er vi mest opptatt av organisatorisk læring. Dette oppstår når STRBN og EBN kan nyttiggjøre seg av individers læring og benytte dette på en slik måte at det fører til læring for hele organisasjonen (Argyris og Schön, 1996). For å fremstå som en lærende organisasjon må avdelingene bruke muligheten til å identifisere de rette læringsmiljøene (eksempelvis større operasjoner under øvelser) som skal evalueres, samt trekke rett personell inn i evalueringsprosessen (Hess, 2004). Overføring av erfaring og kompetanse kan gjennomføres ved bruk av rapportering av avvik under UTØ, samt AAR og evaluering.

5.5.1 Rapporteringskultur i STRBN og EBN

For å aktivt bidra til god erfaringslæring i avdelingen er en av målsettingene i Hærens sikkerhetspolicy å oppnå en sterk og god rapporteringskultur som skal bidra til gode analyser av uønskede hendelser (GIH, 2013). Videre skal avdelingen ha dokumenterte prosedyrer som sikrer at blant annet uønskede hendelser og avvik blir rapportert for å kunne iverksette forebyggende tiltak (GIH, 2015:11). En god rapporteringskultur kjennetegnes ved at ansatte ikke føler frykt for disiplinære sanksjoner dersom de melder fra om uønskede hendelser eller nestenulykker. Videre må det være en hensikt bak hvorfor de ansatte skal rapportere, slik at man ikke rapporterer for rapportens skyld. For å oppnå økt rapportering må det være enkle systemer for både innrapportering og analyse av rapporter. Avdelingene har tilgang på flere metoder for å rapportere uønskede hendelser eller avvik⁸²

Alle respondentene i STRBN er godt kjent de ulike metodene for å rapportere uønskede hendelser eller avvik. Flere respondenter i gruppe 2 mener det er enkelt å rapportere, spesielt ved bruk av ALS og APP og de har brukt ulike metoder i den hensikt å bli bedre kjent med de. Videre er det identifisert at alle respondentene kjent med hvem i organisasjonen som har ansvaret for oppfølging av rapporterte avvik, både på kompanivå og i sikkerhetsstrukturen i avdelingen. STRBN viser en progresjon på antall registrerte avvik, noe som samsvarer med en av målsettingene i Hærens sikkerhetspolicy for å bli en lærende organisasjon.

”Vi har satt fokus på rapportering og vi kan dokumentere at vi har lyktes med det, men det eneste vi har gjort da [...] er at vi har slått oss selv i hodet med en hel masse jobb som vi da ikke har ressurser til å løse og før vi får det så blir ikke dette en suksesshistorie⁸³”.

Flere respondenter støtter sjef STRBN og har erfart at det har vært høyere fokus på økt rapportering og bataljonen kan vise til progresjon i perioden 2013 til 2014. I 2013 ble det

⁸² Avdelingene har inntil tre metoder, herunder elektronisk rapporteringsverktøy i SAP supplert med ALS og tilhørende applikasjon (APP) for smartelefoner.

⁸³ Michelsen, E (2015). Sjef STRBN. Intervjuet av Espen Sivertsen 09.05.2015.

rapportert inn 67 hendelser med en økning på over 90% til 104 hendelser i 2014⁸⁴. De 104 hendelsene inkluderer både en sommer- og vinterperiode, hvor vinterperioden representerer den perioden med høyest antall skader. I perioden januar til april og november til desember 2014 var det rapportert inn 150 skader⁸⁵. Utfordringen til bataljonen er todelt. For det første har ikke avdelingen ressurser (som beskrevet i avsnitt 5.3.2) til å trekke ut essensen i alle rapportene, for deretter kunne se etter trender som en kan kjøre mottiltak på, samt gi en tilbakemelding på status til den avdelingen som rapporterte avviket. Selv om avdelingen ikke har ressurser til å analysere innrapporterte hendelser mottar sikkerhetsorganisasjonen ukentlige rapporter fra ALS. Disse rapportene viser i følge SK STRBN en generell oversikt for Hæren som helhet og gir en indikasjon *”på områder som er gjengangere, men de gir nødvendigvis ikke noe konkret⁸⁶”*. For det andre erkjenner SK STRBN at avdelingen har forbedringspotensial på å tilføre saksbehandlere på rett nivå innenfor de ulike sakene⁸⁷. Dette støttes av avdelingssjef STRBN KP3 som beskriver at saksbehandlingsverktøyet er innviklet uten noen form for enkelhet. En bruker mye tid og energi på å avslutte et innrapportert avvik⁸⁸. Begge utfordringene bidrar til at ansatte som rapporterer avvik ikke får tilstrekkelig informasjon om prosessen etter innrapportering. Flere respondenter i gruppe 2 savner tilbakemelding på innrapporterte avvik som er ferdigbehandlet på kompaninivå. Ansatte får dermed ikke en oppdatering på om en sak er avsluttet eller trenger videre oppfølging. STRBN har ikke hatt HMS koordinator i perioden august 2014 til mai 2015. Dette er bataljonsledelsen kjent med og de innser at dersom det ikke kommer en løsning på dette innen kort tid vil en med økt rapporteringsfrekvens ikke klare å saksbehandle eller analysere og dermed miste troverdigheten. For at dette skal bli en suksesshistorie i STRBN og at avdelingen skal fortsette den gode progresjonen ved innrapportering av avvik, har avdelingen (som nevnt i avsnitt 5.3.2) en plan for å utdanne en ansatt i en 50% stilling som vil kunne støtte ansatte under behandling av innrapporterte

⁸⁴ Historikken er hentet fra Hærens sikkerhetsorganisasjon på forsvarnets intranett.

⁸⁵ Historikken er hentet ut av virksomhetskontroller i STRBN ved bruk av SAP/HMS.

⁸⁶ Berg, N.S (2015). Stabssjef og SK STRBN. Intervjuet av Espen Sivertsen 12.05.2015.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Solhaug, A (2015). Avdelingssjef STRBN 3.kompani. Intervjuet av Espen Sivertsen 14.05.2015.

avvik, samt støtte ledergruppen i avdelingen med analyse av trender. Videre gjennomfører avdelingen sikkerhetsråd (SR) to ganger årlig. SR ble gjennomført 15. april 2015 hvor SK STRBN fokuserte på målsettingene beskrevet i VP 2015 og ga nøkkelpersonell⁸⁹ i avdelingen oppdatering på hvordan avdelingen skal ta tak i utfordringene nevnt over.

Alle respondentene i EBN er kjent med metodene for innmelding av avvik. Respondenter i både gruppe 1 og 2 gir uttrykk for at man rapporterer for mye av de små tingene, men at det har liten effekt. Både BN sjef EBN og SJ TRVING er av den oppfatning at det rapporteres for mye som ikke burde rapporteres⁹⁰.

"[...]altså alt det blir jo registrert så det arkiveringsmessige ivaretas, jeg er mer opptatt av hvordan vi følger opp de viktige tingene. De store tingene som faktisk betyr noe⁹¹".

Respondentene i EBN er av den oppfatning at de viktige tingene rapporteres umiddelbart tjenestevei og at EBN i så måte har god kontroll på det som er av hendelser. EBN hadde i 2013, 41 registrerte hendelser av ulik alvorlighetsgrad, dette tallet er tilsvarende i 2014⁹². EBN har mellom 2012 og 2013 en reduksjon på 97,5% på registrerte hendelser. I følge SK EBN blir bataljonen anklaget for å rapportere for lite, men om dette er tilfelle vites ikke. Det er konsensus i gruppe 1 og 2 i EBN om at avdelingen har god rapporteringskultur. Hendelser rapporteres uten tap av tid, det er i tillegg nok takhøyde til at det er lov til å gjøre feil.

"det er lov å feile, men det er utilgivelig å ikke melde fra om man har gjort en feil, fordi da kan vi ikke lære av det⁹³".

Rapporteringskulturen i avdelingen kommer godt til syne. For det første ved hendelser innen personell- og materiellskader, samt sikkerhetsbrudd (security). For det andre er det

⁸⁹ Første SR 2015 ble gjennomført 15.april, ledet av stabssjef og sikkerhetskoordinator i STRBN. Nøkkelpersonell i denne sammenheng var personelloffiser (S-1), materielloffiser (S-4), avdelingssjef STRBN KP2/3, samt bataljonens hovedverneombud og tillitsvalgt.

⁹⁰ Eksempelvis fall på glatt underlag uten skader eller førstegrads frostskaider.

⁹¹ Kjelsvik, V (2015). Utdanningsoffiser EBN. Intervjuet av Steinar Gunnarshaug 11.05.2015.

⁹² Historikken er hentet fra Hærens sikkerhetsorganisasjon på forsvarrets intranett.

⁹³ Fuglem, J.O (2015). Sjef EBN. Intervjuet av Steinar Gunnarshaug 13.05.2015.

takhøyde i forhold til å gjøre feil slik at ansatte oppfordres til økt rapportering. Dette vises godt gjennom Sjef EBN sitt sitat over. For det tredje er det under observasjon av EBN sett eksempler på hvordan rapportering brukes for å lære og for at bataljonene skal bli bedre. EBN hadde tidligere utfordringer innen security domenet, dette gikk på personell som glemte å se etter at dører lukket seg før de forlot stedet, men etter sterkt fokus på dette, samt mye rapportering der enkeltpersoner ble konfrontert med sine brudd, har dette så godt som opphørt å eksistere i EBN. På en annen side har EBN enkelte utfordringer med tanke på rapportering. For det første er EBN i følge respondentene i gruppe 1 den bataljonen med lavest HMS rapportering i Hæren, på tross av svært høy aktivitet.

”Vi får jo veldig mye tyn fordi vi rapporterer så lite. Men som vi svarer; Skal vi finne på ting å rapportere? Husk at dette er en avdeling som utsetter seg for veldig mye risiko på andre plan enn det fysiske, sånn at når du kom på jobb og holdt på å skli, da går man ikke inn og rapporterer, man strør heller enn å la neste man gå på ræv⁹⁴”.

Dette understøttes av flere respondenter i gruppe 1 og 2. Dette betyr videre at EBN ikke alltid forholder seg til bestemmelsene for hva som hjemler rapportering gitt i BSH. For det andre er ikke BSH gjennomgått med alle ansatte i EBN og det er ikke fullt ut kommunisert at nestenulykker skal rapporteres i HMS, da det hersker presedens for å løse problemet på stedet heller enn rapportere på hendelser som kunne ha skjedd, men som ikke skjedde. Sjef EBN sier det på følgende måte:

”[...]jeg kjenner jo på at når jeg glir og ramler ute på oppstillingsplassen her, så er jo faktisk ikke det første jeg gjør å løpe inn og rapportere, da varsler jeg vakta om at de bør strø. Og så tenker jeg at... trenger forsvarssjefen å vite om at jeg har ramlet, sannsynligvis ikke⁹⁵”.

Både STRBN og EBN bidrar til at Hæren kan være en lærende organisasjon ved en god rapporteringskultur for større hendelser og STRBN viser til økt rapportering i perioden 2013-15. For at dette arbeidet ikke skal stagnere er det identifisert et behov internt i avdelingen å

⁹⁴ Solberg, T (2015). Operasjonsoffiser EBN. Intervjuet av Steinar Gunnarshaug 13.05.2015.

⁹⁵ Fuglem, J.O (2015). Sjef EBN. Intervjuet av Steinar Gunnarshaug 13.05.2015.

få økt støtte til saksbehandling og informasjonsdeling på innrapporterte avvik. Begge avdelingene har erkjent dette behovet og identifisert en ansatt som vil inneha en 50% stilling som HMS koordinator. Videre har begge avdelingene forbedringspotensial innen rapportering av nestenulykker. Selv om GIH ønsker en god rapporteringskultur, har det vært utfordrende for både STRBN og EBN å vite hva som konkret skal rapporteres.

Sikkerhetsinspektøren i Hæren har fått tilbakemelding på dette, noe som resulterte at det 15.juni 2015 ble gitt ut en oppdatering på hvilke typer avvik han ønsker skal rapporteres, samt hvilke avvik avdelingene ikke trenger å rapportere⁹⁶. På grunn av tidsbegrensning på denne oppgaven vil vi ikke kunne presentere hvilken effekt denne presiseringen har på rapporteringskulturen i STRBN og EBN.

5.5.2 After Action Review (AAR) - og evalueringsprosesser

STRBN og EBN kan i større grad utnytte de eksisterende arenaer for evaluering i den hensikt å oppnå organisatorisk læring.

STRBN har gode rutiner for overføring av erfaring og læring etter større øvingsaktiviteter ved bruk av AAR. For det første kjennetegnes AAR prosessen ved at nøkkelpersonell evaluerer konkrete øvingsmål beskrevet i en øvingsordre på bataljons- og kompaninivå.

Nøkkelpersonell er i hovedsak ledergruppe og enkelte stabspersonell. For det andre er tid og sted for gjennomføring forankret i bataljonens øvingsordrer. Videre har bataljonen i rapporteringsperioden benyttet en stabsoffiser (S-5) som hovedansvarlig for å lede evalueringsprosessen og overføre erfaringer til planlegging av tilsvarende øvelse i fremtiden. På en annen side er tid en faktor som avgjør hvor god evalueringsprosessen i avdelingen er. Ved intervju av tidligere S-5 STRBN⁹⁷ kom det frem at dersom AAR ble flyttet i tid var det

⁹⁶ 15.juni 2015 ga sikkerhetsinspektøren i Hæren ut en presisering til prøve hos Hærens underavdelinger. Denne presiseringen beskriver konkrete eksempler ulykker og nestenulykker som det forventes av Hærens avdelinger rapporterer, samt hvilke avvik som ikke forventes å bli rapportert. Presiseringen vil være ute til prøve frem til 1. Juli 2016 før den revideres. Presiseringen ble sendt ut på forsvarrets intranett.

⁹⁷ Kapt Olsen, Eirik Falch var i perioden august 2014 til april 2015 stabsoffiser i STRBN og satt med ansvaret for å gjennomføre evalueringsprosesser på bataljonsnivå.

ofte tilfeldigheter som gjorde at det ble tatt opp igjen. Selv om AAR er prioritert ved at det er tid og stedfestet i ordre settes det ikke av mye tid til gjennomføring.

”Jeg føler at vi har hatt en veldig god utvikling innenfor det å evaluere øvelser, men det er vanskelig [...]vi bruker mye tid på å forberede oss, men det er lite tid til etterarbeid. Man tar seg ikke god nok tid til å evaluere vil jeg påstå⁹⁸”.

Sammenlignet med tidsbruken avdelingen benytter for PBP før en øvingsaktivitet er tiden som blir satt av til evaluering svært lav. For det andre er det ved observasjon av avdelingen vært vanskeligheter med å innhente tidligere erfaringer fra UTØ i bataljonen, da slike evalueringsrapporter ikke lagres på kjente steder, men ofte blir borte i bataljonens store mappestruktur. Dette støttes av avdelingssjef STRBN KP4: *”jeg er redd for at det kan forvitre over tid i en stor og tung mappestruktur uten noe helhetlig system for ivaretagelse av erfaringer⁹⁹”*. For å bedre dette har SK STRBN iverksatt en opprydning i avdelingens mappestruktur i den hensikt å strukturere informasjonen bedre. For det tredje har ansvaret for å lede evalueringsprosessen i avdelingen blitt overført mellom 3 offiserer i S-5 stillingen i perioden 2013-15. Dette gjør at avdelingen mister kontinuitet i stilling og potensiell erfaring. Sjef STRBN beskriver denne utfordringen på følgende måte:

”Dersom nøkkelpersoner forsvinner så vil jo kompetansen, erfaringene og prosessene denne nøkkelpersonen satt med vil da gå ut høyre og man må starte på nytt. Man må ha en re-start på mange av prosesser og kanskje noen av de erfaringene selv før man får endret de¹⁰⁰”.

På kompaninivå kommer det frem under intervju at erfaringsdeling mellom ansatte er god dersom det er kontinuitet i stilling, men dersom man bytter ut alle ansatte i kompanistab i samme tidsrom kan en risikere at erfaringer går tapt.

⁹⁸ Olsen, E (2015). Avdelingssjef STRBN 2.kompani. Intervjuet av Espen Sivertsen 25.05.2015.

⁹⁹ Rønningen, B.E (2015) Avdelingssjef STRBN 4.kompani. Intervjuet av Espen Sivertsen 13.05.2015.

¹⁰⁰ Michelsen, E (2015). Sjef STRBN. Intervjuet av Espen Sivertsen 09.05.2015.

EBN på sin side har forbedringspotensial på dette området. Rammen for- og kunnskapen om evaluering og AAR er tilstede i avdelingen, men praksisen divergerer fra kunnskapen. For det første er det konsensus på tvers av gruppene at EBN gjennomfører AAR etter alle øvelser. For det andre er det enighet internt i EBN om at en god evalueringsprosess evaluerer klare målsettinger. Slutttilstand for en slik prosess er at avdelingen benytter erfaringen til å revidere egne målsettinger, eller definerer nye for en tilsvarende aktivitet i fremtiden.

”I allefall er målet at det skal ende opp i en forståelig evaluering, de store tingene som man vil gjøre noe med [...] så går det direkte inn i utdanningsprogrammer, planer og lignende slik at det ligger klart til neste gjennomføring¹⁰¹”.

For det tredje er det definert personell med oppfølgingsansvar for evalueringer og operasjonalisering av læring i EBN¹⁰². På en annen side er det flere ting som tyder på at EBN har forbedringspotensial på overføring av erfaringer og læring. I følge SK i EBN er avdelingen ikke god nok til å bearbeide og operasjonalisere resultatet av evalueringsprosessene. Dette baserer seg på tiden som er tilgjengelig for evalueringer.

”men en annen ting er også at vi setter av alt for lite tid til det. Vi setter av alt for liten tid i forkant til forberedelser, og vi setter definitivt for liten tid i etterkant til å bearbeide det. Fordi at når øvelsen er ferdig er det rett på hverdagen. Og da blir det til at vi prøver å gjøre det seinere og så blir det ikke gjort¹⁰³”.

For det andre er det sjelden at nøkkelpersonell kan samles i etterkant av øvelser slik at evalueringene kan bli best mulig og læring ivaretas. For det tredje er ikke de generiske dokumentene som eksisterer i bataljonen bekjentgjort for de ansatte i avdelingen. På bakgrunn av dette vil dermed evalueringsrapportene ha begrenset verdi. BN SJEF EBN har uttalt:

¹⁰¹ Kjelsvik, V (2015). Utdanningsoffiser EBN. Intervjuet av Steinar Gunnarshaug 11.05.2015.

¹⁰² Utdanningsoffiser (S-7) har fått i oppdrag å forvalte evalueringsprosessene i EBN.

¹⁰³ Bie, M (2015). Stabsoffiser og SK EBN. Intervjuet av Steinar Gunnarshaug 01.06.2015.

”evalueringsprosessene er å ta det med seg inn i neste [...] hvis noen mener det er feil i SOPen sier man ikke at det er en feil der, men man lager et innspill til en ny SOP¹⁰⁴”.

5.5.3 Delkonklusjon

Selv om både STRBN og EBN har rutiner for å gjennomføre evalueringsprosesser etter større aktiviteter, kan begge avdelingene bli bedre på å utnytte erfaringer fra gjennomført sikkerhetsarbeid i læringsøyemed. Ledelsen i begge avdelingene kan oppnå dette ved å sette av mer tid til evaluering og EBN kan også legge til rette for at nøkkelpersonell er tilgjengelig for å øke kvaliteten på evalueringsprosessene. Dersom avdelingene i tillegg gjør tilegnet erfaring fra gjennomført UTØ mer tilgjengelig for ansatte som skal planlegge lignende kan de ifølge Argyris og Schön (1996) bevege seg i retning av organisatorisk læring. Videre beveger begge avdelingene seg i retningen av en god rapporteringskultur, hvor STRBN spesielt har hatt en god progresjon i perioden 2013-15. Forbedringspotensialet ligger i at ledelsen i begge avdelingene kan gi klare retningslinjer på hvilke avvik, nestenulykker og ulykker de ønsker skal rapporteres, samt bedre saksbehandling på metadata fra innrapportering innen operativ sikkerhet.

5.6 Konklusjon

Vi vil i dette avsnittet av kapittel 5 oppsummere delkonklusjonene på de ulike forskningsspørsmålene.

Krav som stilles til sikkerhetsstyring i undersøkelsesenheter og kjennskap til disse ansees som godt i begge avdelinger. Nøkkelpersonell i begge bataljonsstaber kjenner kravene beskrevet i BSH men utfordringen ligger i at flere av kravene per i dag ikke er operasjonalisert. Avdelingene viser til stor utvikling fra 2013-15 og det kan tyde på at de er i den avsluttende fasen ved implementering av sikkerhetsstyring. Sikkerhetsklimaet i begge avdelinger kjennetegnes som godt, både gjennom ledelsens holdninger til- og prioritering av sikkerhetsarbeidet, samt at avdelingene tilpasser ambisjonsnivået ved gjennomføring av UTØ i stor grad til de tilgjengelige ressursene. Styrkeproduksjon går dermed ikke ut over

¹⁰⁴ Fuglem, J.O (2015). Sjef EBN. Intervjuet av Steinar Gunnarshaug 13.05.2015.

sikkerheten til de ansatte. Sikkerhetsklimaet i begge avdelinger er likevel sårbar da det forekommer hyppig utskiftning av ledere i avdelingene. Det eksisterer liten diskrepans mellom overordnede krav til sikkerhetsstyring og dagens praksis og etterlevelse i begge avdelinger. Det gjennomføres gode risikovurderingsprosesser og deltagende personell under UTØ informeres om identifisert risiko og tiltak. Avdelingene kan likevel vise økt vilje til å sette fokus på operativ sikkerhet ved å fullføre utvikling av egne sikkerhetspolicyer. Det største forbedringspotensialet til begge avdelinger er å utnytte erfaring fra gjennomført sikkerhetsarbeid. Selv om avdelingene innehar gode rutiner for å gjennomføre evalueringsprosesser etter større aktiviteter innen UTØ kan avdelingene bedre utnyttelsen av erfaringer fra gjennomført sikkerhetsarbeid ved å sette av mer tid til evalueringsprosesser. EBN kan i tillegg tilrettelegge for at nøkkelpersonell er tilgjengelig under evaluering for å øke kvaliteten på evalueringsprosessen. Dette kan bidra til å ta begge avdelinger i retning mot organisatoriske lærende organisasjonen fremfor dagens institusjonelle nivå. Videre viser begge avdelinger at de går i retning av god rapporteringskultur med forbedringspotensial i klarer føringer fra ledelsen for hva som skal rapporteres, samt bedre saksbehandling på metadata av avvik fra innrapportering innen operativ sikkerhet.

6 AVSLUTNING

6.1 Oppsummering

I dette avsluttende kapitlet på oppgaven vil vi svare på problemstillingen ved å sammenfatte delkonklusjoner fra kapittel 5. Kapitlet 6 deles inn i to hoveddeler, hvor første del sier noe om sikkerhetsstyring i STRBN og EBN er implementert eller intendert. Del 2 omhandler videre forskning på temaet.

Avdelingenes organisatoriske output vises ved god utvikling av sikkerhetsklimaet i perioden 2013-2015. Den operasjonelle output vises ved at sikkerhetsstyring gjennom krav beskrevet i BSH er i den avsluttende fasen av implementeringsprosessen.

STRBN og EBN har tilnærmet lik status på de situasjonelle faktorene *ressurser, kunnskap- og utdanning og sikkerhetsstruktur*. Begge avdelingene etterlever en rekke krav beskrevet i BSH, samt har en plan for å imøtekomme resterende.

Sikkerhetsklimaet kjennetegnes som godt i begge avdelinger. For det første har ledelsen i STRBN og EBN gode holdninger til- og prioriterer sikkerhetsarbeidet. For det andre viser avdelingene til god progresjon i tidsperioden 2013-15. På en annen side kan begge avdelingene med fordel bekjentgjøre krav i BSH ytterligere internt i egne avdelinger. For det tredje tilpasses ambisjon og gjennomføring av UTØ i stor grad til de tilgjengelige ressurser og styrkeproduksjon går ikke på bekostning av ansattes sikkerhet. På en annen side kunne begge avdelinger ha vært lengre i implementeringsprosessen ved å ha gjennomført SK utdanning av nøkkelpersonell tidligere. For det fjerde innehar STRBN og EBN god praksis innen risikovurderingsprosesser og forholder seg til samme metode som beskrevet i BSH. Videre eksisterer det en handlingsplan ved ulykker i begge avdelinger. På en annen side kan ledelsen i begge avdelinger styrke egen vilje til å sette fokus på sikkerhet ved å ferdigstille egne sikkerhetspolicyer.

Sikkerhetskulturen i begge avdelinger kjennetegnes som god. Dette ved at avdelingene fremstår som institusjonelt lærende organisasjoner og ved at det er økt fokus på rapportering i avdelingene. Likevel er det sikkerhetskulturen som har størst forbedringspotensial i begge avdelinger. For det første kan saksbehandling av metadata

bedres. For det andre kan kvaliteten på evalueringsprosessen økes for å oppnå organisatorisk læring.

På bakgrunn av ovennevnte kan vi med relativt stor grad av sikkerhet si at sikkerhetsstyring i EBN og STRBN er implementert. Det er likevel faktorer som peker mot en ufullstendig implementering i undersøkelsesenheter. For det første eksisterer ikke godkjente policyer på nåværende tidspunkt. For det andre har avdelingene ikke kommunisert systemtanken tydelig ned til kompani/eskadrons. For det tredje har undersøkelsesenheter på nåværende tidspunkt, forbedringspotensial i å utnytte evalueringsprosesser på en bedre måte. Begge avdelingene har dermed en vei å gå når det gjelder fullstendig systemisk implementering av sikkerhetsstyring slik den er tiltenkt i BSH. Begge undersøkelsesenheter har likevel mekanismer som gjør at sikkerheten ivaretas for all aktivitet.

6.2 Muligheter for videre forskning

Vårt arbeid med denne oppgaven har avdekket muligheter å følge opp flere interessante temaer. Et av de som kommer klart frem er knyttet til implementering av sikkerhetsstyring på lavere nivå i avdelingene. Dette ble ikke belyst i vår studie. Ved å gjøre våre funn om til forskbare hypoteser og legge opp til en kvantitativ forskningsstudie på flere av Hærens avdelinger vil en øke mulighet for generalisering. Videre vil det gjennom å benytte en forklarende problemformulering der man ser på årsak/virkning med tanke på hvilke faktorene som påvirker implementering av sikkerhetsstyring, være naturlig. En studie av sikkerhetsstyring i forsvaret på tvers av forsvarsgrenene sett opp mot GIH intensjon om å være ledende innen fagfeltet ville også kunne føre til positive effekter internt i organisasjonen.

7 REFERANSELISTE

Allen, J. A., Baran, B.E. & Scott, C. W. (2009): *After Action Reviews: A venue for the promotion of safety climate*. Charlotte (NC), Accident analysis & prevention, 2010, Vol. 42 (2), 750-757

Andersen, S.A. (2013): *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring (2.utg)* Bergen, Fagbokforlaget.

Antonsen, S., (2009). I Nodland, K.M.H (2013). Sikkerhetsledelse: Hvordan påvirker lederen av de ansattes sikkerhetsatferd? Stavanger: Masteroppgave ved Universitetet i Stavanger.

Argyris, C. og Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.

Coyle, I.R, Sleeman, S.D & Adams, N (1995): Safety Climate. *Journal of Safety Research*, Vol 26, nr 4, 247-254.

Christensen, Tom, Per Lærgreid, Paul G. Roness, Kjell Arne Rørvik. 2009: *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Cronin, G, Andrews, S. (2009) *After Action Reviews: A new Model for learning*. London: *Emergency Nurse* vol 17, Nr. 3, 32-35.

Dahler-Larsen, Peter (2004). *Evaluering og makt*. Århus: Magtudredningen.

Direktoratet for arbeidstilsynet (2010) *Arbeidsskadedødsfall i landbruket – Utviklingstrekk*. Oslo: Arbeidstilsynet. Lastet ned: <http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=221198>. Dato: 03.09.2015.

Ellis, S., Mendel, R., Nir, M., (2006) *Learning from successful and failed experience: the moderating role of kind of after event review*. *J. Applied psychology*, 91, 669-680.

Forsvarets Forum 04.04.2006. *Ettertanke*. Lastet ned: http://www.fofo.no/Ettertanken.b7C_wRvY5M.ips?template=master. Dato: 15.01.2015.

Forsvarets årsrapport (2010). Lastet ned: http://www.nsd.uib.no/polsys/data/filer/aarsmeldinger/AN_2010_56989.pdf. Dato: 10.05.2015.

Forsvarets årsrapport (2012). Lastet ned: https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/Forsvarets-aarsrapport-2012.pdf. Dato: 12.05.2015.

FSJ. (2010). *Direktiv – Krav til sikkerhetsstyring i Forsvaret*. Oslo: Forsvarssjefen, Forsvarsstaben.

- FSJ. (2010). *Veiledning til Direktiv – Krav til sikkerhetsstyring i Forsvaret*. Oslo: Forsvarssjefen, Forsvarsstaben.
- FSJ. (2008). *Direktiv for utøvelse av helse, miljø og sikkerhet (HMS) under operativ virksomhet mv i Forsvaret*. Oslo: Forsvarssjefen, Forsvarsstaben.
- GIH. (2015). *Bestemmelse om sikkerhetsstyring i Hæren*. Bardufoss: Generalinspektøren for Hæren, Hærstaben.
- GIH. (2015). Instruks for Sikkerhetskoordinator (SK) i Hæren. Bardufoss: Generalinspektøren for Hæren, Hærstaben.
- Grimholt, Brynjar (2011) *En vurdering av Forsvarets implementering av styringssystem for HMS*. Oslo: Masteroppgave ved Forsvarets høyskole.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (5.utg.) Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Hannestad, Bjørn (2008): Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker. Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Nr: 8/2008.
- Hess, Edward D., (2014): *Learn or Die Using science to build a leading-edge learning Organization*. New York, Columbia University press.
- Hogarth, R (2001). *Educating intuition*. Chicago, IL: the University of Chicago press
- Hovden, J. (1982). *Ulykkesrisiko som problem for individ og samfunn*. Oslo: Hestholms Boktrykkeri AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar, Jan Thorsvik. (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kahnemann, D. (2002). *Maps of Bounded Rationality: A perspective on Judgement and Choice, Nobel Price Lecture*. In T. Frangmyr (Ed). *The Nobel Prizes 2002*. Stockholm: The Nobel Foundation.
- Kleppestø, D.O, (2011). *Sikkerhetskultur i Forsvaret: Er risikoaksept avstemt mot riktig feil? På vei mot nullvisjonen?* Oslo: Masteroppgave ved Forsvarets høyskole.
- Meld. St. 14 (2012-2013) *Kompetanse for en ny tid*. Forsvarsdepartementet. Lastet ned: <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/?docId=STM201220130014000DDDEPIS&q=lærende%20organisasjon&navchap=1&ch=9> Dato: 15.04.15.

Neal, A., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (2000). *The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior*. *Safety Science*: 34, 99-109.

Nilsen, B.M. (2011). På helsen løs? Perspektiver på sikkerhet og ledelse i Forsvaret. *PACEM*, 14:2 (2011), 57-64.

Nodland-Haver, K. (2013). *Sikkerhetsledelse: Hvordan påvirker ledere de ansattes sikkerhetsadferd?* Stavanger: Masteroppgave ved Universitetet i Stavanger.

NRK, Troms (2015). *To skadd etter at tankbil med 10.000 liter diesel vellet*. Lastet ned: <http://www.nrk.no/troms/to-skadd-etter-at-tankbil-med-10.000-liter-diesel-veltet-1.12267188>. Dato: 27.08.2015.

Ostoff et al., (2003) og Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. A. (2011). In Schneider, B & Barbera, K.M (2014): *The Oxford handbook of Organizational Climate and Culture*. New York: Oxford university press.

Rasmussen, J., & Svedung, I. (2000). *Proactive risk management in a dynamic society*. Karlstad: Swedish Rescue Service Agency.

Regjeringen NOU 1986:20 *Skredulykken i Vassdalen 5. Mars 1986*. Lastet ned: <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/odn/tmp/2002/0034/ddd/pdf/154619-nou1986-20.pdf>

Regjeringen NOU 1999:8 *Materiellforvaltning i Forsvaret*. Lastet ned: <https://www.regjeringen.no/contentassets/e8087a32039045bf9aef04b4f61af069/no/pdfa/nou199919990008000dddpdfa.pdf>. Dato: 08.05.2015.

Regjeringen NOU 2012:14 Rapport fra 22. Juli – kommisjonen. Lastet ned: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-14/id697260/?q=risikovurdering&ch=8>

Reason, J. (1997). *Managing the risks of Organizational Accidents*. Farnham: Ashgate Publishing Company.

St.prp.nr. 48. (2007-2008): Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier. Lastet ned: <https://www.regjeringen.no/contentassets/93a935d7abc149509595f5e873a38041/no/pdfs/stp200720080048000dddpdfs.pdf>. Dato: 28.01.2014.

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

Zohar, D. (1980). Safety Climate in Industrial-Organizations – Theoretical and Applied Implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102

Zohar, D & Luria G (2005). *A multilevel model of safety climate: Cross level relationships between organization and group level climates*. Journal of applied Psychology, 90, 616-628

8 VEDLEGG

Vedlegg A: Personvernombudet

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Kjell Arne Røvik
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging UiT Norges arktiske universitet
Postboks 6050 Langnes
0001 OSLO

Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Vår dato: 20.02.2015

Vår ref: 42008 / 3 / LMR

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 02.02.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>42008</i>	<i>Risikohåndtering i STRBN og EBN - Implementert eller bare intendert?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Kjell Arne Røvik</i>
<i>Student</i>	<i>Espen Sivertsen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.11.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Linn-Merethe Rød

Kontaktperson: Linn-Merethe Rød tlf: 55 58 89 11

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

Vedlegg B: Informasjon til respondenter

Vi er to studenter ved Universitetet i Tromsø (UiT) som tar erfaringsbasert masterstudie – strategisk ledelse og økonomi. Vi har begge tilknytning til STRBN og EBN som ansatt. Du er valgt som respondent til vår masteroppgave på bakgrunn av din kompetanse og stilling.

Vårt hovedtema for denne avhandlingen er sikkerhetsklima i Forsvarets operative virksomhet og vil evaluere STRBN og EBN sin sikkerhetsstyring opp mot Forsvarets overordnet sikkerhetspolicy.

Vår overordnede problemstilling er som følger:

Sikkerhetsstyring i STRBN og EBN – Implementert eller intendert?

Dette er i utgangspunktet en ganske vid problemstilling med ulike vinkler en kan se utfordringen fra, og med vår tidsbegrensning har vi valgt følgende forskningsspørsmål:

- (1) Hvilke krav stilles til sikkerhetsstyring i undersøkelsesenheterne?
- (2) Hva kjennetegner sikkerhetsklimaet i undersøkelsesenheterne?
- (3) På hvilken måte samsvarer undersøkelsesenheternes Sikkerhetspolicy og prosesser med Forsvarets overordnede sikkerhetspolicy og prosesser?
- (4) På hvilken måte utnytter undersøkelsesenheterne erfaring fra gjennomført sikkerhetsarbeid?

Hovedmålet vårt er å evaluere STRBN og EBN sin sikkerhetspolicy, mål og prosedyrer innen sikkerhetsstyring og hvilke effekter avdelingene har hatt ved innføring av sikkerhetstrukturen de fem søyler (operativ sikkerhet, materiell sikkerhet, miljøvern, personlig sikkerhet og sikkerhetstjeneste/security).

Vår oppgave avgrenses til å ikke omhandle, materiell sikkerhet, miljøvern og sikkerhetstjeneste.

Formaliteter:

Dette intervjuet er semi-strukturert, med overordnet intervjuguide som utgangspunkt og spørsmålenes rekkefølge kan varieres utfra intervjuets progresjon. Hovedgrunnen for dette valget er at vi ved bruk av forskningsspørsmål kan få dere til å komme med erfaringer og konkrete eksempler sammen med avgitte svar underveis, samt at vi har mulighet til å stille oppfølgings/oppklarende spørsmål dersom det er noe vi ønsker å utdype.

Intervjuet har en varighet på ca. 60min og vi ønsker at du gir så utfyllende og ærlige svar som mulig.

Det er viktig for vår oppgave å få frem deres erfaringer og tanker rundt de ulike forskningsspørsmålene og gjerne eksempler fra egne erfaringer i STRBN/EBN.

Under er en oversikt over dine rettigheter

Jeg erklærer meg villig til å bli intervjuet, og er kjent med at:

- Jeg har mulighet til å være anonym
- Gradert informasjon vil ikke bli brukt i oppgaven
- Jeg har mulighet til å trekke meg når som helst i prosessen
- Intervjuet vil bli tatt opp på båndopptaker og transkribert
- Opptak som blir brukt underveis blir slettet når det er transkribert
- Transkriberte dokumenter blir lagret på H katalogen på forfatterens bruker PC og slettes når forfatterne har fått sensur på avhandlingen.

Bardufoss,.....(dato)

.....

(intervjupersons signatur)

.....

(intervjuers signatur)

Vedlegg C: Respondentoversikt

Stridstrenbataljonen (STRBN)

Oberstløytnant Elisabeth Gifstad Michelsen var bataljonssjef for STRBN i perioden august 2012 til mai 2015. STRBN er en logistikk avdeling, direkte underlagt BRIG-N.

Intervjuet ble foretatt av Espen Sivertsen: Bardufoss, 09.05.15.

Major Nina Sofie Berg er stabssjef i STRBN og er bataljonens overordnede sikkerhetskoordinator.

Intervjuet ble foretatt av Espen Sivertsen: Bardufoss, 12.05.15.

Kathrine Midtbø (sivil) er virksomhetskontroller i STRBN og har frem til høsten 2014 fulgt opp HMS utdanning av bataljonens offiserer, gjennomført internt opplæring i SAP/HMS og støttet med analyse av innrapporterte hendelser, nestenulykker eller avvik.

Intervjuet ble foretatt av Espen Sivertsen: Bardufoss, 27.05.15.

Kaptein Eirik Falch Olsen er avdelingssjef i STRBN/KP2. Han har i perioden august 2014 til april 2015 fungert som planoffiser i STRBN.

Intervjuet ble foretatt av Espen Sivertsen: Bardufoss, 25.05.15.

Kaptein Andre Solhaug var avdelingssjef i STRBN/KP3 i perioden august 2013 til juli 2015.

Intervjuet ble foretatt av Espen Sivertsen: Bardufoss, 14.05.15.

Kaptein Bjørn Erik Rønningen var avdelingssjef i STRBN/KP4 i perioden august 2013 til juli 2015.

Intervjuet ble foretatt av Espen Sivertsen: Bardufoss, 13.05.15.

Etterretningsbataljonen (EBN)

Oberstløytnant John Olav Fuglem var bataljonssjef for EBN i perioden august 2013 til mai 2015. EBN er en etterretningsavdeling, direkte underlagt BRIG-N.

Intervjuet ble foretatt av Steinar Gunnarshaug: Setermoen, 13.05.15.

Major Morten Bie er fungerende S-7 (utdanning/trening/øvings offiser) i EBN, og er sikkerhetskoordinator i EBN.

Intervjuet ble foretatt av Steinar Gunnarshaug: Setermoen, 01.06.15

Major Thomas Solberg var operasjonsoffiser og ansvarlig for operativ sikkerhet i EBN frem til Juli 2015.

Intervjuet foretatt av Steinar Gunnarshaug: Setermoen, 13.05.2015

Major Ivar Ulvund er eskadronsjef i EBN/Fjernoppklaringseskadronen.

Intervjuet foretatt av Steinar Gunnarshaug: Setermoen, 14.05.2015

Rittmester Vetle Kjelsvik er utdanningsoffiser i EBN/Fjernoppklaringseskadronen, han har hatt stillingen siden 2007.

Intervju foretatt Steinar Gunnarshaug: Setermoen 11.05.2015

Vedlegg D: Intervjuguide

Generelle spørsmål til alle respondenter

- 1) Hvilken militær utdanning har du?
 - a. Nasjonalt:
 - b. Internasjonalt:
- 2) Hvilken utdanning har du innen HMS?
 - a. Forsvarets grunnkurs HMS
 - b. Forsvarets sikkerhetskoordinator kurs
 - c. Bachelor/tilsvarende innen risikohåndtering
 - d. Annen sivil/militær relevant utdanning
- 3) Hvor lenge har du vært ansatt i STRBN/EBN?
 - a. Hvilke stillinger har du tjenestegjort i?
- 4) Hva legger du i begrepet risiko?
- 5) Hva legger du i begrepet sikkerhetsstyring?
- 6) Hva legger du i begrepet sikkerhetsklima?

Spørsmål til BN Sjef og Sikkerhetskoordinator:

Sikkerhetsstyring i STRBN og EBN

- 1) Kjenner du til Forsvarets direktiv – krav til sikkerhetsstyring i Forsvaret?
- 2) Kjenner du til GIHs dokument – bestemmelse om sikkerhetsstyring i Hæren?

Hærens sikkerhetspolicy

- 1) I hvor stor grad kjenner du til Hærens visjon i Hærens sikkerhetspolicy?
- 2) I hvor stor grad kjenner du til Hærens sikkerhetspolicy?
- 3) Hvordan kommer Hærens sikkerhetspolicy til uttrykk i STRBN og EBN?

Spørsmål til alle respondenter:

Sikkerhetsklima i STRBN og EBN

- 1) Hva er BN ledelsens holdning til sikkerhetsarbeidet internt i avdelingen?
 - a. Er det tilstrekkelig tid og ressurser (personell, økonomi og kompetanse) for å imøtekomme de krav som stilles fra ledelsen i egen avdelingen?
 - i. Sikkerhet versus styrkeproduksjon
 - b. Blir sikkerhetsarbeid prioritert av ledelsen i avdelingen?
 - c. I hvor stor grad blir ansatte som jobber med sikkerhet fulgt opp i daglig tjeneste?
- 2) Hvilken status har enkeltindivider som arbeider med sikkerhet i avdelingen (sikkerhetsstrukturen/de fem søyler)?
 - a. Er det rett mann/kvinne i rett stilling iht krav om sikkerhetsstyring i Hæren?

Undersøkelsesenhets sikkerhetspolicy, visjon og målsettinger

- 1) I hvor stor grad er sikkerhetspolicy utviklet i STRBN og EBN?
- 2) Hvilken visjon og mål har STRBN og EBN for sikkerhetsstyring?
 - a. Hvis JA
 - i. Beskriv avdelingens visjon, mål og prosedyrer for sikkerhetsstyring.
 - ii. På hvilket nivå er den forankret?
 1. Bataljonsledelse i form av et arbeidsdokument?
 2. Muntlig, eller personavhengig (institusjonalisert i en person)
 - iii. Hvordan formidles egen sikkerhetspolicy, visjon og målsettinger til underavdelinger?
 1. E-post
 2. Årlig/månedlig sjefsmøter
 3. Årlig ansattmøter
 4. Plakater, kalender etc.
 5. Annet
 - b. Hvis NEI, har avdelingen egne mål eller prosedyrer for sikkerhetsstyring?
- 3) Hvem er ansvarlig for oppfølging av avdelingens sikkerhetspolicy?
 - a. På hvilken måte følges dette arbeidet opp?

- i. Har du konkrete eksempler på hvordan oppfølgingsarbeidet har bidrar til positiv utvikling i STRBN/EBN?

Risikovurderingsprosesser, verktøy og rapporteringsrutiner

- 1) Hvilke prosedyrer har STRBN/EBN for risikovurdering?
 - a. Når stilles det krav internt om utvikling av en risikovurdering?
 - b. I hvor stor grad benytter BN risikovurderings verktøy for beslutningstaking under planlegging av øving og trening?
 - c. Hvem informeres om identifisert risiko?
- 2) Hvilke verktøy bruker avdelingen for å identifisere og følge opp risiko internt?
 - a. Operation Risk Management (ORM), Sikker jobb analyse (SJA) eller Risiko og sårbarhetsanalyse (ROS)?
 - b. Hvilken kompetanse har brukerne på bruk av dette verktøyet?
 - c. Hva er ditt overordnet syn på bruken av dette verktøyet?
 - d. Hvordan gjennomføres en risikovurderingsprosessen i egen avdeling?
 - e. Er det identifisert hvem internt i avdelingen som har ansvar for å følge opp prosessen i BN stab og kompani?
 - f. Er det behov for oppfølging på BN/KP/ESK nivå?
 - i. Blir det gitt tilbakemelding på utviklet produkt?
- 3) Hvor godt kjent er du med HMS rapportering i FIF/ALS og Forsvarets APP?
 - a. Har du fått tilstrekkelig brukeropplæring FIF/HMS?
 - i. Hvis JA: Hvilken opplæring har du fått og av hvem?
 - ii. Hvis NEI: Er det behov for opplæring?
 - b. Er det indentifisert hvem som har ansvar for oppfølging av registrerte uønsket hendelser i FIF i egen avdeling?
 - i. Hvem?

Sikkerhetsstruktur i STRBN og EBN

- 1) Hvilken sikkerhetsstruktur foreligger i STRBN/EBN?
 - a. Hvor kommer kravet om opprettelse av sikkerhetsstruktur fra?
 - i. Er det identifisert ansatte som bekler stilling i sikkerhetsstrukturen i STRBN/EBN?
 - b. Hvilke utdanningskrav stilles til ansatte som bekler stilling i sikkerhetsstrukturen?

- i. Er utdanningskravene oppfylt?
- c. Hvilke fullmakter har ansatte i sikkerhetsstrukturen for å ivareta sikkerhetsstyring i STRBN/EBN?
 - i. Har det vært behov for å benytte seg av fullmakt for å gripe inn i hendelser i STRBN/EBN?
- d. Hvorfor er det behov for en egen sikkerhetsstruktur i STRBN/EBN?
 - i. Fungerer sikkerhetsstrukturen iht. intensjon?

Overføring av erfaring og kompetanse i STRBN og EBN

- 1) I hvor stor grad gjennomføres det evaluering/AAR/HWU etter øvingsaktivitet/trening/utdanning?
 - a. Beskriv prosessen (klare mål som evalueres/tid for gjennomføring, hvem deltar, er det en prioritert aktivitet og hva gjøres med arbeidet videre)?
 - b. Hva mener du kjennetegnes ved en god evalueringsprosess? (klare mål som evalueres, deltagere er forberedt, nøkkelpersonell tilstede, bunner ut i en handlingsplan, eventuelt revidering av prosedyrer/ordre etc.)
- 2) Hvordan lagres risikovurderinger for videre bruk?
 - a. Hvilke generiske risikovurderinger har avdelingen?
 - i. Hvis INGEN: Hvilket utbytte ville avdelingen hatt av generiske vurderinger?
 - b. Har avdelingen noen som følger opp vurderingene for videre bruk?
- 3) Hvordan følger bataljonsledelse opp risikovurderingsprosess i underavdelingene?
 - a. Er det identifisert en i bataljonsledelse som har ansvar med å følge opp kvaliteten på risikoanalyse på kp/esk nivå, hvis JA, hvem?
- 4) Har avdelingen tilstrekkelig oversikt over alle uønsket hendelser?
 - i. Hvordan følges registrerte hendelser opp?
 - ii. Gjennomføres det noen form for analyse av rapporterte hendelser?
 - iii. Hva brukes analyse til?
 - iv. Er analyseverktøyet enkelt i bruk?
 - v. Er det konkrete eksempler på tiltak som er iverksatt etter analyse av eventuelle avvik?