



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap

Oppdragsbasert ledelse møter risikovurderinger i Hæren

Hvordan påvirker oppdragsbasert ledelse Hærens risikovurderinger?

Magnus Dreyer Stamsø

Jacob Vermelid Helgesen

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi STV 3906 oktober 2019

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	vii
Nøkkelord.....	vii
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Oppgavens struktur.....	3
2 Kontekst - Ledelseskonsept og sikkerhet i Forsvaret.....	5
2.1 Hæren som kontekst	5
2.2 Troppsnivået i Hæren	6
2.3 Risikovurdering og ledelse – en sammenheng	6
3 Teori	9
3.1 Oppdragsbasert ledelse	9
3.2 Sikkerhet.....	12
3.3 Risikovurdering	14
3.4 Risikohåndtering i Hæren.....	15
4 Metodisk tilnærming	19
4.1 Datagrunnlag	19
4.1.1 Intervju	19
4.1.2 Observasjon.....	21
4.2 Refleksjoner knyttet til pålitelighet og gyldighet	22
4.2.1 Intern gyldighet	25
4.2.2 Ekstern gyldighet.....	26
4.2.3 Pålitelighet.....	26
4.3 Egen nærhet	29
5 Analyse.....	31

5.1	Resultat	32
5.1.1	Deltakende observasjon pre 2017	32
5.1.2	Deltakende observasjon post 2017	34
5.1.3	Grensevakten	36
5.1.4	Hans Majestet Kongens Garde	39
5.1.5	Sammenligning	42
5.2	Diskusjon	44
5.2.1	I hvor stor grad benyttes oppdragsbasert ledelse i Hærens avdelinger?	45
5.2.2	Utføres risikovurderingene på riktig nivå i Hæren?	46
5.2.3	Hvordan påvirker oppdragsbasert ledelse risikovurderingene i Hæren?	51
6	Konklusjon	53
6.1	Videre forskning	53
	Referanseliste	55
	Vedlegg	57

Figurliste

Figur 1	Risikohåndtering i en 5-trinnsprosess (Sikkerhetsinspektøren i Hæren, 2012).....	16
Figur 2	Skjema for vurdering av risiko	17

Forord

Endelig er oppgaven ferdig. Det har vært et langt stykke arbeid, med to utsettelse på innleveringsfristen grunnet internasjonal tjeneste samt nye og krevende stillinger for oss begge internt i Forsvaret. Oppgaven har i hele perioden hengt over oss, og vi har hatt dårlig samvittighet for å ikke klart å holde den planlagte progresjonen. Samvittigheten har også strukket seg til andre områder i perioden vi har prioritert arbeidet med oppgaven. Samvittighet ovenfor samboer, familie, veileder og arbeidsgiver med kollegaer. Tusen takk til dere alle, men spesielt til våre samboere Fredrikke og Benedikte for deres tålmodighet og ikke minst til vår veileder Rudi Kirkhaug for å ha holdt ut med oss gjennom utsettelsene. I tillegg fortjener Rudi en stor takk for *hurtige* og konkrete tilbakemeldinger, spesielt tett opp mot innleveringsfristen. Vi er også veldig takknemlige for at respondentene stilte opp til intervju, og til alle de som lest igjennom oppgaven og gitt oss tilbakemeldinger for forbedring.

En stor takk går også til Hanne Gabrielsen og Rune Karlsen ved UiT for meget god administrativ støtte.

Kirkenes/Tønsberg, oktober 2019

Jacob Vermelid Helgesen & Magnus Dreyer Stamsø

Sammendrag

Oppgaven ser nærmere på sammenhengen mellom oppdragsbasert ledelse og risikovurderinger. Det teoretiske bakteppet er oppdragsbasert ledelse, sikkerhet og risikovurdering. Kvalitativ metode er benyttet for å studere temaet. I det innledende arbeidet er deltagende observasjon brukt. Dette dannet videre grunnlaget for gjennomføring av intervjuer mot slutten av prosjektet, i henholdsvis Hans Majestet Kongens Garde og Garnisonen i Sør-Varanger. Oppgaven har hovedsakelig tre konklusjoner fra drøftingen av teori og våre funn:

1. Det har vært en utvikling i bruken og forståelsen av oppdragsbasert ledelse blant ledere på ulike nivåer i perioden vi har gjennomført våre undersøkelser. Lederne blir mer bevisst hvordan de skal benytte oppdragsbasert ledelse.
2. Risikovurderinger gjennomføres både på overordnet og underordnet nivå. På overordnet nivå gjennomføres de for å understøtte beslutninger, for eksempel om man skal gjennomføre en aktivitet eller ikke. På underordnet nivå gjennomføres den for å sikre en trygg utførelse av aktiviteten.
3. Oppdragsbasert ledelse praktiseres av ledere i Hæren under øvelser og operasjoner, det vil si når det gjelder å delegere myndighet til å ta taktiske valg. Imidlertid gjelder dette ikke ved risikovurderinger, der troppssjefene opplever tiltakene i en risikovurdering som direkte ordre de ikke kan fravike. Lederstilen tenderer her nærmere til ordrebasert enn oppdragsbasert. Her er det dog nyanser, der enkelte gjennom tillit delegerer myndighet til å vurdere tiltakene i risikovurderingene til det utøvende nivået.

Nøkkelord

Oppdragsbasert ledelse, sikkerhet, risiko, Hæren, Forsvaret

1 Innledning

Gjennom vår fartstid i Hæren har det vært mye fokus på ledelse og spesielt oppdragsbasert ledelse. Til tross for dette har vi også sett mange eksempler på det som for oss fremsto som feiltolkninger eller misforståelser av hva oppdragsbasert ledelse faktisk innebærer. Spesielt gjelder dette innenfor risiko og sikkerhet. Vi har observert at mange ledere i Hæren ikke gir undergitte den nødvendige friheten, som oppdragsbasert ledelse krever, til å ta egne vurderinger innenfor risikofylt aktivitet. Dette har medført et ønske om å undersøke emnene nærmere i en faglig og metodisk kontekst. Videre er temaet ikke inngående belyst gjennom tidligere undersøkelser. Dette området er dermed utforsket og relevant å se videre på.

Det er skrevet en hel rekke masteravhandlinger innenfor både sikkerhet, risiko og ledelse i Forsvaret og Hæren. Blant annet har Fladeby skrevet en masteroppgave ved UiT om sikkerhetskultur i Forsvaret. Vi vil benytte oss av Forsvarets egne doktriner og sikkerhetsreglementer for å utforske problemstillingen. Det er imidlertid ikke mye faglitteratur på emnene satt sammen, men det finnes naturligvis teori og litteratur om både ledelse og sikkerhet, militært og utenfor Forsvaret.

Målet med denne oppgaven er todelt. Vi ønsker å bidra til å øke bevisstheten rundt oppdragsbasert ledelse i Hæren. I tillegg ønsker vi at dette igjen skal bidra til at risiko og sikkerhetsarbeidet i Hæren forbedres, samt å bidra til at det er en rød tråd mellom ledelse og sikkerhetsarbeidet i organisasjonen.

1.1 Bakgrunn

Militær aktivitet vil alltid innebære risiko for tap av liv og helse, også under trening og øving. Vi skal utdanne, trene og øve både soldater og avdelinger realistisk - vi skal forberede dem på å gå i krig. Det er vanskelig å forberede noen på krig, når vi ikke er i nærheten av å kunne skape den konteksten i fredstid. Det er som om du skulle få beskjed om at du skal konkurrere i OL i svømming om fire år, men du får ikke lov til å trene i basseng før du står der på konkurransedagen. For å få til så realistisk trening og øving som mulig må vi altså forholde oss til, og akseptere risiko. Det vil ikke være aktuelt å kutte risikoutsatte aktiviteter i Forsvaret.

Ved å kutte trening og øving på risikoutsatte aktiviteter betyr det ofte at vi vil utsette soldatene for høyere risiko på oppdrag. Et eksempel på dette er nærkamputdanningen i Hans Majestet Kongens Garde (HMKG), som ofte fører til både mindre og moderate skader. Hvis

avdelingen hadde vurdert at risikoen ikke var akseptabel, og dermed kuttet denne utdanningen, ville vi ha soldater som sikrer samfunnskritiske objekter uten å kunne nærkamp. Det er åpenbart at risikoen for disse soldatene ved å ikke kunne nærkamp vil være meget stor om de havner i en situasjon der de må sloss med en motstander. HMKG kan altså ikke kutte nærkamputdanningen, men må ha en tilfredsstillende risikovurdering- og håndtering som også tar høyde for gevinsten ved å gjennomføre aktiviteten, og at risikoen Hæren og samfunnet forøvrig vurderer som akseptabel. En tidligere sikkerhetsinspektør i Hæren, oberstløytnant Jan Helge Dale beskrev det slik: Summen av risiko er lik, spørsmålet er bare hvor mye risiko du ønsker å ta på trening for å redusere risiko i skarpe situasjoner (Dale, 2015).

For 30 år siden var det en annen tilnærming til sikkerhet enn i dag. Debatten i kjølvannet av skredulykken i Vassdalen er et godt eksempel på dette. Den første reaksjonen var at man skulle etablere nye regler og skjerpe de eksisterende reglene for å unngå lignende ulykker i fremtiden (Forsvarsstaben, 2012). Senere ble debatten fulgt opp med en diskusjon om at sentral styring nettopp var problemet, at om det var rom for lokale vurderinger av den som var på stedet, så hadde mest sannsynlig styrken blitt beordret ut av Vassdalen før skredet gikk. Etter denne debatten kom det en reform i norsk militær ledelse, og oppdragsbasert ledelse ble den nye ledelsesformen (Forsvarsstaben, 2012).

For offiserer og befal som arbeider i Hæren blir oppdragsbasert ledelse vektlagt som den mest effektive formen for ledelse. I tillegg er det en vanlig oppfatning at oppdragsbasert ledelse forbedrer sikkerheten da det utøvende leddet selv får vurdere og deretter bestemme hvilke tiltak som iverksettes for å redusere risikoen. Men endret det faktisk noe i praksis at Forsvaret stadfestet at oppdragsbasert ledelse skulle være gjeldende ledelsesfilosofi?

I den militære profesjon vil det videre kunne oppstå risikomomenter som høyere sjefer ikke har forutsett. Vi ønsker å se nærmere på hvorvidt og eventuelt hvordan oppdragsbasert ledelse har påvirket risikovurderingene i Hæren.

1.2 Problemstilling

For å se på sammenhengen mellom oppdragsbasert ledelse og risikovurderinger i Hæren har vi formulert følgende problemstilling:

Hvordan påvirker oppdragsbasert ledelse risikovurderingene i Hæren?

I denne oppgaven vil vi belyse problemstillingen ved å benytte følgende forskningsspørsmål:

- *I hvor stor grad benyttes oppdragsbasert ledelse i Hærens avdelinger?*
- *Utføres risikovurderingene på riktig nivå i Hæren?*

Gjennom å først undersøke om oppdragsbasert ledelse praktiseres i Hæren og deretter se nærmere på hvordan risikovurderingene foretas, vil vi forsøke å besvare problemstillingen.

I masteroppgaven til Fladeby (2014) kommer det frem at enkelte deler av Hæren er av den oppfatning at risikovurderinger gjøres først og fremst for å «sikre ryggen sin» om det skulle skje en ulykke. Hvis det har seg slik at risikovurderingene gjøres bare for å ha det dokumentert ved en eventuell granskning, og ikke for å drive god risikohåndtering, kan dette være et problem for Hæren. Hvis det er slik at risikovurderinger gjøres på rett nivå og faktisk for å drive god risikohåndtering er dette gode nyheter for Hæren. Denne undersøkelsen kan bidra til å hjelpe Hæren ved å se på om Forsvarets ledelsesfilosofi bidrar til å forbedre risikovurderingene som gjøres. Den kan også være nyttig i andre kontekster enn Hæren, da det vil finnes mange tilsvarende organisasjoner i samfunnet som kan dra nytte av svarene på disse spørsmålene.

Vi ønsker å undersøke i hvor stor grad oppdragsbasert ledelse faktisk er den ledelsesfilosofien Hærens ledere praktiserer i dag. Hvordan oppleves denne utøvelsen i praksis og hvilke utslag får ledelsesfilosofien for risikovurderinger? Vi ønsker å se nærmere på om den teoretiske forståelsen av oppdragsbasert ledelse gir seg utslag i praksis.

Våre undersøkelser vil avgrenses til Hæren, som er en underorganisasjon i Forsvaret. Dette har flere grunner: Vi arbeider begge to i Hæren og har dermed god tilgang på informasjon og forskningsobjekter. I tillegg er Forsvaret som helhet trolig for omfattende og stort for vår begrensede forskning. Vi ønsker videre å se nærmere med troppsnivå, og dermed naturligvis ledelsen av troppen i form av troppssjef. Troppsnivå er trolig fornuftig da dette er det laveste leddet i organisasjonen hvor sjefene har både stor grad av tilstedeværelse samtidig som de sjefene har ansvar, utdanning og myndighet til å foreta risikovurderinger.

1.3 Oppgavens struktur

I kapittel 2 vil vi sette oppgaven inn i konteksten oppdragsbasert ledelse, Hæren og sikkerhet. Dette vil danne bakteppet for kapittel 3 der vi vil redegjøre for det teoretiske fundamentet for våre undersøkelser. Kapittel 4 vil være metodekapittelet der vi redegjør for forskningsmetodene vi har benyttet. Vi har benyttet oss av to ulike metoder, da det vil øke gyldigheten. Vi vil her se om informasjonen vi samler inn peker i samme eller motstridende

retning. Kombinasjonen vi har valgt er dybdeintervjuer og deltagende observasjon. Deltagende observasjon er spesielt relevant for oss da vi til sammen har mer enn 25 års erfaring i organisasjonen vi gjennomfører våre undersøkelser i.

Videre vil kapittel 5 inneholde de funnene vi har gjort i våre undersøkelser, og en analyse samt drøfting av disse funnene sett i lys av teorien og konteksten. Det siste kapitlet er kapittel 6 som er konklusjonen og oppsummeringen av våre funn, samt hva vi mener det bør forskes videre på.

2 Kontekst - Ledelseskonsept og sikkerhet i Forsvaret

Denne oppgaven tar for seg utviklingen av oppdragsbasert ledelse i Forsvaret og innføringen av dette som offisiell ledelsesfilosofi. Videre vil den se på sammenhengen mellom denne ledelsesfilosofien og måten man gjennomfører risikovurderinger på i Hæren. Vi vil derfor redegjøre for oppdragsbasert ledelsesfilosofi og rutinene for risikovurderinger i Hæren, samt gi en kort beskrivelse av Hæren og valgte underavdelinger som kontekst for undersøkelsene.

2.1 Hæren som kontekst

Hæren er en del av Forsvaret, en etat underlagt Forsvarsdepartementet. Forsvaret er en organisasjon som etter Henry Mintzberg's typologisering av organisasjoner kan sies å passe godt inn i kjennetegnene for maskinbyråkrati. Her er det blant annet klart definert hvem som er overordnet og underordnet, det foregår en utstrakt bruk av regler samt at det er klare krav til skriftlig saksbehandling for å gi muligheter for kontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Alle tre er tydelige kjennetegn på Forsvaret som organisasjon.

Forsvaret er delt inn i flere driftsenheter og de største av disse er forsvarsgrenene. Hæren er én av fem forsvarsgrener, de andre er Heimevernet, Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Cyberforsvaret. Hæren er den overlegent største målt i antall med 8470 soldater (Forsvaret, 2018a). Både Sjøforsvaret og Luftforsvaret er imidlertid noe større enn Hæren målt i kroner, der Hæren står for 18% av totale tildelinger mens Sjøforsvaret og Luftforsvaret har begge omtrent 20% (Forsvaret, 2018b).

Hæren er videre delt inn i ulike nivåer. Direkte underlagt sjef Hæren er de største avdelingene Brigade Nord, Etterretningsbataljonen, Garnisonen i Sør-Varanger og Hans Majestet Kongens Garde. Hæren er en typisk hierarkisk organisasjon. Disse underavdelingene har ulike oppdrag, ulik organisering og ulik størrelse. Vi har valgt å bruke ansatte i Hans Majestet Kongens Garde (HMKG) og Garnisonen i Sør-Varanger (GSV) videre i vår oppgave. HMKG er Hærens største bataljon med omtrent 1300 soldater, befal og offiserer. Avdelingen har et skarpt oppdrag i fredstid som blant annet innebærer sikring av de Kongelige Residenser. Grensevakten (GV) ved Garnisonen i Sør-Varanger har i likhet med HMKG et skarpt oppdrag i fredstid. Oppdraget er todelt, der den ene delen innebærer støtte til politiet i håndtering av utlendingsloven, riksgrenseloven og schengenavtalen, mens den andre delen omhandler norsk suverenitetshevdelse. Begge oppdragene er knyttet til den 196 kilometer lange grensen Norge har med Russland.

Aktiviteten i Hæren skal på generelt grunnlag forberede soldatene til å være i stand til å forsvare Norge og delta i internasjonale operasjoner i utlandet. Det er naturligvis høy risiko i krig, noe som igjen forflytter seg til øving da øvingen må være så realistisk som mulig for at den skal gi best mulig utbytte. Risiko er da en naturlig konsekvens av profesjonen og kravene som stilles til den enkelte soldat og avdeling for å fungere i krig. Risikofylt aktivitet i avdelingene i Hæren utøves på lavere nivåer – lag, tropp og kompaninivå, ikke i nevneverdig grad som bataljon. Vi har derfor fokusert deler av vår forskning på disse lavere nivåene i organisasjonen. Før, under og etter all risikofylt aktivitet i Forsvaret er det i dag krav til gjennomføring av risikovurderinger for å finne adekvate tiltak for å redusere risikoen eller eventuelt avlyse aktiviteten dersom risikoen ansees som for høy (Sjef Hæren, 2018).

2.2 Troppsnivået i Hæren

Vi har i denne oppgaven valgt å se på troppsnivået i Hæren. Vi har valgt dette nivået fordi det er det laveste utførende leddet i en infanteriavdeling. Med infanteriavdeling mener vi en avdeling i Hæren som driver konvensjonell strid med fotsoldater. En infanteribataljon, som for eksempel Grensevakten og Garden, er delt inn i kompanier som igjen er delt inn i tropper. En tropp er delt inn i tre til fire lag med omkring åtte soldater i hvert lag.

Troppsnivået er et interessant nivå å se på i denne sammenhengen fordi troppene daglig gjennomfører utdanning, trening, øving eller operasjoner som krever risikovurderinger. Det er dette nivået som oftest omfattes av tiltak identifisert i en risikovurdering, enten den er gjennomført av troppen selv eller av et nivå høyere i organisasjonen. Ifølge Forsvarets sikkerhetsbestemmelser (Sjef Hæren, 2018) skal det gjennomføres risikovurdering på overordnet og underordnet nivå før, under og etter alle aktiviteter og operasjoner. Det skal også sikres at utførende ledd gjennomfører risikovurderingen. Utførende ledd vil ofte være troppen.

2.3 Risikovurdering og ledelse – en sammenheng

Vassdalsulykken i Nordland 5. mars 1986 var en tragedie, spesielt for Hæren, men også for nasjonen som helhet. 16 norske soldater omkom i en skredulykke som tilsynelatende kunne vært unngått med desentralisert ledelse, slik at de på stedet fikk anledning til å ta beslutninger. Denne ulykken førte med seg en lang debatt, der den innledningsvis angikk skredfare og ekspertise og kunnskap rundt dette. Senere fulgte en mer generell debatt om ledelse i Forsvaret, der hovedproblematikken omhandlet sentralisert kontroll og et rigid ordresystem (Forsvarsstaben, 2012). Det blir muligens feil å si at denne ulykken alene er bakgrunnen for

debatten og den påfølgende endringen av ledelsesfilosofien fant sted. Imidlertid var trolig Vassdalsulykken startskuddet for senere debatter og endringer. De første årene etter den kalde krigen var Forsvaret i stor forandring, og et ønske om å holde seg relevant i NATO og inne i varmen hos amerikanerne førte med seg et skifte til manøverkrigføring og manøverteori (Fladeby, 2014). I hjertet av manøverteorien finner vi ledelsesfilosofien oppdragsbasert ledelse (Forsvarsstaben, 2000). I 1995 ble manøverkrigføring innført i Forsvaret gjennom Forsvarssjefens grunnsyn for utvikling og bruk av norske militære styrker i fred, krise og krig (FSJ, 1995). Fem år senere, i 2000 ble oppdragsbasert ledelse Forsvarets nye ledelsesfilosofi gjennom FFOD (Forsvarsstaben, 2000).

3 Teori

I dette kapittelet vil vi innledningsvis redegjøre meget kort for ledelse generelt og deretter se nærmere på ledelsesfilosofien «oppdragsbasert ledelse» med hjelp av relevant teori. Videre vil vi se på begrepet sikkerhet og diskutere forståelsen av det. Til slutt vil vi se på risikovurdering generelt og spesielt hvordan dette skal gjøres i Hæren.

3.1 Oppdragsbasert ledelse

Høst (2009, p. 9) har sammenlignet flere anerkjente definisjoner på ledelse og beskriver ledelse som å skape orden og retning eller struktur og strategi. Videre beskriver han at ledelse handler om å få noen til å gjøre noe, gjerne gjennom påvirkning. Det er ulike måter å lede på, hvordan ledelse utøves har ofte bakgrunn i situasjonsmessige forhold (Høst, 2009, p. 10). I denne redegjørelsen vil vi se nærmere på det militære lederskapet, da det er dette som har størst relevans for vår problemstilling og datainnsamling.

Militært lederskap ser ofte til situasjonsbestemt lederskap som en foretrukken måte å utøve lederskap på. Situasjonsbestemt lederskap handler om at typen lederskap må korrespondere med kunnskapene og ferdighetene til de som ledes (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2012). Denne ledelsesformen er en av de mest sentrale i ledelsesfaget på både befalsskolen og krigsskolen i Hæren. Situasjonsbestemt ledelse har enkelte fellestrekk med oppdragsbasert ledelse, da de begge er dynamiske og tilpasses situasjonsmessige forhold og følgerskapet.

Det er trolig stor variasjon mellom hva mange sivile uten militær kjennskap definerer som militær ledelse. Hollywood-filmer, militær disiplin og properhet gjennom uniformer og sluttet orden (marsjering og oppstillinger) for å nevne noe, kan ha bidratt til å gi sivile en oppfatning av at militær ledelse innebærer streng lydighet og nærmest blind lojalitet til ordrer fra overordnede. Denne formen for ledelse er motsatsen til oppdragsbasert ledelse, og kalles ordrebasert ledelse, eller *befehlstaktik*. Ordrebasert ledelse blir i dag sett på som hemmende og er ikke ønsket blant vestlige staters militære enheter.

Vår tids foretrukne militære lederskap for NATO-land og andre vestlige nasjoner er dominert av oppdragsbasert ledelse (Ben-Shalom & Shamir, 2011). USA, Storbritannia, Nederland, Canada, Australia, New Zealand, Norge og en rekke andre land har valgt *mission command*, den engelske oversettelsen, som sin foretrukne ledelsesmetode for landmilitære operasjoner (Army of the United Kingdom, 2005; Canada Department of National Defence, 1996; Forsvarsstaben, 2014; United States Army, 2003). Oppdragsbasert ledelse har sin opprinnelse

i prøyssisk *auftragstaktik*, direkte oversatt oppdragstaktikk. Det er noe uenighet om nøyaktig opprinnelsestidspunkt, men omfattende prøyssiske reformer innenfor ledelse, kommando og kontroll ble identifisert etter tapet mot Napoleon ved Jena og Auerstadt i 1806 (Yardley & Kakabadse, 2007, p. 70). Behovet for å gripe initiativ på slagfeltet, snarere enn å vente på formelle ordrer, ble tydelig identifisert. Den prøyssiske feltmarskalken Helmuth Karl Bernhard Graf von Moltke (1800-1891) utviklet videre denne dynamiske metoden for ledelse av militære avdelinger under den østerriksk-prøyssiske krigen i 1866, samt at han videreutviklet det til å gjelde også oppover i det militære systemet, på divisjonsnivå (Ben-Shalom & Shamir, 2011; Citino, 2005).

Begrepet oppdragsbasert ledelse, eller *auftragstaktik*, oppsto imidlertid etter andre verdenskrig (Martinsen, 2011, p. 18). Betydningen var trolig så indoktrinert i militærtradisjonen at det ikke var behov for å definere begrepet. Denne ledelsesfilosofien ble inkorporert i den tyske feltmanualen fra 1933 og 1934, *Truppenführung*. *Truppenführung* ble skrevet av en gruppe tyske offiserer ledet av general Ludwig Beck (1880–1944). Mye av Nazi-Tysklands suksess de første årene av andre verdenskrig attribueres til ledelsen og taktikken beskrevet i *Truppenführung*. Ironisk nok ble Ludwig Beck drept for sin deltagelse under konspirasjonen i 1944 som forsøkte å ta livet av Adolf Hitler. *Truppenführung* er en av de tidlige kildene på oppdragsbasert ledelse, selv om begrepet ikke eksisterte på tidspunktet den ble skrevet. Vi vil derfor bruke *Truppenführung* videre i vårt arbeid. *Truppenführung* i engelsk oversatt utgave beskriver følgende:

“The emptiness of the battlefield demands independently thinking and acting fighters, who, considering each situation, are dominated by the conviction, boldly and decisively to act...”
(*Truppenführung*, 1933-1934, p. 1)

Denne setningen under punkt 10 av *Truppenführung* beskriver viktigheten av at individet på alle nivåer tenker selv og handler ut ifra deres forståelse av stridsfeltet. Initiativ til å tenke selv og handle basert på egen forståelse på tvers av nivåer står sentralt i oppdragsbasert ledelse.

Videre beskriver *Truppenführung* om oppdrag og situasjon:

37. The decision, arises from the mission and the situation. Should the mission no longer suffice as the fundamental of conduct or is it changed by events, the decision must take these considerations into account. He who changes his mission or does not execute the one given

must report his actions at once and assumes all responsibility for the consequences. He must always keep in mind the whole situation. The decision must depict a clear objective aimed at with the whole force. The strong will of the commander must support it. Often the stronger will gains the success.

Without very good reasons a decision once made should not be abandoned. However, in the vicissitudes of war an inflexible maintenance of the original decision may lead to great mistakes. Timely recognition of the conditions and the time which call for a new decision is an attribution of the art of leadership. The commander must permit freedom of action to his subordinates insofar that this does not endanger the whole scheme. He must not surrender to them those decisions for which he alone is responsible. (Truppenführung, 1933-1934, p. 4)

Punkt 37 tydeliggjør blant annet hvordan lokal sjef på stedet skal gripe initiativet dersom situasjonen forandrer seg. Videre åpnes det for at det er mulig å fravike fra ordre eller oppdrag så lenge lokal sjef tar ansvar for konsekvensene ved endringen. Punktet tydeliggjør også fleksibiliteten en leder må ha til å endre på planen og avgjørelsene underveis, dersom situasjonen tilsier det. Avslutningsvis tydeliggjør det sjefers ansvar for å tillate handlingsrom på nivåene under så langt dette lar seg gjøre.

FFOD (Forsvarsstaben, 2014) beskriver oppdragsbasert ledelse som en form for ledelse der lederen i mindre grad angir hvordan et mål skal oppnås, men derimot i større grad fokuserer på hva og hvorfor noe skal oppnås. Det kan derfra dras klare paralleller fra intensjonsbasert ledelse til oppdragsbasert ledelse. Innenfor rammene av hva og hvorfor gis den underordnede frihet til å selv kunne velge hvordan oppdraget skal løses. Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren (Hærstaben, 2018) beskriver videre sjefens intensjon som basis for at underordnede kan ta initiativ og effektivt tilpasse planen til den friksjonen, kaoset og usikkerheten som rår i en militær situasjon. Oppdragsbasert ledelse innebærer videre å desentralisere beslutningsmyndighet så lavt ned i organisasjonen som er formålstjenlig (Forsvarsstaben, 2014). Det er dermed ment at det vil gi situasjons- og handlingsnære beslutninger.

Oppdragsbasert ledelse med bakgrunn i blant annet Truppenführung (1933-1934) og FFOD (Forsvarsstaben, 2014) vil bli brukt i den senere drøftingen.

3.2 Sikkerhet

I følge Hollnagel (2014) betyr sikkerhet at man har et fravær av uønskede utfall som hendelser og ulykker. Det er nok det de fleste tenker når man vurderer at her er det sikkert. For folk flest betyr det at vi ikke kommer til å oppleve en uønsket hendelse eller noe annet som kan true at man har en god sikkerhet. Dette gjelder både i forhold til om det er ulykker eller om det er en trusselaktør som er årsaken til den uønskede hendelsen. Sikkerhet er et begrep som i dagligtalen altså dekker det behovet vi har for å beskrive en tilstand der det er fravær av uønskede hendelser.

Rent faglig kan det likevel se ut til at det er et behov for å dele opp begrepet i større grad enn det er språklig. Finn Erik Vinje (2006) diskuterer hvordan man kan bruke gode begreper for å skille mellom to betydninger av ordet sikkerhet. De to betydningene som er aktuelle er tilstand av sikkerhet mot uønskede tilsiktede uønskede handlinger og tilstand av sikkerhet mot uønskede hendelser forårsaket av tilfeldigheter, dvs. ikke-tilsiktede handlinger. Ofte brukes de engelske begrepene safety og security for å skille mellom de to formene for sikkerhet. Selv om det rent engelskspråklig heller ikke er en stor distinksjon mellom begrepene er det etablert en faglig praksis å benytte safety om sikkerhet mot ulykker og security om sikkerhet mot en villed handling (Vinje, 2006). Det er flere som deler den oppfatningen da NTNU definerer security som «sikkerhet mot uønskede hendelser som resultat av overlegg og planlegging», safety defineres som «sikkerhet mot uønskede hendelser som opptrer som følge av en eller flere tilfeldigheter» (Idsø & Mejdell Jacobsen, 2000).

James Reason er ikke enig i at den klare distinksjonen mellom safety og security går på intensjon. Reason mener at ulykker i hovedsak kan skyldes tre årsaker, to av dem er at man ikke oppnår den effekten man ønsker med handlingene, eller at handlingene ikke går som planlagt (Reason, 1990). Den tredje årsaken er når det kan ligge en intensjon bak safetyhendelser. Et menneske kan med viten og vilje unngå å følge sikkerhetsinstruksjoner eller å benytte påbudt sikkerhetsutstyr. Det vil dermed være en intensjon bak handlingen eller fraværet av handlingen som direkte eller indirekte fører til hendelsen (Reason, 1997). Det er derimot ikke en intensjon om å skade, og der er Reason enig i at der er en distinksjon mellom safety og security.

Albrechtsen (2003) diskuterer også forskjeller og likheter mellom security og safety i sin begrepsavklaring. Han påpeker at det ikke er klare forskjeller mellom begrepene da begge beskriver beskyttelse mot farer og trusler for å skape en tilstand av trygghet. Det er derimot

noen nyanser mellom begrepene. Security-hendelser er ofte et resultat av en planlagt handling fra en trusselaktør som har en hensikt med hendelsen, for eksempel egen vinning eller å ødelegge for andre. Safety-hendelser er ofte ikke planlagt, og de er ikke iverksatt for at noen ønsker at hendelsen kan oppstå, men de kan altså være med hensikt eller til og med kriminelle i den forstand at man har brutt lover og regler som er til for å unngå ulykker.

På norsk har man forsøkt å etablere begreper som skiller mellom de to formene for sikkerhet. Rent språklig har det ikke vært behov for å utvikle den distinksjonen, så forsøkene på å etablere begrepene kommer fra et rent faglig behov. Vinje (2006) mener at ordet sikkerhet bør sees på som et overbegrep, et hypernym, som i det norske språket dekker helhetlig i betydningen sikkerhet. Videre foreslår Vinje å etablere trygghet som et begrep for safety og sikring som et begrep for security. Språkbruken, både de engelske og norske begrepene, er imidlertid ikke konsekvent. I dagligspråket bruker man sikring om en del tiltak for å forhindre ulykker, for eksempel sikringstau, og man bruker sikkerhet når man snakker om å hindre tilsiktede handlinger, for eksempel sikkerhetsloven.

Standard Norge er en norsk privat organisasjon med ansvar for standardiseringsoppgaver innen de fleste områder, blant annet risikovurderinger og sikringsrisikoanalyse. Norsk standard definerer i både NS 5814:2008 og NS 5830:2012 «sikring» som et begrep som skal dekke forståelsen av sikkerhet mot tilsiktede hendelser. I NS 5814:2008 definerer norsk standard «sikkerhet» som begrep for å dekke forståelsen av sikkerhet for utilsiktede hendelser (NS5814, 2008), NS5830:2012 er derimot enig med Vinjes forståelse av sikkerhet som et hypernym og definerer sikkerhet til å være reel eller oppfattet tilstand som innebærer fravær av uønskede hendelser, frykt eller fare (NS5830, 2012).

Uansett om man snakker om sikkerhet i et safety- eller securityperspektiv handler det om å redusere enten muligheten for at en hendelse inntreffer, konsekvensen om en hendelse skulle inntreffe, eller begge deler. I Forsvaret sier vi «løs oppdrag og ta vare på dine soldater», og det er i bunn og grunn det sikkerhet handler om. Sikkerhet for menneskene involvert, slik at ikke virksomheten går ut over liv og helse, og sikkerhet for at man får gjennomført planlagte aktiviteter og dermed når sine mål.

Hollnagel (2014) beskriver to former for safety. Den tradisjonelle safety 1, og det som kalles safety 2. I safety 1 perspektivet er sikkerhet definert som en tilstand der minst mulig går galt. Denne tilnærming er basert på at når noe går galt er det fordi spesifikke komponenter ikke

fungerer som de skal. Dette kan være teknologi, prosedyrer, menneskelige eller organisatoriske faktorer. Det er mennesket som her er den største kilden til feil, fordi mennesket er den største variabelen blant disse komponentene.

Kritikken mot safety 1 perspektivet er at det ikke tar innover seg hvorfor ting som regel går bra. I følge Hollnagel (2014) er det ikke fordi mennesker gjør som de skal at ting går bra, men fordi mennesket er i stand til å vurdere omgivelsene og tilpasse seg nye situasjoner. Når fokuset er flyttet fra at så få ting som mulig skal gå galt, til at så mye som mulig skal gå bra, kalles det et safety 2 perspektiv.

Man kan altså si at et safety 2 perspektiv handler om å utnytte menneskets evne til å samle inn og prosessere informasjon fra omgivelsene, vurdere den informasjonen opp mot etablerte rutiner og føringer for deretter å beslutte seg for hva en skal gjøre. Hensikten med den prosessen er å handle på en slik måte at ting går bra. Det vil si å oppnå det en ønsker uten unødvendig fare for liv, helse, miljø og materielle verdier. Denne måten å tenke på er ikke ulik hvordan man ser på oppdragsbasert ledelse. Det er flere likheter mellom de to idéene, selv om de kommer fra to forskjellige fagfelt.

Oppdragsbasert ledelse kom inn som en effektiv form for lederskap i strid fordi det utnytter menneskets evne til å vurdere, beslutte og handle under skiftende omgivelser. Dette er i motsetning til ordrebasert ledelse hvor det var forventet at man skulle følge ordrer til punkt og prikke, og om det gikk galt ble det ofte forklart med at noen ikke fulgte ordre. Vi kan altså se at det er en likhet mellom safety 1 og ordrebasert ledelse, og det er en likhet mellom safety 2 og oppdragsbasert ledelse.

3.3 Risikovurdering

Tidligere har vi nevnt de to standardene NS 5814 og NS 5830. Begge handler om en form for risikovurdering. NS5814 bruker en metode som ofte kalles «tofaktormodellen». Dette kalles den fordi man benytter to faktorer for å vurdere risiko. Disse faktorene er sannsynlighet og konsekvens. Etter hvert så man et behov for å utvikle en annen metode for å vurdere risiko for uønskede handlinger fra en trusselaktør, altså sikring. Behovet dukket opp fordi man så at det er vanskelig å konkret vurdere sannsynligheten for at en aktør ønsker å true virksomheten.

For å vurdere risikoen for tilsiktede uønskede handlinger må man i stedet vurdere selve trusselaktøren, hvilke verdier virksomheten har og hvilke sårbarheter trusselaktøren kan utnytte for å true verdiene. Dermed utviklet man en metode som er beskrevet i NS 5830-

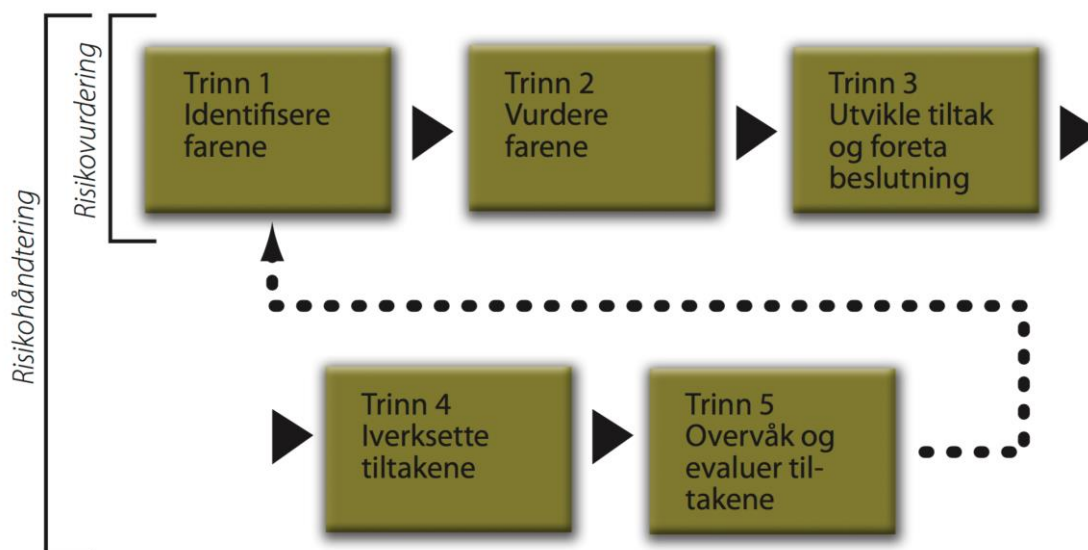
serien. Denne metoden kalles ofte trefaktormodellen, fordi man benytter faktorene verdi, trussel og sårbarhet for å vurdere risiko. Begge disse metodene benyttes i dag til å gjennomføre risikovurderinger. Men når man helt konkret skal vurdere risiko mot tilsiktede handlinger er trefaktormodellen å foretrekke. Tofaktormodellen kan benyttes til begge typene av risiko, men egner seg best til å vurdere risiko i forhold til uhell og ulykker.

3.4 Risikohåndtering i Hæren

Hæren har i sine sikkerhetsbestemmelser, UD 2-1 (Sjef Hæren, 2018), beskrevet en metode for risikovurdering som er veldig lik NS 5814. Den tydelige forskjellen er at metoden i UD 2-1 er vesentlig enklere beskrevet. NS 5814 beskriver at risikovurderinger inngår som ett element i systematisk risikostyring i en virksomhet og kan brukes til å gi beslutningsstøtte i spørsmål som angår sikkerhet. I Hæren har man lagt vekt på å i større grad benytte risikovurderingen kun som et verktøy for den praktiske gjennomføringen av en aktivitet, dermed er metoden tonet en del ned til fordel for prosessen med å gjennomføre risikovurderingen. Man kan si at Hæren har valgt en «sikker jobb analyse»- tilnærming til risikovurderingen (Harvard Environmental Health and Safety, 2019).

Den operative sikkerheten har som mål å bidra til relevant og realistisk utdanning der risiko er identifisert og akseptert (Sjef Hæren, 2018). Hensikten med risikovurderingene som skal gjennomføres på operativt nivå i Hæren er altså å redusere risiko til et akseptabelt nivå, som står i forhold til gevinsten man oppnår ved å gjennomføre aktiviteten eller oppdraget.

I Hæren er man pålagt å gjennomføre risikovurderinger før, under og etter alle aktiviteter og operasjoner (Sjef Hæren, 2018). Risikovurdering er en metode som skal bidra til å ta riktige beslutninger. Ved å bruke risikovurderinger systematisk vil man kunne redusere risiko til et akseptabelt nivå i forhold til gevinsten ved å gjennomføre aktiviteten (Sikkerhetsinspektøren i Hæren, 2012). I en operativ planprosess gjennomfører man risikovurderinger i to deler, der én del tar for seg risikoen ved ikke å løse oppdrag, mens den andre delen tar for seg risikoen til personellet. I denne oppgaven skal vi se på den siste delen, risiko til personellet. Denne delen benytter Forsvaret også under aktiviteter som ikke inngår i en operasjon, for eksempel under trening og øving. I fredstid omfatter risikovurderingene ikke bare risiko til personellet, men også risiko til materiell, miljø, annen manns eiendom osv.



Figur 1 Risikohåndtering i en 5-trinnsprosess (Sikkerhetsinspektøren i Hæren, 2012)

Risikohåndtering gjennomføres i en 5-trinnsprosess som vist i figur 1. Der trinn 1-3 er selve risikovurderingen, mens hele modellen illustrerer risikohåndteringen der trinn 4 og 5 innebærer tiltak for å redusere eller håndtere risiko i praktisk handling.

I henhold til Forsvarets sikkerhetsbestemmelser skal risikovurdering gjennomføres på overordnet og underordnet nivå slik at det sikres at også utførende ledd gjennomfører risikovurderingen (Sjef Hæren, 2018). Det er for eksempel lite hensiktsmessig at risikovurdering for en skyteøvelse gjennomføres kun på stabsnivå av offiserer som ikke skal være tilstede under aktiviteten. For å sikre at konklusjonene fra risikovurderingen munner ut i en god sikkerhetshåndtering, med fysiske tiltak der aktiviteten foregår, må altså risikovurderingen gjennomføres på rett nivå i organisasjonen.

Risikohåndtering slik den er beskrevet i Lesehefte Risikohåndtering (Sikkerhetsinspektøren i Hæren, 2012), er som nevnt en 5-trinnsprosess (figur 1). Et begrep som brukes i dagligtalen i Hæren, stammespråket, er ORM. ORM i seg selv er ikke et unikt begrep for Hæren, da ORM brukes i mange bransjer. ORM er en forkortelse for «Operational risk management», eller på norsk «operasjonell risikostyring». Operasjonell risikostyring og risikohåndtering slik sikkerhetsinspektøren beskriver det er omtrent identisk. Det som er spesielt for bruken av begrepet ORM i Hæren er at det brukes om kun risikovurderingen, og enda mer spisset brukes begrepet om skjemaet for å vurdere risiko (Figur 2).

4 Metodisk tilnærming

I alle undersøkelser vil resultatet kunne påvirkes av måten undersøkelsen er gjort på. For å kunne drøfte hvorvidt resultatet av våre undersøkelser er et resultat av metoden eller om resultatet gir et «riktig» bilde av virkeligheten kreves det god kunnskap om metode. Med god metodekunnskap vil vi ha større forutsetninger for å kunne skille det som kalles metodiske forklaringer fra substansielle forklaringer (Jacobsen, 2005, p. 19).

Enhver undersøkelse må tilfredsstillende to krav. Empirien må både være valid og reliabel. Valid innebærer at det er gyldig og relevant. Reliabel betyr at det må være troverdig og pålitelig (Jacobsen, 2015). I kapittel 4.2 vil vi drøfte om våre undersøkelser tilfredsstillende disse kriteriene.

Problemstillingen vår er beskrivende. Den legger opp til å finne ut av noe som har skjedd og til å samle kunnskap om fenomenet (Jacobsen, 2005, p. 75). Et casesdesign er velegnet for å belyse vår problemstilling da det er noe spesielt, ikke et generelt fenomen (Jacobsen, 2015). Casestudier innebærer ekstensiv informasjonsinnhenting omkring en spesiell sak eller case, der man benytter flere ulike tids- og stedsavhengige kilder (Jacobsen, 2015). Våre undersøkelser i denne oppgaven baserer seg på en kombinasjon av deltagende observasjon og intervjuer.

Vår interesse for temaet ble blant annet vekket av observasjoner gjort gjennom vår tid i Forsvaret fra 2004 frem til vi begynte på UiT høsten 2016. I denne perioden så vi variasjoner i hvilket nivå risikovurderingene ble utført på, samt at vi erfarte en rekke ulike lederstiler, både hos sideordnede kollegaer og høyere sjefer. Høsten 2017 begynte problemstillingen og hypotesen for masteroppgaven å materialisere seg. I tillegg hadde vi da gjennomført både metodeundervisning og metodeeksamen, slik at kompetansen vår til å begynne med mer målrettet deltagende observasjon var vesentlig bedre. Denne mer spissede deltagende observasjonen har foregått siden høsten 2017 og frem til høsten 2019. Den deltagende observasjonen dannet igjen grunnlaget for å velge ut hvem vi ønsket å intervju for å belyse problemstillingen. Samtlige av intervjuene ble deretter gjennomført høsten 2019.

4.1 Datagrunnlag

4.1.1 Intervju

Intervju som metode for datainnsamling egner seg bra når relativt få enheter skal undersøkes. Intervjuer er tid og ressurskrevende, som betyr at vi kun har hatt mulighet til å intervju et

begrenset antall informanter. I tillegg gir et intervju veldig mye informasjon, som er ressurskrevende å få oversikt over og nyttiggjøre seg av. Etter hvert som flere blir intervjuet er det også en risiko for at mye av informasjonen blir gjentakende, at få nye poenger kommer frem (Jacobsen, 2015). I våre intervjuer var vi interessert i hva den enkelte mener og sier. Vi har derfor gjennomført individuelle intervjuer, slik at ikke gruppen eller dynamikken skal diktere eller påvirke hva som blir sagt.

Totalt gjennomførte vi seks intervjuer. Fire av intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt med opptaksutstyr, mens to intervjuer av primært praktiske årsaker ble gjennomført over telefon. Ved et intervju ansikt til ansikt kan det være lettere å skape et fortrolig bånd, samt at den som blir intervjuet dermed kan ha lettere for å åpne opp om vanskelige temaer. I våre undersøkelser vil blant annet ærlighet om nærmeste sjefs ledelse være et tema som krever en viss grad av tillit for å kunne snakke fortrolig om. Ved telefonintervjuer, der man er fysisk adskilt har noen undersøkelser vist at det kan være lettere å lyve (Jacobsen, 2015). Videre mister vi i telefonintervjuene muligheten til å observere hvordan intervjuobjektet oppfører seg. Dette vil kunne ha stor påvirkning da mye av kommunikasjonen er non-verbal. Denne informasjonen går tapt ved telefonintervjuene. I tillegg vil dette tapet potensielt bety at vi stiller feil oppfølgingsspørsmål. Enten ved at vi ikke forstår når vi ikke kan grave mer innenfor et tema eller at vi bør undersøke svarene nærmere.

Våre intervjuer har vært såkalt semi-strukturerte. Med semi-strukturert intervju menes det at intervjuet har faste spørsmål, men mulighet for å fravike fra de planlagte spørsmålene ved behov. Dette har gitt oss muligheten til å kunne stille oppfølgingsspørsmål underveis for å kunne fange opp uklarheter eller misforståelser. I tillegg kan noen av svarene være komplekse, som ga oss et behov for grave dypere for å finne intervjuobjektets erfaringer og forståelser.

En annen stor fordel ved semi-strukturerte intervjuer er at vi har muligheten til å være mer fleksible. Dette var viktig fordi det ga oss muligheten til å få nye vinklinger på spørsmålene våre. Videre ga fleksibiliteten til de semi-strukturerte intervjuene oss muligheten til å kunne improvisere spørsmål underveis i de tilfellene der dette var formålstjenlig.

Intervjuene som ble gjort ansikt til ansikt ble gjennomført på Hovseter og Høybuktnoen. Respondentene ble informert i forkant om at vi skulle gjøre opptak av intervjuet og at respondenten og svarene ville anonymiseres. De ble også gitt en kort redegjørelse av

oppgavens tema før de ble bedt om å stille til intervju. Det ble brukt i underkant av en time per intervju.

Vi bestemte oss for å intervju troppssjefene i avdelingene, da de representerer det laveste nivået for hvor risikoaktivitet både gjennomføres og planlegges. Troppssjefene har for det meste høyere utdanning fra Krigsskolen, som innebærer at de har noe formell utdannelse innenfor risikovurderinger. Dette er en fordel da de har kunnskap om tema og problemstilling både fra sin utdanning og arbeidserfaring.

Utvalget fra GSV var representativt og diversifisert ved at det inneholdt troppssjefer fra utdanningskompaniet, støttekompaniet og en troppssjef uten krigsskoleutdanning. Videre besto utvalget på GSV av tre troppssjefer av totalt 15 troppssjefer ved avdelingen, altså et utvalg på 20%. Ved HMKG besto utvalget av tre troppssjefer av totalt 23 troppssjefer, en andel på omtrent 13%.

Vi bestemte oss først for et antall respondenter, gitt tiden vi hadde til rådighet og oppgavens omfang. Deretter kategoriserte vi potensielle respondenter i ulike undergrupper som vi mente ville gi oss svar på problemstillingen. Så plukket vi ut et jevnt utvalg fra de forskjellige undergruppene og beholdt et par plasser i reserve, i tilfelle noen av respondentene ga svar eller henviste oss til andre interessante respondenter. Således inkorporerte vi også litt av «snøball-metoden» i vår metode (Jacobsen, 2005, pp. 175-176).

4.1.2 Observasjon

Observasjon som metode for datainnsamling skiller seg vesentlig fra intervju. Metoden er spesielt bra for å se hva folk faktisk gjør, i motsetning til hva de sier at de gjør (Jacobsen, 2005, p. 159). Det kan være mange grunner til at det er forskjell på hva folk sier de gjør og hva de faktisk gjør, både bevisst og ubevisst. Eksempler på dette kan være at folk ikke snakker sant, ikke husker eller har misforstått spørsmål. Hovedbegrensningen til observasjon som metode er at vi kun får med oss det mennesker gjør, ikke det de opplever eller mener (Jacobsen, 2005). Dette blir imidlertid noe annerledes for vårt vedkommende, da vi har brukt deltagende observasjon, der vi har deltatt i diskusjoner og arbeid hvor andres meninger og opplevelser tidvis har kommet til syne.

Ved deltagende observasjon deltar vi som forskere på lik linje med andre mennesker i det vi undersøker. Utfordringen med deltagende observasjon er i stor grad knyttet til vår egen påvirkning på det vi deltar i. Det er sannsynlig at vi gjennom årene har påvirket miljøet og

menneskene rundt oss slik at det vi har sett og hørt har vært i tråd med eget synspunkt eller forventet synspunkt. Dette er det viktig å være bevisst da de vi omgås og snakker med ikke representerer alle i organisasjonen, men kun et utvalg.

Deltagende observasjon – fordeler og ulemper. Metoden deltagende observasjon har vi lært gjennom studiet. Imidlertid består oppgaven av både observasjoner og erfaringer akkumulert gjennom vår samlede tid i Forsvaret samt underveis i masterstudiet ved UiT. Hoveddelen av den deltagende observasjonen er imidlertid, som nevnt, gjennomført etter at vi lærte metode ved UiT og hadde funnet ut av temaet for masteroppgaven. Etter at vi lærte om deltagende observasjon ved UiT og begynte å arbeide med masteroppgaven fikk vi naturligvis også et større fokus på strukturert datainnsamling og empiri. Det vi har fra tiden i forkant er selvfølgelig noe løsere og dermed mindre vektlagt, men tatt i betraktning. Masteroppgaven har vi til sammen arbeidet med over en periode på i overkant av to år, fra høsten 2017 til høsten 2019.

Til sammen har vi arbeidet i Hæren i mer enn 25 år på ulike nivåer, fra rekrutt, lagfører, troppssjef, stabsmedlem og til kompanisjef. Videre har vi arbeidet i syv ulike bataljoner og ni ulike kompanier i Hæren. Dette danner grunnlag for en relativt bred portefølje av deltagende observasjon.

4.2 Refleksjoner knyttet til pålitelighet og gyldighet

Det er hovedsakelig tre grunner til at vi har valgt kvalitativ metode fremfor kvantitativ.

Kvalitativ metode er bedre egnet for å komme i dybden på tema og problemstillingen, da man kan stille oppfølgingsspørsmål og får fram nyanser i svar. Dette er kvantitative undersøkelser mindre hensiktsmessige for å belyse. Videre er det sannsynlig at spørsmål i et spørreskjema blir tolket og forstått svært ulikt. Denne graden av misforståelse kan minimeres ved intervjuer. I tillegg er vi svært bevisste at en stor del av kommunikasjonen mellom oss mennesker er non-verbal. Ved å gjennomføre både intervjuer ansikt til ansikt og deltagende observasjon har vi mulighet til å kunne fange opp non-verbal kommunikasjon for deretter å kunne formulere relevante spørsmål i håp om å bedre forstå hva intervjuobjektene eller respondentene egentlig mener.

Intervjuobjektene ble valgt ut ifra stilling, kompetanse, erfaring og tilgjengelighet. Vi fikk godkjennelse fra avdelingene på at vi kunne intervjuer troppssjefsnivået. Deretter spurte vi de relevante troppssjefene i de respektive avdelingene om de hadde tid til å stille opp. I og med

at respondentene er frivillige og ikke helt tilfeldig utvalgt vil dette kunne ha påvirkning på resultatet vårt. Det kan tenkes at de som har mye kontroversiell kunnskap om temaet vi skal undersøke ikke ønsker å stille til intervju. Vi anser sannsynligheten for dette til å være lav av to grunner. Det ene er at majoriteten av de vi spurte om å stille til intervju takket ja. Det andre er at vi har ingen indikasjon på at de som ikke kunne stille av praktiske årsaker ikke ønsket å bidra, men derimot at det rett og slett ikke passet på de ulike alternative tidspunktene.

Under ett av intervjuene hadde vi en utfordring knyttet til begrepsmessig gyldighet. Intervjueren tok for gitt at begrepet «oppdragsbasert ledelse» var kjent for intervjuobjektet, og brukte derfor ikke tid på dette. Dette er et begrep som gjentas mye på tvers av fag under utdanningen ved Krigsskolen. Dette intervjuobjektet var imidlertid ikke krigsskoleutdannet. Intervjuobjektet tolket ordet som ganske nøyaktig det motsatte av den offisielle betydningen, nemlig ordrebasert ledelse. Dette førte til noe forvirring for begge parter ved oppstarten av intervjuet, men ble etter hvert adressert av intervjueren før vi gikk tilbake og repeterte spørsmålene med en felles forståelse for hva begrepet betydde. Det vil naturligvis kunne være andre tilfeller av misforståelser knyttet til begrepsmessig gyldighet som vi ikke har oppdaget. Imidlertid kan det tenkes at sannsynligheten for dette er noe mindre enn om vi ikke hadde vært en del av organisasjonen vi har gjennomført undersøkelsene i, da vårt felles «stammespråk» også betyr at vi har en del faglige ord og begreper det er lettere for oss å forstå.

Alle undersøkelser kan ha metodologiske forklaringer. Våre funn er ikke noe annerledes på dette området. Dette gjelder både i intervjuene og under den deltagende observasjonen. Ved intervjuer er samhandlingen mellom intervjuer og intervjuobjektet et potensielt forhold som kan påvirke resultatet (Jacobsen, 2005, p. 366). Vi har prøvd å opptre likt i alle intervjusituasjonene, men dette er naturligvis ikke mulig. Humøret vårt, tonefallet, hvordan respondenten svarer og opptrer, lengden på en pause mellom spørsmål og en rekke andre faktorer kan ha påvirket svarene. Vi hevder at vår bevissthet rundt dette i forkant av intervjuene har i det minste bidratt til å minimere disse feilkildene, men naturligvis ikke eliminere de fullstendig. I etterkant av intervjuene, under analysen, har det vært viktig for oss å avdekke om vi allikevel har gjort noe som har påvirket resultatet. En måte vi har undersøkt om dette er tilfelle, har vært å se på om et intervju divergerer på et eller flere punkter vesentlig fra de andre intervjuene. Vi kan ikke se tydelige tegn på dette fra opptakene. Imidlertid hører vi at det er noe divergens i hvor lang «pause» det er mellom spørsmålene vi

stiller. Dette kan ha bidratt til at enkelte respondenter i større grad fikk samlet tankene og utbrodert svarene sine ytterligere.

Formuleringen av spørsmål har også stor påvirkning på hvordan respondentene svarer. Ved utformingen av intervjuguiden har vi søkt å unngå ledende og uklare spørsmål. Imidlertid ser vi at enkelte av våre spørsmål i intervjuene er doble spørsmål. Dette kan ha skapt forvirring da det er potensielt vanskelig å vite hva respondenten egentlig har svart på. For å kunne teste om dette har hatt påvirkning og er en potensiell feilkilde måtte vi ha brukt minst to forskjellige spørreskemaer. Dette har vi ikke gjort. Det blir dermed vanskelig å si noe konkret om hvorvidt våre doble spørsmål er en feilkilde i undersøkelsene. Det skal allikevel nevnes at gitt svarene vi har fått fremstår det ikke som at de doble spørsmålene har blitt misforstått.

Både under intervjuene og under vår deltagende observasjon inneholder svarene til respondentene, altså det folk sier, en grad av feilmargin. Motivasjonen for dette er hovedsakelig delt i tre. Respondenten kan ha en egeninteresse i det å svare usant, dette kalles strategiske svar (Jacobsen, 2005). For vår del kan det for eksempel være at respondenten har en forventning om at sjefen sin kommer til å bli kjent med hva som svares i undersøkelsen, og dermed kun attribuerer positive egenskaper til nærmeste sjef. Imidlertid taler svarene fra intervjuene mot at respondentene følte de kunne snakke fritt. Dette ble spesielt tydelig i ett intervju der respondenten er kritisk til nærmeste sjefs løse rammer.

Et annet forhold som kan bidra til feilinformasjon er at vi potensielt tvinger respondenten til å mene noe om forhold de ikke har kunnskap eller interesse for. For enkelte kan det være vanskelig å innrømme eller svare «jeg vet ikke» eller «dette kan jeg ikke noe om». Dette er potensielt høyaktuelt i kategorien vi intervjuer, da dette er troppssjefer som i stor grad er nyutdannet fra Krigsskolen og kanskje ikke enda har den selvtilliten til å avsløre det de potensielt kan oppleve som egne svakheter. Dette kan føre til en sterkere polarisering av svarene en hva som faktisk er tilfelle. Da respondenter som reelt sett burde svart nøytralt i form av «vet ikke» heller svarer i den ene eller andre enden av skalaen. Den tredje grunnen til at svarene respondentene gir kan være potensielle feilsvar er at de ikke tar undersøkelsen alvorlig og svarer for å svare, snarere enn hva de faktisk mener. Dette er antagelig mer vanlig i spørreskemaer til respondenter som ikke har noe forhold til forskerne. I vårt tilfelle er respondentene kollegaer og vi anser denne feilkilden derfor til å være noe mindre enn den kanskje er i andre tilfeller.

4.2.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet sier noe om resultatene oppleves som riktige. Hva som er riktig innen samfunnsvitenskap er imidlertid vanskelig å si noe om. I stedet for å snakke om riktighet og sannhet brukes gjerne begrepet intersubjektivitet, som betyr at andre er enige i resultatet. Dette testes dermed gjennom å undersøke med respondentene om de kjenner seg igjen i svarene, ved å sjekke med andre fagfolk, ved å undersøke empiri eller teori, eller ved å kritisk gjennomgå resultatene av undersøkelsene. Det vi gjør da er å validere, som betyr å teste gyldigheten av våre funn (Jacobsen, 2015). Dette gjorde vi gjennom å legge frem våre deler av våre funn og hypoteser for to av respondentene, i etterkant av intervjuene. Denne testen kalles gjerne «gyldighet ved første blick» (Jacobsen, 2005, p. 214). Våre to respondenter verifiserte således gyldigheten gjennom å anerkjenne at våre funn var i tråd med deres oppfatning.

Videre har vi sett på om kildene har gitt fra seg riktig informasjon. Innunder dette ligger kildens evne til å besvare våre undersøkelser, samt kildens grad av nærhet til det vi undersøker. Våre respondenter har i hovedsak en utdanning og et erfaringsgrunnlag innenfor samtlige av våre spørsmål. Dermed kan vi argumentere for at de formelt sett har evne til å besvare våre spørsmål. Videre er kildene valgt med bakgrunn i prinsippet om nærhet. Samtlige av våre kilder er primærkilder som svarer ut ifra egne erfaringer og meninger. Imidlertid er noen av våre kilder fra den deltagende observasjonen gjenfortellinger fra andre, altså sekundærkilder. Her må vi være bevisst at deler av informasjonen med høyere grad av sannsynlighet vil kunne være endret ettersom det ikke er førstehånds- erfaringer og kunnskap. Kunnskapen om temaet og dermed også evnen til å besvare undersøkelsene ville trolig økt dersom vi hadde intervjuet kompanisjefer eller noen andre i Hæren med mer erfaring og utdanning innen både ledelse og risikovurderinger. Vi ville da imidlertid kommet lenger vekk fra de som faktisk utøver aktiviteten. Dermed kunne vi fått respondenter med større evne, men mindre nærhet. Dette er en avveining vi har tatt, der vi har vektlagt nærhet.

Hvor vi var i prosessen når dataene ble samlet inn, vil også kunne påvirke resultatene. Ved å innhente informasjon tidlig er man potensielt mindre farget, og leter kanskje mindre etter svar man allerede har fått for å bekrefte tidligere kilder. Senere datainnsamling kan betyr som regel at man er mer kunnskapsrik og vet bedre hva man egentlig leter etter. Altså blir undersøkelsene mer spisset (Jacobsen, 2005, p. 218). For vår del har vi fått litt av begge deler. Vi gjennomførte store deler av den deltagende observasjonen tidlig, mens intervjuene ble

gjennomført sent i prosessen. Dermed fikk vi spisset intervjuene, samtidig som vi under den deltagende observasjonen var antagelig mer åpne og mindre forutinntatt enn vi ville vært om vi hadde gjennomført intervjuene i forkant. Samtidig kan dette også bety at vi ble forutinntatt av den deltagende observasjonen og tok med oss dette inn i intervjuprosessen.

4.2.2 Ekstern gyldighet

I tillegg til intern gyldighet må vi vurdere ekstern gyldighet. Ekstern gyldighet omhandler i hvilken grad funnene av undersøkelsene er overførbare. Med overførbarhet mener vi om funnene kan brukes til videre komparasjon og generalisering. Som regel er det ikke meningen å generalisere ut ifra funnene i en kvalitativ undersøkelse. Det er imidlertid to ulike former for generalisering, hvorav den ene kan være mer aktuell for kvalitative undersøkelser enn den andre (Jacobsen, 2015). Den ene formen for generalisering kalles teoretisk generalisering. Teoretisk generalisering innebærer om vi kan generalisere fra empiri til teori. Den andre formen for generalisering heter statistisk generalisering. Statistisk generalisering innebærer å kunne si noe om en hel populasjon med en viss grad av sannsynlighet ut ifra funnene i et mindre utvalg. Statistisk generalisering er generelt vanskelig ved kvalitativ metode da relativt få enheter er undersøkt. Det samme gjelder i vårt tilfelle, da vi kun har gjennomført seks intervjuer. Av et totalt antall troppssjefer i Hæren på omkring 200 er det dermed vanskelig å generalisere med våre undersøkelser. Hvis vi derimot prøver å generalisere kun i avdelingen undersøkelsen er gjort blir tallene noe bedre, da det kun er 15 troppssjefer ved GSV og 19 troppssjefer i HMKG. Dette er imidlertid en noe søkt måte å gjøre det på, da feilkildene potensielt blir veldig store. Feilmarginen vil være stor uansett prosentandel, da vi har intervjuet såpass få respondenter at utslagene kan bli store, bare én respondent svarer noe utenfor normen.

4.2.3 Pålitelighet

Ved å vurdere oppgavens pålitelighet vurderer vi blant annet om det er aspekter ved undersøkelsene som har skapt resultatet. Dette er igjen det vi kaller metodologiske forklaringer. Vi snakker her gjerne om en undersøkereffekt, eller for våre intervjuer – en intervju effekt. For deltagende observasjon heter fenomenet observasjonseffekt. For vår deltagende observasjon vil trolig ikke dette fenomenet være like gjeldende, da de som undersøkes ikke er kjent med at vi observerer i øyemed av en masteroppgave. Her er det imidlertid et etisk aspekt, da vi ikke aktivt har gjort alle rundt oss på arbeidsplassen kjent med at vi, som en del av en masteroppgave, gjennomfører deltagende observasjon. Etisk er dette

ofte uakseptabelt. Imidlertid er det ingen av funnene fra den deltagende observasjonen som attribueres til spesifikke kollegaer eller mindre enheter eller avdelinger. Videre er det ikke noe de stilles til ansvar for. Videre ville det vært lite praktisk og høyst unaturlig å skulle i ethvert nytt møte med kollegaer fortelle at de potensielt er en del av vår deltagende observasjon og masteroppgave. Dette ville også kunne endret samarbeidsklima på vår arbeidsplass, noe vi ikke ønsket. Innen observasjon snakker man om en observasjonseffekt, men denne er mer gjeldende dersom noen fra utsiden hadde gjennomført observasjoner i Forsvaret, for eksempel sosialantropolog Tone Danielsen sin studie av kulturen i Marinejegerkommandoen (Danielsen, 2012). Tone Danielsen brukte blant annet uniform under deler av sin observasjon for å mitigere risikoen for en observasjonseffekt, til tross for at hun på det tidspunktet ikke var militært ansatt.

Et aspekt som taler for at våre intervjuer har hatt en større intervjuereffekt enn det som er vanlig, er at vi begge har foretatt intervjuer. Det betyr at vi kan ha gitt ulike stimuli til respondentene, slik at vi kan ha oppnådd forskjellige resultater (Jacobsen, 2015).

Kvalitative metoder er sterkt kontekstavhengige. Med dette menes at mennesker endrer adferd avhengig av omgivelsene rundt. Med bakgrunn i dette prøvde vi å gjennomføre intervjuene på et så nøytralt sted som mulig. Intervjuene ble derfor gjennomført på møterom og arbeidsrom i tilknytning til respondentens eget kontor og arbeidssted. Det ble mer naturlig, da dette området er et sted de oppholder seg daglig. Imidlertid er det også noen ulemper med også denne lokasjonen. Disse omgivelsene har et visst element av forstyrrelser. Dette skjedde blant annet ved en anledning, da en kollega kom inn på møterommet vi brukte til intervju. Vedkommende gikk fort ut igjen, og det er vanskelig å si noe om hvordan dette påvirket respondenten. Samtlige av intervjuene som ble gjennomført var planlagt i forkant, med avtalt sted og tid. Dette ble valgt fordi vi ønsket gjennomtenkte synspunkter fra respondentene. Et annet aspekt ved valget av planlagt foran overraskende er det etiske, eller rett og slett folkeskikk. Det ville blant enkelte bli oppfattet som frekt å overraskende intervju de på arbeidsplassen uten å ha på forhånd avtalt at vedkommende godtar å bli intervjuet. Dette var ikke aktuelt for oss, både med bakgrunn i kulturen for planlegging i Forsvaret, men også fordi flere av respondentene antagelig ikke ville gjennomført overraskende intervjuer. Etter de innledende spørsmålene ville sannsynligvis de fleste gått, enten fordi de hadde andre avtaler eller fordi de ikke ønsket å bli overrasket på den måten. Vi innhentet skriftlig eller muntlig samtykke i forkant av intervjuene i form av vår samtykkeerklæring (vedlegg 2). Videre vil tiden på døgnet og om intervjuet foretas i arbeidstid eller på fritiden kunne påvirke svarene

(Jacobsen, 2005). Vi gjennomførte intervjuene innenfor arbeidstiden til respondentene, slik at de ikke skulle bruke av sin egen fritid til en arbeidsrelatert oppgave. I tillegg ønsket vi ikke at respondentene skulle stresse med å bli ferdig fordi de egentlig skulle vært med familien, gjort husarbeid eller en fritidssyssel. En ulempe her vil imidlertid være at enkelte av respondentene potensielt har så mange arbeidsoppgaver at de allikevel ønsker å bli ferdig med intervjuet så fort som mulig for å gå tilbake til vanlige arbeidsoppgaver. At intervjuene var planlagt i god tid håper vi at reduserte denne risikoen. Vi opplevde at de vi intervjuet tok seg tid til å svare og hastet ikke videre.

Når vi vurderer påliteligheten av vårt undersøkelsesopplegg må vi også se på om slurv kan ha påvirket registreringen eller analysen av data (Jacobsen, 2005). Intervjuene ble gjennomført med opptak av lyd for å redusere mulighetene for slurv ved registrering av data. Ved observasjonen var dette imidlertid vesentlig vanskeligere. Vi skrev notater underveis, men det er langt ifra alt som ble sagt eller kom frem som ble notert, da dette av praktiske årsaker ikke lot seg gjennomføre. Derfor har vi antagelig gått glipp av noe informasjon her, selv om vi begge er vant med å notere i det daglige i vår jobb.

Oppsummert kan vi si at gyldigheten og påliteligheten økes gjennom å kombinere ulike metoder, ulike intervjuere, ulike kontekster og ulike som registrerer og analyserer data. Vi oppnår da noe som kalles en triangulering. Det bør imidlertid nevnes dette øker gyldigheten og påliteligheten dersom vi finner samme svar, med ulike metoder. Dersom vi får forskjellige svar sier det egentlig mer om metoden, enn om det vi undersøker. Dessverre har vi ikke fått til dette innenfor samtlige domener. Vi har imidlertid kombinert intervju og observasjon og brukt to ulike intervjuere/observatører. Dette har gitt et mest mulig helhetlig bilde av situasjonen.

Et annet perspektiv enn triangulering finner vi i refleksivitet. Mange hevder det er umulig å gjenskape samme funn av en annen forsker. Ved å forsøke hevdes det at vi egentlig studerer ett nytt fenomen, da konteksten, intervjueren og det sosiale samspillet er forandret.

Refleksivitet handler dermed isteden om forskeren klarer å reflektere og er åpen om hva som er gjort og ikke gjort, samt hvordan dette har påvirket resultatet. Troverdigheten til funnene er dermed knyttet til i hvilken grad forskeren klarer å reflektere over egen påvirkning på funnene. Vi kan dermed si at troverdigheten til funnene er tett knyttet opp mot troverdigheten til forskeren eller forskerne. Det som uansett blir det viktigste er åpenhet om hva som er gjort,

slik at andre kan få innsyn i metoden, for etterprøvbarehet og transparens (Jacobsen, 2005, p. 231).

4.3 Egen nærhet

Vår egen nærhet til det vi undersøker påvirker oppgaven på flere måter. I vårt tilfelle er vi i tillegg en del av organisasjonen vi gjennomfører undersøkelser i. Maksimal nærhet og begrepet «go native» har fått kritikk for at undersøkernes fanges i virkelighetsbildet til de undersøkte (Jacobsen, 2005, p. 40). I vårt tilfelle har vi ikke gått native, men vi *er* native. Dermed er det ekstra viktig for oss å reflektere rundt dette og det å belyse hvilke konsekvenser det har hatt for våre funn. Vi har antagelig en redusert evne til kritisk avstand og et analytisk og objektivt syn på det vi har studert. Som en del av organisasjonen er det en draging til å forsvare det som blir sagt eller gjort, istedenfor å se på funnene med et kritisk og granskende blikk. På den andre siden er nærhet nødvendig for å forstå perspektivene til de som undersøkes. I tillegg gir vår nærhet en faglig tyngde og kunnskap om organisasjonen som er meget vanskelig for en fra utsiden å tilegne seg. Nærhet gir også oftere større grad av åpenhet og muliggjør dermed mer ærlige svar enn hva som er potensielt mulig ved distanse.

Gjennom å være en del av organisasjonen oppnår vi også andre fordeler, som for eksempel høy grad av tillit og forståelse. Det er potensielt lavere terskel for oss å få gjennomført intervjuer og å etablere et tillitsforhold med våre kollegaer enn det er for noen fra utsiden. Selv om vi ikke har et sosialt forhold utenom jobb med de vi har intervjuet, bidrar det å kjenne til hverandre, gå i samme uniform og det å arbeide i samme organisasjon til at en viss grad av tillit allerede er etablert.

Vår egen rolle under intervjuene har også påvirket respondentene. Vi er begge kaptein av grad, mens de vi har intervjuet har primært vært løytnanter, som er én grad under i offiserssøylen i det militære hierarkiet. Dette betyr naturligvis en hel del for hva respondentene svarer. Selv om takhøyden oppleves som stor i begge avdelingene vi har foretatt intervjuene på, vil trolig ikke intervjuobjektene ønske å avsløre egne mangler på kunnskap eller mangler på utført risikovurdering i møte med en offiser av høyere rang. I tillegg vil våre stillinger kunne ha påvirket med en tilsvarende effekt, da vi har innehatt stillinger som organisatorisk er over de vi har intervjuet. Gjennom en åpen, jovial og vennlig væremåte tror vi at denne distansen som kan gi feilinformasjon har blitt redusert. Den militære strukturen gjør imidlertid at den aldri vil kunne fjernes fullstendig.

Våre personlige erfaringer gjør oss i stand til å forstå konteksten. Gjennom bevissthet og åpenhet rundt vår nærhet til det som undersøkes håper vi at oppgaven styrkes av våre personlige erfaringer og forståelse, snarere enn svekkes.

5 Analyse

I dette kapittelet vil vi presentere de funnene vi har gjort og drøfte dem opp mot teoriene om oppdragsbasert ledelse, sikkerhet og risikovurderinger. Vi vil innledningsvis presentere de funnene vi gjorde fra den deltakende observasjonen, først fra tiden før problemstillingen ble utviklet, deretter fra tiden etter at problemstillingen var klar. Så vil vi presentere funnene vi har gjort under intervjuene av troppssjefer ved Grensevakten og Garden. Vi vil deretter diskutere likheter og forskjeller sett i sammenheng med de sentrale teoriene om oppdragsbasert lederskap, risikovurdering og den problemstillingen som ligger til grunn for denne oppgaven.

Vi vil kort redegjøre for hvorfor vi har valgt denne strukturen da vi mener det kan være viktig å ha i bakhodet før man leser videre. For det første er det på denne måten oppgaven har utviklet seg. Vi hadde etter mange år i organisasjonen gjort oss opp en del meninger om hvordan ting var og fungerte. Dette medførte forventinger til hva vi skulle oppdage videre i prosessen, og dermed vil det være naturlig at funnene vi har gjort kommer i samme rekkefølge her. For det andre ønsket vi å la informantene vi har intervjuet komme til orde før vi begynner å tolke det de forteller oss. Av respekt for de som har stilt opp i denne studien syns vi det var viktig å la deres meninger slippe til så utolket som mulig. For det tredje er denne strukturen et forsøk på å skille datamaterialet fra vår fortolkning, slik at det er tydelig for leseren hva som er rådata og hva som er analyse av data.

En ulempe med strukturen vi har valgt er at det ikke alltid er så enkelt å gjøre en tydelig deling av funn og fortolkning i kvalitative studier (Everett & Furseth, 2012). Vi kunne valgt å ha mer glidende overganger mellom data, analyse og fortolkning for å skape en bedre flyt i teksten. Man kan argumentere for at det ville bli mer leservennlig på den måten. En annen ulempe med denne strukturen er at siden vi har samlet inn kvalitative data så vil det alltid være en viss fortolkning til stede. For eksempel når vi velger ut hvilke data vi skal ta med fra våre observasjoner inn i oppgaven, så har det vært en viss grad av fortolkning allerede (Everett & Furseth, 2012).

Til tross for at det kan være fordeler med mer glidende overganger mellom presentasjon av data og fortolkning i kvalitative studier har vi valgt en tydeligere deling. I tillegg til argumentene nevnt tidligere, har vi også gjort dette valget i et forsøk på å holde en viss ryddighet i kapittelet. Det kan være vanskelig å holde en oversikt over hvor dataene kommer

fra når vi har forholdsvis mange kilder, dermed er dette en måte å organisere og kategorisere dataene vi har funnet.

5.1 Resultat

5.1.1 Deltakende observasjon pre 2017

I dette delkapittelet vil vi presentere de funnene vi gjorde i vår deltakende observasjon fra tiden før vi utarbeidet tema og problemstilling for denne oppgaven. Dette var også før vi virkelig satte oss inn i hva deltakende observasjon egentlig er. Det betyr at dataene vi samlet inn i denne perioden ble samlet inn ubevisst og urelatert til denne oppgaven. Likevel mener vi at det er viktig å ta med denne dataen, da det er data som er samlet inn over en betydelig tidsperiode på til sammen over 20 år. Denne datainnsamlingen er på mange måter bakgrunnen til denne oppgaven. Det er denne perioden som fanget vår interesse for oppdragsbasert ledelse og risikovurderinger.

Oppdragsbasert ledelse ble offisielt innført i 2000, som en konsekvens av at man ønsket en dreining mot manøverteori og oppdragstaktikk (Forsvarsstaben, 2014). Dette skjedde før vår deltakende observasjon begynte i 2004, likevel viser våre funn at det var en stor grad av variasjon i om det ble benyttet i de avdelingene vi observerte. Våre observasjoner tyder på at majoriteten av militære ledere ønsket å ha en oppdragsbasert tilnærming til ledelse, men det var ikke alle som fikk det til på en god måte. Et interessant funn er at de som ble oppfattet som dyktige militære ledere oftere hadde en tendens til å vise at de utførte et oppdragsbasert lederskap i praksis.

Et eksempel på dette er fra en øvelse i Troms vinteren 2006. En ung talentfull leder, som senere skulle få en meget god karriere i Hæren, hadde en lagfører som gjorde en dårlig vurdering under et oppdrag. Lederen reagerte med å ta en prat med vedkommende om beslutningen. Utfallet av samtalen var at begge var enige om at beslutningen hadde vært feil, men lagføreren hadde fått skryt for at han hadde turt å handle med usikre forutsetninger og ble oppfordret til å tørre også neste gang. I dette eksempelet viste lederen at han hadde en god forståelse for hva oppdragsbasert ledelse handler om. Han fortalte også om dette til alle lagførerne i troppen i etterkant og snakket om hans forståelse for oppdragsbasert ledelse. Lederen mente man kan være både tydelig og detaljert, man kan veilede og utvikle, men det viktigste av alt er å legge til rette for lokale initiativ.

Vi har også gjort en del observasjoner av ledere som gjerne ønsker å utøve et oppdragsbasert lederskap, men som ikke får det helt til. Dette er av forskjellige årsaker, de har enten ikke helt forstått hva oppdragsbasert ledelse dreier seg om, de har ikke tilstrekkelig tillit til sine undergitte, de gir intensjon, men for dårlige rammer eller at følgerskapet er ikke modent nok til å forholde seg til den ledelsesformen. Vi har pratet med flere militære ledere som har ytret at det å utøve et oppdragsbasert lederskap er som å balansere på en knivsegg mellom det og ikke-ledelse. Med det antyder de at oppdragsbasert ledelse innebærer et fravær av oppfølging og kontroll.

Når det kommer til måten risikovurderinger gjennomføres på viser våre funn at det veldig ofte gjøres av øvingslederen. Det vil si den som er ansvarlig for planlegging og gjennomføring av øvelsen. Det blir ofte gjort i form av at man «skriver en ORM». Som beskrevet i kapittel 3.3 betyr det at man har fylt ut skjemaet for risikovurdering. Kvaliteten på denne risikovurderingen varierer naturlig ut fra den faglige og metodiske dyktigheten til øvingslederen. Noen øvingsledere argumenterer for at risikovurderingen skal gjøres på nytt før hver øvelse/aktivitet, fordi det er prosessen og ikke produktet som er nyttig. Mens andre argumenterer for at man helst bør se til tidligere risikovurderinger for å hente ut en beste praksis fra tidligere erfaringer. Uansett hvordan man har gjort risikovurderingen så tilsier våre funn at for en øvelse på troppsnivå eller høyere gjøres risikovurderingen på en god måte. Hva man bruker risikovurderingen til etter det er derimot svært varierende.

Etter at en øvingsleder, eller det vi kan kalle overordnet nivå, har gjennomført sin risikovurdering så dokumenteres den og legges som et vedlegg til øvingsordren. Disse risikovurderingene er ofte av god kvalitet, men en utfordring med dem er at de ofte er gjennomført og dokumentert ut fra et krav-hensyn. Det betyr ikke at prosessen ikke har vært nyttig, men den er ofte langt fra så nyttig som den kunne ha vært. Ofte ser vi at en del risikovurderinger gjøres på et for høyt nivå. Det vil si at vurderinger om sannsynlighet, konsekvens og tiltak, besluttes på flere nivåer unna de som fysisk utfører aktiviteten. Underordnet nivå blir ofte presentert for risikovurderingen i form av at skjemaet vises fram og man snakker om hvilke farer man har identifisert og hvilke tiltak som er innført. Underordnet nivå gjennomfører sjeldent risikovurdering som dokumenteres skriftlig. Våre funn tilsier heller ikke at det er vanlig å gjennomføre formelle risikovurderinger på underordnet nivå i det hele tatt.

Under observasjonene i denne perioden hadde vi flere ganger sett at forholdet til UD-2.1, Forsvarets sikkerhetsbestemmelser, var nærmest humoristisk. Boken ble beskrevet som «boken med alle ulykkene», der hver sikkerhetsbestemmelse var blitt etablert som en følge av et uhell eller en ulykke som hadde inntruffet. Det ble også innført en rekke tiltak i perioden som forsterket dette inntrykket, for eksempel ble det forbudt å ha rødsprit og våpenolje på brusflasker. Forbudet kom som en følge av at noen hadde drukket av flasker som inneholdt disse væskene, i den tro at det var brus. Eksempler som dette bidro til at det ble fleipet en del om UD-2.1. Våre observasjoner peker imidlertid mot at dette ikke førte til at noen valgte å ikke følge bestemmelsene. Dog kan holdningene til UD-2.1 naturligvis over tid svekke tilliten til oppslagsverket og bestemmelsene.

Som vi ser så er det jevnt over et ønske fra ledere i Hæren om å utføre et oppdragsbasert lederskap. Dette lykkes i stor grad mange med, men det er ikke alle som får det helt til. Risikovurderingene gjøres på overordnet nivå, utførende gjennomgår den overordnede vurderingen, men gjør formelt sett ingen selvstendige vurderinger.

5.1.2 Deltakende observasjon post 2017

Funnene vi presenterer i dette delkapittelet er fra den deltakende observasjonen vi gjorde etter at tema og problemstilling for denne studien var klar. Vi hadde også skaffet oss en bedre forståelse for metode generelt og deltakende observasjon som en måte å samle inn data på. Dette medførte at vi var mer bevisst på hvilke situasjoner vi som faktisk var interessante for vår problemstilling, og fulgte ekstra nøye med på de situasjonene. Dette var blant annet øvelser, operasjoner og andre aktiviteter der det var hensiktsmessig å gjennomføre risikovurderinger i forkant. Vi hadde naturlig nok også denne oppgaven i bakhodet under samtaler med deltakere i organisasjonene vi observerte. Dette opplevde vi som spesielt nyttig da vi kunne ta del i både de formelle og uformelle samtalene som foregikk. Samtidig kan det være utfordrende å vurdere påliteligheten siden vår aktive deltakelse i samtalene kan påvirke de funnene vi gjorde. På en annen side pågikk denne observasjonen over så lang tid og med så mange forskjellige samtaler at det var en nyttig datainnsamling for oss.

Våre funn angående oppdragsbasert ledelse fra denne perioden viser at det fortsatt er svært varierende hvordan oppdragsbasert ledelse blir brukt i praksis. Konseptet blir nærmest dyrket frem som den eneste rette formen for lederskap blant Hærens ledere. Likevel ser vi en del eksempler på at det ikke alltid blir gjennomført i praksis. For eksempel under militær operasjonsplanlegging blir ofte avdelinger tildelt det som kalles «på ordre»-oppdrag. Det

betyr at avdelingen har fått en oppgave, men den skal ikke iverksettes for sjefen gir klarsignal. Utbredt bruk av slike «på ordre»-oppdrag, kombinert med faseinndeling av planer, kan skape lite rom for initiativ på lavere nivå.

Til tross for at oppdragsbasert ledelse tilsynelatende ikke er særlig fremtonende i planprosesser tyder våre funn på at den praktiske utførelsen av lederskapet ofte peker i en annen retning. De gangene underordnede har vist initiativ og utnyttet muligheter som går utenfor det som er planlagt i en operasjon blir det som regel berømmet. Våre funn viser altså at det er en vilje til å ha en oppdragsbasert ledelseskultur, underordnede som tørr å ta initiativ samt at evne til å ta beslutninger blir berømmet. Samtidig kan det se ut til at behovet for å beholde kontrollen og oversikten i en del tilfeller overgår ønsket om å desentralisere myndighet. Det er ikke bare i militære operasjoner konseptet om oppdragsbasert ledelse er relevant. Det vil også være relevant under det som kalles «daglig drift», altså utdanning, trening og ledelse av avdelingene i det daglige.

Risikovurderingene gjennomføres som regel på en god måte, med grundig dokumentering på større aktiviteter som for eksempel øvelser. Da er det gjerne en øvingsleder, som på større øvelser også har med seg flere i øvingsledelsen, som har ansvar for risikovurderingen. Dette gjøres fordi det er et krav, men våre funn tyder på at det også gjøres fordi det er gode innarbeidede rutiner i avdelingene og ikke minst fordi øvingsledelsen har et genuint ønske om å øve så sikkert som mulig. Det er som regel denne risikovurderingen det stilles krav til at skal være dokumentert, altså den risikovurderingen som gjøres på overordnet nivå.

Forsvarets sikkerhetsbestemmelser (Sjef Hæren, 2018) beskriver at risikovurderinger skal gjøres på overordnet og underordnet nivå. Som nevnt over tilsier våre funn at det ofte gjøres på en god måte, med god dokumentasjon på overordnet nivå. Når vi i denne perioden av den deltakende observasjonen har sett på hvordan risikovurderinger gjennomføres på underordnet nivå så ser vi at det ofte gjennomføres meget gode og gjennomarbeidede risikovurderinger. Til forskjell fra på overordnet nivå blir den sjeldent dokumentert, men det kan se ut til at det kontinuerlig gjennomføres vurderinger rundt risiko. Våre funn viser at graden av hvor ofte risikovurderinger gjøres på underordnet nivå og kvaliteten på de avhenger av modenhet og kompetanse hos personellet.

Når man ser på aktiviteten i en tropp så er underordnet nivå gjerne lagføreren sammen med laget sitt. Den typiske lagføreren er 20-26 år og resten av laget 19-20 år. Vi har i våre

observasjoner sett store individuelle forskjeller på dette nivået når det kommer til evnen til å gjennomføre gode risikovurderinger. Våre funn viser at lagførere med noen års erfaring er i bedre stand til å vurdere risiko enn uerfarne lagførere. Vi har også observert at personell med god fagkompetanse er meget gode til å vurdere risiko innenfor det fagområdet de er kompetente på, samtidig kan de i enkelte tilfeller fremstå som nærmest blinde for risiko knyttet til aktivitet innenfor fagområder de ikke har god kompetanse på.

5.1.3 Grensevakten

Informantene er alle valgt med bakgrunn i at de har minimum ett år tjeneste i stillingen, slik at de har tilstrekkelig erfaringsgrunnlag til å besvare spørsmålene. Videre har de variert bakgrunn og kompetanse samt arbeider i de mest risikofylte stillingene. To av informantene har høyere sivil utdanning, hvorav en av de ikke har Krigsskole, altså høyere militær utdanning.

Innenfor oppdragsbasert ledelse påpekte informantene at dette ble utøvd bevisst i avdelingen. Hva de la i betydningen til begrepet oppdragsbasert ledelse var relativt likt, etter at en misforståelse rundt begrepet ble oppklart. En av troppssjefene beskrev imidlertid at oppdragsbasert ledelse kan gå for langt, gjennom at respondentens nærmeste sjef ga mål og intensjon, men ikke var tydelig nok i beskrivelsen av rammene. Det kommende sitatet viser hvordan det kan være en tynn linje mellom intensjonsbasert ledelse og «la det skure»-ledelse (Larsson & Kallenberg, 2006).

Det er nok enda friere tøylar, rammene er ikke like godt på plass. Da kan nok intensjonsbasert ledelse bli litt for slitsom, fordi det er for mye intensjon. Det er ikke noe klart grunnlag som ligger i bunn, hvor hvilken vei vi skal gå. Da blir det mer en sånn, mener jeg, litt flytende suppe, hvor kreativiteten i lederhodene på lavt nivå, sklir ut og så går vi litt forskjellige retninger. (Intervju 3 GSV 05:30)

Videre ble det presisert fra informantene at det var enklere å utøve oppdragsbasert ledelse i praksis ved øvelser, skyting og større aktivitet, enn det var ved daglig rutinepreget arbeid som fulgte et visst mønster. Informantene beskrev at deres nærmeste leder, kompanisjefene, var dyktige til å gi intensjon og mål for både utdanning og operasjoner, slik at de som troppssjefer fikk handlingsrom til å være kreative og utforme egne planer. Informantene arbeidet etter samme filosofi videre ned til sine lagførere, gjennom å gi de tillit til å planlegge og gjennomføre egne leksjoner, så lenge målene for leksjonen ble oppnådd. Videre beskrev flere

av informantene at de følte seg trygge på at de kunne fravike planen til kompaniet dersom det var formålstjenlig. Dette var gjeldende så lenge de forholdt seg til intensjonen og målsetningene til kompaniet. Dersom de beveget seg utenfor intensjonen eller målene til kompaniet fremhevet en av respondentene at det potensielt kunne føre til tap av tillit. Tillit på tvers av nivåer står sentralt i oppdragsbasert ledelse. Denne bevisstheten rundt intensjon, mål, tillit og hvilke rammer man kan bevege seg innenfor kan sies å være et tegn på at en variant av oppdragsbasert ledelse utøves i praksis. Svarene er imidlertid ikke like ensartet innenfor risikovurderinger.

Informantene beskriver i hovedsak at risikovurderingene foretas av kompaniledelsen, men her er det en divergens mellom hva de ulike informantene forklarer. Det blir beskrevet at kompaniets risikovurdering presenteres med ulike tiltak de respektive nivåene under må iverksette for å redusere risikoen. Samtidig svarer en av respondentene også at troppssjefen utarbeider risikovurderingen for de delaktivitetene de selv er ansvarlig for. Det behøver ikke nødvendigvis å være en motforestilling mellom disse fremstillingene. Til videre sammenligning beskriver en annen troppssjef at troppsledelsen utarbeider egne risikovurderinger etter at kompaniet har laget sin. De bygger her videre på kompaniets risikovurdering og tilpasser den til troppens aktivitet og nivå. Her verserer det dermed noe ulik praksis eller i hvert fall ulik oppfattelse av praksis mellom troppssjefene. Det blir også trukket frem av flere informanter at selv om mye av de formelle risikovurderingene foretas på kompaninivå, utøver både tropps og lagsnivå uformelle risikovurderinger kontinuerlig. En informant beskriver det som noe de alltid har i «bakhodet». Imidlertid er det særlig én informant som skiller seg fra de andre i sitt svar om hvem som foretar risikovurderingene. Denne respondenten beskriver det som at det er den som skal lede aktiviteten som gjennomfører risikovurderingen i forkant, altså ofte lagføreren. Det kommende sitatet fra en av informantene viser hvordan prosessen og refleksjonene beskrives som viktigere enn resultatet av risikovurderingene:

«Det er den som skal gjennomføre aktiviteten [red: som gjennomfører risikovurderingen]. I hvert fall det jeg praktiserer i min tropp. Skal jeg ha skyting eller aktivitet så liker jeg å ta den risikoanalysen, slik at jeg har reflektert og vet hva planen er og hva som skal gjøres. Og hva som kan skje. Og ikke at det blir produsert av noen andre for å kunne ha en risikoanalyse til grunn. Det er veldig viktig, ellers så er det bortkastet i mitt hode å ha gjort den analysen, hvis det er andre som skal gjennomføre aktiviteten.» (Intervju 3 GSV 11:15)

Metoden som blir beskrevet av samtlige av informantene er den vi i Forsvaret referer til som en ORM, operational risk management. Med dette menes tabellen for sannsynlighet, konsekvens, tiltak og restrisiko. Det refereres ikke til hele kjeden som inngår i ORM. ORM beskrives av informantene som et nyttig verktøy for å belyse ulike faremomenter og utvikle tiltak for å redusere risikoen. En informant beskrev også en dobbelteffekt, ved at man har tenkt på en potensiell ulykke ved en aktivitet er man også mer forberedt på hvordan man skal handle dersom en ulykke inntreffer. Det ble også beskrevet at ORM ble brukt som oppslagsverk og repetisjonsverktøy direkte i forkant av en delaktivitet, for eksempel under en øvelse.

Videre beskriver samtlige av informantene at erfaring har stor innvirkning på utarbeidelsen av risikovurderinger. De vektlegger at fagkunnskap og erfaring er vesentlig viktigere enn metodekunnskap. Det hevdes at det er en klar sammenheng mellom erfaringsgrunnlag og kvaliteten på risikovurderingene.

En av troppssjefene fremhever en av Forsvarets kjerneverdier, «mot», og beskriver mot som mot til å si ifra dersom man er uenig med gjeldende praksis. I dette tilfellet er det da snakk om mot til å si at risikovurderingen er mangelfull eller ikke har tilstrekkelige tiltak for å redusere risikoen. Samme intervjuobjekt beskrev et fokus på å ansvarliggjøre utøvende nivå, helt ned til den enkelte soldat, med tiltakene som er besluttet i risikovurderingen. Gjennom denne ansvarliggjøringen søker de å oppnå en større ansvarsfølelse for risiko også på lavere nivåer.

To av respondentene beskrev en sammenheng mellom oppdragsbasert ledelse og risikovurderinger, men på ulike måter. En informant sa at oppdragsbasert ledelse åpnet for at man kunne gjennomføre egne risikovurderinger, og dermed ikke bare legge til grunn det høyere nivå har vurdert. En annen respondent beskrev det som at risikovurderingen var en del av intensjonen til sjefen.

På spørsmålene knyttet til myndighet til å avvike fra ORM og tiltakene beskrevet i kompaniets risikovurdering svarte respondentene at de følte seg komfortable med å tilføre tiltak, altså stramme inn sikkerheten, men ikke til å fjerne tiltak, altså øke risikoen. Flere av respondentene svarte videre at de ville forhørt seg med nærmeste sjef og eventuelt gitt en anbefaling til vedkommende. En av informantene begrunnet dette med at han ser på tiltakene i risikovurderingen som ordre, og dermed at de ikke er åpne for vurdering og tolkning av den

enkelte. En annen av respondentene svarte at han ville latt være å gjennomføre aktiviteten dersom han var i tvil og ikke fikk tak i nærmeste leder.

I hovedsak mente informantene at de hadde tilstrekkelig kompetanse til å foreta risikovurderinger, men at dette ble vanskeligere etter hvert som erfaringen om aktiviteten var mindre. Videre svarte en av respondentene at det ville vært fordelaktig med mer utdanning og en tydeligere synliggjøring av hvem som kan hva innenfor risikovurderinger.

En av informantene beskrev en hendelse fra en tidligere øvelse der lagførerne hans hadde fått en rute de skulle gå med lagene sine, av troppssjefen. Under marsjen oppdaget de at deler av denne ruten var brattere enn det troppssjefen hadde kommunisert i forkant. Lagførerne hadde gjennomført marsjen gjennom det bratte området, til tross for at de selv hadde vurdert det som for bratt da de var på stedet. Informanten beskrev også at han ønsket å ha tillit til at de foretok egne vurderinger i slike tilfeller.

Oppsummert kan vi si at de viktigste momentene fra intervjuene ved Grensevakten er at ønsket ledelsesfilosofi er oppdragsbasert ledelse, men i praksis er det ikke alltid dette som blir gjennomført. Informantene beskriver at lite til ingen av den formelle risikovurderingen gjøres på utøvende nivå. Videre er respondentene usikre på når og om de kan avvike fra tiltakene i risikovurderingen, spesielt dersom det er snakk om å fjerne tiltak og dermed øke risikoen.

Neste kapittel vil se på tilsvarende intervjuer gjennomført i Hans Majestet Kongens Garde.

5.1.4 Hans Majestet Kongens Garde

Ved Hans Majestet Kongens Garde (Garden) intervjuet vi tre troppssjefer. Alle tre hadde minimum ett års erfaring som troppssjef og alle hadde erfaring fra flere avdelinger i Hæren. To av dem vi intervjuet hadde lang erfaring fra troppsnivå fra forskjellige avdelinger, mens en av dem hadde mindre erfaring fra tidligere avdelinger, men hadde utdanning fra Krigsskolen. Det to som ikke hadde Krigsskoleutdanning hadde både grunnleggende og videregående befalsutdanning.

Det viste seg å være en noe variert forståelse av hva oppdragsbasert ledelse er. Ingen av de intervjuede hadde misforstått konseptet, men det var en tendens til at enkelte mente det i stor grad handlet om frihet og liten grad av kontroll fra ledelsen. Våre funn viser at lederne i Garden er flinke til å kommunisere intensjonen med de oppgavene og oppdragene som blir gitt. Dette fører til en god forståelse av oppdraget nedover i organisasjonen som igjen fører til

beslutningsevne på lavere nivå. Når ledere på lavere nivå er gitt forutsetninger og har tillitt til å ta beslutninger fører dette til økt tempo i operasjonene. En annen fordel ved dette er at det oppfordrer til kreativitet i utførelsen, og ikke minst at man tørr å gjøre egne vurderinger når man har en god forståelse av hva sjefen ønsker å oppnå.

Det fremheves at det ikke kun er lederskapet i Garden som sørger for en god forståelse av intensjonen, og dermed gode forutsetninger for oppdragsbasert ledelse. Det er også en del formelle prosedyrer som hjelper til. Et eksempel er ordremalen som benyttes i militær sammenheng, den er lagt opp på en slik måte at intensjonen blir godt kommunisert med hensikt, målsetninger og ønsket slutttilstand. På samme måte er programmet som styrer den daglige treningen og utdanningen lagt opp. Utdanningsprogrammet styres på målsetninger for den enkelte periode og det er stor grad av frihet i utførelsen så lenge man jobber mot den målsetningen som er satt.

Våre funn viser at risikovurderinger primært utføres på troppsnivå. For større aktivitet, for eksempel kompaniaktivitet gjennomføres det risikovurderinger på kompaninivå, men da gjennomføres det likevel en risikovurdering på troppsnivå i etterkant. Informantene divergerer i sine svar på hvordan det fungerer. En informant sier at kompaniet sin risikovurdering blir brutt ned og gjort mer spesifikk på troppsnivået, mens en annen informant sier det ofte blir dobbeltarbeid da risikovurderingene blir veldig like. De funnene vi har gjort tyder på at det i stor grad gjøres risikovurderinger på underordnet nivå. Det er likevel en forskjell på hvordan man gjør risikovurderinger på overordnede og underordnede nivå. Dette sitatet fra en av informantene er typisk for hvordan våre funn tilsier at risikovurderinger fungerer på underordnede nivå:

«Det der offisielle, den biten, det er litt mer sånn på troppsnivå og sånn. Og så er det utøvende, det er de som er på stedet som har en magesfølelse som jeg mener er litt viktig og dette med at du hele veien ser «ok, dette her, kan ikke gå her fordi her er det en steinrøys» for eksempel. De der kontinuerlige vurderingene for å ivareta sikkerheten.»

Informanten fortsatte med å forklare at for å dyrke frem denne evnen hos lagførerne er det viktig å fortelle dem at de har ansvar. For når de får en ansvarsfølelse vil de jobbe mer aktivt i hodet med risikovurderinger kontinuerlig.

Ut fra de funnene vi har gjort ser det ut som at det gjennomføres risikovurderinger før hver aktivitet, både store og små aktiviteter og både under trening og operasjoner, slik at det ikke

vil være noe forskjeller den dagen man skal ut i strid. Det er derimot noen forskjeller i hvordan det gjøres på overordnede nivå versus underordnede nivå som nevnt i forrige avsnitt. Selv om risikovurderinger på det underordnede nivået ofte gjøres uformelt og mer «der og da» så tilsier våre funn at det i stor grad vektlegges hvor viktig det er at alle nivå gjennomfører risikovurderinger. Det er viktig fordi det øker bevisstheten til risikoen, og eierforholdet til tiltakene man iverksetter. En annen grunn til at det er viktig å gjennomføre risiko på alle nivåer er å dyrke den selvstendigheten man er avhengig av hos soldater. Det vil ikke alltid være et befal tilstede som kan vurdere for soldatene, og derfor må de være i stand til å vurdere selv. Som en av informantene sier, så må vognførere som skal kjøre lastebil på vinteren være i stand til å vurdere om de skal legge på kjetting eller ikke, da det ikke er noe befal på stedet for å vurdere kjøreforholdene for dem.

Når vi snakker om å gjøre risikovurderinger på underordnede nivå, er det flere av informantene som tar opp formidling av risikovurderingene til soldatene. En av informantene sier at dette er en fin måte å involvere soldatene i risikovurderingen på, ved at de får innsyn i hvilke vurderinger som er gjort og får være med å reflekter rundt risikoen med det de skal til å gjøre. En annen informant peker på at det for ofte er uerfarent befal som blir satt til å gå gjennom risikovurderingen med soldatene. Det fører ofte til at det rett og slett er skjemaet for risikovurderinger som blir presentert, og at det dermed blir for omfattende og innviklet for soldatene. En annen ulempe som blir tatt opp er et overdrevent fokus på skjemaet i risikovurderingsprosessen. Det ville være enklere å dra med flere nivåer inn i prosessen med risikovurderinger om man ikke hadde hatt et så stort fokus på skjemaet.

På spørsmål om informantene selv mener de har tilstrekkelig med kompetanse til å gjennomføre risikovurderinger svarer samtlige ja. Likevel er det ingen som svarer at de har noen form for kurs eller formell utdanning i det. De forteller at de har hatt noen drypp av undervisning i risikovurdering opp gjennom tjenestetiden. Enten det har vært på et HMS-kurs, Krigsskolen, Befalsskolen eller et fagkurs der det har vært en leksjon om risikovurderinger. Når informantene har svart ja på at de har en tilstrekkelig kompetanse, men like etterpå blir svar skyldig på spørsmålet om de har noen utdanning eller kurs i det får de et behov for å forklare nærmere. De som ikke har Krigsskoleutdanning mente veldig tydelig at det var fagkompetansen som var viktig for å gjennomføre en god risikovurdering, og ikke metodekompetansen. Den som har utdanning fra Krigsskolen var noe mer nyansert i sitt syn og mente man trenger en kombinasjon av fagkompetanse og metodekompetanse for å gjennomføre gode risikovurderinger. En måte å se det på er at desto lavere ned i

avdelingsstrukturen, desto mer fagkompetanse kreves, og desto høyere nivå risikovurderingen skal foretas på desto mer metodekompetanse kreves. Uansett vil det nok kreve et minimumsnivå av faglig kompetanse og erfaring for å være i stand til å gjøre gode vurderinger når det kommer til risiko.

Informantene var usikre på egen myndighet til å avvike fra de føringene som er gitt i risikovurderingene. De hevder de er trygge på å kunne fravike planer så lenge de har forstått sjefens intensjon og sjefen er trygg på at de har skjønt den. Når det gjelder sikkerhetstiltak er de trygge på å kunne stramme inn, men ikke løsne opp på bestemmelsene.

Når spørsmålene blir mer konkret, og eksemplifiserte, så endrer oppfatningen seg noe. En av informantene svarte at han ikke kunne avvike fra de bestemmelsene sjefen hadde gitt. Informanten ble presentert for et eksempel, der han kjørte bil og risikovurdering sa at han skulle legge på kjetting i det han tok av fra den asfalterte hovedveien og inn på en grusvei. Da han kommer fram til grusveien viser det seg at veien er tørr, bar og det er fem plussgrader. På spørsmål om hva han da ville gjort om han ikke fikk tak i sjefen sin, svarte han at han ikke ville legge på kjetting fordi det var åpenbart at risikovurderingen hadde blitt gjort på andre forutsetninger enn det som var realiteten. Dette viser at det ikke nødvendigvis er svart-hvitt.

5.1.5 Sammenligning

Dette delkapittelet vil se på noen av likheten og forskjellene mellom funnene pre 2017, post 2017 og intervjuene foretatt ved HMKG og GSV. Avslutningsvis vil vi se på likheter og forskjeller mellom funnene gjort ved den deltagende observasjonen og under intervjuene i HMKG og på GSV.

Våre funn fra pre 2017 peker i retning av at mange ledere ønsker og prøver å utøve oppdragsbasert ledelse, men langt i fra alle fikk det til. Dette er relativt likt med våre funn post 2017, der våre funn igjen viser at oppdragsbasert ledelse er den foretrukne ledelsesfilosofien, men at utførelsen varierer mye fra leder til leder. Det kan allikevel virke som det har skjedd en viss form for utvikling. Generelt sett gjennom at underordnede i større grad tørr å ta initiativ og gripe muligheter innenfor intensjonen som er gitt. I tillegg fant vi at de i ettertid ble berømmet for dette, noe som videre stimulerte til mer oppdragsbasert ledelse. På den annen side er dette i størst grad gjeldende innenfor operasjoner og øvelser, men ikke like tydelig ved daglig drift. Ved de daglige rutinepregede oppgavene fant vi fortsatt at en del ledere slet med å gi fra seg kontrollen for hvordan oppgavene skulle utføres.

Innenfor risikovurderinger pekte funnene våre fra pre 2017 på at mange av risikovurderingene ble gjort på nivået øvingsledelse, men i liten grad på utførende nivå. Våre funn post 2017 skiller seg fra dette ved at utøvende nivå i større grad gjør risikovurderinger. Imidlertid er disse risikovurderingene sjeldent formelle. En vesentlig likhet er dermed at de formelle risikovurderingene fortsatt gjøres på øvingsledernivå. Videre peker funnene våre mot at det er stor variasjon i kvaliteten på de uformelle risikovurderingene som ble gjort på utøvende nivå. Det kan se ut som at kvaliteten på risikovurderingene har stor grad av sammenheng med fagkunnskapen og erfaringsnivået til de som utfører risikovurderingene.

Intervjuene i HMKG og ved GSV ble gjennomført i samme tidsperiode høsten 2019. Respondentene har generelt samme stilling, men med lokale variasjoner i arbeidsoppgaver og gjøremål. Dette er ikke vurdert til å påvirke svarene i vesentlig grad. Videre har en av de tre som ble intervjuet i HMKG Krigsskole, mens to av de tre som ble intervjuet på GSV har Krigsskoleutdannelse. Vi er bevist hvordan bakgrunn fra Krigsskolen kan påvirke hvordan respondentene tenker og formulere seg, men våre funn tyder ikke på at dette er av avgjørende betydning for hvordan respondentene vurderer oppdragsbasert ledelse eller risikovurderinger.

Både respondentene ved HMKG og GSV beskriver at oppdragsbasert ledelse er den gjeldende formen for ledelse i deres avdeling. Samtlige av respondentene har sin egen personlige forståelse av oppdragsbasert ledelse, men ingen av forklaringene er teoretisk feil eller misforstått. Videre forklarer de at deres nærmeste ledere er dyktige til å gi intensjon og målsetninger i arbeidet slik at de får frihet til å vurdere hvordan utførelsen skal gjøres. Ett av intervjuene fra GSV ga oss informasjon om at graden av oppdragsbasert ledelse også i enkelte tilfeller kan bli for mye, spesielt dersom rammene ikke er tydelige.

Ved risikovurderinger er også resultatene i det store like. I begge avdelingene gjennomføres den overordnede risikovurderingen av øvingsledelsen for den spesifikke aktiviteten, ofte kompaniledelsen. Det er mindre variasjoner i hvem i kompaniledelsen som faktisk utfører arbeidet, der en av de som er intervjuet ved GSV spesifikt navngir nestkommanderende i kompaniet, som forfatteren av produktet. Blant de andre respondentene ved både GSV og HMKG refererer flere til kompaniledelsen, da det ofte er et produkt flere i ledelsen har gjennomgått, ikke kun en enkeltperson. Videre beskriver respondentene ved både HMKG og GSV at troppsledelsen bryter ned risikovurderingene gjort på kompaninivå, slik at disse er tilpasset troppsnivå. Svarene innenfor risikovurderinger på utførende nivå har også mange likheter mellom avdelingene. Respondentene begge steder beskriver det som at de formelle

risikovurderingene sjeldent utføres på lavere nivå enn tropp. Imidlertid er det en respondent ved GSV som skiller seg ut på dette området i sin beskrivelse, da lagførerne i respondentens tropp utfører risikovurderingene for aktiviteten de leder.

Ved GSV og ved HMKG svarer respondentene at de føler de har tilstrekkelig med kompetanse til å gjennomføre risikovurderinger. Dog er det svært få av de intervjuede som har eksplisitte kurs eller spesifikk utdanning innenfor risikovurderinger. Samtlige av de med Krigsskoleutdannelse, på tvers av avdelingene, viser til opplæringen de har fått der. De uten Krigsskole viser til deler av HMS-kurs eller andre fagkurs der risikovurderinger har vært en del av kurspakken. Imidlertid konkluderer alle respondentene med at erfaring påvirker kvaliteten på risikovurderingene. Både ved GSV og HMKG vektlegger respondentene uten Krigsskole erfaring i større grad enn metode. Respondentene med Krigsskole vektlegger i mindre grad erfaring foran metode, men beskriver viktigheten av begge deler. Vi ser i dette enkelttilfellet at hvorvidt respondenten har Krigsskole eller ikke i større grad vises i svaret enn hvilken avdeling vedkommende tjenestegjør i.

Hovedlinjene i forskjellene og likhetene mellom den deltagende observasjonen og intervjuene innenfor oppdragsbasert ledelse omhandler utførelsen. Forsvarets offisielle syn på ledelse er uforandret i hele perioden vi har studert fenomenet. Imidlertid kan de se ut som utførelsen har utviklet seg noe. Det er fortsatt store variasjoner mellom ledere i hvilken grad de lykkes med oppdragsbasert ledelse i ulike sammenhenger. Vi ser dog av svarene fra intervjuene at graden av suksess i utførelsen er høyere enn under den deltagende observasjonen. Det er tendenser til at enkelte kan gi for lite rammer og for mye intensjon. Samtidig viser både funnene under observasjonsperiodene og intervjuene at det er tilsynelatende enklere for mange ledere å utøve oppdragsbasert ledelse under operasjoner og under øvelser enn det er ved daglige rutiner og gjøremål. Med bakgrunn i våre datafunn fra observasjonsperioden og intervjuene vil vi nå analysere funnene og drøfte de med bakgrunn i problemstillingen og teorien.

5.2 Diskusjon

I dette delkapittelet skal vi drøfte og analysere funnene vi har gjort gjennom hele undersøkelsesperioden. Dette gjøres med bakgrunn i både teorien og problemstillingen. Vi vil derfor først drøfte dette i lys av det første forskningsspørsmålet om oppdragsbasert ledelse, deretter forskningsspørsmålet om risikovurderinger, før vi avslutningsvis søker å besvare hele problemstillingen med delkonklusjonene fra de respektive delkapitlene.

5.2.1 I hvor stor grad benyttes oppdragsbasert ledelse i Hærens avdelinger?

Dette delkapittelet skal relatere funnene til teorien. Våre funn viser at det har tatt mange år å implementere og effektivisere oppdragsbasert ledelse i praksis, samt at kompani og troppsnivå fortsatt har potensiale for å benytte det i enda større grad. Vi har også både observert og hørt gjennom intervjuene at oppdragsbasert ledelse oftere benyttes ved øvelser og operasjoner enn ved daglig drift. Dette kan komme av at daglig drift tidvis er låst i regler og prosedyrer, som gjør det vanskeligere for ledere å gi mindre grad av føringer for hvordan noe skal gjennomføres. Et eksempel på dette er utdanning av vognførere.

Vognførerutdanningen i Forsvaret, uansett kjøretøy, gjennomføres lokalt, men programmet må godkjennes sentralt av Forsvarets kjøreskole. Dette betyr at den lokale instruktøren ikke bare blir fortalt hva som skal læres bort, men også hvordan dette skal gjennomføres. Til sammenligning er det ingen sentrale avdelinger som skal godkjenne om troppssjefenes manøverplan. Om de skal angripe frontalt eller flankere for å ta høyden er helt opp til lokal sjef. Her er det helt og holdent opp til kompanisjefene å gi et oppdrag om å ta høyden, med den hensikt å sikre veikrysset. Således åpner oppdraget fra kompanisjefen opp for at troppssjefen kan velge å *ikke* ta høyden, såfremt troppen sikrer veikrysset.

Oppdragsbasert ledelse åpner for at undergitte skal kunne bryte med gitte ordrer, om dette er hensiktsmessig (Forsvarsstaben, 2014, p. 165). Dermed kan det tenkes at en av grunnene til at mange ikke lykkes med oppdragsbasert ledelse i like stor grad ved daglig drift som under øvelser og operasjoner, ligger i sentrale bindinger og begrensninger snarere enn den enkelte kompanisjefs vilje eller evne. På en annen side kan det argumenteres for at den sentrale godkjenningen ved for eksempel vognførerutdanning kun har til hensikt å kvalitetssikre utdanningen, ikke detaljstyre den.

En av de mest brukte hurtige ordreformatene som brukes ved Hærens avdelinger er IRFMI. Den første I-en står for intensjon. Dermed legger denne malen og andre opp til at intensjonen skal formidles. Intensjonen og hensikten med oppdraget står sentralt i oppdragsbasert ledelse (Ben-Shalom & Shamir, 2011). Denne og andre ordremaler er potensielt også med på å påminne sjefer på ulike nivåer om at oppdragsbasert ledelse skal nyttes. Våre funn viser at mange av disse ordremalene brukes i felt og under øvelser, men i liten grad i den daglige tjenesten.

Under en episode av NRK dokumentaren Norge i Krig – Oppdrag Afghanistan har styrkesjefen Rune Solberg og kompanisjefen Kristian Simonsen en diskusjon om ledelse over panseret på et kjøretøy, i forbindelse med et skarpt oppdrag. Kort fortalt ønsker Simonsen en hensikt slik at han kan disponere styrkene sine slik han ser det best, mens Solberg gir en detaljert ordre for hvor han ønsker ildlederne i avdelingen til Simonsen (Okstad, 2011, p. 24 minutter). Dette eksempelet viser hvordan oppdragsbasert ledelse i praksis kan kollidere med nærmeste sjef om man ikke er omforent. Dog skal det sies i Solbergs forsvar at også detaljerte ordrer er innenfor oppdragsbasert ledelse (Forsvarsstaben, 2014, p. 166). Imidlertid må ordrestyring, slik Solberg utøver, utøves med forsiktighet, da det er tempodrepende og undergraver tillitsrelasjonene i organisasjonen (Forsvarsstaben, 2014, p. 166).

Ett av intervjuene fra GSV ga oss informasjon om at graden av oppdragsbasert ledelse også i enkelte tilfeller kan bli for mye, spesielt dersom rammene ikke er tydelige. Dette beskrives som et vesentlig element i både FFOD og Truppenführung (Forsvarsstaben, 2014, p. 172; Truppenführung, 1933-1934), da det er vanskelig for undergitte å lede uten tydelige rammer. Informanten beskrev det som at det dermed ble slitsomt, og at lederne på nivåene under dro i forskjellig retning fordi rammene ikke var tydelige nok. Det som beskrives her er trolig en variant av la-det-skure ledelse, blant annet beskrevet av Larsson og Kallenberg (2006). Dette er utfordrende for mange ledere, da det kan være liten forskjell på det som beskrives som utviklende lederskap og la-det-skure. Hvorvidt lederen her lykkes avhenger ikke bare av en generisk eller fast lederstil, men om lederen klarer å tilpasse ledelsen til situasjonen og følgerskapet. Dette er i tråd med teorien om situasjonsbestemt ledelse, der det beskrives at lederen må tilpasse seg kompetansen og erfaringsnivået til følgerskapet (Hersey et al., 2012). Det samme kan vi si om oppdragsbasert ledelse, da vi ser av Truppenführung (1933-1934, p. 1) at en leder må «kjenne sine menn», og derav deres kompetanse og erfaringsnivå. Imidlertid er det viktig å presisere at dette ikke er representativt for hverken GSV eller Hæren. Samtidig blir det nok feil å kategorisere det som et sært enkelttilfelle, da vi også tidligere gjennom vår deltagende observasjon har sett lignende tilfeller.

5.2.2 Utføres risikovurderingene på riktig nivå i Hæren?

Våre funn pre 2017 viste blant annet at risikovurderingene først og fremst ble gjort på nivået øvingsleder, som regel kompani. Dette var de formelle vurderingene, som gjerne kom til uttrykk gjennom et produkt som på folkemunne i Hæren kalles ORM. Det paradoksale her er at man snakker om ORM som skjemaet øvingsleder har fylt ut (se figur 2), mens ORM i

realiteten er den engelske forkortelsen for risikostyring. Risikostyring innebærer å gjøre analyser, vurderinger, akseptere risiko og risikohåndtering. Risikohåndtering innebærer blant annet å redusere eller fjerne risiko (Aven et al., 2018). Så når troppssjefen sier at det ikke er gjort en formell ORM, men det er gjennomført uformelle risikovurderinger, så mener han egentlig det omvendte. Det er ikke dokumentert en risikovurdering skriftlig, men det drives god risikostyring, altså ORM.

Mye tyder på at det i denne perioden var et større fokus på å lage ORM-produktet for å sikre sin egen rygg i tilfelle ulykker, enn det var på å faktisk gjennomføre gode risikovurderinger på riktig nivå, og utøve god risikostyring. Et eksempel på dette er en hendelse der en kompanisjef spør en av sine troppssjefer om ORM er fylt ut for gjørmeløypen som skal gjennomføres med troppen. Troppssjefen har ikke fylt ut ORM-skjemaet, men vedkommende hadde faktisk gjort en rekke tiltak, selv om skjemaet ikke var utfyllt. Troppssjefen hadde etablert et telt med ovn, evakueringskjøretøy, sanitetsveske, pasientvarmer, pasientbære og personell med sikt på hele gjørmeløypen for å monitorere tilstanden til deltagerne. Dermed var en rekke gode tiltak gjennomført, men ORM-skjemaet var ikke utfyllt. Dette skjemaet var hovedfokuset til kompanisjefen, snarere enn tiltakene for å redusere risikoen for soldatene.

Post 2017 viste våre funn at de formelle risikovurderingene fortsatt hovedsakelig ble gjort på nivået til øvingsleder, gjerne kompani. Allikevel så vi at det ble gjennomført mange gode uformelle risikovurderinger på nivåene under. Kvaliteten av disse vurderingene var ofte tett knyttet til erfaringsnivået, snarere enn metode. Dette kan ha sammenheng med at det er et stort fokus på sikkerhet og gjennomføringen av risikovurderinger under aktivitet i Hæren. Dermed vil den enkelte befalingsmann gjøre sitt beste for å bidra til bedre risikostyring ved å bruke sin fagkompetanse i risikohåndteringen.

Det fremstår for oss som om Hæren på mange måter har hatt en Safety 2 tilnærming til å forebygge ulykker (Hollnagel, 2014). Ved å sørge for å bygge god faglig kompetanse og gode holdninger på de som skal være øvingsledere eller lede annen aktivitet, har Hæren satt dem i stand til å sørge for at ting går bra, snarere enn å jobbe for å unngå at ting går galt.

Våre funn fra intervjuene på GSV peker i hovedsak på at risikovurderingene gjøres på kompaninivå, altså fortsatt øvingsledernivå. Deretter blir de imidlertid brutt ned av troppsnivået. I tillegg beskriver informantene at det er den som leder aktiviteten som utfører risikovurderingen. Her kan det tenkes at det er en divergens mellom hva de ulike

respondentene og vi som intervjuet, legger i begrepet «leder aktiviteten». Er det her snakk om det høyeste nivået som deltar under øvelsen eller i aktiviteten, eller er det vedkommende som fysisk utfører aktiviteten sammen med soldatene? Denne begrepsmessige gyldigheten ble ikke ettergått i våre undersøkelser, og det er mulig at ikke alle har et omforent bilde av hva vi legger i «leder aktiviteten». Imidlertid er det mange kulturelle begreper og forståelser innad i Forsvaret, kalt stammespråk. Dette bidrar muligens til at vi ofte snakker om det samme og sjeldnere misforstår hverandre.

En av de intervjuede troppssjefene ved GSV er meget tydelig på at det er de som skal gjennomføre aktiviteten som utfører risikovurderingene. Forskjellen i ordvalg fra å lede aktiviteten til å gjennomføre aktiviteten kan være avgjørende, men det kan også tenkes at det er to sider av samme sak. Dermed er det mulig at denne respondenten ikke representerer et like tydelig skille som det vi har lagt til grunn. Imidlertid var respondenten meget tydelig under intervjuet på at det var helt ned til lagsnivå risikovurderingene ble gjennomført. Denne tydeligheten har vi ikke blitt møtt med i noen av de andre intervjuene. Denne informanten beskrev også noe annet, som flere andre av de intervjuede også var innom, men på en tydeligere måte. Dette omhandlet viktigheten av prosessen snarere enn resultatet. Respondenten fokuserte på at det var refleksjonene og tankene rundt risikovurderingen som var det viktigste, ikke produktet. Vedkommende gikk til og med så langt som å si:

[...] så er det bortkastet i mitt hode å ha gjort den analysen, hvis det er andre som skal gjennomføre aktiviteten.» (Intervju 3 GSV 11:15)

Slik vi forstår respondenten i spissformuleringen over betyr ikke resultatet noe, så lenge det ikke er utført av den som skal utføre aktiviteten. Dette er naturlig nok en spissformulering for å få frem budskapet, og respondenten ser ikke nødvendigvis like svart-hvitt på det som det blir formulert her. Uansett er respondenten meget tydelig på at prosessen er viktigere enn produktet. I enkelte risikovurderinger vil nok dette være fornuftig, da resultatet i utgangspunktet er ment for dokumentasjon og som et hjelpemiddel ved gjennomgang av tiltak og risiko med soldatene. Dermed vil et fokus på produktet kunne være begrunnet i et fokus på å dekke sin egen rygg, slik at øvingsleder ved en ulykke ikke vil kunne bli fremstilt som uansvarlig.

En av respondentene beskrev også en dobbelteffekt ved å ha gjort prosessen ved å vurdere risiko. Gjennom prosessen leter man etter potensielle ulykker og uheldige hendelser som kan

inntreffe, for deretter å finne tiltak som reduserer enten sannsynligheten eller konsekvensen for at uhellet skal skje. I dette mente respondenten det lå en dobbelteffekt, der man i forkant er kjent med en rekke potensielle ulykker, slik at man også er bedre forberedt dersom uhellet skulle inntre, uavhengig av tiltakene man har iverksatt. For eksempel kan man være mentalt forberedt på at hypotermi er en mulig konsekvens av øvingsaktiviteten. Dermed vil øvingslederen og de som deltar potensielt raskere kjenne igjen tegnene for hypotermi og kunne bistå med førstehjelp. Initialhandlingen ved ulykker vil dermed også potensielt bli forbedret. Dette momentet synliggjør også viktigheten av at risikovurderingen, herunder farene som kan oppstå og de risikoreduserende tiltakene som er iverksatt, er kjent ned til samtlige som deltar i aktiviteten. Kommunikasjonen av risikovurderingen blir i dette henseende meget viktig for å forbedre initialhandlingen ved en ulykke. I tillegg vil kommunikasjonen av risikovurderingene være viktig for å betrygge de som deltar i aktiviteten om at sikkerheten deres ivaretas på alvor.

En av respondentene beskrev en fallgrube ved kommunikasjon av risikovurderingene, der vedkommende påpekte at faren for «lost in translation» økte med antall ledd eller nivåer risikovurderingen skulle gjennom. Kommunikasjon av risikovurderingene ble også beskrevet av en annen respondent som det området vedkommende så størst forbedringspotensialet ved dagens praksis. Våre funn viser videre at det er forskjeller i hvordan risikovurderingene kommuniseres ut til de som skal utføre aktiviteten. Noen gjør prosessen sammen med soldatene som en prosess og dialog i seg selv, mens andre kun leser høyt fra en risikovurdering andre har produsert. Dersom ikke risikovurderingene blir kjent for de som skal utføre aktiviteten vil store deler av gevinsten ved å ha gjennomført en risikovurdering kunne gå tapt. De som gjennomfører, vil da ikke i like stor grad være bevisst faremomentene og kjenne til hvilke tiltak som kan bidra til å redusere risikoen. For enkelte tiltak vil effekten være totalt fraværende uten befal tilstede for å følge opp at de iverksettes ved en ulykke.

Våre funn tilsier at det er variasjoner i hvorvidt erfaring eller metode ansees som avgjørende for å gjøre gode risikovurderinger. Noe forenklet kan vi si at de uten Krigsskoleutdanning vektlegger erfaring, mens de med Krigsskoleutdanning balanserer behovet for både metode og erfaring ved risikovurderinger. Dette kan ha flere forklaringer. Våre funn viser at de som ikke har Krigsskoleutdanning sjeldent har kurs eller annen utdanning innen metodene for utforming av risikovurderinger. Dermed vil det være naturlig for de å lene seg på erfaringen de har fra mange år med gjennomføring av aktivitetene, fra deltager, til medplanlegger, og til slutt som leder for aktiviteten. Respondentene med Krigsskoleutdanning har varierende

erfaringsgrunnlag. Noen har arbeidserfaring på lavere nivåer i Forsvaret før utdanningen, mens andre ikke har noe mer enn erfaringene gjort i perioden som troppssjef. En mulig forklaring kan dermed være at de lener seg på det de er komfortable med – enten det er erfaring, metode eller begge deler. Våre funn viser også at risikovurderingene i noen tilfeller utformes av troppsledelsen. Her inngår både den krigsskoleutdannede troppssjefen og troppssersjanten, som skal representere erfaringen i enheten. Gjennom dette kan det se ut til at begge dimensjonene i utforming av risikovurderingene blir ivaretatt, både erfaring og metode.

Ut fra våre funn kan kompetansen innenfor risikovurderinger beskrives som varierende. Det paradoksale er at samtlige av respondentene beskriver at de føler seg kompetente til å gjennomføre risikovurderinger. I det oppfølgende spørsmålet om hva slags utdanning eller kurs de innehar, blir nærmest samtlige «satt ut», og innser at de egentlig ikke har spesifikk utdanning. Det kan tenkes at enkelte av respondentene «glemmer» at de har opplæring innenfor risikovurderinger som en del av krigsskoleutdanningen. Enkelte svarer videre i undersøkelsen at de ønsker mer utdanning innenfor risikovurdering. Dette kan ha en metodologisk forklaring, ved at de blir stilt et kritisk spørsmål i etterkant, føler det at de blir «arrestert» eller at de svarte for fort tidligere og dermed innser at de egentlig ikke har så mye kompetanse. Dermed har vi potensielt ledet de til å tro at de ikke har nok kompetanse og trenger å videreutdannes. Samtidig kan det være at de faktisk ikke var bevisst dette tidligere, og nå genuint ser behovet.

For å svare på om risikovurderingene utføres på riktig nivå, bør vi vurdere hva som er «riktig» nivå. Våre funn tilsier at det er på det utførende nivået. Dette har også videre sammenheng med oppdragsbasert ledelse, der det fremdyrkes situasjons og handlingsnære beslutninger (Forsvarsstaben, 2014; Truppenführung, 1933-1934). Samtidig er det mer komplekst, da også nivåene over bør ha gjort vurderinger. Dette er hensiktsmessig for at de som beordrer aktiviteten er bevisst hvilke faremomenter aktiviteten medbringer. Videre vil dette bidra til at de kan vurdere om aktiviteten er gjennomførbar. Dersom det overordnede nivået ikke hadde vurdert dette, ville vi potensielt havnet i situasjoner der utførende nivå følte press til å gjennomføre aktiviteter, selv om de mente risikoen var for høy. Ut fra dette kan vi si at risikovurderingene må gjennomføres på det nivået som har beslutningsmyndighet. På denne måten kan man vurdere gevinsten opp mot risikoen for å gjennomføre aktiviteten og deretter ta en beslutning på om aktiviteten skal gjennomføres eller ikke.

Når vi snakker om å gjennomføre risikovurderinger på underordnet nivå bør dette sees mer på som en sikker jobb-analyse, der hensikten med analysen ikke er som beslutningsstøtte, men for å identifisere hvilke tiltak som kan iverksettes for å gjennomføre aktiviteten på en sikker måte.

For at en leder skal tørre å delegere ansvaret for å utføre risikovurderingene på nivåene under kreves det både tillit til de undergitte, samt at de undergitte må ha stor grad av selvstendighet og forståelse for høyere sjefs intensjon. Selvstendighet, tillit og forståelse for høyere sjefs intensjon er sentrale kvaliteter som må oppfylles for å lykkes med oppdragsbasert ledelse (Forsvarsstaben, 2014, p. 165). Hvordan en sjef leder påvirker hvordan risikovurderingene produseres og i ytterste konsekvens hva slags tiltak som iverksettes og hvilken restrisiko som gjenstår. Derfor er det interessant å se på hvordan oppdragsbasert ledelse påvirker risikovurderingene.

5.2.3 Hvordan påvirker oppdragsbasert ledelse risikovurderingene i Hæren?

I vår deltagende observasjon pre 2017 hadde vi dannet oss et inntrykk av hvordan risikovurderingene i avdelingene vi hadde arbeidet i, foregikk. Hovedtrekket var at mange av risikovurderingene foregikk på kompaninivå, mens troppsnivå og lagsnivå gjorde få egne vurderinger. Dette fikk oss til å reflektere over om dette var riktig nivå, samt om Forsvarets valgte ledelsesform, oppdragsbasert ledelse, ble gjenspeilet i risikovurderingene. Det fremsto for oss dermed som at intensjon og tillit nedover i organisasjonen ikke ble gitt innenfor risikovurdering.

Dette inntrykket har vi til dels fortsatt. Våre funn viser at det er en sammenheng mellom ledelse og risikovurderinger, da vi ser at respondentene som svarer høyt på at nærmeste leder praktiserer oppdragsbasert ledelse, også selv svarer høyt på frihet og ansvar til å utforme egne risikovurderinger. Videre ser vi av våre funn at denne tilliten forflytter seg videre nedover fra troppsnivå til lagsnivå. Imidlertid er ikke troppsnivå konsekvente i å stille krav til lagsnivå på formalia i risikovurderingene. Dette kan til dels skyldes utdanningsnivået på lagførerne.

Troppssjefene forventer at lagførerne har mot til å si ifra dersom de har innvendinger på risikoen eller andre faktorer som påvirker oppdraget. I intervjuene viser det seg allikevel at dette ikke alltid fungerer i praksis, for eksempel velger lagførerne til en av de intervjuede troppssjefene å gå i et lende de selv vurderer til å være for bratt, fordi de føler at de må. Av

dette kan det virke som at den oppdragsbaserte ledelsen tidvis ikke får det ønskede utslaget på lavere nivåer.

Våre funn viser at flertallet av respondentene blir meget usikre når de blir spurt om de tør å fravike tiltakene i en risikovurdering gjort av nivået over. Noen beskriver tiltakene som en klassisk militær «ordre», mens andre forklarer at de ser på tiltakene som en del av sjefens intensjon. De fleste forklarer at de føler de har myndighet til å legge til, men ikke fjerne tiltak. Ut ifra våre undersøkelser er årsaken til dette vanskelig å forklare. Vi kan spekulere i at dette har sammenheng med faktorer som ledelsen i organisasjonen, frykten for å bli medskyldig i at medsoldater skader seg eller at de selv blir gjenstand for gransking i etterkant. Det er kanskje mest komfortabelt å lene seg på andres vurderinger, enn å gjøre egne. Skal man imidlertid være tro mot oppdragsbasert ledelse, kreves det at man tillater desentraliserte avgjørelser og ikke blander seg opp i hvordan en oppgave skal utføres (Forsvarsstaben, 2014, p. 166).

Paradokset her ligger i at samtlige av respondentene føler seg trygge på at de har tillit fra sin nærmeste leder til å fravike sjefens plan, men ikke tiltakene fra sjefens risikovurdering. Det kan tenkes at bakgrunnen for at svarene er vesentlig mer rigide og regelbundet innenfor sikkerhet er at UD 2-1 i detalj forklarer hvilke tiltak og hvordan de skal gjennomføres (Sjef Hæren, 2018). Dermed blir det i mindre grad opp til hver enkelt leder av en aktivitet å selv vurdere risiko. Dette kan potensielt bidra både til å hemme kreative tiltak, men også til å skape den differansen vi har sett i våre funn mellom tillit til å fravike overordnetes plan kontra risikotiltak. Videre betyr ikke oppdragsbasert ledelse nødvendigvis at alt av ledelse følger de forventningene vi har til oppdragsbasert ledelse. Lederskapet vil uansett være situasjonsbestemt, og inneholde elementer fra ordrebasert ledelse. For eksempel vil oppdragsbasert ledelse i enkelte tilfeller kunne inneholde detaljerte ordrer og kontroll (Forsvarsstaben, 2014, p. 166). Med dette til grunn vil man kunne påstå at den detaljerte måten å utføre risikovurderinger på er innenfor oppdragsbasert ledelse. Samtidig bør man være varsom med slik ordrestyring, da den ødelegger viljen til å ta ansvar og handle selvstendig på eget initiativ (Forsvarsstaben, 2014, p. 166; Truppenführung, 1933-1934). Så selv om det potensielt er innenfor rammene av oppdragsbasert ledelse kan det være destruktivt og hemmende.

6 Konklusjon

Våre funn er tydelige på at det finnes forskjeller, blant annet personforskjeller og nivåforskjeller når det kommer til praktisering av oppdragsbasert ledelse ved utarbeidelse av risikovurderinger. Videre peker våre funn på at det har vært en utvikling, både innen oppdragsbasert ledelse og innen risikovurderinger i perioden vi har studert emnene. Allikevel vil vi påstå at oppdragsbasert ledelse bare til dels er innfaset i Hæren. Oppdragsbasert ledelse brukes i stor grad ved operasjoner og øvelser, dog praktiseres oppdragsbasert ledelse i liten grad innenfor risikohåndtering. Dette kommer til syne gjennom at utførende ledd er usikre på hvordan de skal forholde seg til sikkerhetstiltakene i en ORM. Flere troppssjefer tolker tiltakene fra overordnede som ordre, og føler dermed ikke at de kan endre tiltakene, men kun legge til nye tiltak for å gjøre aktiviteten tryggere. Det fremstår dermed som at vi praktiserer ordrebasert ledelse innenfor risikovurderinger, snarere enn oppdragsbasert ledelse. I tillegg sliter enkelte ledere med balanseringen mellom la-det-skure og oppdragsbasert ledelse.

Våre funn peker også mot at risikovurderingene i større grad enn før 2017 gjøres på både flere ulike nivåer og i tillegg nærmere det utøvende nivået. Samtidig er det store individuelle forskjeller i kvaliteten på risikovurderingene på lavere nivå. De risikovurderingene som gjøres på overordnet nivå er nyttige som beslutningstøtte under planleggingen av en aktivitet, mens de risikovurderingene som gjøres på underordnet nivå, ofte kalt uformelle, egner seg som en form for sikker jobb analyse (Harvard Environmental Health and Safety, 2019).

Det kan virke som at UD 2-1, frykt for å skade soldatene, eller bare trygghetsfølelsen av å ikke gjøre risikofylt aktivitet gjør at noen ledere ikke tør å stole på sine undergitte i risikovurderingene. Alternativt at de undergitte ikke føler at de har tilliten fra sine sjefer. Dermed kan det virke som at oppdragsbasert ledelse i mindre grad enn ved annen aktivitet påvirker risikovurderingene. Gjennom våre undersøkelser fant vi variasjoner innenfor dette spekteret, der spesielt en respondent kan sies å være mer progressiv. Dette kategoriserer vi ikke som noe paradoksalt, men snarere som en naturlig utvikling der noen ligger litt i forkant av andre.

6.1 Videre forskning

Våre undersøkelser er høyst sannsynlig interessante for organisasjoner som regelmessig, og på forskjellige nivåer, vurderer risiko knyttet til aktivitet. Undersøkelsene vil kunne bidra til videre utvikling innenfor både ledelse og risikovurderinger i Hæren, samt å i større grad knytte disse to temaene sammen slik at man oppnå synergieffekter.

Risikovurderinger kan benyttes til å vurdere sikkerhet på forskjellige måter. Man kan vurdere sikkerhet i perspektivet sikkerhet for menneskene og materiellet, eller man kan vurdere sikkerheten for å løse oppdraget sitt eller å nå de målene som er satt. Dette temaet kan være interessant også i andre organisasjoner enn Forsvaret. For eksempel kan en bedrift sette salgsmål for en gruppe eller hver enkelt ansatt. Vil det bedre sikkerheten for at salgsmålene øker om butikksjefen driver et oppdragsbasert lederskap? Ved å delegere myndighet til for eksempel å gi rabatter på varer til kunder ned til den enkelte selger, vil selgeren selv kunne vurdere om det vil gi mersalg eller skape lojale kunder for fremtiden. Vi mener med dette at våre funn er anvendbare i videre forskning innenfor ikke bare andre statlige etater som også må vurdere sikkerhet, men også innen privat næringsliv. I tillegg til sikkerhet for å nå sine mål, er det også en del virksomheter som må gjennomføre risikovurderinger fordi det er lovpålagt eller fordi de har en egeninteresse, omdømmeinteresse eller samfunnsansvar for å ha god sikkerhet i forhold til liv, helse og miljø.

Med bakgrunn i det overnevnte kommer det frem at det er flere årsaker til at en virksomhet bør eller må gjennomføre risikovurderinger. Det kan være et lovkrav, for eksempel sikkerhetsloven som nå også omfatter deler av privat næringsliv, det kan være økonomiske årsaker, beslutningsstøtte ved endringer, samfunnsansvar ved storulykker, å nå egne mål, eller som i Hæren sitt tilfelle, at det er et krav gitt av egen etat. Det ville vært interessant å sett nærmere på andre organisasjoner, som ikke har et så tydelig ledelseskonsept som Forsvaret, om hvordan forskjellige former for lederskap påvirker risikovurderingene. Det er lett å tenke at en leder som ber om å få gjennomført en risikovurdering for å etterleve lover eller andre bestemmelser, vil ha et annet fokus enn en leder som ber om en risikovurdering som grunnlag for en viktig beslutning han eller hun skal ta.

Videre vil det være interessant å undersøke om funnene gjelder for flere avdelinger i Hæren, og hvorvidt det er forskjeller mellom avdelingene. I tillegg er det interessant å se nærmere på om det er andre områder i Hæren eller Forsvaret som fortsatt praktiserer ordrebasert ledelse. Et interessant forskningsspørsmål videre vil også kunne være om Hæren kun praktiserer oppdragsbasert ledelse der konsekvensene av å feile ikke betyr noe.

Referanseliste

- Albrechtsen, E. (2003). *Security vs. Safety*: NTNU Department of Industrial Economics and Technology Management.
- Army of the United Kingdom. (2005). *Land Operations*. Shrivenham, UK: United Kingdom Ministry of Defence
- Ben-Shalom, U., & Shamir, E. (2011). Mission Command Between Theory and Practice: The Case of the IDF. *Defence and Security Analysis*, 27, 101-117.
- Canada Department of National Defence. (1996). *Conduct of Land Operations – Operational Level Doctrine for the Canadian Army*.
- Citino, R. M. (2005). *The German Way of War: From the Thirty Years' War to the Third Reich*: Lawrence: University Press of Kansas.
- Dale, J. H. (2015). Re: Sikkerhetsforum i Hæren
- Danielsen, T. (2012). ”Hos oss sitter kulturen i hjertet”
- en antropologisk studie av kultur i Marinejegerkommandoen. *FFI*.
- Everett, E. L., & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven Hvordan begynne - og fullføre* (2nd ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Fladeby, L.-E. (2014). *Sikkerhetskultur i Forsvaret - En ide på reise*. (Master). UIT Norges arktiske universitet, Tromsø.
- Forsvaret. (2018a). Hæren Statistikk. Retrieved from <https://forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/haeren>
- Forsvaret. (2018b). Hæren Statistikk Økonomi. Retrieved from <https://forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/okonomi>
- Forsvarsstaben. (2000). *Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) 2000*. Oslo: Forsvarets stabsskole
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben/Personellavdelingen (FST/P)
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD)*. Oslo: Forsvarets stabsskole (FSTS), Forsvarets høyskole (FHS)
- FSJ. (1995). *Forsvarssjefens grunnsyn for utvikling og bruk av norske militære styrker i fred, krise og krig*. Oslo: Forsvarets overkommando
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of Organizational Behavior*: Pearson.
- Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and safety-II : the past and future of safety management*. Farnham, Surrey, UK England ; Burlington, VT, USA: Ashgate Publishing Company.
- Hærstaben. (2018). *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren*. Bardufoss: Hæren
- Høst, T. (2009). *Ledelse - en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Idsø, E. S., & Mejdell Jacobsen, Ø. (2000). *Objekt og informasjonssikkerhet Metode for risiko- og sårbarhetsanalyse*. Retrieved from NTNU Institutt for produksjons- og kvalitetsteknikk:
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand S.: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Vol. 2). Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsson, G., & Kallenberg, K. (2006). *Direkt Ledarskap*. Stockholm: Davidsons tryckeri.
- Martinsen, T. (2011). *Intensjonsbasert ledelse i ikke-militære organisasjoner*. (Master). Universitetet i Tromsø, Retrieved from

<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/4137/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- NS5814. (2008). Krav til risikovurderinger. In. Oslo: Standard Norge.
- NS5830. (2012). Samfunnssikkerhet Beskyttelse mot tilsiktede uønskede hendelser. In. Oslo: Standard Norge.
- Okstad, K. E. (Writer). (2011). Norge i krig - oppdrag Afghanistan. In *Episode 4*: NRK.
- Reason, J. T. (1990). *Human error*. Cambridge England ; New York: Cambridge University Press.
- Reason, J. T. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot, Hants, England ; Brookfield, Vt., USA: Ashgate.
- Sikkerhetsinspektøren i Hæren. (2012). *Lesehefte risikohåndtering*. Bardufoss: Hærstaben Sjef Hæren.
- Sjef Hæren. (2018). *UD 2-1 Forsvarets sikkerhetsbestemmelser for landmilitær virksomhet 2018/2019*. Bardufoss: Sjef Hæren
- Truppenführung. (1933-1934). *Heeresdruckvorschrift 300*. Ludwig Beck

and others Retrieved from

https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/02/Truppenf%C3%BChrung_translation_by_United_States_Army.pdf

- United States Army. (2003). *Mission Command: Command and Control of Army Forces* Washington, D.C.: Headquarters: United States Army
- Vinje, F. E. (2006). *Sikkerhet – Safety/Security – En begrepsutredning, i Norsk offentlig utredning 2006:6 Når sikkerheten er viktigst*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste
- Yardley, I., & Kakabadse, A. (2007). Understanding mission command: a model for developing competitive advantage in a business context. *Strat. Change* 16: 69–78.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vår intervjuguide består av 35 potensielle spørsmål som ble brukt semi-strukturert. Oppfølgingsspørsmål ble stilt underveis for å bekrefte informasjon, grave dypere og unngå misforståelser.

1. Om informanten:

- a. Hvilken stilling har du?
- b. Hvor lenge har du hatt stillingen?
- c. Hvilken utdanning har du?
- d. Hvilken militær bakgrunn har du?
- e. Hvilke arbeidsoppgaver har du?
- f. Hva slags oppdrag løser du?
- g. Hvor ofte vurderer du risiko?

2. Om oppdragsbasert ledelse:

- a. Hva vil du si kjennetegner oppdragsbasert ledelse?
- b. Hvilke fordeler ser du med å ha en oppdragsbasert ledelseskultur?
- c. I hvor stor grad mener du at det er en oppdragsbasert ledelseskultur i din avdeling?
 - i. Er din nærmeste leder flink til å kommunisere intensjonen med oppdraget eller oppgavene du er satt til å løse?
 - ii. Er du trygg på at du har tillitt fra sjefen til å fravike planen om du vurderer det å være riktig?

3. Om risiko:

- a. Hvilke former for risikovurdering har du brukt og bruker i dag?
 - i. Hva er din erfaring med bruken/utførelsen?
- b. Hvem foretar risikovurderingen? På hvilket nivå?
 - i. Hvordan gjennomføres risikovurderinger for kompaniaktivitet?
 - ii. Gjør utøvende ledd egne risikovurderinger? Formelt/uformelt?
 - iii. Hvilke fordeler og ulemper ser du ved risikovurdering på det nivået?
 - iv. Fordeler og ulemper ved andre nivåer?
- c. Hvordan går du fram når du gjennomfører en risikovurdering?

- i. Eksempler? Både planlagt og oppdøkkende aktivitet.
 - ii. Hva gjøres med risikovurderingene underveis i aktiviteten?
 - iii. I hvor stor grad mener du kvaliteten på risikovurderingen avhenger av erfaring?
 - iv. Når vurderingene er gjort og du har iverksatt tiltak, gjør du en ny analyse for å vurdere effekten av tiltakene?
- d. Hva er ditt forhold til UD 2.1?
- e. Hvordan kommuniseres risikovurderingen til avdelingen?
- f. Hvilken myndighet har du til å gjøre om på/ fravike fra tiltakene som er beskrevet i risikovurderingen? Hvilke beslutninger må du bringe til nest høyere sjef?
- g. Hvilken kompetanse har du til å gjennomføre risikovurderinger?
 - i. Mener du selv at du har tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre risikovurderinger?
 - ii. Har du noen formelle kurs/ utdanning innenfor risikovurdering?
- h. Hvilke sammenhenger ser du mellom intensjonsbasert ledelse og risikovurderinger?
 - i. Er du komfortabel med å fravike føringer dersom du vurderer at det er rett og du ikke får tak i nærmeste leder?
- i. Har du noen forbedringspunkter i forhold til dagens praksis?
 - i. Eventuelt hvilke?
- j. Sluttkommentar, er det noe du føler ikke har blitt belyst eller som du ikke har fått sagt i løpet av intervjuet.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter

Forespørsel om å delta på intervju i forbindelse med en masteroppgave.

Vi har de siste årene deltatt på et erfaringsbasert masterstudium i strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø. Vi har valgt å fokusere oppgaven vår rundt lederskapet i Forsvaret og hvordan dette påvirker måten vi gjennomfører risikovurderinger på. Vi har valgt å avgrense oppgaven til troppsnivået i Hæren, siden det nivået ofte gjennomfører både selvstendig aktivitet og aktivitet i rammen av kompaniet. Vi ønsker derfor å intervju troppssjefer i Hans Majestet Kongens Garde og ved Grensevakten.

Din deltakelse er selvfølgelig helt frivillig. Du kan når som helst avbryte ditt bidrag til prosjektet eller reservere deg mot å svare på enkelte spørsmål. Oppgaven vil være ugradert og tilgjengelig for offentligheten. Vi vil derfor sørge for at ingenting i oppgaven kan spores tilbake til informantene, opplysningene vi samler inn vil anonymiseres. Vi kommer ikke til å samle inn eller systematisere personopplysninger. Vi har begge per dags dato gyldig sikkerhetsklarering og kommer til å sørge for at ingen gradert informasjon vil beskrives i prosjektet. Under intervjuene vil vi benytte oss av lydopptak og ta notater. Dette vil slettes og makuleres når prosjektet avsluttes, tentativt desember 2019.

Dersom du samtykker til å delta som informant i prosjektet er det fint om du skriver under på vedlagt samtykkeerklæring.

Hvis det er noe du lurer på kan vi kontaktes på telefon 906 36 165 (Jacob) eller 986 14 983 (Magnus). Du kan også kontakte oss på e-post: jacob.helgesen@safetec.no eller m.stamsø@online.no.

Med vennlig hilsen Jacob Helgesen og Magnus Stamsø

Samtykkeerklæring:

Jeg bekrefter å ha mottatt informasjon om hensikten med prosjektet og ønsker å stille til intervju.

Navn: _____

Underskrift: _____

