



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning.

HMS og Internkontrollforskriften

Formelt eller reelt implementert?

Erik Bexrud & Emil Ottosen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomistyring (MBA) 14. november 2016.



FORORD

Denne masteroppgaven markerer slutten på vår erfaringsbaserte master i strategisk ledelse og økonomi (MBA) ved UiT Norges arktiske universitet i Tromsø, et breddestudium som tar for seg fagområdene økonomi, markedsføring, organisasjon og ledelse. Etter endt Krigsskole var mastergrad en etterlengtet tittel for oss begge, samtidig som livssituasjonen gjorde det utenkelig å ta permisjon fra jobb for å studere. Vi er derfor svært takknemlige for at UiT tilbyr og tilrettelegger et mastergradprogram som er mulig å gjennomføre ved siden av full jobb. Vi skal være så ærlige og si at veien har vært lang og til tider svært tung, med sammenfallende tidsfrister på både jobb og skole, og ikke minst få det til å fungere på hjemmebane. Men når vi står her på slutten, endelig ferdig, er det med stolthet vi leverer vår masteroppgave. Stolthet over å ha mestret og kommet igjennom to hektiske år, med påfyll av ny og interessant kunnskap, uten å miste jobben, eller å bli sparket ut hjemmefra!

Vi vil derfor rette en stor takk til både arbeidsgiver, venner og familie som i denne tiden har vært tålmodige og forståelsesfulle, og vi lover at i tiden fremover vil vi være av det mer sosiale kalibre.

Som en erfaringsbasert masteroppgave bygger denne oppgaven mye på vår erfaring fra Forsvaret, vi vil derfor rette en stor takk til kolleger og ikke minst avdelingssjefer ved Hans Majestet Kongens Garde for gode og verdifulle bidrag.

Spesiell takk går også i retning av vår veileder, professor Rudi Kirkhaug, som har hjulpet oss gjennom oppgaven og kommet med konstruktive og gode tilbakemeldinger etter hvert som oppgaven har tatt form.

Oslo, 14. november 2016

Emil Ottosen og Erik Bexrud

SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven er en studie av helse-, miljø- og sikkerhet (HMS) i Forsvaret, med utgangspunkt i norske myndigheters fastsettelse av hvordan arbeidet skal følges opp og det ansvaret som ligger på virksomhetsledere. Gjennom lov og forskrift setter myndighetene klare rammer for hvordan ledere skal tilrettelegge for en bærekraftig utvikling og sørge for en kontinuerlig forbedring av HMS-nivået i virksomheten. Regelverket omfavner bredt og er altomfattende, og det finnes i dag en rekke bindestrek-varianter av HMS. For mange oppleves derfor regelverket uoversiktlig, i tillegg til at det har møtt hard kritikk fra flere hold, som mener at HMS-regelverket er den hittil mest ambisiøse reformideologi sett opp mot idealet om et bærekraftig arbeidsliv.

Oppgaven fokuserer primært på implementeringen av HMS i Hans Majestet Kongens Garde (HMKG), hvordan arbeidet blir ivaretatt, fulgt opp, og om avdelingsledere imøtekommer myndighetenes krav satt i internkontrollforskriften (IK-HMS-forskriften). Etter innføringen av forskriften på 1990-tallet ser vi et klart fokus på HMS i Forsvaret, med en rekke innførte tiltak for at Forsvaret skal imøtekomme sitt ansvar. Dog antyder det empiriske materialet en manglende kunnskap om HMS-regelverket hos virksomhetslederne, og HMS synes snarere å gå i orden på tross av og ikke på grunn av Forsvarets innføring av HMS. Det translasjonsteoretiske perspektivet peker her på flere viktige momenter for en vellykket overføring av IK-HMS-forskriften, og vektlegger mottakers rolle til å gi idéen mening i lokal kontekst. Forsvarets sikkerhetskultur og fokus på å håndtere unntaksbestemmelsen fra arbeidsmiljøloven (AML) ser her ut til å spille en vesentlig rolle, og sørger for å holde skaderaten på et akseptabelt nivå. Funnene tyder på at HMS er et etablert begrep hos lederne, men med en splittet betydning mellom «daglig» HMS og operativ sikkerhet, hvorpå sistnevnte har det dominerende fokuset. Dokumentering av HMS synes derfor av forskningen å være viktigere enn å oppnå en reel og synlig HMS-forbedring.

NØKKELOD

Casestudie, implementering, HMS, internkontrollforskriften, unntaksbestemmelsen, Forsvaret, Hæren, HMKG, ledelse, operativ sikkerhet, sikkerhetskultur, translatørkompetanse

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	5
1.1. Bakgrunn.....	5
1.2. Problemstilling.....	7
1.3. Avgrensninger.....	8
1.4. Oppgavens struktur.....	8
2. HMKG som kontekst.....	9
2.1. Organisasjon.....	9
2.2. Sentrale styrings-/arbeidsprosesser.....	11
2.3. Teknologiske støttesystemer.....	13
2.4. Særegenheter ved virksomheten.....	14
3. Teori.....	14
3.1. HMS.....	15
3.2. Implementering – overføring og virkning av organisasjonsidéer.....	21
4. Metode.....	29
4.1. Metodevalg.....	29
4.2. Datagrunnlag.....	30
5. Empiri.....	33
5.1. Intervju.....	33
5.2. Dokumentundersøkelse.....	40
6. Drøfting.....	44
6.1. IK-HMS-forskriftens forankring og fortolkning.....	45
6.2. Ivaretagelse av HMS.....	47
6.3. Implementering av HMS.....	52
7. Konklusjon og avslutning.....	57
8. Referanser.....	59
9. Vedlegg.....	62
9.1. Vedlegg 1 – IK-forskrift § 5.....	62
9.2. Vedlegg 2 – Intervjuguide HMKG.....	63
9.3. Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring:.....	65

1. Innledning

Denne oppgaven tar for seg implementering av helse, miljø og sikkerhet, og omhandler virksomhetslederens tilnærmingen til fenomenet og hvordan HMS kommer til uttrykk i deres arbeidshverdag. Men før vi formulerer oppgavens problemstilling vil vi først presentere bakgrunn, hvorfor vi har valgt HMS som tema, og i hvilken kontekst vi har tenkt å utforske fenomenet.

1.1. Bakgrunn

HMS har eksistert over lang tid, men kom for alvor i fokus mot slutten av forrige årtusen og har frem til i dag fått større og større oppmerksomhet i arbeidslivet, og angår hele det norske samfunn og arbeidsliv. Dette være seg om arbeidsoppgavene utføres bak en kontorpult eller på en skytebane i -35 °C. I dag finnes det en rekke lover og regler som har til hensikt å ivareta HMS på norske arbeidsplasser (HMS-lovgivningen), noe som har ført til at begrepet har blitt adoptert i flere sammenhenger og har vokst seg komplekst. Det finnes derfor ingen entydig definisjon av begrepet; det er et altomfattende, det favner vidt, og det beskriver både en tilstand, en prosess, virkemidler og mål. Slik finnes det mange ulike «bindestreks-varianter» med begrepet HMS, og omfatter like mye arbeidsmiljøproblemer ved den enkelte arbeidsplass, som det systematiske HMS-arbeidet i virksomhetene (Andersen et al., 2009).

Opp gjennom historien har norske myndigheter forsøkt en rekke metoder for å sørge for at HMS blir fulgt ute i bedriftene. Myndighetenes siste og gjeldende styringsprinsipp fremkommer av *forskrift om systematisk helse, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter*, også kalt *internkontrollforskriften* (IK-HMS-forskriften) (Arbeidstilsynet, 2016). Her presiserer myndighetene hvordan HMS-lovgivningen skal etterleves, hvordan bedriftene skal sørge for bærekraftig utvikling, samtidig som de legger oppfølgingsansvaret på virksomhetsledere. HMS-arbeid er med andre ord et lovpålagt lederansvar, og vi legger dette til grunn for oppgaven.

Sett opp imot virksomheters arbeid mot å maksimere sin avkastning og sørge for en bærekraftig virksomhet, kan vi trygt si at myndighetenes forventninger til norske virksomheter er svært ambisiøse og er en sterk premissleverandør for det norske arbeidslivet. Uten særlige valgmuligheter er norske ledere mer eller mindre nødt til å

integre HMS til å være en naturlig del av virksomhetens strategi, ledelse og målstyring.

Spørsmålet vi stiller oss er om alle klarer det?

Vår interesse for HMS springer ut fra våre roller i Forsvaret, nærmere bestemt virksomhetskontroller og hovedverneombud i Hans Majestet Kongens Garde (HMKG) i Hæren. Gjennom våre roller har vi vært vitne til mange saker som faller innenfor HMS-kategorien med ulikt utfall, fokus og forståelse blant de involverte. Således synes det å være flere ulike oppfattelser av begrepet. Noen nyter HMS som et kraftig verktøy for å presse gjennom enkelttiltak i sin avdeling, andre synes å se på HMS utelukkende som byråkrati, mens noen tilsynelatende har forstått hensikten med begrepet slik det foreligger i IK-HMS-forskriften; at det skal være et systematisk forbedringsarbeid. De ulike praksisene innenfor feltet, har for oss vært gjenstand for både diskusjon og frustrasjon opp gjennom årene.

Med utgangspunkt i at HMS er et lederansvar og et verktøy for ledere beskriver Karlsen (2012) at det i selve begrepet er en brytning mellom myndighets- og virksomhetsnivået i praktisk bruk av verktøyet, og at det i så måte må tilpasses hver enkelt virksomhet for å utøve sin hensikt. Det refereres således til Røvik (2014) sitt begrep *translatørkompetanse* og Karlsens beskrivelse av konsekvensen ved manglende translatørkompetanse og implementering av verktøyet (Karlsen, 2012, s. 38):

«Det blir viktigere å følge reglene enn å oppnå en reell og synlig HMS-forbedring»

Dette understøttes videre av Røvik (2014), som beskriver at et verktøy krever solid translatørkompetanse for å fungere og at hele implementeringsprosessen er viktig i så måte. Hvis dette ikke følges kan man risikere at verktøyet eller reformideen ikke fungerer etter sin hensikt. Ut ifra våre tidligere observasjoner kan man betimelig stille spørsmål ved hvorvidt HMS og IK-HMS-forskriften er blitt implementert i Forsvaret og for vår del i HMKG?

Ser man mer bredt på emnet HMS er dette som mye annet adoptert fra USA, med røtter i storindustrien med et økonomisk fokus som drivkraft (Wergeland et al., 2006). Karlsen (2012) redegjør for at i Norge så var petroleumsindustrien den normgivende instansen når interkontroll og HMS skulle innføres i den landbaserte virksomheten. Et enkelt søk omkring emnet HMS i ulike databaser som Brage og Munin viser også tydelig dette. Mye av forskningen på temaet har fortsatt røtter til petroleumsvirksomheten, men det har de senere årene kommet mer og mer forskning rettet mot andre deler av næringslivet.

Med dette som et bakteppe vil vi nå redegjøre for valg av problemstilling og hvordan vi skal svare på denne.

1.2. Problemstilling

Med bakgrunn fra våre roller i HMKG ser vi at en rekke tiltak er blitt truffet for at Forsvaret skal imøtekomme HMS lovgivningen. Dette ser vi gjennom stadig utvikling på området med blant annet økt fokus på sentrale møteagendaer, større rapporteringskrav, nye stillinger som er dedikert til HMS-arbeid, og ikke minst stadig utvikling av IT-systemer som skal understøtte Forsvarets ledere i det daglige HMS-arbeidet. I tillegg er vi vitner til at skadeomfanget i organisasjonen er relativt lavt, tatt aktivitetsnivået og militærets høyrisikoaktiviteter i betraktning. Det kan derfor i utgangspunktet synes som om Forsvaret og HMKG tar HMS på alvor og at det er godt implementert i virksomheten, men er dette virkelig tilfellet? For samtidig som tiltakene er tilstede og skadestatistikken er lav, ser vi at begrepet og fenomenet vektlegges svært forskjellig blant ledere i en og samme organisasjon. Det samme erfarer vi hva gjelder ledernes oppfølging av HMS. Ettersom ledere er så sterke premissleverandører for HMS-arbeidet i virksomheten, og ansvaret er så klart formidlet fra myndighetenes side, er det betimelig å stille seg spørrende til implementeringen. Ut fra dette legger vi følgende to problemstillinger til grunn for oppgaven:

- 1. Hvordan blir HMS ivaretatt ved HMKG i dag?**
- 2. Er HMS, slike det fremkommer av IK-HMS-forskriften, reelt eller formelt implementert?**

Gjennom å dele problemstillingen i to vil vi først synliggjøre hvordan HMS kommer til uttrykk, for så evaluere om fenomenet er reelt eller kun formelt implementert. For å svare på dette må vi belyse HMS-teori og se *hva* som ligger i denne. På den måten vil vi være i stand til å si *hvorfor* myndighetene innførte HMS som fenomen og hensikten med dette. Dette vil danne rammeverket og utgangspunktet for hvordan HMS-arbeidet bør være, og et viktig utgangspunkt for forskningen. For det andre ønsker vi å se på *hvilken* kunnskap som finnes blant ledere om HMS og deres forståelse av begrepet. *Hva* slags holdninger har ledere i HMKG til HMS, *hvilke* tiltak blir iverksatt og *hvordan* sørger lederne for at HMS blir ivaretatt? Hvordan kommer HMS til anvendelse, blir det brukt slik myndighetene vil? Eller er det slik at det er viktigere å følge reglene enn å oppnå en reell og synlig HMS-forbedring?

For å få et analytisk verktøy for å forstå hvorvidt IK-HMS-forskriften er implementert og hvordan det blir tolket i Forsvaret generelt og HMKG spesielt, vil vi med utgangspunkt i teorien omkring HMS, nytte Røviks (2014) idéer om translasjoner, samt spredning, overføring og implementering av organisasjonsidéer for å søke svar på våre spørsmål. Med denne teorien vil vi ha et teoretisk fundament som søker å forklare viktige faktorer og prosesser når man skal implementere en teori i en virksomhet (Røvik, 2014).

1.3. Avgrensninger

På grunn av omfanget er utredningen avgrenset til å drøfte problemstillingen med utgangspunkt i HMKG, men samtidig trekke inn Forsvaret og Hæren der vi finner det nødvendig. Dette gjelder spesielt områder der hvor vi ser at HMKG ikke skiller seg ut fra resten av etaten, og implementering av HMS er et resultat av en felles innføring. Datagrunnlaget vil i så måte i enkelttilfeller bli hentet fra et høyere nivå, men vil i all hovedsak avgrenses til HMKG.

Forskningen søker å finne ut av hvordan HMS følges opp, derav lederes kunnskap om og ivaretagelse av HMS. Vår viktigste kilde vil derfor være intervjuer av hæroffiserer og ledere i HMKG, nærmere bestemt ledere som utøver arbeidsgiveransvar (linjeledere). Laveste nivået med linjelederansvar i HMKG, og Hæren for øvrig, er kompanisjefer. Troppsjefer vil ha leder- og personellansvar, men vi avgrenser oss fra å studere dette nivået og ned, da disse ikke utøver arbeidsgiveransvar. Videre vil vi ikke gjennomføre intervjuer av saksbehandlere av typen HMS-rådgiver, personellsjef, osv., da vi ønsker eksplisitt å finne ut fenomenets forankring hos virksomhetsledere og avdelingssjefer ved HMKG. Dette har sin sammenheng med myndighetenes klare føring på at HMS er et lederansvar. Men finner vi det nødvendig med utdypende dokumentasjon ved funn i primærintervjuene, vil vi måtte gjennomføre enkeltintervjuer på lavere nivå.

1.4. Oppgavens struktur

Denne oppgaven er bygd opp med syv kapitler, hvorav vi over har presentert oppgavens tema og problemstilling. I neste kapittel vil vi gå inn på oppgavens kontekst og beskrive HMKG fra et prosess-, teknologi- og organisasjonsperspektiv (PTO), hvor vi trekker frem det viktigste for oppgavens problemstilling. Kapittel tre vil ta for seg oppgavens teoretiske forankring, herunder HMS, IK-HMS-forskriften og implementering. Her vil vi presentere teori

og annen litteratur med utgangspunkt i de funn vi forventer å finne hva angår HMS og idé- og kunnskapsoverføring mellom organisasjoner. I kapittel fire presenteres vår metodiske tilnærming til problemstilling og hvordan vi vil gå frem for å svare på denne. Forskningens empiriske funn vil bli presentert i et eget kapittel fem. Med utgangspunkt i forestående kapitler vil vi i kapittel seks drøfte og analysere funn fra vår forskning, før vi i avsluttende kapittel syv sammenfatter og oppsummer forskningen.

2. HMKG som kontekst

I dette kapitlet vil vi beskrive konteksten som vi skal undersøke fenomenet HMS i, herunder hvordan Forsvaret og HMKG er innrettet for å ivareta de kravene som fremkommer i IK-HMS-forskriften. Som vi har vært innom tidligere er det blitt rettet flere tiltak i Forsvaret, herunder også i Hæren og HMKG, for å imøtekomme myndighetenes krav satt i lov og forskrift vedrørende HMS-arbeid. Vi vil under kjapt beskrive noen av de identifiserte og viktigste innretningene som er funnet sted for å ivareta dette arbeidet.

For å få en strukturell oppbygning, samt sørge for at de viktigste momentene blir ivaretatt, vil vi beskrive konteksten ut ifra et PTO-perspektiv. Vi vil for alle praktiske formål starte med organisasjon, da vi anser denne som den viktigste installasjonen i et hvert HMS-arbeid. Her vil vi beskrive virksomhetens oppgaver og dens strukturelle oppbygning, samt knytte noen kommentarer til hvilke konsekvenser dette kan ha for utøvelsen av HMS. Videre vil vi ta for oss sentrale prosesser og teknologiske støtteverktøy som har til hensikt å støtte virksomhetsledere i deres ledelse og styring av avdelingen. Avslutningsvis vil vi knytte noen kommentarer til særegenheter ved Forsvaret og dets profesjon sett opp imot ivaretagelsen av HMS.

2.1. Organisasjon

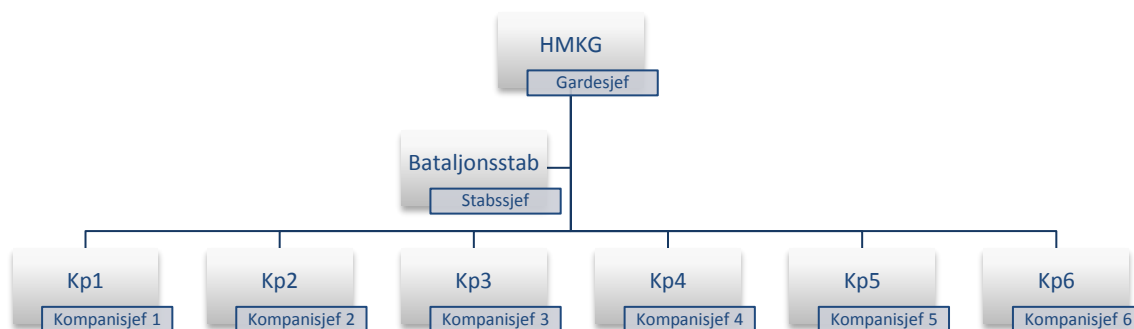
Forsvaret er en etat underlagt Forsvarsdepartementet. Den største avdelingen i Forsvaret er Hæren, hvilket HMKG er en del av. HMKG er Norges Konges livgarde og den største avdelingen i Hæren, med om lag 1200 vernepliktige og 170 ansatte. Sett i sammenheng viser Forsvarets årsrapport 2014 en personellstatus på totalt 9040 ansatte og vernepliktige i Hæren (Forsvaret, 2015). Med rekruttskole på Terningmoen (Elverum) og resten av bataljonen lokalisert på Huseby i Oslo, utdanner HMKG soldater og løser daglig oppdrag

innen vakthold, logistikk, styrkeproduksjon, representasjon, drill & musikk, m.m. Således en relativt stor og kompleks organisasjon.

HMKGs organisasjonsoppbygningen kan på mange måter sammenlignes med det Mintzberg kaller maskinbyråkratiet, og er en del av den totale divisjonaliserte strukturen i Hæren og Forsvaret (Jackobsen og Thorsvik, 2014). Som maskinbyråkrati og linjeorganisasjon ledes Forsvaret som helhet av Forsvarsstaben, med Forsvarssjefen som øverste leder og utgjør nivå 1 i den hierarkiske oppbygningen av Forsvaret. HMKG på sin side er en nivå 3 avdeling og er underlagt Hæren og Hærstaben, med Generalinspektøren i Hæren (GIH) som øverste leder.

Overordnet består HMKG av en ledelse med seks underlagte kompanier; tre rene geværkompanier, ett musikk- og drillkompani, ett stabs/støttekompani og en rekruttskole. I teknostrukturen finner vi bataljonsstaben, med tilhørende støttefunksjoner innenfor fagområdene plan, operasjoner, sikkerhet, personell, materiell og økonomi. Bataljonsstabens oppgave er å bistå sjef HMKG i utarbeidelsen av planverk, saksbehandling og oppfølging av forvaltningen i avdelingen. I bataljonsstaben finner vi også en dedikert HMS-rådgiver, som skal bistå avdelingssjefer ved HMKG i det daglige HMS-arbeidet.

Ledelsesstrukturen i avdelingen består av Gardesjef (leder for HMKG), med en stabssjef og seks kompanisjefer som avdelingssjefer. Formelt ligger ansvaret for avdelingen på Gardesjef, som videre har delegert ansvaret for materiell og personell til kompanisjefene. I henhold til *Bestemmelser for materiellforvaltning i Forsvaret* har ikke kompanisjefer lov til å delegere dette ansvaret videre ned i organisasjonen og er dermed avdelingens formelt laveste nivå med materiell- og personellansvar (Sjef FLO, 2011). I praksis støtter kompanisjefene seg mye på sine undergitt i utøvelsen av sitt lederskap og oppfølgingen av ansvarsområdene. For denne oppgaven er det også verdt å nevne at det i hvert kompani er det en frivillig utvalgt med verneombudrolle. Denne rollen er lovpålagt i henhold til AML (2015) og har til hensikt å følge opp at HMS blir ivaretatt i sin underavdeling.



Figur 1 Organisasjonsstruktur HMKG

HMKG er som sagt en kompleks avdelingen med svært divergerende tjeneste, alt fra ren vakholdtjeneste til drilling med skarpe bajonetter, og mye personell som til enhver tid er i drift. Fra et HMS-perspektiv kan vi derfor klassifisere omfanget av HMS-arbeidet i HMKG som svært omfattende, noe som også forsvarer bruken av ett årsverk til HMS-rådgivning. Listen er lang med tanke på alle risikoområdene som personell ved HMKG utsettes for, og som avdelingen må ha et bevisst forhold til. Det er derfor betimelig å stille seg spørsmålet om hvorvidt dette fungerer uten å ta unødvendig risiko? Dette vil vi komme tilbake til, hvor vi senere vil adressere noen tanker omkring særegenheter ved Forsvaret som kan ha innvirkning på nettopp dette.

2.2. Sentrale styrings-/arbeidsprosesser

En prosess kan defineres som alle aktivitetene mellom konkret tilførsel (input) og resultat (output) (Lederkilden.no, 2016), og legger vi den teoretiske definisjon av en organisasjon¹ til grunn kan vi si at alle virksomheter kan beskrives som en samling av prosesser for å nå et bestemt mål. I Forsvaret har det i en årrekke vært et enormt fokus på å forbedre styring og forvaltning av organisasjonen for å nå Stortingets fastsatte mål. For å sikre måloppnåelse styres Forsvaret etter styringsprinsippet *mål-, resultat og risikostyring (MRR)*, fastsatt i

¹ En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål (Jacobsen og Thorsvik, 2014)

Direktiv for virksomhets- og økonomistyring i Forsvaret (DIVØ) (Forsvarsstaben, 2016). For den skjematiske fremstillingen av styringssystemet, se figur 2 under.



Figur 2 Forsvarets styringssystem (Forsvarsstaben, 2016)

Bakgrunnen for at vi nevner her Forsvarets styringssystem er for å danne et bilde av hvordan Forsvaret, og herunder også HMKG styres, samt hvordan strategier blir satt ut i live. Sett i lys av denne oppgaven vil vi påstå at et godt implementert HMS-system utgjør en naturlig del av dette styringssystemet, og som HMS ledes ut ifra.

Som en nivå 3 avdeling får Gardesjefen sine årlige virksomhetsplaner fra GIH, som legger føringer for virksomhetsåret (jfr. figur 3). Med bistand fra bataljonsstaben operasjonaliserer Gardesjefen mål og resultatkrav fra GIH, og utarbeider en egen virksomhetsplan for HMKG. I denne planen vil det fremkomme hvilke aktiviteter som skal gjennomføres, ansvarsfordeling, ressursallokering, og ønsket resultat (sjefens intensjon).

Gjennom driftsåret vil virksomhetsplanen bli fulgt opp av både pålagte og ikke-pålagte aktiviteter, herunder avdelingssjefsmøter, stabsmøter, linjeledermøter, samarbeidsforum, arbeidsmiljøutvalg-møter, drøftingsmøter, osv. Dette er viktige arenaer for oppfølging og koordinering blant beslutningstakere, samt muligheter for arbeidstakerne til å få innflytelse på driften (gjennom verneombud og tillitsvalgte). For denne utredningen vil det være interessant å se på hvordan ledere i HMKG tar opp HMS på sentrale

møteagendaer, og ikke minst hvordan HMS fremkommer av de formelle dokumentene og prosessene.

2.3. Teknologiske støttesystemer

Med teknologi mener vi her alle støttesystemer som støtter opp om flere av Forsvarets virksomhetsområder, og som bistår virksomhetsledere med forvaltningen av personell, materiell og økonomi. For denne oppgaven tar vi her kun for oss HMS-relaterte systemer, hvor vi kort og konsist vil forklare hvordan dette har til hensikt å støtte avdelingssjefer ved HMKG.

Forsvarets ERP-system (Enterprise resource planning) er SAP, hvorpå FIF (Forsvarets integrerte forvaltningssystem) er utviklet for å sammenstille informasjonen og være grensesnittet til SAP. Som Forsvaret skriver på egne hjemmeside sider (Forsvaret, 2016):

«FIF er verktøyet Forsvaret benytter for å drive effektiv virksomhetsstyring. FIF gir oversikt og kontroll over Forsvarets ressurser, slik at Forsvaret kan planlegge og fullføre støttevirksomheten, styrkeproduksjonen og operasjoner raskt og effektivt.»

Med tanke på det daglige HMS-arbeidet er FIF ment til å støtte avdelingssjefer og linjeledere med rapportering- og dokumentasjonsrutinene. Innrapportering av HMS-saker kan skje gjennom tre forskjellige kanaler; enten via Forsvarets egen mobilapplikasjon «FORSVARETS RAPP», per telefon til Forsvarets felles alarmsentral, eller direkte i FIF (via en medarbeider med tilgang eller linjeleder). Herifra havner saken i den enkelte linjeleders innboks i datasystemet, hvorpå saksbehandling vil starte med tilknytning av verneombud og involverte parter. Avhengig av sakens art vil den herifra bli tilknyttet tiltak, ansvar, frist, lovpålagte rapporter til NAV vil bli generert, osv. Når en sak er ferdigbehandlet, lukkes den og går inn i statistikken som ledere på et høyere nivå har tilgang på.

Vi vil ikke her gå inn på fordeler og ulempene ved dette systemet. Det viktigste for denne oppgaven er å vite at virksomhetsledere har et verktøy som har til hensikt å bistå og ivareta rapportering og systematisering av hendelsesdokumentering. Videre gjør HMS-rapportering i FIF informasjonen transparent, det vil si alle med tilgang (ledere i hele kjeden, saksbehandlere, verneombud, osv.) har mulighet til å ta ut informasjon og statistiske rapporter om de fleste parametere- Dette være seg antall skader, type skader, åpne/lukkede saker, m.m. For denne oppgaven vil det være interessant å se hvordan ledere bruker

systemet, hvilken merverdi det gir, og hvordan dette bistår de i det systematiske HMS-arbeidet.

2.4. Særegenheter ved virksomheten

Forsvaret er statens middel for maktutøvelse. Med monopol på denne oppgaven i samfunnet og dens særegne natur så har Forsvaret tidvis vært skjermet for mye av samfunnets byråkrati. Dette kommer til syne gjennom unntak fra lover, regler og kontroller som er gjeldende ellers i samfunnet. Etter flere alvorlige hendelser og samfunnets utvikling har dette skillet derimot blitt mindre og mindre, og Forsvaret må i større grad nå enn før forholde seg til de samme lover og regler som resten av samfunnet. Dette på tross av at Forsvaret under trening på krigslignende handlinger er unntatt arbeidsmiljøloven (Forskrift om unntak fra arbeidsmiljøloven, 2009).

Som mange andre organisasjoner er mennesker Forsvarets viktigste ressurs. Uten mennesker med rett kompetanse til rett tid vil ikke Forsvaret ha evne til å løse kjernen i sin profesjonsutøvelse. I militært lederskap har det å ta vare på sine undergitte derfor alltid stått i fokus, og vi finner det igjen ved all lederutdanning i Forsvaret. Kombinert med Forsvarets hierarkiske oppbygning og kommandostruktur, har mantraet og læresetningen utviklet seg, som er gjennomgående og på mange måter oppsummerer profesjonen i Forsvaret: «*Løs oppdraget, ta vare på dine menn*». Dette grunnsynet sammenfaller også godt med IK-HMS-forskriftens formål, og er en god forklaring på hvordan Forsvaret, selv før HMS ble et kjent fenomen, ser på sitt ansvar ovenfor sine medarbeidere og samfunnet for øvrig. Dette er et utvalg av mer uformelle sider ved virksomheten og som vil være interessant å se om har en påvirkning på hvordan HMS blir forstått og anvendt i HMKG.

3. Teori

Vi vil i følgende kapittel først redegjøre for vår forståelse av HMS-teori, samt presentere noen viktige funn fra tidligere forskning på område, og som har relevans for vår forskning. Med dette som utgangspunkt vil vi gå grundigere inn på begrepet HMS, dets opphav og formål slik det fremkommer i forskrift og lovverk. Med både forskningens kontekst og fenomen presentert vil vi i slutten av dette kapitlet se på implementering fra et teoretisk perspektiv og hva som kreves for å gjennomføre idé- og kunnskapsoverføring mellom organisasjoner.

Dette vil i neste steg gjøre oss i stand til å vurdere hvorvidt IK-HMS-forskriften er retningsgivende for HMS-arbeidet ved HMKG, om kunnskapen er tilstede hos de som har ansvar for å ivareta det, og om HMS faktisk er implementert i sin helhet.

3.1. HMS

3.1.1. Tidligere forskning og forståelsen av HMS-teori

HMS som juridisk begrep har sitt opphav i AMLs paragraf 3 (2015) og i utgaven av *Arbeidsmiljøloven med kommentarer* (2015) beskriver Pettersen og Johansen sammenhengen mellom lov og forskrift på en svært god måte. IK-HMS-forskriften er normgivende for HMS ute i norske virksomheter, og gjennom forskriften setter myndighetene strenge krav til hvordan virksomheter, og virksomhetsledere spesielt, skal sørge for at HMS-lovgivningen blir fulgt. Med andre ord IK-HMS-forskriften er oppskriften på hvordan HMS kan utøves i praksis. Karlsen (2012) beskriver IK-HMS-forskriften som et særdeles ambisiøst prosjekt, hvilket virkelig blir tydelig når man vet at dette omfatter hele arbeidslivet – nær 250 000 bedrifter i Norge.

For å tilnærme oss oppgavens teoretiske grunnlag var det naturlig å hente inspirasjon og tanker fra annen forskning. Som tidligere beskrevet i oppgaven verserer det mye forskning omkring temaet HMS, men det er spesielt funn fra to rapporter som treffer vår interesse og som vil være retningsgivende på hvordan vi tilnærmer oss teori omkring HMS. Rapportene det henvises til er utarbeidet av Kringen et al. (1999) og Andersen et al. (2009), med følgende fire interessante funn vedrørende HMS:

- 1) Undersøkelser viser at en stor andel av virksomheters medlemmer ikke vet hva begrepet innebærer, eller hva som er lovpålagt (Kringen et al., 1999).
- 2) De fleste har en oppfatning av begrepet, også mening om dets innhold, formål og nytte (Andersen et al., 2009).
- 3) Det hevdes at kunnskapen omkring emnet er for dårlig, og at kun halvparten av norske arbeidstakere visste med sikkerhet at deres bedrift hadde innført et internkontrollsystem (Andersen et al., 2009).
- 4) Det fremkommer at et stort antall norske ledere ikke ser nytteverdien i å gjennomføre systematisk internkontroll (Andersen et al., 2009).

Med utgangspunkt i de overnevnte funnene vil HMS-teori for vår del i hovedsak omhandle en redegjørelse for IK-HMS-forskriften, herunder dens historiske forankring, innhold, formål og nytte, i tillegg til en generell begrepsavklaring. Hva angår de andre punktene som for eksempel nytteverdi og et faktisk internkontrollsystem, så vil det empiriske grunnlaget for oppgaven, intervjuer og dokumentstudier, søke å undersøke disse.

3.1.2. HMS i et historisk perspektiv

Som beskrevet innledningsvis kom HMS for fullt inn i det norske arbeidslivet på 1990-tallet, men når vi ser nærmere på begrepet og dets innhold strekker røttene seg lengre bakover i tid enn 1990-tallet. I tillegg ser vi en parallell utvikling av HMS og samfunnet for øvrig. For den norske utviklingen av HMS-regimet, og for denne oppgaven for øvrig, kan det være hensiktsmessig å korte ned tidsperspektivet til 150 år bak i tid og starten på den industrielle revolusjonen. Dette betraktes av mange som den viktigste drivkraften og starten for HMS-regimet i Norge, og kom med dampmaskinens inntog og økt sysselsetting i tekstilfabrikkene på slutten av 1800-tallet (SNL, 2016). Denne utviklingen gikk selvfølgelig ikke upåvirket hend, og fra et HMS-perspektiv ser vi en direkte sammenheng mellom ulempene som fulgte med industrialiseringen og arbeidervernlovgivningens utvikling. Med industriens frie spillerom og mulighetene til å utvikle seg uten restriksjoner som tok hensyn til arbeidernes helse og sikkerhet, vokste behovet for lover og regler som regulerte arbeidsforholdene seg raskt. Som følge av det økte arbeidsmiljøfokus fikk Norge sin første tilsynslov i 1892, med et tilhørende offentlig tilsynsorgan (Arbeidstilsynet, 2016). Riktig nok ikke dimensjonert til å følge opp Norges 1700 bedriften på den tiden, noe som gjorde kontrollene mangelfulle og ineffektive, og det tok år mellom stikkprøvekontroller i en og samme bedrift (Arbeidstilsynet, 2016). En situasjon som preget det norske arbeidslivet langt ut på 1900-tallet.

Den andre viktige perioden for HMS-regimet i Norge kom som en følge av første og andre verdenskrig, og gjenoppreisningen av et land preget av krise og krig. For velferdsstaten Norge var spesielt 1945-1970 en viktig periode hvor lover og forskrifter vokste seg sterke, og knyttet direkte opp mot nordmenns deltakende kapitalismen med få motsetninger i arbeidslivet og politikken. Ikke minst vokste arbeidsmiljøet og arbeidernes rettigheter på arbeidsplassen, selv om stikkprøvekontrollene fortsatt var sjeldne (Arbeidstilsynet, 2016).

Fra 1970 ser vi imidlertid et fokusskifte hos myndighetene og starten på et HMS- og internkontrollregime slik vi mer kjenner det i dag, og er i så henseende et viktig skille for denne oppgaven. Med Norges nye industri, petroleumsindustrien, gikk myndighetenes fokus fra arbeidsmiljø mer over til å finne tiltak for å øke kvalitet og effektivitet i en økonomi som var i stagnasjon (Oljedirektoratet, 2011). Selv om fokuset ble endret var kravene til HMS fortsatt sterkt gjeldende, utfordringen for myndighetene ble hvordan dette skulle følges opp. Løsningen ble å opprette et nytt direktorat i 1972 - Oljedirektoratet (OD), samt utforme et regelverk som beskrev ansvarsfordelingen for kontinuerlig forbedringsarbeid innenfor en rekke virksomhetsområder i petroleumsindustrien. Regelverket fikk etterhvert navnet *internkontroll* og skulle sørge for at uønskede hendelser som førte til økonomiske tap ikke inntraff, herunder også HMS-aktiviteter (Verdensklasse, 2016).

Parallelt på fastland var det fortsatt Arbeidstilsynet som gjennom sine stikkontroller så til at helse og sikkerhet ble ivaretatt i norske virksomheter, noe som ytterligere ble forsterket med innføring av arbeidsmiljøloven i 1977. Tatt i betraktning størrelsen på Arbeidstilsynet og antall virksomheter i Norge siste halvdel av 1900-tallet, var ikke situasjonen stort annerledes enn for Fabrikktilsynet i 1892. Behovet for andre kontrolltiltak var absolutt til stede og oppmerksomheten ble rettet mot petroleumsindustrien og internkontrollens resultater med økt effektivitet, kvalitet og ikke minst reduksjon av alvorlige skader og dødsulykker (Regjeringen, 2002).

Med bakgrunn i erfaringen fra petroleumsindustrien og datidens populære organisasjonsteorier (med New Public Management (NPM) i spissen), fremmet Kommunaldepartementet at internkontroll også skulle gjelde virksomheter på fastland (Wergeland et al., 2006). I 1992 ble det vedtatt at IK-HMS-forskriften skulle gjelde alle norske virksomheter, med det formål å ansvarliggjøre virksomhetsledere i større grad og sørge for en mer kontinuerlig og systematisk tilnærming på HMS-arbeidet ut i bedriftene. I tråd med NPM innebar dette for norske virksomheter en endring fra streng statlig regulering og kontroll til et desentralisert styringssystem basert på redusert detaljstyring og økt egenkontroll (Karlsen, 2012). På den måten imøtekom også myndighetene den manglende oppfølgingen og kontrollen ute hos bedriftene, hvorpå forskriften ble deres alibi.

Kontrollansvaret for HMS på arbeidsplassene ble med andre ord overlatt til virksomhetene selv, med det krav om å innføre et system som kunne etterprøves og etterlevde kravene som fremkom av den nye IK-HMS-forskriften.

3.1.3. IK-HMS-forskriften

IK-HMS-forskriften, slik vi kjenner den i dag, er som vi ser et resultat av over 150 års samfunns- og industriutvikling, med endringer av lover, forskrifter, ledelses- og organisasjonsteorier, m.m. Selve innføringen av forskriften i Norge har møtt mye kritikk, da den bygger på erfaring fra store organisasjoner fra petroleumsindustrien med dertil tilhørende ressurser. Mange mener derfor at IK-HMS-forskriften allerede fra start kom skjevt ut, og møtte et næringsliv som ikke var dimensjonert til å innføre systemet etter myndighetenes ønsker (Wergeland et al., 2006).

Går vi inn i IK-HMS-forskriften ser vi fort bakgrunnen for denne bekymringen og hvorfor Karlsen (2012) beskriver det som den hittil mest ambisiøse reformideologi sett opp mot idealet om et bærekraftig arbeidsliv. Gjennom IK-HMS-forskriften setter myndighetene klare rammer for hvordan virksomheten skal innrette seg for å ivareta systematisk forbedringsarbeid som fremmer arbeidsmiljø og sikkerhet, og forskriften utelukker ingen virksomheter. Den er like gjeldende for enkeltmannsforetak, som for store offentlige organisasjoner, forskjellen vil være omfanget det enkelte HMS-arbeid vil utgjøre. Her vil virksomhetens kompleksitet og størrelse ha en stor betydning, samt risikoen for ulykker, miljø- og helseskader i hele virksomhetens verdikjede, også sikkerheten ved produktet eller tjenesten for kundene. Store konsern vil for eksempel naturlig ha langt flere kontrolltiltak enn et lite enkeltmannsforetak.

For å imøtekomme myndighetenes krav til systematisk HMS-arbeid må virksomheter være i stand til å «oversette» hva som er myndighetenes minstekrav for sin virksomhet, bryte det ned og operasjonalisere målene til daglig drift. Ledere er med andre ord lovpålagt å sette av tid og ressurser til å analysere HMS for sin virksomhet, sette det på agendaen, og ikke minst dokumentere arbeidet som blir gjennomført (IK-HMS-forskriften, 2013). Med tanke på at forskriften omfatter ikke mindre enn åtte lover, med dertil tilhørende lovpålagte krav, er dette et relativt krevende arbeid. I tillegg kan ikke virksomhetsledere stille seg uvitende til myndighetenes krav, for lovpålagt HMS-opplæring fremkommer av AML paragraf 3-1 (2015). Vi går ikke videre inn på om dette er den riktige måten å sørge for

bærekraftig utvikling, men konstaterer at rammene er satt av myndighetene og må følges.

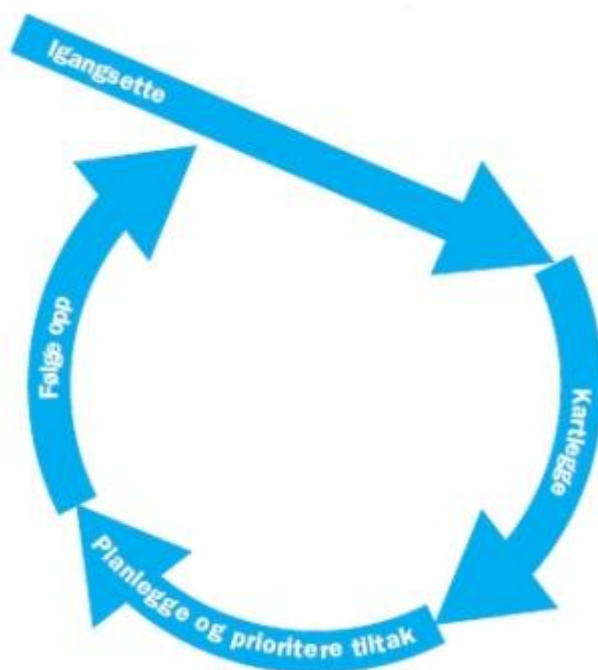
Mer spesifikt fremkommer den norske veien mot en bærekraftig utvikling av IK-HMS-forskriftens paragraf 1 (2013), hvor myndighetene har definert tre målområder for HMS-arbeidet. Med lokale tilpasninger skal norske virksomheter systematisk gjennomføre tiltak og fremme forbedringsarbeid innen:

- Arbeidsmiljø og sikkerhet
- Forebygging av helseskader eller miljøforstyrrelser fra produkter eller forbrukertjenester
- Vern av det ytre miljø mot forurensning og en bedre behandling av avfall slik at målene i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen oppnås

Organiseringen av dette arbeidet er også satt av myndighetene og defineres som *internkontroll* i forskriftens paragraf 3 (2013):

Systematiske tiltak som skal sikre at virksomhetens aktiviteter planlegges, organiseres, utføres og vedlikeholdes i samsvar med krav fastsatt i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen.

For å hjelpe virksomheter i HMS-arbeidet har Arbeidstilsynet (2014) utgitt en veileder til forskriften, med forslag til hvordan imøtekomme kravet om systematisk HMS-arbeid gjennom fire steg som vist i figuren på neste side. Vi vil ikke her gå inn og forklare stegene, men vi kan av figuren klart se hva myndighetene legger i begrepet om systematisk arbeid; HMS-arbeid er en kontinuerlig prosess hvor oppfølging starter en ny igangsetting.



Figur 3 Internkontrollprosessen (Arbeidstilsynet, 2014)

Med det ansvaret som er lagt på virksomhetsledere i IK-HMS-forskriftens paragraf 4 (2013), skal de sørge for, i samarbeid med arbeidstakerne, at HMS-arbeidet blir hensiktsmessig organisert og følger en kontinuerlig driftssyklus. Hvilke støtteverktøy og prosesser som blir brukt står organisasjonene fritt i å velge selv. Gjennom et kjapt søk på internett finner vi en rekke IT-verktøy og andre løsninger som skal støtte ledere i dette arbeidet. Men hovedsakelig handler dette om løsninger som hjelper til med å systematisere og dokumentere arbeidet i henhold til dokumentasjonsplikten som fremkommer av forskriftens paragraf 5 (se vedlegg 1). Kravet om et bevisst lederskap og samarbeid rundt HMS kan ikke fraskrives, eller ei tillegges et IT-program/-system.

Som en konsekvens av myndighetenes desentralisering av kontrolltiltakene stiller IK-HMS-forskriften strenge krav til skriftlig dokumentasjon og etterprøvbarhet i HMS-arbeidet som foregår i virksomheten. Selve gjennomføringen av punktene er selvfølgelig det viktigste, men det stilles krav til at virksomheten kan dokumentere hvordan det systematiske arbeidet er organisert, herunder hvordan forebygge, avdekke, rette opp feil og hvem som har oppfølgingsansvaret (Arbeidstilsynet, 2016).

I tillegg til IK-HMS-forskriften reguleres Forsvarets krav til oppfølging av AML (2015) og HMS av *Forskrift om unntak fra arbeidsmiljøloven* (2009). Spesifikt fremkommer det av forskriftens paragraf 3 at: *”Arbeidsmiljøloven gjelder ikke for feltmessig øvingsvirksomhet som på en realistisk måte har til hensikt å øve Forsvaret i å kunne virke effektivt i en krise- eller krigssituasjon”*. I så måte en bestemmelse som gir stor frihet og videre pålegger et stort ansvar på Forsvarets ledere i deres utøvelse av primærfunksjonen. Men som vi allerede har vært innom under Forsvarets særegenheter, har samfunnets toleranse for anvendelsen av forskriften blitt kraftig redusert med årene. Om IK-HMS-forskriften kommer til anvendelse hvor det egentlig foreligger en unntaksbestemmelse vil i dette henseende derfor være svært interessant.

Oppsummert kan vi si at grunntanken og kravene i forskriften er et godt utgangspunkt for å heve HMS-nivået i det norske næringslivet, men for mange organisasjoner medfører ivaretagelse av systemet en mer byråkratisk struktur og byråkratiske prosesser. Som Karlsen påpeker det; IK-HMS-forskriften er et sosialt konstruert fenomen med hensikt å overholde regelverk som vektlegger formelle systemer for ledelse og styring av HMS-forbedring (Karlsen, 2012). Virksomhetsledere må derfor sammen med arbeidstakerne tillegge HMS-arbeidet i virksomheten verdi og innhold. Uten rett fokus kan en virksomhet ha så mange HMS-tiltak og målsettinger de bare måtte ønske, uten et utøvende HMS-arbeid vil dokumentasjonen være verdiløs. Hvilken plass HMS har i virksomheten og hvordan det blir brukt vil derfor være sterkt knyttet til virksomhetens organisering og ikke minst dens ledelse og organisasjonskultur. Noe som leder oss over til organisasjonens evne til nettopp det å ta i bruk nye verktøy.

3.2. Implementering – overføring og virkning av organisasjonsidéer

Som tidligere nevnt i oppgaven påpeker Karlsen (2012) at IK-HMS-forskriften, med dens formål om bærekraftig utvikling av virksomhetens kjerne, må tillegges meningsinnhold og handling lokalt for å fungere. Han refererer således til Røviks (2014) begrep *translatørkompetanse* som en viktig faktor for å sørge for en effektiv overføring og anvendelse av forskriftens innhold.

Røvik (2014) beskriver en trend i det moderne organisasjonslivet hvor det stadig utvikles flere universelle organisasjonsoppskrifter og -verktøy, som sammenlignes med halvfabrikater som må bearbeides og tilpasses for å fungere. HMS slik det foreligger i

oppgaven kan sees på som et slikt verktøy, som må bearbeides og tilpasses til hver enkelt virksomhet for å fungere i henhold til sin hensikt. Det følgende kapitlet vil innledningsvis kort forklare det translasjonsteoretiske perspektivet for å forstå det teoretiske rammeverket omkring overføring og virkning av organisasjonsidéer. For deretter å redegjøre for implementering og implementeringsprosessen, og hva som skal til for å lykkes med denne.

3.2.1. Det translasjonsteoretiske perspektivet

Røvik (2014) beskriver et rammeverk, tuftet på det translasjonsteoretiske perspektivet, knyttet til emnet overføring og virkning av organisasjonsidéer. Dette i et forsøk på å beskrive hvorfor og hva som skal til for å lykkes med overføring av ideer og kunnskap. Det er et stort begrepsapparat som nyttes for å beskrive emnet og det kan være vanskelig og holde kontroll i den begrepsmessige jungelen, det følgende vil beskrive vår forståelse av teorien.

Det translasjonsteoretisk perspektiv gir et teoretisk bilde av prosessen som skjer under kunnskapsoverføring. Det trekkes paralleller mellom fagfeltene translasjon og oversettelse for å gi gode analytiske referanser, bilder og sammenligninger til hvorvidt det er mulig, og hvordan man må opptre for å overføre kunnskap. Kunnskap forstås her som noe mer abstrakt og ikke en fysisk gjenstand som bare kan flyttes eller installeres, men som må bearbeides for å kunne nyttiggjøres (Røvik, 2014). I så måte så ansees det translasjonsteoretiske perspektivet som et analytisk rammeverk for å kunne forstå og analysere prosessen med overføring av kunnskap, teorier, ideer eller verktøy i mellom eksempelvis virksomheter, basert på teori omkring translasjon og oversettelse.

Det translasjonsteoretiske perspektivet står i kontrast til det Røvik (2014) beskriver som pragmatisk institusjonalisme som ser på kunnskap som objekter som bare kan flyttes mellom virksomheter. Man kan da si at det translasjonsteoretiske perspektivet er ganske bredt ved at det tar inn over seg elementer av både formell og mer sosial art i sin måte å tolke kunnskapsoverføring på.

I denne oppgaven vil vi bruke begrepet implementering om prosessen hvor enten kunnskap, en teori eller et verktøy skal overføres mellom eksempelvis to virksomheter, eller i dette tilfellet fra en forskrift til en virksomhet. Dette beskriver den praktiske prosessen som skjer under en kunnskapsoverføring, altså hele prosessen fra noe blir vedtatt implementert til det er implementert. Det translasjonsteoretiske perspektivet og rammeverket det representerer vil danne vår forståelse av en eventuell implementering av HMS ved HMKG.

Videre vil man med Røviks (2014) beskrivelse av implementeringsprosessen kunne være i stand til å si noe om graden av fenomenets implementering.

3.2.2. Implementeringsprosessen

En implementering er ikke bare en installasjon, men en prosess som krever planmessig og systematisk jobbing over tid for å oppnå ønsket effekt. Om man legger det translasjonsteoretiske perspektivet til grunn som analytisk verktøy vil man kunne se at det er flere overlappende prosesser som skjer avhengig av hvilken teori/skoleretning man innretter seg etter (Nilsen, 2007). Her viser vi spesielt til Nilsens illustrering (2007) av ”*Overlapp mellom overføringsfaser og translasjonsprosesser*”, som viser at avhengig av hvilke briller man har på så kan man identifisere ulike prosesser eller faser under en implementering. Vår inngang til temaet har en noe mer praktisk vinkling og vi har med utgangspunkt i Røvik (2014) og Nilsen (2007) kommet frem til følgende fire faser i det vi kaller implementeringsprosessen:

1. Dekontekstualisering
2. Kontekstualisering
3. Implementering
4. Oppfølging og kontroll

Dette er en skjematisk oppstilling som har til hensikt å forklare gangen i en implementeringsprosess på en kortfattet og enkel måte, hvorav fase 1 og 2 tar for seg prosessen fra en teori, ide eller et verktøy blir bestemt implementert til det skal implementeres. Med andre ord forberedelsene før en implementering. Fase 3 og 4 tar for seg den praktiske utførelsen av implementeringen, fra implementeringen starter til den er gjennomført ved en virksomhet.

Det følgende vil redegjøre de ulike fasene i en implementeringsprosess, samt et av de mest sentrale begrepene under en implementering – translatørkompetanse.

Fase 1 – Dekontekstualisering

Dekontekstualisering referer til det som skjer når en teori eller praksis blir identifisert i en virksomhet og skal flyttes til en annen. Hensikten med dekontekstualisering er å identifisere velfungerende praksiser, som ofte er forbundet med effektivisering eller økt inntjening, og

gjøre disse så universelle at de kan nyttes hvor som helst (Røvik, 2014).

En dekontekstualiseringsfase kan deles inn i to hovedfaser, hvorav den ene er løsrivelse og den andre er pakking. Løsrivelse omhandler i hovedsak det å identifisere en praksis, mens pakking går mer inn på det å allmenne idéer (Røvik, 2014). Det å skulle dekontekstualisere kan virke relativt enkelt i teorien, men det er flere utfordringer knyttet til det i praksis. I så måte er det to ankerpunkter ved dekontekstualiseringen som påvirker dette, og er knyttet til fenomenets oversettbarhet og i forhold til hvilke oversettingsregler man kan bruke. De tre faktorene som påvirker oversettbarheten er kompleksitet, eksplisitet og innvevdhet, hvorav de ulike faktorene på både like og ulike måter gjør det vanskeligere å dekontekstualisere (Røvik, 2014).

Det er to hovedregler for løsrivelse – uthenting og utbringning. Uthenting gjennomføres av eksterne aktører som ikke tilhører den virksomheten som det eksempelvis dekontekstualiseres fra. Eksempelvis kan dette være konsulentselskaper som driver benchmarking eller tilsvarende. Utbringning på sin side gjennomføres av personell innad i en organisasjon som gjerne underviser eller holder foredrag om sine velfungerende praksiser, hvilket historisk har vært og er en vanlig form for dekontekstualisering (Røvik, 2014). Således vil en vellykket dekontekstualisering ha ført til at man i tilstrekkelig grad har evnet å identifisere de eller det elementet som er kritisk for nettopp det som ønskes oppnådd eller forklart med utgangspunkt i dekontekstualiseringen. Dette leder oss over til fase 2 av implementeringsprosessen – kontekstualiseringen.

Fase 2 – Kontekstualisering

Kontekstualisering viser til det arbeidet som må gjøres for å tilpasse en, forhåpentligvis, dekontekstualisert idé eller praksis til en ny kontekst, for eksempel en ny sektor eller ny virksomhet. Prosessen med dekontekstualisering og kontekstualisering kan ved sammenligning virke relativt like. De skiller allikevel med bakgrunn i at de ofte blir utført av forskjellige aktører og uavhengig av hverandre i tid og rom (Røvik, 2014).

Kontekstualisering blir ofte sett på gjennom et hierarkisk syn på oversettelsesprosessen, med rasjonelle antagelser ovenfor en implementeringsprosess. Hovedresonnementet i det hierarkiske synet på oversettelse er det at ledelsen i en virksomhet i stor grad blir sett på som premissleverandør for implementering, og at mye av prosessen og beslutningene omkring denne styres derifra og videre ut i virksomheten.

Reisen for en implementering fra toppledelsen og ut i virksomheten kan sees på som at det gis begrenset frihet til tolkning av det som skal implementeres og at det går fra abstrakt til mer konkret jo nærmere det utøvende ledd teorien flytter seg (Røvik, 2014). Det hierarkiske blir dog utfordret og supplert av andre observasjoner og forskning i et forsøk på å gjøre forståelsen av kontekstualisering mer helhetlig og korrekt. Resonnementet går her på at den rent hierarkiske modellen er for enkel og at det er sterke drivkrefter som påvirker implementeringen internt i en gitt virksomhet og utenfor. Dette fører til at en kontekstualisering vil være krevende å styre, da den både kan påvirkes, tolkes og spres seg forskjellig.

Røvik (2014) beskriver to sett med regler som nyttes for kontekstualisering, herunder generelle innskrivingsregler og spesifikke innskrivingsregler. De generelle reglene omhandler det å sette kontekstmarkører, det vil si å sørge for at det som skal implementeres blir tilpasset/satt inn i konteksten. De spesifikke reglene omhandler i stor grad tilpasning av innholdet i det som skal kontekstualiseres og hvor stor grad av tilpasningsfrihet man kan nytte under kontekstualiseringen.

Rent analytisk kan man ut ifra det tradisjonelle translasjonsperspektivet skille mellom tre omformingsmoduser, hvor forskjellen er graden av omforming (endring som følge av kontekstualiseringen) modusene er; i) reproduserende modus, ii) modifierende modus, og iii) radikale modus (Røvik, 2014). Kontekstualiseringsfasen vil med andre ord måtte ta høyde for mottakeren av implementering sine særegenheter, og således vil denne fasen være vellykket dersom korrekte oversettingsregler blir nyttet. Dette leder oss videre til selve implementeringen.

Fase 3 – Implementering

Implementering slik vi forstår det i dette avsnittet viser til det punktet i implementeringsprosessen hvor man har kommet dit at man skal starte å ta i bruk en bestemt teori, ide eller et verktøy. Hensikten med dette punktet er å vise at det er en teoretisk forankring hva implementering angår innenfor feltet organisasjon og virksomhetsstyring. Dette sammenfaller godt med det Røvik (2014) skriver, samtidig som vi får belyst noen praktiske trekk vedrørende implementeringen. Innenfor feltene organisasjon og virksomhetsstyring vil det vi i denne oppgaven beskriver som implementering sammenfalle relativt godt med det som der beskrives som endring eller endringsprosesser.

Jacobsen og Thorsvik (2014) beskriver flere former for endring, blant annet en planlagt og hierarkisk form for endring som sammenfaller godt med det tradisjonelle synet på kontekstualisering. I likhet med Røvik (2014) utdypes det flere former for og utfordringer ved det å skulle endre/implementere noe. Det som allikevel beskrives som trekk ved vellykkede endringer er blant annet at en endrings mål, visjon og hensikt må kommuniseres tydelig. Prosessen må ledes og inneholde målekriterier som gjør den mulig å overvåke (Jacobsen et al., 2014). Som Hrebiniak så godt hevder: *“Det vanskeligste er ikke å utarbeide gode strategier, men å implementere dem.”* (Hoff, 2009, s. 280).

Den videre utredningen kommer med flere nyttige verktøy i forbindelse med viktigheten av teoretisk forankring i form av kunnskap om ulikt rammeverk som blant annet kan komme til utspill i handlingsplaner som beskriver en hel implementeringsprosess (Hoff, 2009). Dette forsterker i utgangspunktet bare det faktum at det å skulle iverksette en implementering er et planmessig og krevende arbeid, som trenger oppfølging og oppmerksomhet for å lykkes. En ytterligere påstand er at en virksomhet i sin alminnelighet ofte er trent på planlegging av for eksempel strategi og teorier, men sjelden er trent på gjennomføringen, altså implementeringen (Hoff, 2009). Dette leder oss over til oppfølging og kontrollfasen i en implementeringsprosess.

Fase 4 – Oppfølging og kontroll

Som det forrige avsnittet belyste så vil en implementeringsprosess kreve oppfølging for å lykkes, dette i tillegg til påstanden om at virksomheter ofte er bedre til å planlegge enn å gjennomføre. Dette gjør at det er relativt selvsagt at det er viktig med oppfølging og kontroll av selve prosessen. I det translasjonsteoretiske perspektivet sammenlignes det å drive oppfølging og kontroll av en implementering med det å komme til uttrykk via prat i en organisasjon, men at dersom det skal manifestere seg ytterligere kan det ta lang tid før det materialiseres i praksis (Røvik, 2014). Således er det først etter en stund at man kan si om en implementering er vellykket eller ikke.

Forskning og eksempler på mislykkede overføringer og implementeringer av idéer til organisasjoner finnes det mye av. Det er tre hovedmåter disse mislykkede forsøkene kommer til utløp på. Den første er det som kalles frikopling, det vil si at ideer tas inn i en organisasjon, men ikke tas i bruk. Den andre er frastøting, der ideer tas inn og forsøkes tatt i bruk, men blir av ulike grunner lagt bort. Til slutt har vi tilfeller der ideer tas inn og i brukes,

men gir en annen effekt enn forutsatt (Røvik, 2014).

At dette kan forekomme virker relativt sannsynlig basert på hvor omfattende en implementeringsprosess er, men hvorfor skjer dette? Dette kan skyldes mange forhold, men når man analyserer prosessen med et translasjonsteoretisk perspektiv er det mye som tyder på at det er en dårlig implementeringsprosess som ofte kan være årsaken til dette (Røvik, 2014). Dette leder oss over til Røvik (2014) sitt begrep translasjonskompetanse som beskrives som en kritisk suksessfaktor for å lykkes med en implementering.

3.2.3. Translatørkompetanse som suksessfaktor for implementering

Røvik (2014) redegjør for begrepet translatørkompetanse som defineres som:

«...kompetanse til å oversette organisasjonspraksiser og ideer», med andre ord en kompetanse som sier noe om en organisasjons eller persons evne til gjennomføre en implementering. Denne kompetansen tilegnes relativt mye oppmerksomhet og beskrives som en meget viktig suksessfaktor for å lykkes med implementering. Røvik (2014) omtaler begrepet grundig for å sette det i kontekst, forklare viktigheten av det og beskrive hva som kreves for å inneha god translatørkompetanse. Hovedresonnementet er like fullt at sannsynligheten for å lykkes med en implementering i stor grad avhenger av virksomhetens eller personers translatørkompetanse.

Vi har for enkelhets skyld, delt inn translatørkompetanse i kompetanse om prosess, fenomen og kontekst. Videre legger vi Lais (2013) definisjon av kompetanse til grunn for å forstå de ulike kompetansebegrepene som vist i tabellen under.

Begrep	Definisjon
Prosess	Kompetanse om implementeringsprosessen og dens faser. Eksempelvis vil det være viktig å ha kjennskap og erfaring om kontekstualisering, herunder hva det er, hvorfor man gjør det, og eventuelle utfordringer ved det, for å lykkes.
Fenomen	Kompetanse om den eller de idéer, teorier eller verktøy som skal implementeres. Her er det viktig å kjenne til hensikten ved fenomenet og implikasjonene dette vil eller tenkes å få for anvendelsen.
Kontekst	Kompetanse om virksomheten det skal implementeres noe i. For å kunne tilpasse både prosess og fenomen på best mulig måte må man ha en god kjennskap til virksomheten og dens særegenheter, dette være seg kultur, arbeidsrutiner eller spesielle trekk ved de ansatte.

Tabell 1 Kompetansebegrep

Begrepet translatørkompetanse favner omtrent like bredt som selve implementeringsprosessen og stiller strenge krav til prosesskunnskap. I likhet med implementeringsprosessen så er det viktig å ha med seg at det ikke er vanntette skiller mellom det vi velger å se på som ulike kompetansebegreper. Alle kan påvirke hverandre i større og mindre grad, og er således like viktige å være bevist i forhold til ønsket slutttilstand for en implementering.

3.2.4. Oppsummert

Her vil vi først oppsummere hovedpunktene i de ulike fasene i en implementeringsprosess (se tabell 2), for deretter oppsummere med hva som kjennetegner en vellykket og en mislykket implementering.

Implementering	Utdypende kommentar
Fase 1: Dekontekstualisering	I denne fasen identifiseres en teori eller deler av en teori som det ønskes å implementere.
Fase 2: Kontekstualisering	Her tilpasses innholdet som ønskes implementert til de særegne trekkene ved konteksten, for eksempel organisasjonskulturen, slik at det som skal implementeres treffer så godt dom mulig.
Fase 3: Implementering	Det krever et planmessig og analytisk arbeid for å gjennomføre en implementering, herunder tidsplaner, målsettinger og liknende som gir prosessen retning og innhold.
Fase 4: Oppfølging og kontroll	Dersom prosessen bare tar for seg «installasjonen» og ikke følges opp videre vil den dø ut. Det kreves oppfølging, evaluering og redigering før resultater kan stadfestes og for at en implementering kan sies å ha funnet sted.

Tabell 2 Implementeringsprosessen

En vellykket implementering kan kort sagt sies å være når en implementering tjener sin hensikt. Det vil si at for eksempel et ønsket effektiviseringsverktøy ved en virksomhet har den effekten, eller deler av den, som det var tiltenkt når implementeringen er ferdig. En mislykket implementering på sin side vil være det motsatte når en implementering ikke oppnår ønsket effekt, eller at den gir uønskede effekter som følge av implementeringen. Ingen synlig effekt av en implementering vil også kunne sies å være mislykket da et eventuelt nedlagt arbeid ville være fånyttet. Således er det vanskelig å hevde hva som er

vellykket i de ulike fasene vi har nyttet til å forstå implementeringsprosessen før man ser det endelige resultatet.

Vår antagelse hva implementering av HMS ved HMKG angår er at organisasjonen ikke innehar, eller har hatt, tilstrekkelig kunnskap og kompetanse om implementering til at IK-HMS-forskriften kan sies å være vellykket implementert. Her referer vi til både kunnskap om hvordan implementere, samt tilstrekkelig kontekstualisering av IK-HMS-forskriften.

4. Metode

4.1. Metodevalg

Valg av metode er svært viktig for prosjektets gyldighet og pålitelighet, og skal helt konkret beskrive fremgangsmåten og forskningsdesignet vi vil benytte for å belyse prosjektets problemstilling (Everett og Furueth, 2014). Dette vil gjøre prosjektet etterprøvbart, samt gi innsikt i hvordan vi har tilnærmet oss problemstillingen. Som sosiologen Vilhelm Auberts beskriver det, handler metode om (Everett og Furueth, 2014, s. 128):

«... fremgangsmåten, middelet til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formål, hører med i arsenalet til metoder»

Denne oppgaven søker å belyse hvordan HMS-arbeidet blir ivaretatt og hvorvidt det er implementert i HMKG i forhold til myndighetenes krav satt i IK-HMS-forskriften. Vi søker å se på hva ledere legger i begrepet, deres kunnskap om ansvaret som hviler på de, og hvilke faktorer som spiller inn i deres utøvelse av HMS. Videre søker vi å finne ut i hvilken grad dette gir ledere i HMKG merverdi, om det sørger for en bærekraftig utvikling, eller om det kun føles som en byråkratisk byrde. Oppgaven er i så måte belysende, hvor vi søker å avdekke forhold som allerede eksisterer og beskrive noe som allerede har skjedd. Samtidig søker vi, med dekning i eksisterende litteratur, å finne svar vedrørende om HMS er reelt eller kun formelt implementert.

Problemstillingen fordrer dermed en delvis beskrivende og utforskede tilnærming som får frem nyanserte data, går i dybden, er følsom og åpen for uventede og kontekstuelle forhold (Jacobsen, 2005). For denne forskningen vil vi derfor i hovedsak velge en kvalitativ tilnærming med en konsentrasjon om få enheter, hvor vi søker å frem så nyanserte data som mulig. Konteksten vil her spille en viktig rolle, hvorpå vi ser at casestudie vil være en velegnet

metode for problemstillingen hvis vi legger definisjonen til Robert K. Yin (1983) til grunn (Andersen, 2013, s. 24):

«... an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident, and in which multiple sources of evidence are used»

Vi søker med andre ord å svare på problemstillingen gjennom å utforske fenomenet gjennom bred informasjonsinnhenting som er avgrenset i tid og rom, og gjennom bruk av flere datakilder (Andersen, 2013). I denne oppgaven vil vi i hovedsak basere vår empiri på en kombinasjon av dybdeintervjuer, dokumentstudier og deltakende observasjon. I prinsippet vil vi dermed ha tre forskjellige innsamlingsmetoder, noe som øker oppgavens gyldighet og troverdighet til de funn og konklusjoner som vil fremkomme av forskningen (Jacobsen, 2005).

4.2. Datagrunnlag

Før vi avslutter metodekapittelet vil vi gå gjennom hvordan vi har gått frem i vårt arbeid med å skaffe datagrunnlag for denne oppgaven, og underveis knytte noen betraktninger til oppgavens pålitelighet og gyldighet. I denne undersøkelsen har vi benyttet tre metoder for informasjonsinnhenting; intervju, dokumentundersøkelse og observasjon.

4.2.1. Intervju

Intervju er en utbredt hovedmetode i casestudier, hvis ikke den viktigste, og er en metode for å sikre informasjonsinntak av høy datarikdom og for å prøve ut samlede tolkninger og resonnementer om temaet som skal utforskes. Det skilles mellom to hovedtyper av det Andersen (2013) kaller åpen og samtalebasert informasjonsintervjuing; herunder passiv og aktiv intervjuing. Da samtalebasert informasjonsintervjuing ofte betegnes som ustrukturerte, usystematiske, åpne, tematiske eller kvantitative (Yin 1989, Hellevik 2002, Pawson 1996), har vi vært bevisste under intervjuprosessen å være aktive forskere (Andersen, 2013). Dette innebærer at vi har forberedt intervjuene med en fast intervjuguide (vedlegg 2), i den hensikt å få mest mulig informasjonen om temaet ut av intervjuobjektene. Samtidig sørget vi for at intervjuene bar preg av en lyttende tilnærming, slik at vi ikke overstyrte og ledet svarene i en bestemt retning. I tillegg bidro intervjuguiden og den aktive tilnærming til at vi

bedre fikk sammenliknet funnene i etterkant.

Til denne forskningen ble det totalt gjennomført syv intervjuer av avdelingssjefer ved HMKG. Utvalget kom naturlig som en følge av oppgavens problemstilling, og bestod av militære hæroffiserer med lang tjenesteerfaring i Forsvaret (17-25 år) og med et gradsspenn fra kaptein/rittmester til oberstløytnant. Enkelte av intervjuobjektene hadde også tjenesteerfaring fra andre offentlige organisasjoner, samt erfaring fra operasjoner i utlandet (UTOPS). Samtlige har minimum krigsskole som høyeste utdanning, hvor noen i tillegg har gått stabsskole i en eller annen form. Innhold og utforming på utdanningen i Forsvaret har de siste tiårene vært gjennom en rekke endringer, noe som også gjør at intervjuobjektene har forskjellig kompetanse fra skolene som følge av aldersforskjellen. Det samme gjelder den spesifikke utdanningen innen HMS, hvor samtlige har gjennomført opplæring men ikke nødvendigvis med samme innhold. I dag gjennomføres HMS-opplæringen for militære ledere i regi av bedriftshelsetjenesten i Forsvaret og består av et 40-timers HMS-kurs. Også inkluderende arbeidsliv (IA) er bakt inn i dette kurset. Utover den formelle erfaringen og kompetansen har samtlige av intervjuobjektene i kraft av sine stillinger og verv oppgjennom tjenestetiden, vært igjennom en rekke ulike kurs og opplæring for å håndtere HMS i hverdagen. Dette være seg alt fra e-læringskurs for å håndtere datasystemer til klasseromskurs for kunnskapspåfylling.

Samtlige av intervjuene ble gjennomført i Huseby leir, og var således ikke på nøytral grunn. Men vi så aldri noen stor ulempe ved dette da intervjuobjektene var i kjente og trygge omgivelser, og vi fikk snakket om temaet der de daglig gjennomfører arbeidet. Intervjuguiden (se vedlegg 2) ble brukt i alle intervjuene og ble innledet med en kort redegjørelse om prosjektet og dets formål, vår konfidensialitet i informasjonsbehandlingen og anonymitet til oppgaven. Ingen av informantene sa seg motvillig til å delta på intervjuene og aksepterte betingelsene, hvorpå også opptaker ble brukt for å ikke miste viktig data.

Ettersom HMS er et vidt begrep og vektlegges forskjellig innhold fra person til person, så vi det som hensiktsmessig å sørge for et relativt likt utgangspunkt, uten å lede svarene i noen retning. Vi gjennomførte derfor en kort begrepsavklaring på alle intervjuene. Det viktigste budskapet var å snakke om HMS med en helhetlig tilnærming, uten fokus på kun av én av bokstavene.

At alle informantene holdes anonyme i denne oppgaven er et bevisst valg for å få frem mest mulig informasjon om temaet. Oppgavens gyldighet kan derfor diskuteres, men

personer med kunnskap om HMKGs organisering i tidsrommet vil raskt finne denne informasjonen. Videre ser vi at forskningen tar opp et relativt sensitivt tema som raskt vil kunne treffe den enkeltes utøvende lederskap på en eller annen måte, og mener derfor vi har fått frem mer sannferdig informasjon gjennom å ikke navngi informantene i denne utredning.

4.2.2. Dokumentundersøkelse

Den andre metoden som ble brukt i denne forskningen er dokumentundersøkelse; benyttelse av sekundærdata, kilder for data som andre har samlet inn (Jacobsen, 2005). Undersøkelsesmetoden ble benyttet for å forstå fenomenet bedre og for å: 1) få tak i hvordan andre har fortolket systematisk HMS-arbeid, og 2) få tak i hva som faktisk har blitt gjort på området. Ettersom IK-HMS-forskriften setter strenge krav til dokumentasjon har dette arbeidet stått sentral i undersøkelsen. Kildegranskingen har i all hovedsak omfattet offentlige dokumenter av typen militære personellhåndbøker, policyer, direktiver, interne virksomhetsplaner, m.m. Også interne referater har blitt brukt for å støtte oppunder informantenes argumenter.

Ved bruk av sekundærdata er det svært viktig å vurdere kildenes *reliabilitet*, herunder kildens eller datas kvalitet og hvor pålitelige de er (Everett og Furuseth, 2014). Ettersom vi har benyttet oss av offentlige og flere styrende dokumenter, anser vi reliabiliteten på sekundærdataen å være høy. Gjennom dokumentundersøkelsen har vi vært i stand til å danne oss et større bilde av hvordan HMS-arbeidet kommer til uttrykk sentralt og ned i avdelingen, hvilken tilnærming avdelingen har til IK-HMS-forskriften, unntaksbestemmelsen og hvordan det nyttes.

4.2.3. Observasjon

Vi kommer ikke utenom å nevne *observasjon* som undersøkelsesmetode for denne oppgaven, da vi i kraft av våre stillinger i organisasjonen vi skriver om har observert fenomenet over flere år. Med Dag Ingvar Jacobsens definisjon av observasjon lagt til grunn, kan vi trygt si at vi har både sett og opplevd hva ledere og ansatte har gjort, og hvordan de har samhandlet (Jacobsen, 2005). Tidsrommet med observasjon strekker seg på ca. 3 år, og er en god blanding av deltakende, ikke-deltakende, åpen og skjult observasjon. Noe som gjør at det kan stilles en del kritiske spørsmål rundt vår påvirkning på oppgavens problemstilling,

hvorpå flere av arbeidsoppgavene tilknyttet HMS treffer våre stillinger som hovedverneombud og virksomhetskontroller. Videre har vi ikke gått rundt med den viten at vi skulle skrive denne oppgaven de siste årene, og således har ikke en bevisst observasjonsteknikk eller dokumentering funnet sted.

Vi ønsker imidlertid å understreke at det er gjennom vår observasjon at vi har funnet motivasjon til å sette oppgavens tema i fokus, og sitter på en «unik» databank som vi ønsker å formidle. Videre er dette en erfaringsbasert masteroppgave, og det ville vært utenkelig å skrive om noe vi ikke hadde erfart. Etter vår mening har vår erfaring og kunnskap om temaet gjort oss i stand til å dekke temaet bredt; vi vet hvor utfordringene ligger og vi har svært god innsikt i arbeidet som gjøres. Bevissthet rundt oppgavens troverdighet har derfor stått sentralt hos oss under hele prosessen, hvor vi har fokusert på å holde en objektiv tilnærming til problemstillingen. For å øke undersøkelsens gyldighet vil bruken av observasjon kun være en supplerende kilde på håndfaste funn ved de andre undersøkelsesmetodene. Egne synspunkter og kommentarer vil eksplisitt fremkomme av teksten.

5. Empiri

Vi vil i følgende kapittel presentere forskningens empiriske funn gjort gjennom intervjuer og dokumentundersøkelser. Kapitlet vil sammen med forestående kapitler danne grunnlaget for analysen, hvorpå vi her vil fremstille materialet kronologisk for å lettere finne igjen drøftingene i påfølgende analyse. Materialet består, som tidligere nevnt, av intervjuer av avdelingssjefer ved HMKG og sentrale HMS-relaterte dokumenter fra Forsvaret.

5.1. Intervju

Intervjuer av avdelingssjefer ved HMKG er denne forskningens viktigste informasjonskilde for å kunne svare på problemstillingen. Intervjuguide (se vedlegg 2) ble benyttet på alle intervjuene, og hadde til hensikt å avdekke; 1) Ledernes kunnskap om og erfaring med HMS, 2) Ledernes anvendelse av HMS, og 3) Implementering av HMS i Forsvaret generelt og HMKG spesielt. Selv om vi var aktive forskere, med et klart mål om hva vi ønsket å få ut av intervjuene, kjørte vi også en åpen og samtalebasert informasjonsintervjuing omkring temaet. Vi lot derfor intervjuobjektene spore av og fortelle sin oppfattelse av spørsmålene og temaet. Dette førte til at vi fikk ut mye informasjon om temaet som ikke nødvendigvis ble

stilt under overskriftene under, men som vi etterkant ser supplerer godt inn i en av de tre definerte kategoriene.

5.1.1. Kunnskap og erfaring om HMS hos lederne

Spørsmålene om kunnskap og erfaring om HMS er en av tre hovedtemaer som ble tatt opp under intervjuene. Intervjuene ble også innledet med dette temaet, noe som satte grunnlaget for resten av intervjuet, hvorpå intervjuobjektene fikk reflektert rundt begrepet HMS og dets innhold. Med tanke på oppgavens problemstilling står dette temaet sentralt i vår analyse om begrepets forankring hos lederne. En ting er det faktum at ledere bør ha en viss kunnskap om begrepets innhold og betydning, hvis de skal klare å lede og følge opp HMS. Men en annen ting er at det fremgår av IK-HMS-forskriftens paragraf 5 (2013) at det skal sørges «for at arbeidstakerne har tilstrekkelig kunnskaper og ferdigheter i det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet». Som det fremkommer av intervjuguiden (vedlegg 2) fikk vi avdekket hva de ulike lederne legger i begrepet HMS, hvorvidt de kjenner til IK-HMS-forskriftens formål og myndighetenes krav, hva de legger i forskriftens sentrale begrep; *systematisk arbeid*, og ikke minst hvordan de imøtekommer forskriftens krav. Vi vil i følgende trekke frem de viktigste funnene.

HMS et begrep som favner vidt, det omfatter både en tilstand, en prosess, virkemidler og mål på en gang, og blir brukt i mange forskjellige kontekster. Dette ga også utslag på intervjuene, hvor vi opplevde ulike innfallsvinkler på å beskrive begrepet. Men på tross av denne svake definisjonen opplevde vi en relativt unison forståelse av begrepet blant lederne ved HMKG. Som en sjef sa det: «Det handler om forhold på arbeidsplassen, at vi skal ha det bra og et forsvarlig arbeidsmiljø». For avdelingssjefer ved HMKG oppleves HMS som et samlebegrep som omfatter alt som bidrar til forsvarlig produksjon av militær kampkraft. Dette innebærer at arbeidshverdagen med kontorarbeid, utdanning, trening og øving legges opp slik at avdelingen blir god på primæroppgaven, samtidig som det ikke blir tatt unødvendig risiko som kan gå utover personellens liv og helse. Sørge for en *bærekraftig utvikling* ble også nevnt i denne sammenhengen, hvorpå en sjef under intervjuet selv påpekte; «vi låner de vernepliktige i et år av samfunnet og foreldre, vi har et ansvar for å gjøre alt det vi kan og sørge for at de leveres tilbake hele og i god stand». Denne grunnholdningen til personellet gikk igjen hos samtlige av lederne, og står svært sentralt hos avdelingssjefer ved HMKG i deres forståelse av begrepet HMS.

Et annet interessant funn som ble gjort var at flere tok opp at HMS har utviklet til å bli et negativt ladet ord i Hæren. Bakgrunnen for dette krediteres Forsvarets tilsynelatende mislykkede implementering av teknologiske støttesystemer oppgjennom årene og bruken av dette. Kort fortalt har dette vært forsøk på å ta i bruk forskjellige teknologiske HMS-løsninger, hvorpå ulike FIF-løsninger er forsøkt innført for å gjøre grensesnittet mer brukervennlig. Vi vil gå mer inn på dette under funn ved anvendelse av HMS, men nevner det her da det påvirker hva den enkelte leder legger i begrepet HMS. Relasjonen til HMS og alle utfordringene de møter i FIF og anvendelsen av systemet kommer raskt når «HMS» blir nevnt.

På tross av at samtlige avdelingssjefer har gjennomført pålagt 40 timers HMS-kurs og den unisone forståelsen og vektleggingen av HMS er tilstede, avdekket vi tidlig at forståelse og kjennskap til IK-HMS-forskriftens formål og virke var så å si fraværende blant lederne. Det samme gjaldt kjennskapen til myndighetenes krav og retningslinjer for HMS-arbeidet. Som en av sjefene sa det; *«Jeg vet at det er et regelverk for det, men kjenner ikke til det. Gjør det som blir pålagt!»*. Med «pålagt» referer lederen her til føringer som blir gitt av høyere sjef i hierarkiet, og understreker kanskje samtidig viktigheten av en hierarkisk organisasjonsstruktur i Forsvaret.

Den manglende forståelsen for hvordan myndighetene ønsker at HMS-arbeidet skal gjennomføres kom også tydeligere frem når vi spurte om hva lederne la i begrepet «systematisk arbeid» og hvordan dette kom til uttrykk i hverdagen. Samtidig så vi en splittelse på hvilket nivå lederne jobbet på. I kompaniene var oppfattelsen mer at systematisk arbeid handlet om å kontrollere (gjennom vernerunder, osv.), rapportere, samle data, presentere status og fatte noen beslutninger, mens på bataljonsnivå ble det mer beskrevet fra saksbehandlers ståsted og som et helhetlig system. Unntaket var en kompanisjef som beskrev systematisk arbeid som; *«...noe man ser må gjøres, planlegger, utfører, evaluerer, endrer, vurderer, osv. Det går i loop over tid, slik at det blir systematisk.»*. Tatt i betraktning IK-HMS-forskriftens beskrivelse av systematisk arbeid kan vi si at de viktige momentene er tilstede, uten at de nødvendigvis er bevisste på at dette inngår i myndighetenes definisjon på systematisk HMS-arbeid. Dette leder oss videre til neste del av intervjuet hvor vi gikk mer i dybden på hvordan HMS kom til anvendelse.

5.1.2. Ledernes anvendelse av HMS

Spørsmålene rundt hvordan HMS kommer til anvendelse hadde til hensikt å få lederne til å konkretisere hvordan HMS kommer til uttrykk i arbeidshverdagen, herunder hvordan de følger opp, blir fulgt opp, legger til rette, hvilke virkemidler som blir brukt, osv. Som vi var inne på over er det en unison forståelse for begrepet HMS, men ulik oppfattelse av hva som inngår helt konkret i det systematiske HMS-arbeidet. Dette samsvarer også godt når vi gikk inn på anvendelsen av HMS, hvor svarene gikk fra å handle om konkrete enkeltkontroller til å forklare saksbehandling av HMS fra et overordnet nivå. Videre hang assosiasjonen med HMS-løsningen i FIF sterkt med i forklaringene om begrepets plass i arbeidshverdagen. Allerede på første spørsmål i denne delen av intervjuet var det FIF som sto i fokus hos de fleste; *Hvordan synes du HMS kommer til uttrykk i Forsvaret og HMKG?*

Blant avdelingssjefer i HMKG kan vi trygt si at støtteverktøyet FIF synes å spille en svært sentral rolle i deres HMS-arbeidet, og får mye av ledernes fokus på godt og vondt. Ikke helt utenkelig da dette er hovedverktøyet for HMS-saksbehandling i Forsvaret, og HMS-begrepet er adoptert i flere av titlene i IT-systemet. For de fleste lederne kan det synes at fokuset er forbundet med mest negativitet, med strenge krav til saksbehandling og rapportering fra sentrale ledere i Forsvaret og Hæren. I tillegg oppleves FIF som et lite intuitivt og enkelt IT-verktøy, og gjør saksbehandlingen av HMS til et nødvendig onde. Som en sjef sa det: *«Fokuset er å bli kvitt saker i FIF, uten faktisk å bruke det til noe. HMS rapportering blir ikke til praksis og effekt».*

Tiltroen til at saksbehandlingen og rapporteringen utgjør en del av et større, systematisk system er også relativt lav på kompaninivå, ettersom opplevelsen av innrapporterte avvik ikke blir tatt tak i. Når saker i FIF videresendes har de ingen oversikt over videre saksbehandling, og det går lang tid før eventuell informasjon kommer i retur – hvis det kommer i retur. Videre ble det avdekket under intervjuene flere eksempler på saker hvor tiltak på gjentatte innrapporteringer ikke hadde funnet sted. Således avdekket vi en manglende tiltro til effekten av FIF- og HMS-arbeidet som gjøres.

På den andre siden var det ledere som så potensialet av FIF, samtidig som de delte frustrasjonen over et verktøy med et høyt brukergrensesnitt. Som de påpekte har programmet svakheter og er for detaljfokusert, men den aggregerte dataen vil kunne muliggjøre et bedre systematisk HMS-arbeid i avdelingen. Her ble eksempelvis de månedlige HMS-rapportene fra verneorganisasjonen tatt frem, hvor statistiske data over siste måneds

hendelser fremkommer. På bataljonsnivå ser en potensialet av en HMS-rådgiver som er proaktiv, presenterer trender og utfordringsområder, og kommer med anbefalinger på tiltak. Men dette er langt ifra slik det praktiseres i dag, hvorpå lederne selv sitter og gjør denne analysen. Og dette uten at system sammenstiller en trendanalyse for de. Lederne er helt nede på detaljnivå og enkeltpersoner i sitt HMS-arbeid, også Gardesjefen. Med over tusen ansatte, inkludert vernepliktige, blir omfanget fort for stort til å opprettholde god oversikt. Hvilke HMS-utfordringer som blir tatt opp på sentrale møteagendaer i HMKG (avdelingssjefsmøter, stabsmøter, troppsjefsmøter, etc.) synes derfor å være relativt tilfeldig og situasjonsavhengig. Av intervjuene kan vi med relativ høy sikkerhet si at det ikke er en systematisk tilnærming eller grundig vurdering som ligger bak sakene som blir tatt opp, ei heller er en handlingsplan for HMS kjent blant avdelingslederne. I denne sammenheng skal det også nevnes at fravær av en HMS-rådgiver har preget HMKG det siste året, som en følge av hans beordring til utenlandstjeneste. Men frigjør dette avdelingssjefene fra å sette HMS på agendaen?

Som en avdelingssjef påpekte det; *«Vi tenker egentlig på HMS hele tiden, og i så måte ivaretar vi det. Det ligger inn under det å være sjef, men ikke som følge av HMS i seg selv, det ligger i vår sikkerhetskultur»*. Her refereres det til etterlevelse av sikkerhetsreglene satt av GIH i utdanningsdirektivet (som vi vil komme nærmere inn på i dokumentundersøkelsen), risikovurderinger i forbindelse med militære aktiviteter, og ikke minst militære lederes etterlevelse av *«løs oppdraget, ta vare på dine menn»*. Den militære sikkerhetskulturen gjør at når ledere ser en risiko, så retter de tiltak for å unngå at hendelsen skal inntreffe, og følger opp at tiltakene gir effekt. Under intervjuene ble vi presentert flere eksempler på hvordan sikkerhetskulturen ivaretar HMS-utfordringer i hverdagen, alt fra nærkamp til drilling med bajonetter. Et godt eksempel på dette var en kompanisjef som hadde satt følgende mål for en ny kontingent med soldater: *«Soldatene skulle bli bedre på kortere tid med færre skader»*. Denne målsettingen hang tett sammen med oppdragsporteføljen kompaniet hadde fått for virksomhetsåret, som var større enn et normalt driftsår. Kompanisjefens målsetting ble aldri forankret i noe formelt dokument, men han fulgte dette opp ukentlig og drøftet åpent rundt målsettingen med sine undergitte. Ikke bare medførte dette en åpenhet og initiativ blant befalet i det kompaniet, men det ble en tydelig kultur for å tenke sikkerhet, med løpende korrigerende av innhold på trening og aktiviteter for å oppnå kompanisjefens målsetting. I ettertid synes det også at kompanisjefens målsetting ble

oppnådd; pålagte oppdrag ble løst og kontingenten er en av de med lavest skaderate sammenlignet med andre kontingenter de siste årene.

Samtidig som det blir påpekt at HMKG har en god sikkerhetskultur, er det flere av lederne som innrømmer at avdelingen kan bli flinkere på å ha en systematisk tilnærming til den operative sikkerheten. Spesielt blir evaluering av øvelser og aktiviteter etter gjennomføring trukket frem som et forbedringspotensial, for å sikre utvikling og forbedring i organisasjonen. Her ser vi også et skille mellom kompaninivå og bataljonsnivå, hvorpå kompanisjefene uttrykker et ønske om at dette hadde blitt mer ivaretatt på et høyere nivå. Samtidig opplever bataljonssjefen en manglende oppfølging av sine overordnede, og erfarer HMS-feltet som svært fragmentert fagfelt med mange forskjellige saksbehandlere som han må forholde seg til. Og kanskje er han her inne på en vesentlig utfordring ved det systematiske HMS-arbeidet i Forsvaret?

Avdelingssjefenes splittede oppfattelse av hvor ansvar og oppfølging bør ligge, bør også ses i sammenheng med det splittede synet på hva som faktisk inngår i det bevisste HMS-arbeidet. På den ene siden forbindes HMS med rapporteringer, det hverdagslige arbeidet som gjøres i FIF, pålagte vernerunder og kontroller. På den andre siden finner vi sikkerhetsarbeid og risikovurderingene som blir gjort i forbindelse med de operative, militære aktivitetene. For denne forskningen synes denne splittelsen svært interessant da det lovpålagte HMS-arbeidet med vernerunder, rapportering, osv., oppleves som et noe negativt onde, mens det selvpålagte sikkerhetsarbeidet oppleves som en naturlig del av det å være en militær leder. Spørsmålet vi stiller oss er; deler ikke begge områdene IK-HMS-forskriftens formål – gjennomføre tiltak og fremme forbedringsarbeid i virksomheten? Er ikke forskriften blitt implementert i allerede eksisterende sikkerhetskultur i Forsvaret? Dette leder oss over til siste del av intervjuene – implementering av HMS i Forsvaret generelt og HMS spesielt.

5.1.3. Implementeringen av HMS i Forsvaret generelt og HMKG spesielt

Avslutningsvis vil vi her presentere avdelingssjefenes tanker rundt implementeringen av HMS i Forsvaret generelt og HMKG spesielt. Med tanke på det splittede synet på hva som inngår i HMS-begrepet, det daglige HMS-arbeidet mot det operative sikkerhetsarbeidet i forbindelse med militære aktiviteter, preget dette også ledernes svar på hvorvidt de følte HMS var implementert eller ikke.

På bataljonsnivå føles HMS relativt godt implementert, med en innrettet organisasjonsstruktur, teknologiske verktøy for understøttelse, og er en rekke prosesser som har til hensikt å løfte HMS-nivået i Hæren. Her refereres det til Hærens Arbeidsmiljøutvalg og de faste møtene der, en egen sikkerhetsinspektør i Hæren som følger opp sikkerhetsarbeidet ute i avdelingene, osv. Samtidig som dette er tilstede oppleves prosessene og tiltakene som lite samlet, og for HMKG oppleves det totale HMS-arbeidet som uoversiktlig og tungvint. Det stilles spørsmålstegn ved de teknologiske løsningene, den hyppige endringen av systemene sett opp imot beordringssystemet i Forsvaret, redundansen i avdelingen, osv. Som Gardesjefen påpekte skulle han ønske at verneombudorganisasjonen, sikkerhetsinspektøren, HMS-rådgiver, og alle de andre HMS-prosesser, utgjorde et og samme fagfelt; HMS. Når det er sagt var ikke opplevelsen av et implementert system like tilstede på kompaninivå.

På kompaninivå ble spørsmålet raskt: «*Har det vært noen implementering av HMS?*». For kompanisjefene, som på mange måter er det utøvende leddet i HMS-arbeidet, føles det som at kravene og systemene har kommet «*stykkevis og delt*» og tredd nedover. Etter hvert som flere løsninger i FIF har kommet har lederne blitt sendt på brukerkurs eller e-læringskurs, og fått ordre om å ta i bruk systemene. Påfølgende har kravene om rask saksbehandling og rapportering kommet, hvor ledere på høyere nivå i Forsvaret måler sine undergitt på antall åpne saker i innboksen, antall saker som er ferdigbehandlet, osv. Blant annet har underrapportering de siste årene vært i sterkt fokus, hvorpå opplevelsen hos avdelingssjefene i HMKG er at avdelingen har en god og stigende rapporteringskultur. Uansett er følelsen hos kompanisjefene at de er bundet til å ivareta systemet, derav være mer inne bak kontorpulten enn å være ute og følge opp HMS aktivt. Således kan en stille seg spørrende til om HMS, slik det tilsynelatende er implementert, tjener sin hensikt?

Måten nye ting blir implementert i Forsvaret kommer ikke bare til uttrykk i FIF. Eksempelvis ble oppfølgingen av verne- og brannvernrunder tatt frem som et eksempel, hvorpå sjekklister har blitt utarbeidet med påfølgende krav på gjennomføringsfrekvens og rapportering. Igjen er opplevelsen fra det utførende ledd at de blir pålagt en oppgave, som de ser liten grad av resultater på. I tillegg oppleves de pålagte kontrolltiltakene som lite tilpasset den militære driften, og tjener mer sin hensikt på kontorarbeid og det som er «*enkelt*» å måle. Således kan det stilles spørsmålstegn ved informasjonsflyten i avdelingen, og det helhetlige systematiske HMS-arbeidet, er rapporteringshjulet rundt eller ivaretas kun kontroll og rapportering?

5.1.4. Intervju – en oppsummering

Under intervjuene med avdelingssjefene ved HMKG om temaet HMS ble det avdekket en rekke interessante funn som absolutt vil kunne være gjenstand for videre forskning. For denne oppgaven har vi valgt å presentere de funn vi mener har mest relevans for denne forskningens problemstilling. Oppsummert avdekket vi en relativt unison forståelse for begrepets betydning blant avdelingssjefene, samtidig som det var et splittet syn på hva som inngikk i HMS-arbeidet. Grovt skiller avdelingssjefene mellom det «daglige» HMS-arbeidet og det operative sikkerhetsarbeidet knyttet til militær aktivitet. Samtidig som lederne var spesifikke med hva de mente inngikk i arbeidet med HMS, var kunnskap om IK-HMS-forskriftens formål og virke mer eller mindre fraværende. Derav også myndighetenes krav om systematisk HMS-arbeid. Ledernes motivasjon til å drive HMS-arbeid synes å ligge i den militære kulturen, samt krav fra ledere på høyere nivå i Forsvaret. Måten avdelingssjefene i HMKG blir målt på i HMS-arbeidet virker primært å være gjennom FIF, noe som har gjort at HMS raskt relateres til IT-verktøyet. Med tanke på utfordringene som har funnet sted de siste årene og FIFs dårlige brukertilpasning, har FIF og HMS utviklet seg til å bli et negativt ladet ord. Det lovpålagte og «daglige» HMS-arbeidet oppleves derfor blant lederne som et nødvendig onde, som de ikke kommer unna. Fra et implementeringsperspektiv synes derfor ledere på kompaninivå at HMS er blitt tredd nedover, mens det på bataljonsnivå synes å være en mer helhetlig implementering av et system som er tiltenkt å ivareta HMS i virksomheten. Vi vil i neste underkapittel gå nærmere inn på hvordan dette kommer til uttrykk gjennom styrende dokumenter for HMS-arbeid i Forsvaret.

5.2. Dokumentundersøkelse

Dokumentundersøkelsen har blitt gjennomført på en slik måte at vi har begynt på Forsvarsnivå for å se hvordan man der er ment å forholde seg til IK-HMS-forskriften, for så å se hvordan denne brytes ned og nyttes i praksis ved HMKG.

5.2.1. Styrende dokumentasjon på Forsvars- og Hær-nivå

Forsvaret definerer i sin personellhåndbok (FPH), som igjen bygger på Statens personellhåndbok, de overordnede retningslinjene vedrørende Forsvarets politikk for HMS. Her legges det vekt på at arbeidet med HMS skal prioriteres gjennom enkle prosedyrer og integrering av HMS i virksomhetens sentrale aktiviteter (FST, 2002). HMS-arbeidet skal

utøves i henhold til de til enhver tid gjeldende krav slik de fremkommer av lov og forskrift. Lokal sjef gis ansvar for utviklingen av et godt arbeidsmiljø som skal skapes gjennom bidrag fra fellesskapet, og godt lederskap skal sikre at dette tas hensyn til. Ansvarliggjøringen og gjeldende krav er således helt klare; lokal sjef skal sette HMS på dagsorden og sørge for at dette skjer i henhold til gjeldende regelverk.

De overordnede retningslinjene sentralt i Forsvaret blir ytterligere konkretisert og brutt ned i Hæren gjennom Hærens Sikkerhetspolicy (GIH, 2013). Målbildet til GIH er at Hæren skal være ledende i Forsvaret på sikkerhetsstyring gjennom «... *kontinuerlige målbare forbedringer mot Hærens visjon om en mer realistisk trening med et avklart forhold til alle typer risiko*». Suksessfaktoren for dette beskrives til å være utøvelsen av en klar og tydelig ledelse i hele organisasjonen, med fokus på å etablere en sterk kultur med fokus på sikkerhet. Eksempelvis gjennom aktiv læring og en sterk og god rapporteringskultur.

De sentrale føringene legger således opp til at det er to overordnede regelverk som skal følges, herunder IK-HMS-forskriften og *Direktiv for utøvelse av helse, miljø og sikkerhet (HMS) under operativ virksomhet mv i Forsvaret* (FSJ, 2008). I sistnevnte direktiv fastsetter Forsvarssjefen hvordan HMS skal ivaretas ved aktivitet som er unntatt fra arbeidsmiljøloven, regulert av *Forskrift om unntak fra arbeidsmiljøloven* (2016). Unntaksbestemmelsen blir ytterligere presisert av GIH gjennom *Utdanningsdirektiv (UD) 2-1: Forsvarets Sikkerhetsbestemmelser til bruk for aktiviteter for landmilitær virksomhet* (2016). Vi vil videre beskrive hvordan de sentrale kravene i IK-HMS-forskriftens paragraf 5 blir ivaretatt, for så avslutningsvis knytte noen kommentarer til UD 2-1 og de særegne militære dokumentenes krav til arbeidet med HMS.

5.2.2. Dokumentering av IK-HMS-forskriften

I henhold til IK-HMS-forskriftens paragraf 5 (2013) stilles det åtte krav til virksomheten (se vedlegg 1). Tre punkter er generelle og omhandler informasjon, samhandling og kunnskap omkring HMS i organisasjonen, hvorvidt disse kravene er oppfylt har intervjuene gitt svar på. De fem siste kravene er dokumentasjonspliktige og omhandler faktiske målsetninger, planverk, rutiner og systemer for å ivareta IK-HMS-forskriften.

Det første punktet en virksomhet må dokumentere i henhold til IK-HMS-forskriftens paragraf 5 (2013) er fastsettelse av mål for HMS ved virksomheten. I HMKG så finnes det en målsetning for dette arbeidet som ble utarbeidet for noen år tilbake, men denne er ikke

oppdatert de senere år, i tillegg til å være en direkte avskrift av høyere enhets målsetninger for HMS. Hæren som overordnet nivå har derimot oppdaterte målsetninger for HMS-arbeidet, med enkelte underpunkter direkte rettet mot sine underavdelinger. Under videre dokumentasjon i interne databaser og arkiver finnes det videre fragmentert, uoversiktlig og mangelfullt oppdatert informasjon og dokumentasjon omkring dette kravet. Dette er typisk arbeid som enkeltpersoner har tatt initiativ på, men blitt glemt og aldri satt i system.

Punkt to som skal dokumenteres skriftlig i en virksomhet er oversikt over virksomhetens organisasjon, herunder hvordan, ansvar, oppgaver og myndighet for arbeidet med helse, miljø og sikkerhet er fordelt. Under dette punktet finnes det enkelte skisser og organisasjonskart for avdelingen, noen steder er det også hengt opp på arbeidsplassen. Men primært ligger dette på avdelingens IT-plattform og tar i all hovedsak for seg hvem som er de tillitsvalgte og verneombud i hvert kompani, så vel som telefonnummer og e-post til virksomhetens HMS rådgiver. Utover et bilde og en spesifisering av avdelingstilhørighet så er ikke ansvar, oppgaver og myndighet beskrevet ytterligere.

Punkt tre innebærer at virksomheten skal kartlegge farer og problemer, for på denne bakgrunn vurdere risiko, samt utarbeide tilhørende planer og tiltak for å redusere risikoforholdene. Mye av virksomhetens aktivitet ivaretar dette punktet, men her kan vi spore et klart skille mellom det vi kaller operativ virksomhet og drift. For operativ virksomhet så er dette særdeles godt innarbeidet og det gjennomføres risikovurderinger etter Operational Risk Management (ORM) metodikk før, under og etter så godt som hver eneste aktivitet. Dette vil omhandles videre i neste kapittel. Hva drift angår så er dette mer mangelfullt. Det finnes lite til ingen kartleggende dokumentasjon av risikoer vedrørende den daglige aktivitet og installasjoner, herunder verksteder, idrettshaller og vaktlokaler. Foruten om noe formell dokumentasjon hva brannvern angår, så er det så godt som ingenting å finne på dette punktet.

Det fjerde og nest siste punktet som skal dokumenteres sier at virksomheten skal iverksette rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser av krav fastsatt i eller i medhold av HMS-lovgivningen. På dette punktet har Forsvaret som helhet innført HMS registrering i FIF. Dette er et verktøy som skal ivareta rapportering av alle typer uønskede hendelser i Forsvaret, men er det tilstrekkelig for å imøtekomme organisasjonens behov og IK-HMS-forskriften krav? Systemet er gjort kjent både internt i Forsvaret blant de ansatte via diverse kampanjer, pålagt opplæring i systemet, og som en del av utdanningen. Det samme

gjelder de vernepliktige. For å ytterligere styrke dette punktet, er det (som tidligere nevnt) også utviklet en mobilapplikasjon som skal gjøre dette arbeidet lettere: FORSVARET RAPP (Forsvaret, 2015).

Det siste punktet pålegger virksomheten å foreta en systematisk overvåking og gjennomgang av internkontrollen for å sikre at den fungerer som forutsatt. Under sine gjennomganger i ledelsen så finnes det i møtoreferater fra blant annet arbeidsmiljøutvalg og tilsvarende forsøk på å beskrive systematisk overvåking. Det HMKGs ledelse da referer til er statistikk hentet ut ifra HMS i FIF og ikke en overvåking av interkontroll-systemet som sådan. Utover dette finnes det lite til ingen dokumentasjon på systematisk overvåking og gjennomgang av internkontrollen.

Oppsummert ser vi at HMKG imøtekommer kravene stilt i IK-HMS-forskriften i svært varierende grad. Trekker vi inn interne møtoreferater, samt egen observasjon, er HMS sjeldent et fast punkt på avdelingens møteagenda og det blir nesten utelukkende tatt opp der det blir påkrevd, eller når en alvorlig hendelse har eller er i ferd med å inntreffe. Her har vi ved flere anledninger observert at hendelser har blitt brakt på banen etter innfallsmetoden, med lite forberedt forsamling, og en systematisk tilnærming til problemet som kan sies å være fraværende.

5.2.3. Ivaretagelse av unntaksbestemmelsen til AML

Som nevnt tidligere i oppgaven så har GIH utgitt UD 2-1 som gir bestemmelser for all landmilitær virksomhet i Forsvaret. I sitt forord til direktivet gir GIH klare føringer for hvordan dette skal oppnås (GIH, 2016, s. 2):

”Sikkerhet er et sjefsansvar, men vi er avhengige av at hver og en av oss tar et ansvar for egen og andres sikkerhet. vi skal redusere risikoen for ulykker og alvorlige hendelser for vårt personell og Forsvarets omgivelser gjennom:

- gode holdninger – løs oppdraget ta vare på personellet
- at utdanning og trening tilpasses det kompetanse – og ferdighetsnivå som personellet har
- rutiner og prosedyrer som tar høyde for menneskelige feil og teknisk svikt kan forekomme
- rapportering av ulykker, nestenulykker og avvik ”

Vi vil nå se på noen utvalgte sider av direktivet for å gi en liten forståelse for oppbygning og praksis. Direktivet er som vi ser av sitatet over sterkt sjefsforankret, samt en stor del av hverdagen til så vel vernepliktige som ansatte i Forsvaret. De to første kapitlene i direktivet beskriver formålet med direktivet og hver enkelt person, og spesielt øvingslederens, ansvar under gjennomføring av aktivitet. Her vektlegges ansvar for revisjon og oppdatering av bestemmelsene, så vel som personellens ansvar, plikter og myndighet (GIH, 2016).

Videre beskriver direktivet i meget stor detaljgrad en kartlegging av risikoene tilknyttet de store hovedaktivitetene som den militære virksomheten innbefattes med på land, med tilhørende tiltak og planer for å redusere risiko. For eksempel i kapittel tre blir det spesifikt beskrevet hvordan skyting med alle typer våpensystemer skal gjennomføres for å redusere risikoen til et akseptabelt nivå (GIH, 2016).

I tillegg fastsetter GIH med direktivet hvilken metode for risikovurdering som skal nyttes i Forsvaret for å sørge for at dette er en naturlig del av virksomheten og et ledd i å skape en sikkerhetskultur. Dette skal skje i tillegg til allerede spesifiserte krav i direktivet, og reguleres av direktivets kapittel 1.1 (GIH, 2016).

Oppsummert ser vi at UD 2-1 har en meget lik oppbygging som IK-HMS-forskriften, hva innhold og metodikk angår.

6. Drøfting

Før vi avslutter denne utredningen og presenterer vår konklusjon, skal vi i følgende kapittel oppsummere og drøfte de funn som er blitt presentert over. Vi har vært gjennom oppgavens teoretiske grunnlag, herunder HMS' utvikling og forløpet til myndighetenes kunngjøring av IK-HMS-forskriften, forskriftens innhold, og hva som inngår i en implementering. Videre har vi presentert oppgavens kontekst, hvordan HMS utspiller seg hos ledere ved HMKG og hvordan dette blir ivaretatt. Forskningen bygger primært på intervjuer og dokumentstudier, supplert med flere års deltakende observasjon.

Denne forskningen har til hensikt å bringe oss nærmere svaret på hvordan HMS-arbeidet blir ivaretatt ved HMKG, om lederne følger myndighetenes bestemmelser, og om vi i lyset av IK-HMS-forskriften og implementeringsteori kan si hvorvidt HMS er implementert. For å svare på dette vil vi drøfte problemstillingen på tre nivåer, herunder IK-HMS-forskriftens forankring og fortolkning ved avdelingen (lederes kunnskap), hvordan HMS-

arbeidet blir ivaretatt ved avdelingen (leders anvendelse), og til slutt knytte dette opp mot implementeringsteorien.

6.1. IK-HMS-forskriftens forankring og fortolkning

Vi vil her, med anvendt teori lagt til grunn, drøfte våre funn opp mot spørsmålet vedrørende hvor godt IK-HMS-forskriften er forankret i avdelingen og hvordan lederne ved HMKG tolker myndighetenes krav til HMS-arbeid. Vår viktigste kilde for å svare på dette er dybdeintervju, samt deltagende observasjon

Som vi avdekket i dybdeintervjuene har avdelingssjefene ved HMKG en klar og ikke minst en unison formening om hva de legger i begrepet HMS. HMS handler om forhold på arbeidsplassen, det handler om å ta vare på de ansatte og vernepliktiges helse og vel, og sørge for en bærekraftig produksjon av militær kampkraft hvor et forsvarlig arbeidsmiljø opprettholdes. Videre var det ingen av lederne som benektet at HMS-ansvaret lå på dem som virksomhetsledere, med totalansvaret for menneskene og materiellet i sin avdeling. Dette samsvarer også godt med hva vi avdekket i teorien og resultater fra tidligere forskning på området. Sett fra et implementeringsperspektiv er denne felles forståelsen av begrepet også et svært godt utgangspunkt for en implementering. Det er ingen usikkerhet eller uenighet blant lederne om hva HMS handler om; det handler om å ta vare på sine medarbeidere. Uthenting av IK-HMS-forskriftens kjernebudskap og formål synes i så måte å være tilstede, og ved første øyekast kan det se ut til at mye ligger til rette for en vellykket implementering (Røvik, 2014). Men er dette tilfelle?

Når vi går grundigere inn på temaet HMS, viser det seg at kjennskap til IK-HMS-forskriftens formål og virke er mer eller mindre fraværende blant lederne. Av de vi intervjuet var det ingen som kunne resitere eller gjengi hva forskriften tok for seg eller hvordan myndighetene setter rammer for HMS-arbeidet ved avdelingen, og er helt i tråd med Kringens et al. (1999) forskningsresultater nevnt i teorien. Her ble det avdekket både misforståelser for hva som blir regulert i lov, hva som reguleres i forskrift, og hva som er utledede kontrolltiltak. Dette på tross av at samtlige har gjennomført pålagt 40 timers HMS-kurs, i tillegg til flere års ledererfaring i Forsvaret. *«Jeg vet at det er et regelverk for det, men kjenner ikke til det. Gjør det som blir pålagt.»* (Informant HMKG, 2016) synes å være høyst gjeldende i denne sammenheng. Spesielt ser vi både av intervjuene og deltagende observasjon at «gjør det som blir pålagt» spiller en svært sentral rolle i HMS-arbeidet, og er

også en sterk premissleverandør for hva lederne legger i HMS-arbeid, og tilsynelatende mener at IK-HMS-forskriften inneholder. I det mest ekstreme tilfellet er det noen som mener at kontrollpunktene på vernerunder blir regulert av forskriften selv. Dette gjaldt selvfølgelig ikke alle, og de fleste så ut til å kunne spinne videre på deres oppfatning av betydning av begrepet HMS, og resonnererte seg frem til at IK-HMS-forskriften er regulerende for HMS-arbeidet. Uansett, for denne forskningen er det helt klart; blant lederne ved HMKG er det mangelfull kjennskap til IK-HMS-forskriften, og tidligere forskningsresultater på området ser ut til å gjelde like mye i HMKG. Så hvor kommer denne felles forståelsen av begrepet HMS fra?

Som avdekket i kapittel seks ble diskusjonen rundt IK-HMS-forskriftens innhold raskt en blindvei og for å ikke bli for opphengt i denne gikk vi videre til å høre hva lederne la i HMS-arbeidet generelt. Og det er her vi gjør de mest oppsiktsvekkende funnene for denne forskningen. For det første er det en sterk relasjon i det arbeidet som gjøres i IT-verktøyet FIF og hva lederne legger i HMS-arbeid generelt. Ettersom FIF er Forsvarets bestemte forvaltningssystem og er innført for å ivareta den lovpålagte dokumentasjonsplikten i forbindelse med forvaltningen av Forsvarets ressurser, er det ikke så unaturlig at de trekker denne parallellen. Ulempen vi ser er det enorme fokuset dette systemet får, og hvor mye av HMS-arbeidet som relateres til dette verktøyet. I tillegg oppleves HMS-løsningen i FIF som en tungvint og lite intuitiv løsning, noe som har ført til at HMS og FIF har utviklet seg til å bli negativt ladede begrep blant lederne. Fra et deltakende observasjonsperspektiv stemmer dette også godt overens med vår oppfatning, hvor vi oppgjennom årene har vært vitner til at det diskuteres mer om HMS-løsningen i FIF enn de faktiske sakene som er blitt registrert i systemet. En utvikling som synes å være en naturlig konsekvens av den økte kontrollstyringen i Forsvaret, med et transparent datasystem som muliggjør måling av ledernes saksbehandling av HMS ned på detaljnivå. For flere av lederne handler derfor systematisk HMS-arbeid om å sørge for at vernerunder blir gjennomført og at rapporteringssystemet holdes á jour. De gjennomfører det de blir pålagt og kontrollert på, og arbeidet oppfattes som det «daglige», lovpålagte HMS-arbeidet. Sett opp imot teorien viser dette et klart samsvar med samfunnets utvikling og innføringen av internkontrollregimet i Norge på slutten av 1900-tallet.

På den andre siden, og forskningens andre interessante funn, finner vi det lederne referer til som *operativt sikkerhetsarbeid*. Med andre ord har vi et splittet syn blant lederne

hva angår HMS-arbeid. På den ene siden finner vi det lovpålagte HMS-arbeidet og rapporteringsrutinene, mens på den andre siden finner vi sikkerhetsarbeidet i forbindelse med militær operativ aktivitet. I begrepet operativ sikkerhet legger lederne alt arbeid som går med for å sørge for sikkerheten ved militære operasjoner og aktiviteter. Dette være seg alt fra nærkamptrening til skarpe oppdrag i utlandet. Oppsummert kan vi vedrørende HMKGs kjennskap til HMS konkludere med følgende:

- Det foreligger en unison forståelse av begrepet HMS, og lederne har et klart forhold til deres ansvar og plikter
- Blant lederne er det dårlig kunnskap om IK-HMS-forskriften
- HMS-arbeid er mye drevet av pålegg og kontroll fra ledere på høyere nivå
- Det foreligger et skille mellom HMS-arbeid relatert til daglig drift og operativ militær aktivitet

Dette understøttes av teorien og vi kan mer eller mindre hevde at Kringen et al. (1999) og Andersen et al. (2009) sine tidligere forskningsfunn synes i all høyeste grad å være gjeldende. Vi vil i påfølgende underkapittel gå nærmere inn på hvordan dette kommer til uttrykk i anvendelsen av HMS og se forskjellene på de to forståelsene.

6.2. Ivaretagelse av HMS

Som vi ser av kunnskapen vedrørende HMS hos ledere ved HMKG så beskrives det en klar todeling i forståelsen av begrepet. På den ene siden beskriver de HMS som noe pålagt, uklart og negativt ladet, gjerne forbundet med daglig drift. Mens de på den andre siden, og i mer positive og konkrete termer, beskriver de det vi velger å kalle *operativ sikkerhet*. Denne todelingen understøttes også av vår dokumentundersøkelse, og vi vil her gå nærmere inn på dette skillet og se på hvordan de to forståelsene kommer til uttrykk gjennom anvendelse.

Som det fremkommer av teorien er HMS regulert gjennom lov og forskrift, men til tross for dette så er det svakt forankret og et begrep som omtales i negative ordlag i organisasjonen, hvilket det forrige kapitlet påpeker. Ved å se på anvendelsen av, og noen av de tilhørende verktøy og prosesser omkring begrepet, kan man kanskje få noen svar på hvorfor det er blitt slik og se om det er en sammenheng mellom forankring og anvendelse.

HMS-arbeidet skal i henhold til Forsvarssjefen og GIH ivaretas av den enkelte sjef gjennom prioritering, klare målsetninger, enkelhet og oppfølging (FST, 2002). Videre bereder

IK-HMS-forskriften paragraf 5 (2013) grunnen og legger klare føringer for hvordan man skal tydeliggjøre og styre anvendelsen av HMS. Organisasjonen er pålagt å sette klare målsetninger for HMS-arbeidet, understøttet av en fastsatt organisasjon dedikert til dette arbeidet, for videre å kartlegge farer og risikoer ved virksomhetsutøvelsen, og til slutt tilhørende dokumentasjon av eventuelle observasjoner, hendelser og tiltak for å forbedre kjernevirksomheten. Som empirien vår viser så er dette bare delvis ivaretatt ved HMKG, og det er mangler hva dokumentasjon angår, spesielt på lokalt nivå da målsetningene fra Hæren finnes. Manglene på dokumentasjon vedrørende målsetninger og kartlegging er størst og kan ha en påvirkning på den dårlige forankringen lokalt, men også på anvendelsen av HMS. Dette da det i stor grad mangler retningsgivende og konkretiserende målsetninger som er kjent i organisasjonen. I tillegg er kartlegging av risiko omkring «daglig drift» så godt som fraværende, og en bevisstgjøring av sikkerhet i det daglige arbeidet finner ikke sted, hvilket ikke tilrettelegger for forankring og bekjentgjøring av forskriften. Her ser man et klart skille mellom det overordnede og utførende nivå innenfor HMS, til tross for at IK-HMS-forskriftens grunntanke om et desentralisert styringssystem basert på redusert detaljstyring og økt egenkontroll kan sies å være budskapet. I så måte undergraves teorien noe og man kan kanskje stille seg spørsmålet om egenkontroll er den riktige kontroll dersom det som reguleres er viktig nok?

Dette gjenspeiler seg videre i anvendelsen av HMS som i hovedsak kommer til uttrykk gjennom IT-verktøyet FIF. Verktøyet har til hensikt å sammenstille hendelsesregistrering og saksbehandling av HMS til gode data, som videre skal danne beslutningsgrunnlag for ledere på ulike nivå i Forsvaret. Med andre ord har verktøyet til hensikt å understøtte lederne i det systematiske HMS-arbeidet, nevnt i teorien. Dette kan sies å ikke fungere, og grunnen til dette antas å være todelt. På den ene siden, og som vi har vært inne på, oppleves systemet som særdeles lite intuitivt og legger således ikke opp til god og effektiv saksbehandling. På den annen side så oppleves det at de gangene man «sloss» med systemet og gjennomfører god saksbehandling at effekten ikke er synlig. Som den ene kompanisjefen sier:

"... jeg har i alle fall til gode å se at det skjer noe med de sakene vi rapporterer, som for eksempel med tanke på håndbekledning. Det har blitt rapportert behov for bedre håndbekledning over flere år, men ingenting har skjedd. Jeg lurer personlig på hvor disse sakene blir av? De har i alle fall til gode å bli diskutert der jeg har vært til stede."

Så til tross for at man bruker verktøy som er tiltenkt for å håndtere og imøtekomme IK-HMS forskriften så ser man liten til ingen effekt av det. Utover verktøyet i FIF så er det få arenaer som tilrettelegger for eller har HMS på agendaen. Det er tema på et og annet møte, men da sporadisk. Dette skyldes enten fordi det er pålagt i form av lov, eller fordi en hendelse har inntruffet slik at man er mer eller mindre forpliktet til det, mer enn at det er et fast punkt på agendaen og blir behandlet systematisk med en hensikt. Man kan derfor hevde at det ikke akkurat er lagt til rette for internkontrollprosessen (se figur 3 i teorikapitlet) i måten verktøyet anvendes på. Oppsummert så kan man si at det lovpålagte HMS-arbeidet har et svakt organisatorisk system for ivaretagelse og er dårlig dokumentert. Mye kan tyde på at en dårlig kunnskap og forankring av dette fenomenet også får følger hva anvendelse angår. Kravene som spesifikt stilles i IK-HMS-forskriften synes å være ivaretatt, men dog noe mangelfullt.

Dette står i relativt sterk kontrast til fenomenet vi har valgt å kalle *operativ sikkerhet*. Dette fenomenet spinner ut av unntaksbestemmelsen fra AML (2015) og er forankret i Forsvaret med *Direktiv for utøvelse av HMS under operativ virksomhet mv i Forsvaret* (FSJ, 2008) og spesifisert i UD 2-1 (GIH, 2016). Således kan man si at operativ sikkerhet forholder seg til UD 2-1, på lik linje som HMS skal forholde seg til IK-HMS-forskriften. UD 2-1 kan vi ut ifra egen observasjon med trygghet si at er noe man på alle nivåer i Forsvaret er kjent med og forholder seg til. Dette direktivet er grunnlag for mye informasjon på soldatnivå og videre pensum under mye av den nivådannende utdanningen i Forsvaret. Dette være seg befalsskole, krigsskole eller faglig kursing. I så måte kan man hevde at direktivet er forankret, og kommer til syne i mye av den militære virksomheten. Uten å gå for detaljert inn i direktivet så kan man i stor grad sammenligne direktivets beskrivelse av hensikt, metode og slutttilstand tilknyttet aktivitet med IK-HMS forskriftens paragraf 5 (2013) og internkontrollprosessen (figur 3).

Direktivet er spesifikt, tydelig og systematisk i sin tilnærming og gir klare retningslinjer for utøvelsen av en aktivitet med tilhørende for- og etterarbeid. For eksempel ved stadfesting av den enkeltes ansvar og plikter under aktivitet eller ved bruk av ORM-metodikken i forkant av all aktivitet. Hvilket kan sammenlignes med IK-HMS-forskriftens paragraf 5 (2013) punkt 5 og 6 (Vedlegg 1). Mange av informantenes utsagn vedrørende HMS, kan således knyttets opp imot unntaksbestemmelsen (Forskrift om unntak fra arbeidsmiljøloven, 2009), uten at de kjenner til bestemmelsen. Dette kan være en av

faktorene til den gode forståelsen av HMS, til tross for at dette nødvendigvis ikke gjenspeiler seg i anvendelsen. Den helt klare sammenhengen mellom begrepet operativ sikkerhet og HMS synes således å være fraværende i praksis. Dette medvirker kanskje ytterligere til skillet og ulike praksis mellom de to begrepene, gitt relativt like forutsetninger. Det er dog fortsatt nærliggende å tro at selv om det er store forskjeller mellom de to begrepene så er de ikke uavhengige av hverandre, selv om dette ikke er like tydelig for informantene, noe følgende utsagn understøtter:

”...når jeg ser at vi ikke nødvendigvis er innenfor hva det forskriftsmessige vedørende HMS-arbeid angår, så er det jo rart at vi klarer oss med for så vidt lite ulykker og skader som vi gjør, gitt aktivitet og antall mennesker involvert. Jeg mener at sikkerhetskultur og ledelse er viktige aspekter å ta innover seg når man diskuterer dette og kanskje noen av de viktigste faktorene for at det går så bra som det gjør. Jeg våger påstanden at sikkerhetsarbeidet går i orden til tross for og ikke på grunn av HMS.” (Informant HMKG, 2016).

Skillet mellom HMS og operativ sikkerhet, hva forankring og forståelse av HMS angår, kommer således også til uttrykk når vi ser på anvendelsen av begrepet. Operativ sikkerhet har et sterkt system tilknyttet til seg, i form av direktiv, prosesser og organisasjon. Det samme gjelder for så vidt også HMS, men ut ifra det overnevnte så er det tydelig at det likevel er en forskjell mellom de to. Den største forskjellen slik vi ser det, basert på den empirien vi har tilegnet oss, er måten de to fortolkningene av HMS-arbeid blir fulgt opp på og vektlagt. På det praktiske plan så er det få til ingen arenaer hvor HMS er i fokus, med unntak av når en relativt alvorlig hendelse eller situasjon har oppstått. Man kan sies å være reaktiv og ikke proaktiv i sitt arbeide, og det gjennomføres få til ingen gode analyser og diskusjoner som munner ut i beslutninger omkring temaet. Når man ser på operativ sikkerhet derimot, så finnes det prosedyrer og strukturer som sørger for at dette alltid er på agendaen. Et godt eksempel på dette er ORM som alltid gjennomføres før og under aktivitet, som sørger for at faktorer alltid blir vurdert, at risikoreduserende tiltak blir identifisert, og at aktivitet blir tilpasset på bakgrunn av det systematisk arbeid.

Hvorfor det er et slikt skille kan man undre seg over, for HMS i forhold til Forsvarets kjernevirksomheten blir på sett og vis ivaretatt gjennom *operativ sikkerhet*. Fokuset denne fortolkningen drar med seg kan vi nok også se at smitter over til det mer daglige HMS-arbeidet og sørger for at dette også delvis går i orden. Men i henhold til våre observasjoner

er dette mer tilfeldig enn et resultat av et systematisk arbeid. I så henseende så peker flere piler i retning av at begrepene *operativ sikkerhet* og *sikkerhetskultur* med tilhørende fasetter både er en årsaksfaktor til at HMS går i orden ved HMKG, men også en side ved konteksten som kunne vært utnyttet for å muliggjøre en fungerende implementering av begrepet. Dette manifesterer seg tydelig i vår empiri, både gjennom intervjuene og dokumentundersøkelsen, og kommer kanskje aller klarest til syne gjennom likheten i teorien og kontrasten i praksis, hva metodikk, systematikk og resultat mellom UD2-1 og IK-HMS forskriften angår.

I forlengelsen av dette så kommer det frem spesielt under intervjuene, men også i UD2-1 (GIH, 2016), at et viktig aspekt for sikkerhetsarbeidet ved både HMS og operativ sikkerhet er kultur og holdninger sett opp imot fenomenet ledelse. Dette har ikke denne forskningen gått spesifikt inn på, men er viktig å ha i bakhodet i denne sammenheng. Dette er verdier som står høyt i Forsvaret og som blir nevnt av flere av kompanisjefene som kanskje den største grunnen til at HMS går i orden. Man kan således kanskje hevde at ledelse og sikkerhetskultur veier opp for og blir vektlagt sterkere enn lover og regler, hvilket er i god tråd med teorien som legger mye av ansvaret på ledere. Oppsummert kan man trekke følgende ut ifra drøftingen:

- Kravene som spesifikt stilles i IK-HMS-forskriften synes å være ivaretatt, men dog noe mangelfullt.
- Et tydelig og sterkt forankret proaktivt system for operativ sikkerhet mot for et lite systematisert, komplisert og svakt forankret reaktivt system for HMS synes å være tilfellet.

Dersom man ser empirien beskrevet i dette kapitlet i lys av vår oppsummering vedrørende IK-HMS-forskriften, kan det synes som at HMS ikke er tilstrekkelig utviklet i tråd med organisasjonen og dens fasetter, noe som påvirker kvaliteten i HMS-arbeidet. Her ser vi spesielt Karlsens (2012) påstand spiller en vesentlig rolle; at IK-HMS-forskriften er et sosialt konstruert fenomen med hensikt å overholde regelverk som vektlegger formelle systemer for ledelse og styring av HMS-forbedring, og som krever at hver enkelt virksomhet fyller fenomenet med innhold for at det skal gi mening, ha rett fokus og virke. For fenomenet operativ sikkerhet er tilstanden en ganske annen, hvor man i aller høyeste grad kan sies å ha utviklet et system i tråd med virksomhet. I så måte understøttes teorien til Karlsen (2012)

vedrørende IK-HMS-forskriften av våre funn. En slik fortolkning av begrepet kan tyde på at begrepet ikke er tilstrekkelig implementert ved virksomheten? Dette spørsmålet skal det neste kapitlet redegjøre for.

6.3. Implementering av HMS

Som oppgaven så langt antyder så har mye ligget til rette for en implementering av IK-HMS-forskriften ved organisasjonen, men som vi ser så er det nødvendigvis ikke slik at den faktisk er implementert. En av de viktigste påstandene som underbygger dette er sitatet er:

”Jeg våger påstanden at sikkerhetsarbeidet går i orden til tross for og ikke på grunn av HMS.”

(Informant HMKG, 2016)

Ut ifra dette kan man i det minste ha en grunn til å tro at implementeringen ikke har skjedd i henhold til hensikten med IK-HMS forskriften. Det er uansett ikke lett å sette to streker under svaret om hvorvidt HMS er implementert ved HMKG eller ikke, i hvert fall ikke om man legger en grundig forståelse av begrepet implementering til grunn. Hvorvidt det er implementert i det hele tatt, eventuelt kun formelt eller reelt skal vi nå se videre på. Dette ved å se på helheten omkring HMS i HMKG, supplert med *noen* utvalgte sider ved funnene som eksempler, sett opp imot hvordan vi basert på Røvik (2014) har tolket de ulike fasene i en implementering.

Det første steget i en implementeringsprosess er ut ifra vår tolkning det å gjennomføre en dekontekstualisering, med en påfølgende kontekstualisering. Disse prosessene skal da som redegjort for i teorikapitlet tilrettelegge fenomenet HMS til konteksten, i dette tilfellet HMKG, for å muliggjøre en implementering av de ønskede sidene ved IK-HMS-forskriften. Karlsen (2012) sin påstand om at det i selve begrepet HMS er en brytning mellom myndighets- og virksomhetsnivået i praktisk bruk av verktøyet, og at det i så måte må tilpasses hver enkelt virksomhet for å utøve sin hensikt beskriver således viktigheten av nettopp disse to fasene på en meget god måte.

I tilfellet HMS ved HMKG så kan man hevde at en dekontekstualisering har funnet sted. Dette da hele IK-HMS-forskriften er sagt å skulle gjelde innad i organisasjonen. Det faktum at IK-HMS-forskriften er lovpålagt vil i prinsippet si at forskriften er det ferdig dekontekstualiserte produktet. Begrensningene i dekontekstualiseringsarbeidet kommer til syne da man ikke står fritt til å velge selv hvilke deler av idéen som skal tas inn.

Oversettbarheten og oversettningsreglene, slik som Røvik (2014) beskriver de, lar seg heller ikke nytte på forskriften. Når dette er sagt så kan man fortsatt stille spørsmål ved hvor lurt eller hensiktsmessig det er å tillegge hele ansvaret som følger av forskriften ut til hver enkelt sjef i en så stor virksomhet som Forsvaret, og også Hæren? I så måte så blir en tung byråkratisk idé, som er krevende, pålagt organisasjonen som helhet. Sett i lys av dette så fremstår kontekstualisering som en kritisk suksessfaktor for en vellykket implementering.

Hensikten med kontekstualiseringen i denne sammenhengen er å tilpasse IK-HMS-forskriften til konteksten HMKG. En så stor og byråkratisk reformidé bør og må kontekstualiseres. Dette kunne for eksempel vært gjort ved å bryte ned alle aspekter ved forskriften og sy de sammen med identifiserte tilsvarende arenaer, verktøy og prosesser i organisasjonen som allerede er etablert og fungerer. Dette være seg formelle så vel som uformelle prosesser. Om dette har skjedd er det ikke et enkelt ja- eller nei-svar på. Empirien viser oss i hvert fall at HMKG ikke har evnet å kommunisere godt nok at det finnes konkrete mål, roller, ansvar og myndighet i HMS arbeidet og har ei heller klart å sette det i et godt system. Dette understøttes av informantene under intervjuene da fagfeltet med tilhørende praksis fremstår som fragmentert og uklart. Når man gjør et dypdykk i organisasjonen og dens arkivsystem så finner man allikevel dokumentasjon som beskriver rammene for et system. Dette er ikke gjort innad i HMKG da det henvises til overordnet nivå, Hæren.

Hæren med tilhørende stab har dokumentasjonen og tanken omkring et system i orden, men allikevel så fremstår det ikke som kommunisert og fulgt opp da underavdelingene ikke leverer i henhold til intensjonen. Fra et implementeringsståsted så kan dette se ut til å være et godt eksempel på et hierarkisk syn på implementeringsprosessen, et syn som gir liten frihet til underordnede nivåer med tanke på oversettelse. I tillegg til at IK-HMS-forskriften, av natur, legger opp til å bruke innskrivingsreglen det reproduserende modus, herunder kopiering. Dette legger opp til desto mer trykk på selve implementeringsprosessen, samt oppfølging og kontroll. Kopiering som er den enkleste måten å beskrive det reproduserende modus på, legger som ordet sier ikke opp til egen tilpasning.

Oppsummert så kan man se sammenhenger mellom måten Hæren og HMKG har forsøkt å ivareta IK-HMS-forskriften på og det hierarkiske synet på en implementeringsprosess, hvor det reproduserende modus er det mest nærliggende å anta er den teoretiske forankringen. Således er man ikke akkurat i tråd med Karlsens (2012) påstand

om at tilpasning av HMS til egen organisasjon er en viktig suksessfaktor for å oppnå effekter av den. Dersom man ikke er konkret i dette arbeidet vil en så stor og ambisiøs idé som IK-HMS-forskriften forbli uhåndterlig, fragmentert og for omfattende for en liten organisasjon. Dette kan man fort hevde er tilfellet ved HMKG, da vi relativt tydelig gjennom denne studien har identifisert nettopp dette.

En godt forberedt plan med en klar hensikt tuftet på gode forberedelser er grunnlaget for å kunne gjennomføre en god implementering. Således kan man hevde at de beste forutsetningene for en implementering ikke er lagt til grunn gjennom vanskelig dekontekstualisering og mangelfull kontekstualisering. Hva selve planen for implementeringen av HMS i HMKG, og for så vidt Hæren og Forsvaret angår, så har ikke vår forskning avdekket akkurat når og hvordan denne skulle skje. Det som derimot er relativt klart er at det ved flere anledninger har blitt foretatt justeringer av IT-verktøyet som skal ivareta IK-HMS-forskriften. Dette på bakgrunn av at organisasjonen som helhet har erkjent at systemet ikke fungerer i henhold til hensikten og således ikke tilrettelegger for effektiv utøvelse av påleggene som forskriften stiller. I så måte er det helt klart for oss at organisasjonen som helhet, og også HMKG, har hatt flere anledninger til å starte opp og påvirke en ny implementeringsprosess som har til hensikt å sørge for at IK-HMS-forskriften blir ivaretatt. Senest i januar 2016 var dette tilfellet da FIF skulle oppgraderes (Forsvaret, 2016). Egen observasjon viser oss at på tross av innføringen av et nytt system som følge av at det forrige ikke fungerte, så gripes allikevel ikke muligheten til å gjennomføre en skikkelig prosess som legger til rette for en god implementering. Det foreligger altså ingen helhetlig plan for en implementering, men snarere en installasjon av et dyrt, og som empirien understreker, lite intuitivt system som brukerne ikke ser verdien av. Dette underbygges videre av følgende utsagn som kom på spørsmål om hvorvidt HMS var blitt implementert eller ikke:

"... da må jeg nesten spørre dere, er det skjedd en implementering av IK-HMS? Jeg har fått med meg at de snakker om et nytt system, men at det har skjedd en implementering, nei.»

(Informant HMKG, 2016)

Det er langt fra godt sagt til godt gjort og det ser vi flere eksempler på under arbeidet med oppgaven. For eksempel så har man helt tydelig ikke klart å se hvilke etablerte tilsvarende prosesser som allerede finnes ved avdelingen når det kommer til HMS. Dette være seg

aspekter innenfor det praktiske eller kulturelle. Gode eksempler på dette er det praktiske HMS-arbeidet i forhold til operativ sikkerhet, eller holdningene og arbeidet med sikkerhetskultur. At dette er fraværende kan skyldes flere ting, mest trolig en sammenheng av de faktorene vi har diskutert over. Avslutningsvis vil vi se på den siste fasen i en implementering og knytte noen kommentarer opp imot begrepet translatørkompetanse.

Den siste fasen i en implementering, er oppfølging og kontroll. Basert på påstandene våre over vedrørende implementering så kan man betimelig spørre seg, hva skal man kontrollere og følge opp? Slik vi har beskrevet og tolket den siste fasen i implementeringsprosessen så dreier dette seg i utgangspunktet om å identifisere resultatet av implementeringen og på bakgrunn av dette smøre systemet slik at det fungerer i sin hensikt. At grunnlaget for denne prosessen, ved HMKG, kan tolkes til å være noe sviktende, kan man med relativt stor sikkerhet hevde. Flere elementer ved vår forskning tyder på at denne implementeringen er et godt eksempel på en reformidé som blir tatt inn og delvis i bruk, men med uønsket resultat. Som med mye annet vedrørende denne implementeringsprosessen så er det vanskelig å sette fingeren på *en* konkret faktor som fører til at resultatet er blitt slik det er, selv om Forsvarssjefens *direktiv for utøvelse av HMS under operativ virksomhet mv i Forsvaret (2008)* går langt i å skape et skille. Dette ansporer til å knytte noen kommentarer til begrepet translatørkompetanse.

Tidligere i oppgaven beskrev vi translatørkompetanse som en kritisk suksessfaktor for å lykkes med en implementering. Begrepet slik det antas å være fortolket og brukt i denne konteksten kan knyttes opp imot den siste fasen i prosessen. HMS-rådgiveren, som er tenkt å ivareta prosessansvaret innenfor HMS ved HMKG, har vært fraværende det siste året og kan således være en medvirkende faktor til at statusen er slik den er ved HMKG på forskningstidspunktet. Når det er sagt så ivaretar dette synet på translatørkompetanse i beste fall kun to av tre kompetanser slik vi fortolket begrepet, da innenfor fenomen og/eller kontekst. Egen observasjon viser oss dessuten at det i hovedsak kun er en av kompetansene som blir ivaretatt. Dette på bakgrunn av om det er en sivil eller en militær ansatt som sitter i stillingen som HMS rådgiver. Hvorav det som oftest er slik at dersom det er en sivil som sitter i stillingen så er det god kunnskap omkring fenomen og mindre omkring kontekst, og motsatt dersom den ansatte er militær. Om dette er et bevist eller ubevist valg vites ikke, men det styrker i alle fall en antagelse om at man i HMKG, og for så vidt Forsvaret for øvrig, har et lite bevist forhold til begrepet translatørkompetanse. Hva kompetanse vedrørende

prosess angår så kan man basert på den tidligere diskusjonene i dette kapitlet raskt peke på at denne kompetansen også synes å være lite vektlagt. Om det er slik at mangelen innenfor de ulike kompetansegruppene forsterker hverandre, eller er uavhengig er vanskelig å si for sikkert. Det man derimot kan si med relativ trygghet er at man under implementeringsprosessen vedrørende IK-HMS-forskriften ved HMKG, og også delvis i Forsvaret generelt, ikke har tatt tilstrekkelig høyde for begrepet og tilrettelagt prosessen i forhold til dette. Hvilket med stor sannsynlighet har påvirket resultatet av implementeringen.

Oppsummert så har vi gjennom redegjørelse og drøfting omkring *noen* sider ved implementeringsprosessen av HMS ved HMKG spesielt, og Forsvaret generelt, pekt på en del utfordringer omkring temaet:

- Dekontekstualisering – IK-HMS forskriften er lovpålagt og skal følges, dette medfører en særdeles begrenset mulighet til dekontekstualisering. En stor byråkratisk idé blir således pålagt hele organisasjonen.
- Kontekstualisering – et hierarkisk syn på oversettelse og et reproduserende modus som er dårlig forankret og kommunisert, med manglende oppfølging og kunnskap.
- Implementeringsprosessen - bærer ikke preg av noe systematikk og planmessighet. Til tross for muligheter til å forbedre systemet og starte en ny prosess så har ikke denne muligheten blitt identifisert.
- Oppfølging og kontroll – personellet som i utgangspunktet skal følge opp prosessen ved avdelingen er fraværende.
- Translatørkompetanse - mye tyder på et særdeles mangelfullt og lite bevist forhold til begrepet.

Empirien vår forskning har gitt, sett i lys av teori, går langt i å antyde at implementeringsprosessen av HMS i HMKG har vært dårlig. Hvilket har resultert i at HMS ikke fungerer i tråd med sin hensikt. En sterk medvirkende faktor til dette antas å være et lite bevist forhold til begrepet translatørkompetanse. Hvilket er i god tråd med Karlsens beskrivelse av konsekvensen ved manglende translatørkompetanse og implementering av IK-HMS-forskriften (Karlsen, 2012, s. 38): «*Det blir viktigere å følge reglene enn å oppnå en reell og synlig HMS-forbedring*». Dette leder oss langt på vei i å bekrefte våre antagelser vedrørende implementeringen av HMS i HMKG, samt et svar oppgavens problemstilling.

7. Konklusjon og avslutning

Denne oppgaven har hatt til hensikt å undersøke flere sider ved HMS i HMKG, blant annet forståelse, forankring og anvendelse av fenomenet. Dette i den hensikt å svare på:

- 1. Hvordan blir HMS ivaretatt ved HMKG i dag?**
- 2. Er HMS, slike det fremkommer av IK-HMS-forskriften, reelt eller formelt implementert?**

Dette har vi gjort ved å redegjøre for IK-HMS-forskriften med fokus på helheten og den overordnede hensikten med forskriften. Begrepet implementering forstås ut ifra av Røviks (2014) teori omkring emnet. Deretter hadde datainnsamlingen til hensikt å skaffe empiri omkring fenomenet HMS og implementeringsprosessen gjennom intervjuer og dokumentstudier.

Ut ifra vår forskning kan vi si at HMS ved HMKG er et kjent og godt etablert begrep blant ledere som er bevisst sitt HMS-ansvar. For HMKGs avdelingssjefer handler HMS om bærekraftig produksjon av militær kampkraft, som sørger for en balansegang mellom det å ivareta menneskene i avdelingen og produsere militær kampkraft. Men på tross av denne unisone forståelsen av begrepet, og store likheten med IK-HMS-forskriftens formål, vil vi strekke oss så langt som å si at kunnskap og forståelse for IK-HMS-forskriften er så godt som fraværende. Lederne vet at forskriften eksisterer, men vet ikke hva den inneholder eller hvordan den er retningsgivende for deres utøvelse av HMS-arbeidet i virksomheten. Kravet om en systematisk anvendelse og tilnærming til HMS-arbeidet er derfor ikke tilstede.

På tross av denne manglende forståelsen ser vi at HMS blir ivaretatt, og kommer til uttrykk gjennom registrering og saksbehandling i FIF, samt oppfølging av sikkerhet ved militære aktiviteter. Grovt kan vi derfor konkludere med at ledere ved HMKG sørger for at lovpålagt HMS-arbeid blir fulgt opp etter krav fra høyere nivå i Forsvaret, mens det foreligger en mer systematisk tilnærming til det selvpålagte sikkerhetsarbeidet i forbindelse med militære aktiviteter. Videre avdekker forskningen en fragmentert kommunikasjon av de lovpålagte HMS-kravene, noe som medfører at HMS oppfattes som uoversiktlig for lederne. Sammen med et IT-system med en høy brukerskel, har derfor lovpålagt HMS-arbeid utviklet seg til å bli en negativ, byråkratisk byrde for lederne, hvor det er viktigere å dokumentere enn å oppnå en reell og synlig HMS-forbedring.

Ved å se på funnene fra intervjuene og dokumentundersøkelsene opp imot Røviks (2014) teori omkring implementeringsprosessen så gir påstanden «... *sikkerhetsarbeidet går i orden til tross for og ikke på grunn av HMS.*» (Informant HMKG, 2016) grunn til å stille spørsmål ved hvorvidt fenomenet i det hele tatt er implementert. Mye tyder på at dette ikke er tilfelle, og er et resultat av en mangelfull implementeringsprosess. I tilfellet IK-HMS-forskriften er det nærliggende å tro at det er et fenomen som blir bestemt innført, men ikke tatt i bruk, eller et fenomen som blir tatt i bruk, men med et uønsket resultat. Vår konklusjonen hvorvidt IK-HMS-forskriften er formelt eller reelt implementert ved HMKG, blir derfor i beste fall at den kun er formelt implementert. Dette da forskning avdekker at det er viktigere å dokumentere enn å oppnå en reel og synlig HMS-forbedring, og at fenomener som *operativ sikkerhet og sikkerhetskultur* er årsaksfaktoren til at HMS i relativt stor grad går i orden ved HMKG.

De videre funnene og hentydningen fra denne oppgaven er ikke mulig å svare på gitt denne oppgavens omfang, men kan anspore til videre forskning og utvikling innenfor emnet. Et interessant område, og som kommer klart frem av denne forskningen, er ledere ved HMKG sin manglende forståelse og kunnskap om myndighetenes krav gitt i IK-HMS-forskriften. Dette på tross av at lovpålagt HMS-kurs er gjennomført og klare føringer fra Forsvarsledelsen og nedover, som tydelig påpeker ansvaret til ledere i en rekke styrende dokumenter. Hvorfor blir ikke dette fanget opp? Hvorfor får unntaksbestemmelsen større plass enn det som er lovpålagt – er sikkerhetskulturen så sterk at myndighetenes krav kommer i skyggen?

8. Referanser

Intervjuer

Informant HMKG. 2016. Det er gjennomført intervjuer av avdelingssjefer ved *Hans Majestet Kongens Garde* i tidsrommet april-august 2016. Informantene er ikke navngitt.

Litteratur

- Andersen, R.K, Bråten, M., Gjerstad B. og Tharaldsen, J. 2009. *Systematisk HMS-arbeid i norske virksomheter. Status og utfordringer 2009*. Fafo-rapport 2009.
- Andersen, Svein S., 2013. *Casestudier*. 2. utgave, 1. opplag 2013. Bergen: Fagbokforlaget.
- Everett, Eurus L. og Furseth, Inger. 2012. *MASTEROPPGAVEN Hvordan begynne – og fullføre*. 2.opplag 2014. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, Kjell Gunnar m.fl. 2009. *Strategisk Økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave 6.opplag 2015. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. 2014. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 2.opplag 2014. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. and Regner, P. 2014. *Exploring Strategy (10. ed.)*. Prentice Hall.
- Karlsen, Jan Erik. 2012. *Ledelse av Helse Miljø og Sikkerhet*. 3. utgave 2.opplag 2012. Bergen: Fagbokforlaget
- Kringen J., Greni, R.C., Nordvik, J.F. og Strøm, M. (1999) *Helt, stykkevis og delt? Lov- og forvaltningsstruktur på helse-, miljø- og sikkerhetsområdet*. Statskonsult rapport 1999.
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk Kompetanseledelse*. 3.utgave 2013. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nilsen, Elin Anita. 2007. *Oversettelsens Mikroprosesser: Om å forstå møtet mellom en global ide og lokal praksis som dekontekstualisering, kontekstualisering og nettverksbygging*. Doktorgradsavhandling: Institutt for Statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.
- Pettersen, Børre og Johansen, Atle Sønsteli. 2015. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. 7. utgave 3. opplag 2015. Oslo: Gyldendal Akademiske
- Røvik, Kjell Arne. 2014. *Trender og Translasjoner Ideer som former det 21.århundrets organisasjon*. 3.opplag 2014. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Wergeland, Ebba og Norberg, Paul. 2006. *Verneombudet*. 2.utgave, 2.opplag 2009. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Internettsteder

Arbeidstilsynet. 2016. *Fra fabrikktilsyn til arbeidslivstilsyn*. Hentet den 15.03.2016 fra <http://www.arbeidstilsynet.no/arbeidervernartikkel.html?tid=89934>

Forsvaret. 2015. *Rapportering av uønskede hendelser*. Hentet den 10.10.2016 fra <https://forsvaret.no/hjelp/hms-rapportering>

Forsvaret. 2015. *Forsvarets årsrapport 2014*. Hentet den 16.03.2016 fra <https://forsvaret.no/fakta/undersokelser-og-rapporter/aarsrapport>

Forsvaret. 2016. *LOS-programmet i Forsvaret – for økt operativ evne*. Hentet den 26.08.2016 fra <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/los-programmet>

Lederkilden.no. 2016. *Lederkilden.no / Ordliste*. Hentet 26.08.2016 fra <https://www.lederkilden.no/oppslag/ordliste/a>

Oljedirektoratet (OD). 2011. *Om Oljedirektoratet*. Hentet 15.03.2016 fra <http://www.npd.no/no/Om-OD/>

Regjeringen. 2002. Stortingsmelding nr. 7 (2001-2002). Hentet den 14.08.2016 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2001-2002-/id134387/?q=&ch=1>

Statistisk sentralbyrå (SSB). 2000. *Barnearbeid i industrien 1870-1915*. Hentet den 20.04.2016 fra <http://www.ssb.no/a/histstat/artikler/art-2000-09-13-01.html>

Store Norske Leksikon (SNL). 2014. *Organisasjonsteori*. Hentet den 20.04.2016 fra <https://snl.no/organisasjonsteori>

Store Norske Leksikon (SNL). 2016. *Norges Historie*. Hentet den 25.04.2016 fra https://snl.no/Norges_historie

Verdensklasse. 2016. *Sikkerheten*. Hentet den 15.03.2016 fra <http://www.verdensklasse.no/fakta/?id=764&t=Sikkerheten>

Offentlig dokumenter

Forsvarssjefen (FSJ). 2008. *Direktiv for utøvelse av helse, miljø og sikkerhet (HMS) under operativ virksomhet mv i Forsvaret*. Oslo: Forsvarssjefen, Forsvarsstaben.

Forsvarsstaben (FST). 2016. *Direktiv for virksomhet og økonomistyring i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben

FST . 2002. *Forsvarets Personellhåndbok (FPH) Del A – Forsvarets personellpolitikk*. Oslo: Forsvarsstaben.

Generalinspektøren for Hæren (GIH). 2013. *Hærens Sikkerhetspolicy*. Bardufoss: Generalinspektøren for Hæren

GIH. 2016. *UD2-1 Forsvarets sikkerhetsbestemmelser for landmilitær virksomhet. Gyldighet 2016/2017 Rev 04, 2 kvartal 2016*. Bardufoss: Generalinspektøren for Hæren.

Sjef Forsvarets Logistikkorganisasjon (FLO). 2011. *1000 - Bestemmelser for materiellforvaltning i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets Logistikkorganisasjon

Lover og forskrifter

Arbeidsmiljøloven (AML). 2015. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* av 18. desember 2015 nr. 104

Forskrift om unntak fra arbeidsmiljøloven. 2009. *Forskrift om unntak fra arbeidsmiljøloven for visse typer arbeid og arbeidsgrupper*. Fastsatt ved kgl.res. 16. desember 2005 med hjemmel i lov 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.

Internkontrollforskriften (IK-HMS-forskriften). 2013. *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter*. Fastsatt ved kgl.res. 6. desember 1996 med hjemmel i lov 4. februar 1977 nr. 4 om arbeidervern og arbeidsmiljø m.v.

9. Vedlegg

9.1. Vedlegg 1 – IK-forskrift § 5

§ 5 Innhold i det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet. Krav til dokumentasjon

Internkontrollen skal tilpasses virksomhetens art, aktiviteter, risikoforhold og størrelse i det omfang som er nødvendig for å etterleve krav i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen.

Internkontroll innebærer at virksomheten skal:	DOKUMENTASJON
sørge for at de lover og forskrifter i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen som gjelder for virksomheten er tilgjengelig, og ha oversikt over de krav som er av særlig viktighet for virksomheten	-
sørge for at arbeidstakerne har tilstrekkelig kunnskaper og ferdigheter i det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet, herunder informasjon om endringer	-
sørge for at arbeidstakerne medvirker slik at samlet kunnskap og erfaring utnyttes	-
fastsette mål for helse, miljø og sikkerhet	må dokumenters skriftlig
ha oversikt over virksomhetens organisasjon, herunder hvordan ansvar, oppgaver og myndighet for arbeidet med helse, miljø og sikkerhet er fordelt	må dokumenters skriftlig
kartlegge farer og problemer og på denne bakgrunn vurdere risiko, samt utarbeide tilhørende planer og tiltak for å redusere risikoforholdene	må dokumenters skriftlig
iverksette rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser av krav fastsatt i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen	må dokumenters skriftlig
foreta systematisk overvåking og gjennomgang av internkontrollen for å sikre at den fungerer som forutsatt	må dokumenters skriftlig

Internkontrollen skal dokumenteres i den form og det omfang som er nødvendig på bakgrunn av virksomhetens art, aktiviteter, risikoforhold og størrelse. Dokumentasjon som følger av krav i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen, for eksempel instruks, tillatelser, kompetansebevis, sertifikater o.l. skal inngå.

Skriftlig dokumentasjon etter denne forskrift skal minst omfatte annet ledd nr. 4) til og med nr. 8) i denne paragraf.

Frivillige sertifikater kan også inngå som en del av dokumentasjonen.

9.2. Vedlegg 2 – Intervjuguide HMKG

Introduksjon

- Formålet og hensikten med intervjuet
- Konfidensialitet
- Samtykke
- Begrepsavklaring (HMS, Internkontroll, hensikt med IK-HMS-forskriften, implementering)

Personalia

Stilling:	
Utdanning:	
Alder:	
Antall år ansatt i Forsvaret:	
Kjønn:	

Kunnskap og erfaring om HMS hos ledere

1. Hva legger du i begrepet HMS?
2. Hva slags opplæring/kunnskap har du om HMS?
3. Er du kjent med hvordan myndighetene setter rammene for HMS-arbeidet i Forsvaret?
4. Er du kjent med IK-HMS-forskriftens formål?
5. Hva legger du i systematisk arbeid?
6. Hva synes du om kravene slik de fremkommer av IK-HMS-forskriften?
7. Hva har dette å si for deg som leder i HMKG?
8. Hvordan imøtekommer du kravene til systematisk HMS-arbeid (internkontroll)?

HMS i HMKG

1. Hvordan synes du HMS kommer til uttrykk i Forsvaret og HMKG?
2. Hvordan følges du opp av ledelsen vedrørende HMS- arbeidet i din avdeling?
3. Legger ledelsen til rette for HMS-arbeid? I så fall hvordan eller hvorfor ikke?
4. Hvilke virkemidler, f.eks. verktøy, møter eller prosesser, nyttes ved virksomheten for å understøtte HMS arbeidet?

5. Hvordan påvirker dette din arbeidshverdag?
6. Føler du at HMS gir merverdi ved din avdeling?
7. Hvordan følger du opp HMS-arbeidet i egen avdeling, f.eks utarbeides det handlingsplaner for HMS, eller mål for HMS arbeidet ved avdelingen?
8. Har du noen tanker om hvorvidt dagens system er tilpasset og imøtekommer overordnede krav på en hensiktsmessig måte?

Implementering av HMS i Forsvaret generelt og HMKG spesielt

1. Med bakgrunn i tidligere diskusjon og begrepsavklaringer, hvordan mener du at systematisk HMS er implementert ved HMKG?
2. I hvilke grad legger virksomheten opp til opplæring og oppfølging av det systematiske HMS systemet?
3. I hvilke grad revideres og utvikles virksomhetens systematiske HMS arbeid i takt med virksomhetens krav ellers?
4. Finnes det personell med kunnskap og ansvar for det systematiske HMS arbeidet ved avdelingen?

Oppfordre informantene til å utdype eventuelle svar, eller avklare eventuelle uklarheter.

Avslutning

Noe å legge til?

Takke for tiden.

Hvordan har samtalen vært?

Få informasjon om anledning til gjennomlesing etter at intervjuet er skrevet ut.

9.3. Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring:

I forbindelse med masteroppgave i strategisk ledelse og økonomistyring ved Universitet i Tromsø ønsker vi å gjennomføre en del intervjuer.

Oppgaven tar for seg hvordan HMS kommer til uttrykk og oppfattes ved HMKG og foreløpig er følgende problemstilling fremsatt for forskningen:

Hvordan kommer systematisk HMS-arbeid til uttrykk i HMKG, er det reelt eller kun formelt implementert?

Intervjuene vil rette seg mot elementer ved HMS og implementeringsteori med hensikt å belyse problemstillingen med relevant teori.

Intervjuene og dokumentstudier vil danne grunnlaget for empirien i oppgaven.

Alle opplysninger som blir gitt under intervjuet blir anonymisert i oppgaven. Alle opplysninger blir behandlet fortrolig og anonymt.

Denne erklæringen vil gi samtykke til at dine opplysninger kan brukes i denne masteroppgaven.

.....

Underskrift informant

.....

Erik Bexrud

Student mastergrad i Strategisk Ledelse og Økonomistyring

.....

Emil Ottosen

Student mastergrad i Strategisk Ledelse og Økonomistyring