

BESLUTNINGSPROSESSER OG DEMOKRATI

BERTIL ZAHL

Mastergradsoppgave i praktisk kunnskap

Eksamenskode MP 303 P

**Senter for praktisk kunnskap
Profesjonshøgskolen**

Innleveringsdato: 30. oktober 2014

Kandidatnummer: 13

Totalt antall sider: 111



UNIVERSITETET I
NORDLAND

INNHOLDSFORTEGNELSE:

FORORD.....	6
1.0 INNLEDNING.....	7
1.1 Noen innledende refleksjoner.....	7
2.0 OPPGAVEN ó HVA ER MITT óHVAö?.....	8
3.0 BAKGRUNN.....	9
3.1 En konsulentrapport fra Asplan Viak.....	9
3.2 Refleksjoner omkring rapporten.....	11
3.3 Etisk refleksjon.....	13
3.4 Nordområdeperspektivet.....	14
3.5 Refleksjoner.....	15
4.0 RESSYMÉ.....	16
5.0 OM DEMOKRATIET.....	17
5.1 Hva sier de mer etablerte kilder?.....	18
5.2 Tilnærming til begreper.....	22
5.3 Noen av demokratiets begrensninger.....	23
5.4 Hvem definerer egentlig virkeligheten?.....	24
5.5 Menneskene i politikken.....	25
5.6 Finnes det så noen gode rollemodeller?.....	26
5.7 Demokratiets utfordringer og muligheter.....	28
5.8 Noen erfaringer fra egen praksis.....	28
5.8.1 Steigenprosjektet.....	29
5.8.2 Brukerdialogen i Larvik i 1999.....	29
5.9 Et internasjonalt eksempel ó deliberasjon.....	31
5.10 Politisk óimpotensö.....	32
6.0 OM KULTUR.....	32
6.1 Kultur og ledelse.....	33
6.2 Noen definisjoner.....	33
6.3 Sosialisering.....	34
6.4 Gode og dårlige kulturer.....	35
6.5 Et eksempel fra óMitt røde hjerteö.....	36
6.6 Den lunefulle kulturen.....	36
6.6.1 óThe Monkey Experimentö.....	36
6.7 Kulturelle endringer.....	38
6.8 Et eksempel på en rask kulturell endring.....	39
6.8.1 En ny ledelsesfilosofi.....	39
7.0 óPOLITISK KULTURö - PARTIKULTURER.....	39
7.1 Utreksninger og mangel på motforestillinger.....	40
7.2 Å forstå partikultur.....	40
7.3 Kulturen i Arbeiderpartiet.....	41
7.4 Hvordan kulturen i Arbeiderpartiet beskrives.....	41
7.5 Arbeiderpartikulturen i et historisk perspektiv.....	42
7.6 Veivalget.....	42
7.7 Kings Bay saken.....	43
7.8 Fjernsynet gjør sin entré.....	44
7.9 Forfatter truet under arbeid med bok om general Fleischer.....	44
7.10 Lyver politikere?.....	45
7.11 Noen avsluttende sitater fra biografienes verden knyttet til kulturelle uttrykk.....	47
7.12 Nepotisme.....	48
7.13 Politisk kommunikasjon.....	48

7.14 Striden om sykehotellet.....	49
7.15 På akkord med egen plattform?	50
7.16 Hvem mener noe?	50
8.0 KULTUR SOM METODE.	50
8.1 Tilnærming.	50
8.2 "Sekretærbuketten".	52
8.3 Karita Bekkemellem og kjøp av kampfly.	52
8.4 Om tolkninger.....	53
9.0 VÅRT SIVILISERTE SAMFUNN.	53
9.1 "Definisjon".	53
9.2 Et leserinnlegg om bioteknologi.....	54
9.3 Reiser i maktens grenseland.	55
10.0 MEDIA OG DEMOKRATI.	56
10.1 En fortelling fra egen praksis.	56
10.2 Dritt pakker.....	56
10.3 Medias rolle i et demokrati og "den etiske fordring".	57
11.0 RETTSSTATEN OG DEMOKRATI.	58
11.1 "Definisjon".	58
11.2 Rettsstaten og krigen.	58
11.3 Rettsaken mot Langeland.	58
11.4 Fritak for noen.	59
11.5 En lov med tilbakevirkende kraft.....	59
11.6 Setter det spor?	59
11.7 Vår første spin-doctor?.....	60
11.8 Vallas fall og leserinnlegget som ingen ville ha.....	60
10.9 Byråkratiets rolle - Det tause Helse Nord "et leserinnlegg".	61
12.0 METODE	64
12.1 En kvantitativ forundersøkelse.	64
12.2 En kvalitativ undersøkelse.....	64
12.3 Om informantene.	65
12.4 Bruk av leserinnlegg.	65
12.5 Jakob Meløe, om sted å se fra.....	65
12.6 Politikken verden.....	67
12.7 Forsvarets verden.	67
12.8 Aktørens fysiske verden.	67
12.9 Aktørens begreper.	67
12.10 Begrepet "dessert".	68
12.11 "Om å se"	68
12.11.1 En egen opplevelse "om å se".	68
12.12 Mine begreper.	68
12.13 Vitenskapelighet i fremgangsmåte og metode.....	69
13.0 DIALOG MED BIOGRAFIER OG ANNEN "IKKE AKADEMISK" LITTERATUR.	69
13.1 En rimelig forståelse av kulturen.	69
13.2 "Gerhardsens testamente".	69
13.3 Problemet med biografiene.	70
14.0 STRUKTURENE OG SYSTEMENE.	71
14.1 Verdier, systemer og strukturer.	71
14.2 Serviettene.	71
14.3 Et leserinnlegg om en struktur i regjeringen.	71
14.4 Integrering av Forsvarssjef og Forsvarsdepartement.....	72

14.5	Kommunikasjonsrådgiverne.....	75
14.6	Udemokratiske snubletråder.....	76
14.7	Selektiv sannhet.....	77
14.8	öBås setteö representanter.....	78
14.9	Partipisken.....	79
14.10	Storting og flertallsregjeringer.....	79
14.11	Romfergen Chalenger.....	79
14.12	Et eksempel på en strukturell endring for bedre demokratisk styring.....	80
15.0	KONSPIRASJON OG KONSPIRASJONSTEORIER.....	81
15.1	Begrepene.....	81
15.2	Överrasket 1?.....	82
15.3	Överrasket 2?.....	83
15.4	Virkelighet eller öeventyrö?.....	83
15.5	Begreper som hersketeknikker.....	84
16.0	TOLKNING AV EN KVANTITATIV UNDERSÖKELSE.....	84
16.1	Den praktiske gjennomföringen.....	84
16.2	Geografiske interesser.....	84
16.3	Om kriterier for basevalg.....	85
16.4	Ökonomiske perspektiver.....	86
16.5	De mer utfordrende spørsmålene.....	87
17.0	STRATEGISK ARBEID OG BESLUTNINGER.....	89
17.1	Begrepene.....	89
17.2	Beslutterens strategiske tenkesett ö et leserinnlegg.....	89
18.0	DEMOKRATIETS VOKTERE.....	91
18.1	Forsvarets rolle i demokratiet.....	91
18.2	Stortingets kontroll- og konstitusjonskomite.....	92
18.3	Riksrevisjonen.....	92
18.4	Media.....	93
19.0	BESLUTNINGSPROSESSER.....	94
19.1	Se helheten.....	94
19.2	Prioritering.....	95
19.3	Definer problemet.....	95
19.4	öCognac beslutningerö.....	96
19.5	Blinde beslutninger eller beslutninger på autopilot.....	96
19.6	Byråkratiet med öfrykten som våpenö.....	97
19.7	öDogmatiskeö beslutninger.....	98
19.8	Taus kunnskap i beslutningsprosesser.....	98
19.9	Fortellingen i beslutningsprosesser.....	99
20.0	DE LANGSIKTIGE KONSEKVENSENE.....	100
20.1	Forstå konsekvenser.....	101
20.2	Noen eksempler.....	101
21.0	LOKALISERING AV KAMPFLY ö EN CASE.....	102
21.1	Den merkverdige prosessen.....	102
21.2	En ny ödoktrineö?.....	103
21.3	Om et plutselig hastverk.....	103
21.4	Flystripe i Bodö.....	104
21.5	Om Evenes.....	105
21.6	Tallmaterialet.....	105
21.7	Ny dialog med en av mine informanter (informant 14).....	108
21.8	Sikring av ny kampflybase.....	108

21.9 Støy.	109
21.10 Miljø, Ramsar og jordvern.	109
21.11 Strategisk plassering.	110
23.12 Luftrom, skytefelt og styrkeproduksjon.	110
21.13 Noen uttalelser.	111
22.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.	112
22.1 Innledning.	112
22.2 Refleksjoner og konklusjoner.	113
22.3 Avslutning.	116
23.0 ETTERORD.	116
Vedlegg 1: Litteraturliste	118
Vedlegg 2: Informasjon til informanter/intervjuguide	122
Vedlegg 3: Kontakt med NSD	124

FORORD.

Vi lever i en privilegert tidsalder hvor livslang læring er blitt en naturlig tilnærming til livet, både i den praktiske hverdag og på det formelle plan. Derfor kunne jeg i en alder av 62 år, uten motforestillinger fra andre, heller det motsatte, starte på en mastergradstudie i praktisk kunnskap.

En stor takk til familie, kolleger og venner som mener det er bra at jeg tar løs på denne oppgaven, selv om det kommer til å stjele noe tid. Min kone Turid har for øvrig i alle år lest det jeg skriver og vært et viktig korrektiv for meg. Min sønn Espen og min datter Karin utfordrer meg stadig på mine holdninger og forutinntatthet.

Vil også gi ros til de som står bak Senter for Praktisk Kunnskap, dette paradigmet vil få stor betydning for den videre samfunnsutvikling.

1.0 INNLEDNING.

Dette kapitlet markerer starten på en reise i et landskap hvor de respektive elementene eller landskapsdetaljene, i sum skal bidra til å dra noen hovedkonklusjoner i forhold til oppgaven. Det er ikke en reise i et partipolitisk landskap, men i hovedsak en organisasjonskulturell reise i det angitte landskapet i forhold til hvordan beslutninger fattes. Postene er satt ut, jeg har gjennom min disponering gjort et veivalg, men den enkelte står selvfølgelig fritt i å velge sin vei, det er fullt mulig å begynne med konklusjonen.

öBertrand Russell, the world famous mathematician, philosopher, author, and genius had this to say on öbreak-throughö creative work;

I must first soak myself in detail, until all the separate parts of the subject matter are familiar. Then, someday, if I am lucky, I may perceive the whole with all its parts duly interrelated. It is like walking all over a mountain in a mist, until every path and ridge and valley is separate familiar. And then from a distance, seeing the mountain whole and clear in bright sunshine:ö (Foredrag av Administrerende direktør Arne Behnke, Ford Motor Norge, 1989).

Først må vi altså ta en tur ut i tåken for å gjøre oss kjent med detaljene.

1.1 Noen innledende refleksjoner.

öÅ skrive er å henvende seg til noen, å ville dem noe. Det er å realisere noen av sine egne muligheter ved å fremskaffe et eller annet som disse andre kan ha bruk for eller glede av.ö (Johansen, Anders, Samtalens tynne tråd (2003) s. 14).

Jeg mener også at det er viktig ikke å tape av syne at det er min praksis, mine erfaringer fra den komplekse virkeligheten vi lever i, som skal belyses. Den boklige lærdommen kan aldri beskrive virkeligheten fullt ut, men være til stor hjelp i tankeprosessene, til å underbygge egne erfaringer og til å være et korrektiv.

Gjennom prosessen dukket det stadig opp nye tanker, en bok jeg hadde lest, en samtale, et arbeid eller en rapport jeg hadde gjort for lenge siden og andre spesielle hendelser. På et tidspunkt måtte imidlertid nok være nok.

Jeg vil også i noen tilfeller skrive i historiske perspektiver og dette er selvfølgelig utfordrende, det er umulig helt å sette seg inn i situasjonen der og da, hva var stemningen, hva følte menneskene, hva var perspektivene på rett og galt, hva var nødvendig og med hvilke midler mv. Dette må jeg leve med.

ØMens vi skriver, tenker vi på sammenhenger mellom det vi skriver på arket, og forskjellige andre ting vi har i tankene. Den smale vei handler om den mentale anstrengelse som ligger i å utvikle dette forholdet. (Bech-Karlsen, Jo, Gode fagtekster (2003) s. 56) Dette er en frustrasjon jeg ofte kjenner, men samtidig vet jeg at noe skjer, det er læring på gang. Jeg ønsker også at jeg med min kompetanse og praksis skal kunne levere et bidrag i en samfunnsdebatt, og kanskje utgjøre en liten forskjell.

2.0 OPPGAVEN Ø HVA ER MITT ØHVAØ?

Det var i utgangspunktet vanskelig å konkretisere dette, men etter en lang tankeprosess og med god hjelp av min veileder, Steen Wackerhausen, ble mitt hovedfokus i oppgaven:

ØBeslutningsprosesser og demokrati
Ø fungerer de tilfredsstillende?Ø

Det som imidlertid er veldig klart, er at dette er en meget omfattende og kompleks spørsmålstilling. Jeg har ingen illusjoner om at jeg med denne masteroppgaven kan produsere alle og tilfredsstillende svar. Jeg har som målsetting at jeg kan belyse noen av utfordringene og kanskje fremskaffe noe av nytteverdi for en fremtidig utvikling av vårt demokrati. Oppgaven har også endret noe karakter underveis, anvendelse av kulturbegrepet i forhold til organisasjonskultur har vist seg å være vesentlig for å forstå prosessene. Denne forståelsen blir derfor en viktig deloppgave.



Enkelte elementer i beslutningsprosesser er av mer allmenngyldig karakter og derfor er også prosesser, utenfor den politiske og den demokratiske arena, av interesse.

Figuren viser en del av de aktørene som deltar, og alle har en gjensidig påvirkning på

hverandre. Om media endrer fokus vil dette kunne påvirke politikken som igjen sender signaler til departement, fagmyndighet og bestillingen til eksterne leverandører kan endres. Virkeligheten kan bli omskrevet og andre myter kan komme til anvendelse.

Dette er også slik vi kjenner de komplekse systemer, en endring et sted i systemet vil normalt skape nye endringer et annet sted, og ofte kan de være utilsiktede.

3.0 BAKGRUNN.

Kapitlet forteller hvorfor jeg valgte dette tema, og i starten var det spesielt det jeg opplevde som en inkonsistens mellom de politiske føringene for nordområdene og hvordan beslutningsgrunnlaget for valg av kampflybase ble til.

Jeg har også med et avsnitt om ðEtisk refleksjonö som en forutsetning for å bygge gode samfunn, og som en nyttig ballast å ha med på turen. Dette begrepet har også vært nyttig for min egen tenkning etter hvert som oppgaven har utviklet seg.

3.1 En konsulentrapport fra Asplan Viak.

I offentlige beslutningsprosesser er det ikke uvanlig å kjøpe utredninger fra eksterne konsulentselskaper og i denne forbindelse leverte Asplan Viak 3 utredninger.

Fra en av disse konsulentrapportene har jeg sakset en del momenter som jeg i min virkelighet fant uforståelige. Dette er også oversendt selskapet og parentesene er mine kommentarer til oppdragsleder i Asplan Viak, i et forsøk på å få en avklaring om disse, etter min mening, noe uklare formuleringene:

Om bo- og arbeidsmarkedsregionen;

öVi har valgt å ta med Trondheim. Dermed endrer regionen karakter. Vi vil derfor drøfte en del variabler både inklusive og eksklusive Trondheim for Ørland som base. Ved tilpasning til ferge- og båttider vil pendling mellom Ørland og Trondheim være akseptabelt.ö (jeg har forstått det slik at slik pendling er vanskelig å få til på en, for ansatte, forsvarlig måte, og det er heller ikke gjort noen overslag over kostnader)

öBodø og Gildeskål kommuner utgjør en bo- og arbeidsmarkedsregionen iflg SSB (Statistisk sentralbyrå).ö (en ting er SSB, men geografien tilsier kanskje at Fauske, Saltdal og Sørfold er de kommuner som veldig naturlig inngår her; kort avstand, gode kommunikasjoner, vei, pendlertog mv.)

Noen realiteter om geografi, infrastruktur og bosetning i Saltendistriktet utover det som er öslått fastö av SSB.

Strekning	Avstand	Kjøretid	Folketall i 2011
Bodø-Inndyr/Gildeskål	90,7 km	1 time 25 min	2020
Bodø-Fauske	53,4 km	51 min	9533
Bodø-Rognan/Saltdal	82,4 km	1 time 18 min	4672
Bodø-Sørfold	68,5 km	1 time 4 min	1989

Folketallet i Bodø i 2011 var 47 847. Kommunen er i sterk vekst og har passert 50 000 i inneværende år. Det må også gjøres oppmerksom på at det er pendlertog mellom Rognan-Fauske-Bodø og med lett tilgang fra Sørfold. Saltdal, Fauske og Sørfold er betydelig mer tilgjengelig enn Gildeskål og hadde en samlet befolkning i 2011 på 16 103 mot 2020 i Gildeskål. I følge SSB utgjør ikke Trondheim og Ørland en felles bo- og arbeidsmarkedsregionen, og dette er naturlig i forhold til pendleravstand.

Det kan for øvrig nevnes at Asplan Viak, på oppdrag fra Fornyings- og administrasjonsdepartementet, gjennomførte en evaluering av flytteprosessen for Luftfartstilsynet til Bodø, denne er datert 10. juli 2009. Her var Fauske tatt med i bo- og arbeidsmarkedsregionen (Asplan Viak, Evaluering av utflytting av statlig virksomhet, Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2009).

Oppdragsleder for rapporten som er omtalt i denne oppgaven, deltok også i dette prosjektet, og leverte sin rapport om «Personellmessige konsekvenser ved lokalisering av base for nye kampfly» den 29. desember 2009.

Tilbake til rapporten:

«Men det er relevant å inkludere Trondheim i regions definisjon. Da blir Ørland en del av en storbyregion med betydelig folketall og befolkningsvekst ó særlig i de yrkesaktive aldersgruppene.» (hvorfor er dette relevant, neppe ut fra geografi og kommunikasjoner?)

Om relevante yrker i Bodø;

«De dominerende yrkene er nok de med minst relevans som supplement eller rekrutteringskilde for kampflybasen.» (hvorfor er ikke Widerøe tatt med, dette er Bodøs største sivile arbeidsplass og er en flyteknisk sådan, hva med Luftfartstilsynet, Hovedredningsentralen?)

I ovennevnte rapport om flytting av Luftfartstilsynet er det gitt en fyldig beskrivelse av det tunge luftfartsmiljøet i Bodø (ibid).

Om kompetanse;

• At bare 7 prosent bor i Trondheim, kan tyde på at foreløpig er avstanden mellom Ørland og Trondheim en skranke for at Trondheim skal være et naturlig rekrutteringsområde med stort omfang. • (hva ligger i •foreløpig• her?)

• Legger vi til grunn at de yngste gruppene er mest motivert for flytting, kan man regne med at store deler av avdelingsbefalet er mulig å flytte med seg til Ørland eller Evenes. • (er det slik å forstå at de unge mennesker gjerne flytter fra urbane til rurale strøk?) (FD, Personellmessige konsekvenser ved lokalisering av base for nye kampfly (2009), s. 9, 10, 92, 21, 55, 75, 83, 91).

Svaret fra konsulenten, etter puring og ny mail, var for øvrig:

• Bertil Zahl,

Dine spørsmål er av en slik art at det vil kreve en del arbeid å besvare dem godt. Dessuten er det ikke slik at vi to, tre år etter at en utredning er gjennomført husker hvorfor noe er gjort eller ikke gjort. Dessuten er dine spørsmål halvveis påstander om at våre vurderinger er feil. Jeg akter ikke å starte noen diskusjon med deg om de vurderinger som ble gjort under arbeidet. Alt i alt er det ikke aktuelt å inngå i noe dialog. Dersom du mener noe er feil, får du hevde og begrunne det og eventuelt påpeke hva feil vurderinger eller forutsetninger kan ha ført til.

Vennlig hilsen

Sven Haugberg •

3.2 Refleksjoner omkring rapporten.

Jeg finner svaret fra oppdragslederen å være noe defensivt, og jeg tolker det også slik at vedkommende neppe er komfortabel med mine spørsmål. I samtale med informanter (informant 12, 3, 14) blir slike rapporter ofte nevnt som •hylleware• (ikke perfekte, går sjelden mot oppdragsgiver, selger standpunkter over disk), og et sentralt spørsmål blir om dette er en bestilling fra det politiske miljøet, fra Forsvarssjefen eller om det er konsultentselskapet som har tolket oppdraget slik for å tekkes en ressurssterk kunde? Dette er det neppe mulig å få noe entydig svar på. Er dette en etablert arbeidsform også på andre områder?

Forfatterne av slike rapporter har heller ikke noe samfunnsansvar, men kan i gitte situasjoner bidra til å påføre samfunnet store skader.

Et av de vesentlige elementene for valg av Ørland var hvorvidt det ville bli mulig å etablere og bygge opp en nødvendig og forsvarlig kompetanse i et ruralt strøk som Ørland? Når spørsmålet om dette var mulig, ble stilt til noen av informantene tilhørende et av de daværende regjeringspartier, var parolen; ødet vet vi ikke. Flyttingen av Luftfartstilsynet til Bodø ble også brukt som eksempel på at det ville la seg gjøre, men det er etter min mening en vesensforskjell på en flytteprosess til et velutviklet bysamfunn og flytting til en markant utkant. Parolen, ødet vet vi ikke, var nok mer en parering av et ubehagelig spørsmål og samtidig et uttrykk for en politisk kultur og arbeidsmåte. Anvendes også slike paroler i andre sammenhenger?

Kompetanse er helt avgjørende for å opprettholde en nødvendig beredskap og styrkeproduksjon, og burde derfor ha vært viet mye mer oppmerksomhet, eksempelvis i form av mer grundige undersøkelser. Når dette ikke ble gjort, kan det også tolkes slik at et forventet resultat av en slik undersøkelse ikke var ønsket.

For ansatte er pendling over tid, mer enn 4-5 år, lite aktuelt. Med bopel i Trondheim vil pendlerne også ha mange muligheter til å finne seg en alternativ sivil jobb. Løsningen med pendling Ørland ó Trondheim vil derfor med stor sannsynlighet føre til omfattende og kostbar gjennomtrekk av kompetanse.

I 2014 vet vi at kompetanseproblematikken fremstår som et meget betydelig problem, og dette burde helt klart, med eller uten undersøkelser, vært forutsett. Mellom 30-40 % av det tekniske personellet i Bodø har sluttet til fordel for sivil jobb. (Tallene er opplyst fra personell ved Bodø Hovedflystasjon). Som et tiltak er det planlagt en pendlerrute mellom Bodø og Ørland, noe som selvfølgelig utgjør en uforutsett merkostnad. Om det i det hele tatt vil være mulig å bygge opp god nok kompetanse, innenfor hvilken tidsramme og til hvilken pris, er vanskelig å forutse i dag, og det foreligger heller ingen offisielle tall. Kostnader til utbygging av infrastruktur for å gjøre området mer tilgjengelig, og kostnader til stimulerende tiltak overfor personellet kan bli betydelige. Både investeringskostnader og driftskostnader kan bli av et omfang som er vesentlig høyere enn det som er forventet.

Tatt i betraktning at rapportene fra Asplan Viak utgjør en del av det beslutningsgrunnlaget som er utarbeidet overfor Stortinget, finner jeg disse konklusjonene heller upresise og neppe fremstilt i en god demokratisk ånd. Jeg kan ikke se at konsulentselskapet eller de som har anvendt informasjonen har vært seg sitt ansvar bevisst.

Hvilken tyngde slike utredninger har i prosessen, kan selvfølgelig variere, men for meg var det her min nysgjerrighet startet og jeg betrakter først og fremst rapporten som et uttrykk for noe.

I prosessen rundt Luftfartstilsynet så vi også hvordan et rekrutteringsfirma lot seg påvirke av tilsynets ledelse til å sette kvalifikasjonskravene så høyt at det skulle bli vanskelig å få rekruttert nødvendig kompetanse. Først da ny og midlertidig ledelse ble etablert i Bodø, ble kvalifikasjonskravene, etter deres utsagn, justert til riktig nivå, og rekrutteringen kunne fullføres.

Et vesentlig spørsmål blir hvorvidt eksterne firmaer i sine utredninger holder mål i forhold til det som skal være en demokratisk prosess? Dette er et omfattende spørsmål som ikke lar seg besvare i denne oppgaven, men som bør vies oppmerksomhet i det tilfellet at man ser et behov for å utvikle vårt demokrati.

3.3 Etisk refleksjon.

Dette avsnittet betrakter jeg som en god balast i sekken på den videre reisen, samt at det også i min skriveprosess kan bidra som et nyttig korrektiv.

• Jeg er overbevist om at systematisk etisk refleksjon er en forutsetning for å bygge gode fellesskap som evner å legge til rette for utvikling, men det skjer ikke av seg selv. For å få til det er det viktig at:

- Mennesker ser seg selv og andre som ansvarlig for sine handlinger.
- Mennesker utfordrer egne og andres beveggrunner: Hvorfor ønsker jeg å gjøre nettopp dette? Hvorfor ønsker du det?
- Mennesker styrer unna begrunnelser som fritar den enkelte for ansvar. Det er alltid individer som handler.
- Mennesker er villige til å begrunne sine handlinger med utgangspunkt i noen grunnleggende etiske prinsipper. (Øverenget, Einar, Helstøpt (2013) s. 7).

Slik etisk refleksjon er viktig i alle beslutningsprosesser, og dette gjelder både i politikken, i offentlige organisasjoner og i næringslivet.

I hvilken grad gjorde det ovennevnte konsultentselskapet seg noen etiske refleksjoner? Fra mitt sted å se fra, kan jeg vanskelig se at de har reflektert og lagt seg i selene for å bygge det gode fellesskap ved å gi en mer transparent og balansert fremstilling.

Hvis mine antagelser og tolkninger er riktige kan også rapportene være et uttrykk for en selskapskultur, hvor man i en økonomisk hverdag lar seg øprostituere. Det kan imidlertid også være et enkelttilfelle.

Fra egen konsulentpraksis vet jeg at det kan være veldig vanskelig å gjøre de rette valg når konklusjonen for en anbefaling skal besluttes, du havner lett i et krysspress og et etisk dilemma, og jeg skal ikke påstå at alle mine vanskelige avgjørelser har hatt en god nok etisk standard; det vet jeg ikke. Jeg setter imidlertid alltid det krav at jeg skal stå fritt, også i de tilfeller hvor en konklusjon går i disfavør av en oppdragsgiver. Heldigvis har jeg bare en gang blitt bedt om å endre en konklusjon, noe som selvfølgelig ikke ble gjort.

Som jeg nevnte innledningsvis var det min opplevelse av misforholdet mellom bl.a. den delen av beslutningsgrunnlaget som er beskrevet ovenfor, og de samstemte politiske føringer rettet mot Nordområdene som var avgjørende for mitt valg av oppgave.

3.4 Nordområdeperspektivet.

På denne siden finner vi de meget sterke politiske signalene om viktigheten og utfordringene i nordområdene. Her har jeg hentet ut noen sitater fra sentrale politiske dokumenter, og så kan den enkelte også dra sine egne konklusjoner om konsistens i forhold til ovennevnte.

Basere vår nordområdepolitikk på regjeringens nordområdestrategi og Nye byggesteiner i Nord. Vi vil sikre norsk suverenitetshevdelse, bidra til god ressurs- og miljøforvaltning, lavspenning og sikre full gjennomføring av havretten. Regjeringen legger til grunn at nordområdesatsingen også skal legge vekt på næringsutvikling på land. (Politisk plattform for flertallsregjeringen, 2009-2013, s. 6).

Den sikkerhetspolitiske situasjonen i nord er i dag preget av et bredt og sammensatt risikobilde. Spørsmål knyttet til fiskerier, energi, miljø og nedsmelting av polarisen og de utfordringer dette reiser, bidrar til et økende internasjonalt fokus mot nordområdene.

Dialog og konstruktivt samarbeid med berørte stater i nord, særlig med Russland, er en viktig dimensjon ved norsk utenrikspolitikk som helhet, og av stor betydning for å oppnå best mulig resultater i nordområdene.

Forsvarets tilstedeværelse og aktivitet er en sentral del av regjeringens satsning i nord, og bidrar til stabilitet og sikkerhet i regionen. Det legges vekt på synlig militær tilstedeværelse med relevant kapasitet for suverenitetshevdelse, hevdelse av våre suverene rettigheter i våre 200 mils soner, myndighetsutøvelse, overvåking, etterretning og evne til krisehåndtering. (Nye Byggesteiner i Nord, s. 36)

Utfordringen er ofte vanskelig å definere, og overgangen mellom fred, krise og krig blir tilsvarende vag. Med på listen over denne type utfordringer hører også nye globale miljø- og klimautfordringer og økt konkurranse om strategiske råvarer som olje, gass, fruktbar matjord og drikkevann.

Blant alvorlige trusler og utfordringer inngår blant annet framtidig global ressursknapphet, økt strategisk betydning i nordområdene og Norges asymmetriske forhold til Russland.

Det bør her understrekes at det er snakk om eksistensielle trusler. Hvis vi går ned på neste trinn av trusselstigen, til de ikke-eksistensielle truslene, vil disse inkludere mulige ønsker fra andre land om å oppnå fordeler i nord på Norges bekostning. Slike trusler krever gjennomtenkt beredskap. (St. meld. Nr. 15 (2008.2009) Interesser, ansvar og muligheter, s. 23, 36).

3.5 Refleksjoner.

De ovennevnte politiske signalene tilsier en mye større oppmerksomhet mot nord, mens konsulentrapporten fremstår mer som et bestillingsverk for Ørland slik den også oppfattes av flere av informantene.

Jeg oppfatter at det generelt er en manglende redelighet i prosessen, og dette gjør seg også gjeldene på andre områder. Valget av Ørland som kampflybase er også beskrevet i et eget kapittel.

Før jeg valgte å skifte tema i oppgaven gjennomførte jeg en kvantitativ undersøkelse rettet mot Stortinget. Denne er nærmere omtalt senere i oppgaven, men jeg tar her med noen av spørsmålsstillingene, med resultat:

For spørsmålene; Hva mener du er det viktigste kriteriet for beslutning knyttet til basevalg? og Hva mener du er det nest viktigste kriteriet for beslutning knyttet til basevalg? var det

henholdsvis 56 og 54 svar. Svaralternativene var strategisk plassering, økonomi, miljøhensyn, distriktpolitiske hensyn, personell og annet. Strategisk plassering skåret 88 % for det viktigste og økonomi skåret 46 % for det nest viktigste.

På spørsmålet «Hvilket økonomisk perspektiv mener du er viktigst av disse to?», alternativene var etableringskostnader og totale kostnader. Her var det 53 svar og totalt var det 98 % som skåret for totale kostnader.

Hvis dette er representativt for stemningen på Stortinget var neppe regjeringens forslag til løsning den beste? Allerede her mener jeg det er sterke indisier som tilsier at de politiske prosessene neppe holder mål i forhold til de krav vi bør stille til prosesser i et demokrati.

4.0 RESSYMÈ

Denne masteroppgaven startet som resultat av egne opplevelser knyttet til en viktig politisk prosess og, en for Norge, avgjørende politisk beslutning, ikke minst i et forsvars- og sikkerhetspolitisk perspektiv. Etter beslutningen om å kjøpe nye kampfly, den største fastlandsinvesteringen noen gang, skulle disponering og anvendelse av investeringen besluttes. Et av de første momenter jeg fant forunderlig, var at det store engasjementet på Storting og i øriksmediaö knyttet til flykjöp, var plutselig så godt som borte; hvorfor? Den kvantitative undersökelsen rettet mot Stortinget fortalte meg at mitt felt og tema kunne være av stor interesse for en kommende masteroppgave. Gjennom et nesten kontinuerlig feltarbeid ble det stadig flere steiner å løfte på, og jeg har opplevd det spennende, men også frustrerende og trist.

Det er vanskelig å kjenne igjen lærdommen fra klasserommet og samfunnsfagtimene, en rekke illusjoner om vårt styresett og demokrati har nok også fått en alvorlig knekk. At överdenö i og utenfor klasserommet er forskjellig var ingen overraskelse; det er noe vi alle opplever når vi går ut i arbeidslivet, men hvor fjernt fra allmenngyldig og dokumentert kunnskap skal vi kunne bevege oss?

Hvordan fungerer vårt demokratiske styresett på godt og ondt, hvilke arbeidsmetoder benyttes, hvor mye finnes det av talentlös naivitet, hvor går grensen mellom konspirasjon og konspirasjonsteorier mv? Hvor mange bestemmer egentlig, hvor mange holder i öpiskanö og hvor mange lar seg piske? Hvor ofte prioriteres gjenvälg, en etterlengtet taburett, nasjonalt eller internasjonalt, eller muligheten til å forbli i övarmenö, foran rollen som den transparente og demokratiske samfunnsbyggeren? Hvor mange lugubre prosesser og ödrittpakkerö konspireres i de indre gemakker for å bli kvitt en brysom konkurrent?

Beslutninger som all annen atferd, er et produkt av en kultur, det er kulturen som gir handlings- og væremåter betydning og mening. Jeg har derfor benyttet kulturbegrepet i flere sammenhenger; som metode for å forstå kulturinnholdet og motivene bak handlinger, hvilke systemer og strukturer som finnes og som har påvirkning på atferd og kultur, hvordan kulturen har utviklet seg og i hvilken retning mv.

Det er en stor utfordring å se og forstå en kulturell utvikling over tid.

Bildet er ikke så dystert som spørsmålene ovenfor kan antyde, men vi bør på ingen måte være fornøyd med hvordan vårt demokrati fungerer, og heller begynne å stille større krav til de som skal være vår røst. I takt med de radikale endringer som skjer innenfor globalisering, stadig flere beslutninger flyttes til internasjonale arenaer, nye teknologiske informasjonsløsninger, kjøp av påvirkningstjenester mv. er kanskje tiden inne til å fornye vårt demokratiske styresett. Alle kapitler inneholder, i varierende grad, relevant stoff for oppgaven

5.0 OM DEMOKRATIET.

Begrepet ødemokratiø og forhold knyttet opp til vår demokratiske praksis, er avgjørende når oppgaven, øBeslutningsprosesser og demokratiø, skal besvares. Uten et slikt tankegods å evaluere mot, blir det vanskelig å gi et svar. Jeg har prøvd å belyse en rekke elementer, både på det formelle plan og det mer uformelle plan, knyttet til vårt demokrati, samt også noen tanker om hvordan våre demokratiske prosesser kan forbedres.

Da Abraham Lincoln mintes soldatene som hadde falt i den amerikanske borgerkrigen, erklærte han at de hadde gitt sitt liv for å sikre landet, øen regjering av folket, ved folket og for folketø. (Harris, Nathaniel, Demokrati (2005) s. 4). Forfatteren beskriver dette som en klassisk definisjon på demokrati.

Jeg opplever at begrepet ødemokratiø ikke er entydig, men for å diskutere og svare på oppgaven, kreves det i det minste en dialog rundt begrepet.

øDet å fastslå hvilken makt lovgivende forsamlinger, presidenter og regjeringer faktisk har i forhold til andre aktører, vil måtte baseres på en omfattende empirisk analyse. Slike analyser vil ofte være kontroversielle, så lenge en må gå ut over det å kartlegge rent formelle relasjonerø. (Rasch, Bjørn Erik, Demokrati - ideer og organisering (2009) s. 41). Det er med andre ord ikke enkelt, noe denne oppgaven også bærer preg av.

Den enkle definisjonen er øfolkestyreø, som selvfølgelig fordrer at folket deltar aktivt i styrefunksjonene. Jeg opplever imidlertid at det ofte blir snakk om hvordan vi organiserer vårt demokrati, en slags ødemokratisk algoritmeø. Det blir en beskrivelse av hvordan en sak, fra den oppstår, vandrer gjennom et system, hvilke organer som deltar og hvem som er med. Som

vi skal se senere har strukturer og systemer, også i den ødemokratiske algoritmeø, en vesentlig betydning for en funksjonalitet, i dette tilfellet i institusjonen ødemokratiø.

Jeg mener imidlertid at demokrati vel så mye handler om holdninger, en beredskap til å agere i forhold til denne institusjonen. Her ligger både deltakelse, det å stå for noe og ikke gå på akkord med viktige prinsipper mv. Praksis og holdninger er i et gjensidig forhold; eksempelvis vil god demokratisk praksis utvikle gode demokratiske holdninger.

5.1 Hva sier de mer etablerte kilder?

Å gi entydige definisjoner av begrepene synes å være vanskelig, men det er tydelig at ødemokratiø og ørettsstatø er to sider av samme sak, mens øsivilisertø mer handler om vår atferd i forhold til disse begrepene, vår dannelse (øpaideiaø).

øDen tyske filosofen Jürgen Habermas er talsmann for dette synet: Han sier at demokrati og rettsstat ikke kan tenkes uten hverandre ø de er gjensidig avhengig av hverandre, og betinger hverandre gjensidig.ø (Kvam, Bjarne, Introduksjon til rettsstaten (2009) Kompendium UiB, s. 21).

Bjarne Kvam sier også at det finnes ingen øoffisiellø definisjon av begrepet ørettsstatø, men ørettsstatenø er kanskje først og fremst ideer under utvikling. Derfor må de bedømmes ut fra de krav samtiden setter.ø(ibid s.6).

Jeg tror en slik beskrivelse, ideer under utvikling, også er dekkende for begrepene ødemokratiø og øsivilisertø.

I utviklingen av det norske demokratiet er det en rekke viktige milepæler. I 1814 fikk vi vår egen grunnlov og konstitusjon som representerer en overgang fra enevelde til starten på en utvikling av et moderne demokrati. I 1884 ble de første politiske partier, Venstre og Høyre, etablert og med dette også parlamentarismen. I 1905 ble vi en selvstendig nasjonalstat etter unionsoppløsningen med Sverige og i 1913 fikk også kvinnene stemmerett. Som antydnet ovenfor er demokrati ikke en statisk tilstand, men noe som stadig er utvikling, ikke minst i forhold til den generelle samfunnsutviklingen.

I boken øDemokrati-Ideer og organiseringø (Rasch, Bjørn Erik (2009) s.11-13) tar forfatteren utgangspunkt i det proforma demokrati som ble praktisert i Ungarn under kommunisttiden og kommer på den måten fram til tre sentrale ideer om demokrati, øFor å kunne betegne en stat som demokratisk, må folkerepresentasjonen inneha mer enn symbolske funksjonerí Nettopp konkurranse om politiske posisjoner i periodiske valg fremheves som helt essensielle trekk

ved demokratiske samfunn hvor representantene opptrer fritt etter egen overbevisning eller bundet av direktiver fra velgerne. Disse ideene er i all hovedsak på det formelle plan godt ivaretatt i Norge. Partidisiplinen rokker nok kraftig med sistnevnte idé for å ivareta handlekraften (styringstillegget).

ØI et demokrati skal meningsdanningen være fri, den skal bygge på toleranse, fri diskusjon og offentlighet, slik at den enkelte borger skal kunne danne seg en selvstendig oppfatning på bakgrunn av rasjonell argumentasjon og kritisk refleksjon. (Hanssen, Gry Sandkjær, Helgesen, Marit Kristine og Vabo, Signy Irene, Politikk og demokrati (2011) s.29). Meningsdannende prosesser blir sannsynligvis best ivaretatt gjennom den deliberative metode slik det er beskrevet nedenfor, men metoden medfører at beslutningskostnadene blir betydelige.

Problemet er imidlertid at det neppe finnes noen idealmødel for gode prosesser for meningsdannelse, eller summering av borgernes preferanser. Det blir å strebe etter det som er øgodt nok. I dag er det i for stor grad eksterne aktører som media og eksterne organisasjoner som definerer virkeligheten og former meninger. Det er også et demokratisk problem at valgdeltakelse og antall aktive i partiarbeidet går ned.

ØI den teoretiske diskusjonen om hvordan et demokratisk styresett bør utformes, trer tre teoretiske hovedperspektiver frem: konkurransedemokrati, deltakerdemokrati og dialogdemokrati. Legitimiteten i et konkurransedemokrati hviler på de formelle prosedyrene som etableres, hvor den aller viktigste er flertallsregelen. (ibid s. 47, 48).

I Norge har vi, etter min mening, først og fremst et konkurransedemokrati hvor det eksisterer flere arenaer, internt i partiene om posisjoner, mellom partiene om politiske veivalg og på valgkamparenaen hvor partiprogrammene er det sentrale (mål og veivalg).

ØDen norske valgordningen går under navnet forholdstallsvalg i flermannskretser, eller proporsjonal representasjon. (ibid s.74). Jeg mener denne ordningen, på en god måte, ivaretar den demokratiske idé ved at små partier også blir tilgodesett, men dette kan, spesielt ved mindretallsregjeringer, skape redusert styringsevne. I Storbritannia praktiseres valg i enmannskretser som i større grad tilgodeser de større partiene hvor også styringstillegget blir større.

En sak som skal fremmes for Stortinget gjennomgår normalt en grundig prosess gjennom etablering av utvalg som utarbeider en NOU, bearbeiding i departementene som fremmer

stortingsmeldinger og proposisjoner før saken behandles i statsråd og fremmes som proposisjon eller melding overfor Stortinget. Stortinget sender saken videre til den aktuelle fagkomite før vedtak. Etter min mening skjer imidlertid de reelle beslutninger i partigruppene og det kan ofte være vanskelig å se de reelle motiver for deres konklusjoner; jfr. mitt hovedcase i denne oppgaven.

Forvaltningen spiller en sentral rolle som påvirker i det norske demokratiet, både på egne premisser og i et samspill, rent eller urent, med det politiske system. Det er viktig å legge merke til at både Webers byråkratimodell og den parlamentariske styringskjeden er idealmodeller, som innebærer at de ikke nødvendigvis beskriver praksis. (ibid s.143). Max Webers modell, det ansvarlige byråkrati, innebærer strenge normer hvor de viktigste er; nøytralitet og upartiskhet, lojalitet til enhver sittende regjering, likebehandling og rettssikkerhet, etterprøvbarhet (skriftlighet), effektiv måloppnåelse, forutsigbarhet og fri for egeninteresse (ibid s. 143). Som det vil fremgå av denne oppgaven finnes det flere eksempler på avvikende praksis. Det som ikke alltid er like lett å avsløre, er den treghet eller motvilje til å respondere raskt som gjør seg gjeldene, og hvordan tekster formuleres slik at kamuflering blir viktigere enn klarhet, et hermeneutisk perspektiv.

I Norge er for øvrig oppmerksomheten også rettet mot det representative byråkrati som innebærer at eksempelvis kjønn, bosted, kulturell bakgrunn, utdanning og alder vektlegges.

Som tidligere nevnt er det svært mange aktører på banen og dette aspektet vil også bli berørt senere i denne oppgaven. Organisasjonskanalen representerer sannsynligvis en særstilling i denne sammenheng; De frivillige organisasjoner har en selvstendig rolle som kanaler for kommunikasjon og interessehevding i et demokrati. Organisasjonskanalen representerer på den måten en mulighet for innbyggerne til å påvirke deg i forvalterrollen. (ibid s.275).

Organisasjoner benyttes også som høringsinstanser, og representanter for organisasjoner benyttes også i utvalg.

Maktutredningen som ble presentert i 1982, fremhevet imidlertid at de mange aktørene førte til forvirring eller segmentering. Utvalgets leder, Gudmund Hernes, beskrev aktørenes strategi som følger: La andre stelle med sitt så lenge du får stelle med ditt. Legg deg ikke opp i alt, men konsentrer deg og ressursene dine om det som betyr mest. (Nordby, Trond, Vårt politiske system. Statsstyrets utvikling fra 1814 til i dag (Norge Ad Notam), s.124). En interessant vinkling i forhold til helhet og demokrati.

De siste ti årene har det også vært en solid vekst i antall profesjoner og i et komplekst samfunn representerer disse en sterk maktfaktor. De profesjonelle har stor grad av frirom til å bestemme både hvordan ting skal gjøres og med hvilke ressurser. Disse fatter beslutninger som har vidtrekkende konsekvenser for samfunnets utvikling. De er således ikke bare tjenesteutøvere. De er også maktutøvere. (Eriksen, Erik Oddvar, Demokratiets sorte hull (2009), s. 80). Det er flere eksempler på slike maktutøvere, og mange husker nok hvordan en liten gruppe flygeledere kunne lamme et helt samfunn.

Satt på spissen kan derfor Norges konstitusjon best sammenlignes med et fyrtårn som står og blinker i ei skipslei der sjelden noen ferdes; i stedet går det meste av ferdelsen i ei lei som mangler fyrtårn og der det manøvreres etter innarbeidede rutiner. (Nordby, Trond, Vårt politiske system. Statsstyrets utvikling fra 1814 til i dag (Norge Ad Notam), s.125).

Som nevnt ovenfor er demokrati og rettstat uløselig bundet til hverandre og i Norge er det vanlig å definere rettstaten ut fra fire grunnprinsipper (Kvam, Bjarne, Introduksjon til rettstaten (2009) Kompendium UiB, s. 7-27):

1. Staten skal være bundet av rettsregler (Statens maktbruk skal være styrt av rettsregler, og ethvert inngrep i en borgers rettssfære må ha en rettslig hjemmel og dette kalles legalitetsprinsippet. Det skal være likhet for loven).
2. Maktfordelingsprinsippet (I sin rene form innebærer maktfordelingslæren at statsmakten skal være delt i tre: lovgivende, utøvende og dømmende makt, og hensikten er å hindre myndighetsmisbruk).
3. Folkesuverenitetsprinsippet (Innbyggerne skal selv og i praksis ved den lovgivende forsamling, som skal være demokratisk valgt og være de eneste som kan pålegge seg selv byrder, som skatter og nye lover. Kun på den måten kan lover og skattelegging ha legitimitet i befolkningen).
4. Staten må respektere og sikre grunnleggende rettigheter (Retten til liv, retten til vern mot tortur, retten til en rettferdig rettergang, retten til ytringsfrihet osv.).

De tre første prinsippene er prosessuelle som forteller om hvilke fremgangsmåter som skal benyttes ved oppbyggingen av en rettstat, og hvordan lover skal vedtas og anvendes. Dette er imidlertid ikke en garanti for at ikke en lovgivende forsamling vedtar inhumane lover rettet mot et mindretall i staten. Det fjerde rettsprinsippet skal derfor sikre den materielle siden ved rettstaten.

Ovenfor er det nevnt at ideene rundt rettstaten må bedømmes ut fra de krav samtiden setter. I den forbindelse, og fordi det er tema i denne oppgaven, kan det være av interesse å vurdere

om den Norske rettsstaten i 1945 var forskjellig fra den som beskrives her, og at rettsoppjøret ut fra dette kunne forsvares slik det ble gjennomført? La oss derfor ølytteø til hjemmefrontens leder, høyesterettsjustitiarius Paal Berg i tale på Høyesteretts første møte etter frigjøringen 14. mai 1945:

øI alle disse lange årene har den norske rettsstaten ligget i grus. Men ulvetiden er nå over. Vi er igjen et rettssamfunn av frie borgere med våre grunnlovshjemlede menneskerettigheter og borgerrettigheter. Vi har atter her i landet retten til å ytre oss fritt i tale og skrift. Atter gjelder Grunnlovens forbud mot tortur, mot vilkårlig fengsling og mot å straffe noen uten lov og dom. Atter gjelder forbudet mot å gi en lov tilbakevirkende kraft. Vi er atter et samfunn av frie menn som bygger på det gamle budet i Gulatingsloven: øMed lov skal land byggjast.ö (Bryne, Arvid, Krig og sannhet (2012), s. 11). Kravene var tydeligvis de samme den gang som nå.

Et sivilisert samfunn har velorganiserte lover og regler om hvordan folk skal forholde seg til hverandre. Det innebærer også at det overfor kriminalitet responderes med rettferdighet og i henhold til etablerte rettsregler.

Satt på spissen kan vi si at det handler om folkeskikk og dannelse; ødannelse eller danning er forming av menneskets personlighet, oppførsel og morals holdning gjennom oppdragelse, miljø og utdanning.ö (Store norske leksikon)

På Hærens Krigsskole var omtrent halvparten av fagkretsen sivile fag som språk, matematikk, fysikk, kjemi, samfunnslære mv. Hensikten var selvfølgelig å dyktiggjøre oss til å tjenestegjøre i forskjellige våpengrener, men dette var også en del av vår dannelse. Dette ble også forsterket gjennom kurs i takt og tone og danseskole.

5.2 Tilnærming til begreper.

I dette tilfellet valgte jeg ikke bare å gå til litteraturen, men inviterte også 5 av mine kolleger til å bearbeide noen viktige begreper i denne sammenheng.

Metoden her er hentet fra konfluent pedagogikk; øí men nå er oppgaven åpen, eller divergent. Med dette menes at alle svar, forutsatt at den som får oppgaven svarer ærlig og oppriktig, er verdifulle og bidrar til å kaste lys over det en spør etter. Her er det ikke spørsmål om å få klargjort presist hva (í í) betyr rent språklig, men å få belyst hva ordet står for i den enkeltes erfaringsverden.ö (Grendstad, Nils Magnar, Å lære er å oppdage (1986), s.175).

Resultatet ble: ødemokratiö; Transparens, mulighet til medvirkning og frihet fra frykt, ørettsstatö; Allmen aksepterte skrevne lover med legitimitet i befolkningen, uten

tilbakevirkende kraft, retten til å føre din sak og likhet for loven og sivilisert; Normativ atferd i forhold til ståsted, respekt for alt liv og andre kulturer.

Det understrekes at dette kun kan brukes som et eksempel på hvordan noen få medlemmer av folket oppfatter begrepene. Det kunne ha pirret nysgjerrigheten til mere grundig undersøkelse hvis resultatet hadde avvirket betydelig fra en mer allmen oppfatning. Det er ikke tilfellet her.

5.3 Noen av demokratiets begrensninger.

Demokratiet har sine begrensninger eller kanskje mer presist sin yttergrense. Når folket fremstår som pøbler, må de demokratiske spilleregler erstattes av mer drastiske tiltak.

James S. Fishkin viser i sin bok, *«The Voice of The People»*, til et mentalt eksperiment publisert av Joseph Schumpeter i 1942. På dette tidspunktet var verden etter hvert blitt kjent med Holocaust iverksatt av Nazistene.

«Let us transport ourselves into a hypothetical country,» he suggest, «that in a democratic way, practices the persecution of Christians, the burning of witches and the slaughtering of Jews. We should certainly not approve of these practices on the ground that they have been decided on according to the rules of democratic procedure.» There are, Schumpeter concludes, «ideals and interest which the most ardent democrat will put above democracy.» To hold to the results of the democratic method would not make sense in such cases: No doubt one might conceivably hold that, however criminal or stupid the will of the people must prevail,» but the very fact that the people have come to such decisions changes our view of the legitimacy of their democratic expression. When people arrive at such conclusions, «it seems much more natural to speak of the rabble instead of the people and to fight its criminality or stupidity by all means at one's command.»

«Tyranny of the majority offers a frightening spectacle to advocates of democracy.» (Fishkin, James S, *The Voice of The People* (1995) s. 49)

Demokratiet har med andre ord sine begrensninger og ikke alt kan kamoufleres i en demokratisk prosess. Det er neppe vanskelig å gi sin tilslutning til ovennevnte eksempel, men som i mange andre sammenhenger, finnes det mange gråsoner.

Et demokratisk styresett er, som alle andre ideer, strukturer og systemer, noe som må være gjenstand for kontinuerlig utvikling for å opprettholde intensjonen bak denne viktige

öinstitusjonenö, vårt demokrati; ikke minst i tråd med de stadig raskere endringer som skjer i samfunnet. Dette krever imidlertid at vi deltar og er engasjert.

Hva skjer når engasjement og deltakelse går ned og hvorfor skjer dette? Hvordan påvirker dette de demokratiske prosesser og beslutninger? Er det velferdssamfunnet som gjør oss lat og dorsk eller er det den demokratiske praksis som feiler, herunder også ökvalitetenö på våre politikere? Manglende deltakelse kan få mange konsekvenser, bl.a. på et valgutfall som vist i eksemplet under.

öOn the other hand, since nonvoters tend disproportionately to be less educated and less well-off, there are occasionally dramatic differences. Frances Fox Piven and Richard Cloward argue, for example, that öthe Reagan victory of 1980 was literally made possible by large-scale nonvoting. Just as polls showed that voters tilted toward Reagan by 52 percent over Carter`s 38 percent, so did nonvoters tilt toward Carter by 51 percent over 37 percent.ö (ibid, s.45)

Manglende deltakelse medfører at demokratiet forvitrer og må derfor få større oppmerksomhet, hvordan kan vi øke interessen?

5.4 Hvem definerer egentlig virkeligheten?

De som har muligheten til å sortere ut hva som er viktige hendelser og mindre viktige hendelser, bestemme hvem som skal delta i å beskrive virkeligheten mv. legger også grunnlaget for de politiske beslutningene.

öIn the modern age, our citizens live in a high-tech version of Plato`s cave. Plato`s allegory must seem less surprising to modern readers than it must have been to those of earlier periods because, like the inhabitants of Plato`s cave, we receive our pictures of the world, especially our picture of the political world, from reflected images and echoed voices. Instead of puppetlike reflections from fire on a cave wall, we watch television images in our living rooms. Instead of echoed voices from the puppet manipulators, we listen to the voices of radio and television talk shows and advertisements. Like the inhabitants of Plato`s cave, we tend to take these reflected images and voices as the real word. At least in terms of our role as citizens, things that do not happen on television have little, if any, force, vividness, or immediacy. It is the reflected images that seem real and important. They constitute the political word rather than what we see outside öthe caveö with our own eyes.ö (ibid s. 13, 14)

Slik skapes altså vår virkelighet, også den politiske virkelighet, og eksemplet er ikke blitt mindre aktuelt med årene, heller betydelig mer aktuelt. Jeg forundres stadig over hvordan nyheter prioriteres og hvilken plass de får i en nyhetssending, samtidig som jeg registrerer hvor raskt alvorlige hendelser blir borte fra nyhetsbildet.

Det er med andre ord en liten gruppe i diverse redaksjoner, ikke folkevalgte, som former den politiske virkelighet. Det er betenkelig, for å si det mildt, og utgjør en stor utfordring for en fremtidig utvikling av vårt demokrati.

I politiske debatter synes det vanskelig for sentrale politikere å få fram sine budskap på en god måte; taletiden uten avbrytelser virker minimal; det fremstår mer som en øprateklubb. Budskapene erstattes derfor med det som fremstår som innøvdde fraser. Debattene styres av programledere som skal leke øprovokatørerø og skape underholdning.

øMindre talent, mindre kreativitet og mindre oppfinnsomhet blir satt inn i arbeidet med å produsere meninger i Stortingetí I våre dager medfølger stortingsrepresentantene partiprogrammene nærmest som bilag ø programmer som i omfang og detaljrikdom fremkaller i erindringen de gamle ettbinds konversasjonsleksika. Dette innebærer betydelige lettelser i arbeidet med å finne ut hva man skal meneí Ottar Brox skriver i sin seneste bok et sted noe om at dagens politikere synes å være blitt en slags skuespiller som bare hefter for replikkene fra utdelt rollehefte.ø (Apenes, Georg, Aftenposten 20. august 1988)

Ut fra det jeg har erfart treffer Georg Apenes meget godt, men konversasjonsleksika er byttet ut med lesebrett. De få produserer meningene og resten tar seg av formidlingen.

Dette er dessverre meget sannsynlig ødagens Norgeø. øNår de få har ment noe, er det ikke god tone å komme med argumenter for andre løsninger,ø som en av mine informanter uttrykte det (informant 11).

5.5 Menneskene i politikken.

Det er svært mange forhold som påvirker funksjonaliteten i et demokrati, og noen idealmodell finnes neppe. En kritisk holdning til hvordan praksis er og utvikler seg må imidlertid hele tiden være operativ.

I siste instans vil det hele stå og falle på de mennesker som til enhver tid forvalter praksisen, og at de evner å se når denne praksisen tar en dreining i feil retning, samt ha en kompromissløs holdning til å gjøre de rette korrigeringer.

„Fichtes berømte uttrykk: „Hva slag filosofi man velger avhenger av hva slags menneske man er, kan kanskje ikke anvendes på den akademiske gjennomsnittsfilosofen på en interessant måte. Men for de store tenkerne er det meget treffende, tror jeg. Deres filosofi gjenspeiler deres personlighet og vice versa.“ (Wright, Georg Henrik von, Myten om fremskrittet (2006), s. 92)

Kan dette overføres metaforisk til vårt politiske system? Hvordan gjenspeiles den politiske filosofi og personligheten, og vice versa? Kvaliteten på det politiske menneske avsløres først og fremst i den konkrete atferd vi kan observere, men også på mer finurlige måter.

Når et menneske beskriver hva det misliker med andre mennesker, er det ofte sin egne skygge de beskriver. Misliker du uredelige mennesker, kan det godt være at dette er en del av dine ubevisste dårlige sider. Teorien kommer fra forholdet mellom to av Jungs mest sentrale arketyper, nemlig forholdet mellom „Persona og Skyggen.“ „Persona“ er den maske eller sosiale rolle vi ikler oss i hverdagen, mens „Skyggen“ er de personlighetstrekk vi helst ikke vil vedkjenne oss og som vi tidvis kan kjenne igjen i andre personer.

(<http://www.webpsykologen.no/artikler/sosiale-fasade-vs-skyggesiden/>)

Når politikere tidvis nærmest krampaktig snakker om demokrati, sitter jeg med en sterk følelse av at det er det samme fenomenet som gjør seg gjeldende; bevisst eller ubevisst kjenner de på sin egen utilstrekkelighet i forhold til en demokratisk ånd og praksis.

Det er som nevnt kvaliteten på det politiske menneske som avgjør, og da er det ikke snakk om politisk plattform, men om filosofi og personlighet. Dette må ikke forveksles med konformitet. Det krever helstøpte mennesker med stor integritet som aldri går på akkord med demokratiets-, rettsstatens- og det siviliserte samfunns prinsipper. „For det første er det behov for å finne fram til rekrutterings- eller seleksjonsmekanismer som har tilfredsstillende egenskaper sett fra prinsipalens side, herunder å etablere rimelige (ex ante) oversikt over aktuelle agenter.“ (Rasch, Bjørn Erik, Demokrati, Ideer og organisering (2009) s.74). Dette mener jeg er vesentlig for den videre utvikling av vårt demokratiske system.

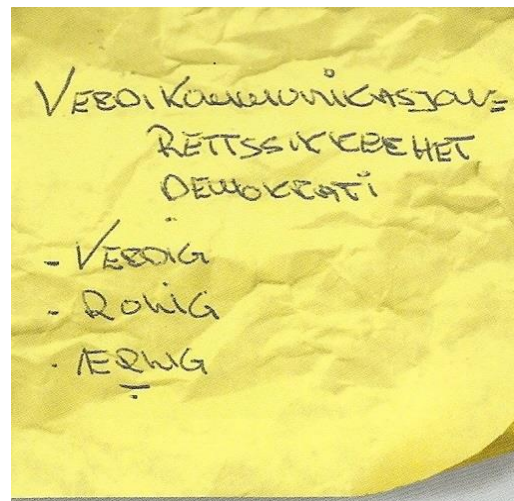
5.6 Finnes det så noen gode rollemodeller?

Det er ikke enkelt å gi en generell beskrivelse av hva jeg mener bør være de sentrale kjennetegn ved den ansvarlige og demokratiske politiker, og derfor fant jeg det mer naturlig å se etter noen rollemodeller.

Min første tanke gikk til Hannah Arendt, selv tysk jøde som måtte flykte, og som i 1940 kom seg over til New York. ðDrevet av kompromissløs uavhengighet, satte hun fingeren på grunnleggende problemer i den moderne verden. Hannah Arendt utfordret imidlertid ikke bare de totalitære ideologiene. Hun påpekte også farlige tendenser i bevegelser som kjempet for de beste saker. ðHun hadde en egen evne til å skaffe seg uvenner i den offentlige debatt, og hun greide å legge seg ut med en rekke grupper man i utgangspunktet skulle tro hun helhjertet støttet. ðArendt hadde, som allerede nevnt, vært svært negativ til etableringen av staten Israel fordi hun mente den langt på vei var med på å rasere det offentlige rom på en måte som ikke var helt ulik den som lå til grunn for etableringen av totalitære regimer. ðArendt var også svært skeptisk til Israels beslutning om å bevege seg på tvers av internasjonal lov og kidnappe Eichmann, når Argentina og Israel ikke hadde blitt enig om utleveringen.ö (Øverenget, Einar, Hannah Arendt (2003), omslag og s. 147, 137)

Hun hadde neppe latt seg sosialisere inn i rollen som øskuespiller.ö med utlevert rollehefte i vårt politiske miljø, men heller tatt utfordringen med å stå opp for demokratiets verdier og funksjonalitet.

Hva med Geir Lippestad, advokaten som 23. juli 2011 påtok seg å være forsvarer for norgeshistoriens verste masse-morder? ðFor meg er dette noen av de viktigste spørsmålene både Norge, Europa og andre deler av verden står overfor. Det handler ikke bare om økonomi, men like mye om å slå ring om de grunnleggende verdiene i samfunnet ó og ikke minst om vilje og mot til å sette foten ned for det vi ikke kan akseptere, fordi det strider mot våre demokratiske grunnverdier. ðJeg skrev noen stikkord på en gul lapp: ðVerdikommunikasjon = rettssikkerhet, demokrati.ö Så tenkte jeg hvordan jeg måtte opptre, og føyde til tre stikkord til: ðVerdig, rolig, ærlig.ö (Lippestad, Geir, Det vi kan stå for (2013), s. 16, 62)



Er dette en person som eksemplifiserer det mot og den integritet vi trenger for å fornye vårt demokrati? En som tar demokrati og rettsstat på alvor og som opptrer dannet.

Selv er jeg vokst opp i Svolvær og på 50/60 tallet var det også her et innslag av småborgerlighet; de som benyttet 1. mai til hagearbeid. Stortingsmannen og høyremannen

Håkon Kyllingmark heiste derimot flagget på denne, for arbeiderbevegelsen, festdag. En av de siste gangene jeg traff ham diskuterte vi kort hva jeg drev med, og jeg forstod veldig fort at det viktigste var at vi gjorde noe og at det var samfunnsnyttig. Her var det fokus på samfunnsnyttien.

5.7 Demokratiets utfordringer og muligheter.

Jeg tror vårt demokrati står overfor tunge utfordringer og kanskje kan disse personeksempelene antyde hva jeg tror bør fokuseres når de respektive partier skal utvikle sine fremtidige politikere?

I det videre vil jeg også gjennom noen eksempler belyse noen muligheter for å styrke demokratiet, inklusive eksempler fra egen praksis.

James S. Fishkin er nettopp opptatt av hvordan vi kan utvikle våre demokratier, noe som bokens tittel signaliserer; "The Voice of The People, Public Opinion & Democracy." "One of the challenges spurring innovation is the subject of a 2.500 year old and still unresolved debate: How can we achieve a democracy of engaged citizens, a democracy of face-to-face discussion, in states that contain many thousands or even many millions of people?" og han peker videre på fire forutsetninger hvorav den ene er: "Deliberation: a wide range of competing arguments is given careful consideration in small-group, face-to-face discussion." (Fishkin, James S, The Voice of The People (1995) s. 18, 34)

I mindre samfunn er dette selvfølgelig enklere og det er blitt veldig vanlig i norske kommuner å gjennomføre folkemøter i forbindelse med eksempelvis kommuneplanarbeidet.

Gjennomføringen krever imidlertid god prosesskompetanse for å få god effekt, og dette er dessverre ikke alltid til stede. Tidvis kan nok også disse møtene benyttes som alibier for de videre prosesser. I tillegg vil slike tiltak også bety vesentlige beslutningskostnader.

5.8 Noen erfaringer fra egen praksis.

Jeg har nedenfor tatt med to eksempler fra min egen praksis. I begge tilfellene var det en meget bred deltakelse fra befolkningen, og konklusjonene ble tatt til etterretning og fulgt opp.

5.8.1 Steigenprosjektet.

I forbindelse med øSteigenprosjektet på slutten av 80 tallet, ledet jeg et større folkemøte med representanter fra det politiske miljø, administrasjonen og en stor kontingent fra befolkningen med spredning på bl.a. geografi, alder og kjønn. Min viktigste jobb i prosessen var å løfte forsamlingen ut av vanetenkningen og over i en kreativ prosess hvor en av hensiktene er å definere de reelle problemer. Ikke uventet ble mangel på arbeidsplasser sterkt fokusert, og dette fremstod på mange måter som det eneste problemet. Imidlertid var det en ung dame som noe indignert, reiste seg og definerte at det største problemet var at de unge i Steigen kun hadde et mål; øbli ferdig med skolen og komme seg vekk for godt.

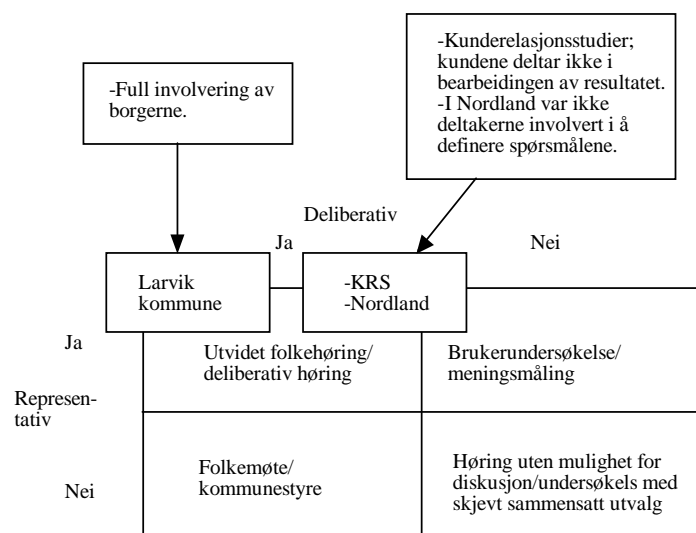
Dermed var identitet satt på kartet og det ble iverksatt tiltak i skolen hvor områdets lokalhistorie ble fokusert, for på den måten å styrke ungdommens identitet.

5.8.2. Brukerdialogen i Larvik i 1999.

Jeg tar med noen utdrag fra denne prosessen som jeg betrakter, som en fullstendig deliberativ prosess. Hele rapporten fra prosjektet finnes på www.trollfjordconsulting.no under øBøker og artiklerø.

Gangen i prosessen kan kort skisseres som følger:

- Folkemøter i de respektive skolekretser, samt møter på institusjoner mv. Hensikten var å få opp problemstillinger for å sikre kvaliteten på spørreskjemaet (kvalitativ metode).
- Utvikling av spørreskjema som ble distribuert som innstikk i lokalavisen (kvantitativ metode).
- Databearbeiding og rapportgenerering.
- Oppfølging i et større folkemøte i en av skolenes gymsal.
- Resultatet tas inn i kommuneplan og blir gjenstand for videre behandling og beslutning.



Modell (kunderelasjonsstudier er målinger mellom en bedrift og deres kunder, prosjektet i Nordland var knyttet til miljø og bærekraftig utvikling):

Litt om resultatet:

Viktigste problemstillinger for at Larvik skal øke sin attraktivitet			
Prioritet	Nummer	Påstand	Intern rangering
1	13	Larviks ansikt mot sjøen ó indre havn ó er en skam for kommunen.	4
2	18	Kommunen har ikke en klar strategi for hvordan de skal utvikle et levende sentrum.	5
3	32	Larvik har ikke et kulturhus ó hvor ulike aktiviteter og foreninger er samlet under ett tak.	2
4	49	Kommunen følger ikke opp skoler og barnehager med nødvendige ressurser.	1

Den interne rangeringen gjøres for å evaluere i hvilken grad personell i kommunen, her kommunestyret, ungdomsrådet og resultatenhetslederne, har en rimelig oppfatning av hva brukerne prioriterer.

Vi ser at brukerne mener «Larvik ansikt mot sjøen ó indre havn - er en skam for kommunen» er det største problemet for øke byens attraktivitet. Dette var påstand 13 spørreskjemaet og internt trodde man at dette ville komme på 4. plass.

Kommentarer fra Jon Funkalsrud som var plansjef i 1999 (teksten er kopiert fra en mail jeg mottok fra Funkalsrud):

1) Larviks ansikt mot sjøen. Kommunestyret vedtok i 2005 i forbindelse med Byplan Larvik at kontrakten for ferjeleiet i Indre havn ikke skulle forlenges etter utløpet av avtaleperioden i 2009. Color Line besluttet ca. 2007 å investere i nytt ferjeleie i Larvik havns anlegg på Revet samtidig som nytt hurtigferjekonsept ble utarbeidet. Nytt ferjeleie med moderne terminalbygg ble tatt i bruk fra ca 1.6.2009. Kommunen omgjorde, med dugnadsinnsats fra flere entreprenørselskaper og ca 200 frivillige samt kommunalteknikk, Indre havn fra å være et asfaltområde for biler/lastebiler, til en sjønær park med aktivitetstilbud (sandvolleyball ó håndball, gressplen, kiosk, stupetårn, sommerrestauranter (2 stk. fiskeutsalg) med mer. Kommunen bevilget 2 millioner kr til beplanting, trær, gressplen, innredning av toalett, benker, skulpturer, stupetårn med mer.

2) Strategi for utvikling av sentrum. Byplan Larvik fra 2005 har tydeliggjort sentrumsstrategien. Etter dette er det etablert/utviklet et stort sentrumsbasert kjøpesenter Larvik Amfi. Odberg kvartalet har fått mange nye restauranter.

3) Larvik har ikke et kulturhus: Kommunestyret vedtok bygging av et kulturhus i 2006/2007 basert på tegninger/arkitektur av Niels Torp. Kulturhuset Bølgen i Indre havn (Sanden) sto ferdig og ble åpnet 1.10.2009. Parallelt og noe før åpnet Larvik bad Hotell sine dører fra påsken 2009. Fritzøe brygge, et kvartal på Batteristranda ved siden av hotellet, ble tatt i bruk ca. 2001.

4) Kommunen følger ikke opp skole og barnehager. Larvik kommune har full barnehagedekning og har hatt det siden fristens utløp (i 2009). Ellers ingen spesielle prioriteringer.

Jeg oppfatter denne prosessen som et godt eksempel på hvordan demokratiet kan styrkes gjennom gode deliberative prosesser og gode demokratiske beslutningsprosesser. Spesielt interessant er befolkningens store engasjement; kanskje ble det skapt noe mer enn bare de konkrete handlingene? Kanskje fikk Larvik implisitt etablert en mer demokratisk holdning i befolkningen?

I den grad vi ikke har et velfungerende demokrati i Norge, kan slike prosesser på generell basis styrke lokaldemokratiet og kanskje kan elementer fra prosesser i lokaldemokratiet bidra til å styrke vårt nasjonale demokrati? Kan moderne media og kommunikasjonsverktøy, teknologi og mennesker, bevege seg fra å være en demokratisk hemsko til å styrke demokratiet i slike prosesser? Eksempelet nedenfor viser at det er mulig.

5.9 Et internasjonalt eksempel ó deliberasjon.

Jeg går igjen tilbake til James S. Fishkin som her viser til et prosjekt fra mai 1994; gjennomført i samarbeid med Channel 4, UK.

“This weekend has proved to me ó don’t be apathetic, find out about your subject. What I like about it is that we have covered such a wide range of opinions, that the opinion furthest away from me has made me think and strengthened my own opinion.” So said Carmel Meredith, a participant in the first nationally televised ódeliberative poll,ö reflecting a long weekend of intensive discussions with a national sample of citizens from her country, Great Britain. She is filling out a new questionnaire and contrasting it with the one she filled out four weeks earlier - before she had participated in the process of citizen deliberation. “The questionnaire that I filled in four weeks ago, I might as well rip up now and put in the bin. It was an absolute waste of time ó because I didn’t know enough about it.”

Meredith is one of three hundred randomly selected voters in Great Britain who participated in the world's first nationally televised deliberative poll, in May 1994. (ibid, s. 161)

5.10 Politisk ðimpotensö.

Vi så tidligere hvordan manglende deltakelse og engasjement kunne få direkte konsekvenser for et valgresultat. I eksemplet nedenfor ble konsekvensene betydelig mer alvorlige.

Nettopp det at den tyske borgaren stort sett hadde vore upolitisk, og difor aldri hadde lært å tenkja politisk, gjorde at ei slik rørsle (nasjonalsosialismen) kunne få fritt spelerom.

Først var det upolitiske tyske borgarskapet makteslaust eller viste lita politisk dømekraft, og når Hitler først hadde fått makta, innordna dei seg under den rådande statsmakta slik dei hadde vore vane til, utan å sjå at det måtte føre rett i katastrofen. (Skjervheim, Hans, Mennesket (2002) s. 121)

Dette sitatet fra Mennesket av Hans Skjervheim gir oss en alvorlig advarsel og vi bør så absolutt ta den på alvor. Som vi skal se senere har kulturer den egenskap at de gjerne utvikler seg uten at vi alltid er bevisst hva som skjer.

Døro det politiske menneske slik at nasjonen blir politisk impotent, er det fare på ferde. Demokrati er en holdning i en nasjon og ikke bare en teknisk innretning.

Hvis de reelle beslutninger skjer i partigruppene, og dette kombineres med et førende parti som har en autoritær og sentralstyrt ledelse og en kultur som opptrer lemfeldig i forhold til demokratiske prinsipper, da kan beslutninger på nasjonens vegne i realiteten bli fattet av svært få personer og uten et godt nok demokratisk grunnlag.

For øvrig i dette kapitlet er det viktig å fremheve at i et demokrati må det politiske systemet selv ha kontroll på virkeligheten. Det er også en klar utfordring å forbedre rekrutteringen i politikken.

6.0 OM KULTUR.

I innledningen påpekte jeg at dette ikke er en reise i et partipolitisk landskap, men i hovedsak en organisasjonskulturell reise i det angitte landskapet. Det er derfor nødvendig at vi tar en tur innom det landskapet som inneholder kulturbegrepet. Vi må forstå kultur og det sosiale spillet for å forstå hvordan organisasjoner fungerer og hvordan beslutninger fattes, samt lederskapets rolle i et kulturelt perspektiv.

6.1 Kultur og ledelse.

Den endeløse diskusjon om hva ledelse er og ikke er, kunne kanskje forenkles hvis vi innså at ledelsens unike og essensielle oppgave er å manipulere kulturen. Det er denne oppgaven som er den vanskeligste utfordringen innen ledelse. (Schein, Edgar H, Organisasjonskultur og ledelse (1998) s. 270)

Påstanden i ovennevnte sitat stemmer godt med mine erfaringer fra egen praksis, men jeg foretrekker å erstatte å manipulere med å styre og lede. Jeg mener at påstanden også omfatter det politiske lederskapet.

I siste instans handler det om å påvirke atferd, og all atferd er et resultat av den kulturen vi er sosialisert til, også beslutninger. Kulturen forteller hva som betyr noe og hva som gir mening. En viktig erkjennelse er at det er kulturen som styrer vår atferd enten vi vil eller ikke og det skjer på alle nivå og i alle miljøer og samfunn; inkludert de politiske organisasjoner.

Å betrakte og beskrive beslutningsprosesser er også å skrive om kultur, beslutningsprosessene, både innhold og hvordan de gjennomføres, er et uttrykk for kulturen og over tid påvirker de også kulturen, og de signaliserer også hva som er viktig. Det er et gjensidig påvirkningsforhold hvor kulturen styrer prosesser og beslutninger og over tid vil prosesser og beslutninger påvirke kulturen og denne endres.

Noen eksempler fra min egen praksis på hvordan en beslutningskultur beskrives; Her går vi grundig til verks, og vi bestemmer oss ikke før vi er helt sikre, av og til kan det være for sent. Hos oss går det fort i svingene. De viktige beslutningene skjer ikke i ledergruppen, men når selgerne møtes på et hotellrom i Orkanger. Vi fikser det. Det er sjelden noen vet eller forstår om vi har besluttet noe eller hva. Vi løser det.

6.2 Noen definisjoner.

Det finnes utallige forskjellige definisjoner innenfor kulturområdet, og jeg har, lenge før jeg begynte på masteroppgaven, gjort et kritisk utvalg som er forenlig med mine egne opplevelser og som er vel anvendelige i min praksis.

Kultur er noe som særpreger et samfunn eller sosialt system, og det er noen spesifikt sosialt. Kultur er det som gir handlings- og væremåter betydning og mening. Kulturinnholdet mener vi kan defineres som modeller eller kognitive kart, verdier eller grunnleggende antagelser. Kulturuttrykkene består av verbale uttrykk (historier, sagaer, språk), atferdsmessige uttrykk (ritualer, seremonier og spesielle væremåter) og fysiske

kulturmanifestasjoner.ö (Hennestad, Bjørn W, Kulturelle perspektiver på organisering (1987) s. 33/47)

Verdier står sentralt i en kulturell kontekst eller representerer for alle formål kjernen i en kultur. Det finnes mange måter å definere begrepet verdi, en måte kan være:

öEn verdi er en grunnleggende oppfatning som gir svar på spørsmål av typen;

- Hva er riktig og hva er galt?
- Hva er viktig og hva er ikke viktig?
- Hva er godt og hva er dårlig?
- Hva er klokt og hva er uklokt?ö

(Railo, Willi, Først til fremtiden (1988) s.181)

öKulturen er på mange måter en sosial prosess som alltid er i bevegelse. Den eksisterende kulturelle form eller struktur er et historisk produkt, som skaper et utgangspunkt og en form for ramme for sosialt liv som stadig virker tilbake på denne slik at det blir en slags pågående restrukturering (östructurationö, Giddens 1979). Dyptgripende kulturelle endringer skjer likevel sjeldent raskt. Det er fordi det er slikt et altomfattende og dyptgripende historisk rotfestet fenomen.ö (Hennestad, Bjørn W, Kulturelle perspektiver på organisering (1987) s. 39)

Kulturen er med andre ord både konserverende og alltid i bevegelse, og en forståelse krever også ofte en betraktning i et lengre tidsperspektiv. Derfor kan det av og til være riktig å dra de lange linjer, ikke minst fordi enkelte hendelser kan, på en eller annen måte, ha betydning for hvilken retning utviklingen tar.

6.3 Sosialisering.

öEn bedriftsleder uttrykte det slik: Det er med kultur som med fjøslukta. Du merker den ikke så lenge du oppholder deg i den. Det er først når du kommer inn utenfra at du merker den.ö (Railo, Willi, Først til fremtiden (1988) s.176)

Etter min mening et godt bilde på kulturbegrepet, vi sosialiseres raskt til den kulturen vi er en del av og blir öblindö for egen kultur. De som kommer utenfra ser hendelser, episoder og atferd, kulturuttrykk, men for å forstå innholdet, hvorfor gjør folk det de gjør, må uttrykkene tolkes, og fortrinnsvis etter nærmere undersøkelser.

For noen år siden ble forsvarssjefens stab samlokalisert og integrert med Forsvarsdepartementet, hensikten skal ha vært å få bedre kontroll med økonomien. Det er interessant å registrere hvordan noen av mine informanter (informant 13, 4, 7) ser på dette; han eller hun som har vært der og blitt sosialisert til kulturen, ser ingen problemer med denne integreringen. Andre, også personer som har vært der, ser klare svakheter; det blir for uformelt og det kan gå utover faglig integritet. Jeg synes dette er en interessant observasjon hvordan sosialiseringsgraden påvirker synet på en struktur. Dette vil jeg komme tilbake til i et senere kapittel om systemer og strukturer.

6.4 Gode og dårlige kulturer.

En kultur er god eller dårlig i forhold til noe, og dette ðnoeö vil alltid ha et subjektivt preg. I en organisasjon kan prinsippet om at ðhensikten helliger middeletö (en læresetning tillagt Jesuittene) være akseptert som noe godt. I et idrettslag kan det gi seg utslag i at doping blir ansett som akseptabelt og i en bedrift kan bruk av bestikklser være ansett som god forretningsskikk; kultur og atferd.

Jeg har i innledningen sitert fra boken ðHelstøptö av Einar Øverenget, og kanskje kan vi si at en ðgod kulturö er en ðhelstøpt kulturö med medlemmer som har de rette ferdigheter til å håndtere etiske dilemmaer og opptre transparent. I kapittelet ðOm Demokratiö har jeg også forsøkt å gi noen personeksempel på det jeg oppfatter som helstøpte mennesker.

Fra ðHelstøptö har jeg også sakset følgende; ðDet helstøpte mennesket er ikke et menneske uten tvil, men et menneske som er villig til å utforske tvilen og reflektere seg fram til et valg ó og som også er villig til å utfordre sine egne motiver. Et helstøpt menneske er alltid i støpeskjeen. ðMan blir aldri ferdig med å oppdra seg selv,ö var det en eldre kvinne som sa til meg en gang.öí ðEtikk er en aktivitet som har sitt fundament i at mennesker står i et forhold til seg selv, og at det er gjennom beslutninger, valg og handlinger vi uttrykker oss som individer. Uavhengig om man tar utgangspunkt i respekt for menneskeverd eller fokuserer på konsekvenser, vil handlingen også innebære at du sier noe om hva slags person du er.ö (Øverenget, Einar, Helstøpt (2013) s. 17, 114)

ðEtikk som lære om rett eller riktig handling, stiller selvfølgelig det problem: riktig i forhold til hva?ö (Vogt, Ragnar, Etske Problemer (1935) s. 71).

Grunnlaget for om en kultur er god eller dårlig ligger i de verdiene organisasjonen styres etter, bevisst eller ubevisst. Det vil ellers være en subjektiv opplevelse. Det er mange forhold som kan påvirke en kultur, men det er lederskapet oppgave å definere verdigrunnlaget og iverksette tiltak for at verdiene får styringskraft i en organisasjon; som oftest gjennom analyse og tiltak på system-/strukturens side. Ledelsen er den sentrale aktør i hvorvidt en kultur blir god eller dårlig.

6.5 Et eksempel fra ðMitt røde hjerteö.

I boken, ðMitt røde hjerteö, gir Karita Bekkemellem mange gode kulturelle beskrivelser. I dette tilfellet handler det om Arbeiderpartiet:

ðI Arbeiderpartiet merket jeg tidlig at de politiske prosessene ikke startet på selve møtene, enten det var i stortingsgruppa eller i sentralstyret. Mye ble debattert på telefon etter at møtet var ferdig. Denne måten å jobbe på skaper grobunn for en kultur der man ikke snakker til hverandre, men om hverandre. Faren ved å løfte diskusjonen ut av møterommene på denne måten er at man får en mindre demokratisk kultur. Det oppstår et spill om innflytelse, som innimellom blir viktigere enn sakene. De som ønsker å delta, som vil påvirke, må holde seg orientert gjennom dem som tilhører kretsen av informerte. Det er ikke nok å holde seg inne med ledelsen alene.ö (Bekkemellem, Karita, Mitt røde hjerte (2009) s. 219)

Det er med andre et ðup-stairsö med ledelsen og de innvidde, og et ðdown-stairsö med de prisgitte og avhengige. Dette er på mange måter den typiske destruktive organisasjonen; det er ingen motforestillinger. Det er også en god beskrivelse på hvordan beslutninger utvikles i enkelte organisasjoner, og jeg vil ikke karakterisere denne kulturen som god i forhold til et demokratisk tenkesett.

6.6 Den lunefulle kulturen.

Eksemplet nedenfor, ðThe Monkey Experimentö, er en fiktiv historie og er her ment å fungere som en metafor på et viktig element i kulturforståelsen.

6.6.1 ðThe Monkey Experimentö.

Five monkeys are locked in a cage, a banana was hung from the ceiling and a ladder was placed right underneath it. As predicted, immediately, one of the monkeys would race towards the ladder to grab the banana. However, as soon as he would start to climb, the researcher would spray the monkey with ice-cold water. But here's the kicker - In addition, he would also

spray the other four monkeys!

When a second monkey tried to climb the ladder, the researcher would, again, spray the monkey with ice-cold water, as well as the other four watching monkeys; This was repeated again and again until they learned their lesson: Climbing equals scary cold water for

everyone, so no one is allowed to climb the ladder.



Once the 5 monkeys knew the drill, the researcher replaced one of the monkeys with a new inexperienced one. As predicted, the new monkey spots the banana, and goes for the ladder. BUT, the other four monkeys, knowing the drill, jumped on the new monkey and beat him

up. The beat up new guy thus learns - no going for the ladder and no banana, period - without even knowing why! And also without ever being sprayed with water!

These actions get repeated with 3 more times, with a new monkey each time and astonishingly each new monkey - who had never received the cold-water spray himself (and didn't even know anything about it), would join the beating up of the new guy.

When the researcher replaced a third monkey, the same thing happened; likewise for the fourth until, eventually, all the monkeys had been replaced and none of the original ones are left in the cage (that had been sprayed by water).

Again, a new monkey was introduced into the cage. It ran toward the ladder only to get beaten up by the others. The monkey turns with a curious face asking "why do you beat me up when I try to get the banana?"

The other four monkeys stopped and looked at each other puzzled (None of them had been sprayed and so they really had no clue why the new guy can't get the banana) but it didn't matter, it was too late, the rules had been set. And so, although they didn't know WHY, they beat up the monkey just because "that's the way we do things around here."

[http://wiki.answers.com/Q/What is the monkey banana and water spray experiment](http://wiki.answers.com/Q/What_is_the_monkey_banana_and_water_spray_experiment)

Eksemplet er viktige som en pedagogisk knagg, for å forstå hvordan kultur virker, styrer vår atferd, og over tid blir årsaken for en atferd utvasket, men atferden fortsetter. Jeg tror dette på mange måter en del av essensen i å forstå det jeg skriver om.

6.7 Kulturelle endringer.

Som nevnt ovenfor skjer dyptgripende kulturelle endringer sjeldent raskt. Små og store hendelser i en kultur kan imidlertid medføre at den kulturelle bevegelsen endrer retning, og av og til kan dette også skje raskt. Som vi skal se nedenfor kan dette fra tid til annen få alvorlige og tragiske konsekvenser.

öPeter husket en replikkveksling som ble sitert fra to av de tiltalte i krigsforbryterprosessen i Nürnberg etter den annen verdenskrig. I et forsøk på selvransakelse spurte de to hverandre om hvordan det hele egentlig begynte? Når ble grunnlaget lagt, for alt det forferdelige som hendte, for hele rettsstatens sammenbrudd? Den ene sa: Det hele begynte med et første skritt utenom rettsstatens vei. Da ble grunnlaget for forråtnelsen lagt. Peter Nordheim nikket for seg selv. Han stod nå tett ved inngangsdøren.

Det var det første skritt som var begynnelsen. Den første jøde som ble arrestert uten lovhjemmel, var innledningen til seks millioner i gasskammeret. Det første innbrudd myndighetene gjør uten rettens kjennelseí Peter ville kjøre hjem.ö (Spang, Michael Grundt, Spionen (1984), s. 146. Romanfigur; politimann Peter Nordheim i ferd med å gjøre et ureglementert innbrudd).

Det vites ikke om dette eksemplet er autentisk, men er allikevel en god illustrasjon på hvordan en utvikling, med et lite første skritt, kan ta en katastrofal dreining.

öTenkning er vordende handling og dermed etisk anliggende. öRett-tenkningenö (logikken) vil kunne hente mange impulser fra studiet av övrangetenkningenö (forryktheten). Vi er alle befengt med nogen forrykthet, og det skaper ikke liten ufred og uhygge. Vrangetenkningen bunder vesentlig i feilvurderinger og leder igjen til nye feilvurderinger; det går i ring som den rullende sneball. Jo mer sentralt feilen stikker dess mere blir personen forrykte tvers igjennom; det samme gjelder familier, sekter, menigheter, borgerlige samfund, nasjoner. Er forryktheten urokkelig med svære krenkelser av skikk, vedtekt, lov ó anser man den som patologisk og påkaller psykiatrien. Sosial, nasjonal forrykthet ender i krigens satanisme. Ut fra sin profesjonelle erfaring mener forfatteren å burde anbefale etikken å opta forrykthetens

problem til grundig drøftelse. Det vilde kan hende gi begrepene om riktig handling klarere bestemthet og for så vidt styrke etikkens videnskapelige posisjonö (Vogt, Ragnar, Ethiske Problemer (1935) s. 10, 11)

Ragnar Vogt skrev sin bok i 1935, kanskje så han at forryktheten var i anmarsj; han beskriver, slik jeg ser det, nettopp denne kulturelle utviklingen som har sporet av. Ligger det også en metodisk anbefaling om at det er forryktheten som bør gis en grundig drøftelse? Hvordan er det med forryktheten og den örullende sneballö i våre dager?

6.8 Et eksempel på en rask kulturell endring.

Selv om önormenö er at dyptgripende kulturelle endringer sjeldent skjer raskt, har vi også eksempler på det motsatte. Dette er etter min mening, en viktig erkjennelse og også nyttig for de som praktiserer et bevisst kulturelt lederskap.

6.8.1 En ny ledelsesfilosofi.

En visjonær leder med et önyttö menneskesyn og en ny ledelsesfilosofi kan endre en organisasjonskultur drastisk, slik jeg opplevde det da Jan Carlzon entret senen i SAS konsernet.

öVi gikk straks ut til alle 20 000 ansatte i flyselskapet med en liten rød bok som het öNu ska vi börja slåssö. Der ga vi ö svært enkelt framstilt ö samme informasjon til de ansatte som vi selv og styret hadde.ö (Carlzon, Jan, Riv Pyramidene (1985) s. 42).

Dette kan synes enkelt, men det var en omfattende prosess, og jeg deltok selv i implementeringen av strategier i SAS Norge; et for meg viktig prosjekt i min praksis.

Kommunikasjonen til de rundt 20 000 ansatte ble primært gjort gjennom to studiesirkler; öPersonalideenö og öUtfordringenö. Omtrent over natten gikk kulturen fra å være treg og byråkratisk til å bli markedsorientert og dynamisk. Det var litt som å slippe en stein foran en mortstim og se alle de små fiskene samtidig ta en ny retning.

Trenger vårt demokrati en ny ledelsesfilosofi og et mer visjonært lederskap for nettopp å styrke demokratiet, og hvem skulle eventuelt forestå dette?

7.0 öPOLITISK KULTURö - PARTIKULTURER.

Vi befinner oss her i et område som det er vanskelig å tilnærme seg på en entydig måte, men som ikke er mindre viktig av den grunn, heller tvert i mot. Beslutninger, også de politiske, er et resultat av ledernes tankesett som igjen er et produkt av den aktuelle organisasjonskulturen.

Min utfordring ligger i å finne den beste tilnærmingen, og i den grad mine observasjoner og tolkninger er riktige, vil det beskrive, i det minste, deler av kulturene.

7.1 Utrenskninger og mangel på motforestillinger.

I *Mitt røde hjerte* gir Karita Bekkemellem også en annen god kulturell beskrivelse fra hennes tidlige politiske karriere;

«Det var ikke rom for outsiders som meg da EU-kampen splittet Møre og Romsdal AUF på begynnelsen av 1990-tallet. Da startet utrenskningene av dem som ikke marsjerte i takt med lederne, og døra var i realiteten bare åpen for dem som mente det samme som dem.»

(Bekkemellem, Karita, *Mitt røde hjerte* (2009) s. 62)

Jeg kan ikke med min beste vilje tro at det kommer mye demokrati ut av en slik organisasjonskultur; dette minner mer om partikulturer vi helst ikke vil sammenligne oss med.

I Sverige finnes en selvironisk vise av Ulf Peder Olrog, som begynner slik: «Du skal göra som Svensson gör, och inte skilja dig från mängden, du skal tro det som Svensson tror - om du skal tro nåt alls! ». Kunstnere kan ofte være dyktige i sine karakteristikk?

(<http://textarkivet.atspace.co.uk/dixiel.htm>)

7.2 Å forstå partikultur.

Å lære å forstå en kultur krever normalt at man lever i kulturen, men samtidig holder en viss avstand, for ikke å miste ståstedet som observatør. Hvis kulturen er lukket, preget av hemmelighold og sterk lojalitet blir det ekstra utfordrende. Muligheten for å hospitere i en eller flere av de politiske partiene er ikke et alternativ i mitt feltarbeid for denne oppgaven. Skulle det være mulig ville jeg sannsynligvis bli oppfattet som øen muldvarpö og neppe fått tilgang til den kunnskapen jeg ville etterspørre.

Det blir derfor åå lene seg tilö samtaler med informanter, politiske biografier, som jeg, til tross for biografenes svakheter, ser som særdeles viktige informasjonskilder, samt hendelser i mediebildet. Jeg har allerede brukt et par eksempler fra en biografi, *Mitt røde hjerte* av Karita Bekkemellem, og jeg vil også nedenfor gi andre eksempler som bidrar til forståelsen av en kultur og atferd.

I samtalene med mine informanter har jeg i noen tilfeller sett det som særdeles viktig å lese ut informasjon ömellom linjeneö, i kroppsspråk mv.

7.3 Kulturen i Arbeiderpartiet.

Arbeiderpartiet har hatt den ledende rollen, og vært den sentrale maktfaktoren i vårt samfunn i hele etterkrigstiden. De var også det største partiet i den regjeringen som utarbeidet grunnlaget for beslutningen om valg av kampflybase som er utgangspunktet for denne oppgaven og mitt hoved case. For meg blir det derfor naturlig at denne partikulturen får ekstra oppmerksomhet; dette partiet har på godt og ondt vært sentral i det meste av viktige beslutninger siden mellomkrigstiden.

Politiske partier har naturlig nok forskjellige kulturelle trekk, ikke minst ut fra sin politiske plattform og interne spilleregler. Ovenfor har jeg sagt noe om hvorfor jeg spesielt fokuserer på kulturen i Arbeiderpartiet, men dette betyr ikke at jeg har tatt noe standpunkt til hvorvidt denne er god eller dårlig i forhold til andre partikulturer.

Dette handler ikke om den politiske plattformen, men hvordan partiorganisasjonen fungerer i det som skal være et demokrati.

7.4 Hvordan kulturen i Arbeiderpartiet beskrives.

I samtale med mine informanter er kulturen i Arbeiderpartiet beskrevet bl.a. som; øer vant til å håndtere stor makt, over lang tid, alle nivå, har mekanismer som håndterer dette, snur seg ikke så rasktø (informant 1), øpreget av lojalitet oppover, men det er også rom for kritiske kommentarer, de som er inne og de som er uteø (informant 4), øer ellers preget av mye varme og godhet, men faller man utenfor, da er det et problemø (informant 4), østrukturert for beslutninger og styrer forventningene gjennom strukturen, aktiv forventningsstrukturering, hva skal inn/med, hvor og når, sterkt partiapparatø (informant 4), øgod på skolering og bearbeiding, også på nye former ó mediaø (informant 4), øfødt gjennom klassekamp ó en kultur, pisken mer fremtredende/står sterkt, harde fronter, et historisk perspektivø (informant 7).

Uttalelsene er i all hovedsak hentet fra personer med tilknytning til partiet og spesielt en informant som kjenner det kulturelle perspektivet godt. Denne informanten responderte derfor også lettere i forhold til spørsmålet om å beskrive kulturen.

Jeg mener at dette også gir god gjenkjenning i forhold til det som enkelte har beskrevet i sine biografier; samt et grunnlag for å forstå en del av beslutningsstrukturen.

Politikk er selvfølgelig vilje til makt for å gjennomføre noe, men at ømakt korruppererø er ikke bare en floskel; her er det at disse øsnikendeø mekanismene over tid former kulturen, og

at vi i liten eller ingen grad praktiserer den etiske refleksjon som Einar Øverenget tar til orde for.

Er vi kanskje generelt for lite flink til å reflektere over egen atferd, og kanskje er det dette George Bernard Shaw (1856-1950) vil ha frem i sitt østatementö: öFew people think more than two or three times a year. I've made an international reputation for myself by thinking once or twice a week.ö

(<http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/g/georgebern125582.html>)

7.5 Arbeiderpartikulturen i et historisk perspektiv.

Det å se noe i et historisk perspektiv er selvfølgelig utfordrende, ikke minst det å forstå den aktuelle stemning og den tids måte å løse oppgaver på. Jeg kan ikke se at prinsippene rundt rettsstaten tidligere var vesensforskjellig fra dagens oppfatning, og historieskrivning, se nedenfor, bør uavhengig av tid, etterstrebes å være sannferdig.

Kultur må også forstås i et langsiktig perspektiv, øklimaö er ikke været i dag, men over relativ lang tid.

For kulturen i Arbeiderpartiet må andre verdenskrig ha betydd særdeles mye. I 1940 sviktet regjeringen Nygaardsvold fullstendig.

öI siste verdenskrig satte vår statsledelse verdensrekord i udugelighet da skjebnen banket på vår dør våren 1940. De militære kamper kunne ikke bli glorverdige. Regjeringen hadde ødelagt mulighetene.ö (Langeland, Oliver H., For at i ikke skal dømmes (1949) s. 21)

Major Oliver H. Langeland, tidligere milorgsjef i Oslo D-13, skrev to bøker, öDømmer ikkeö og öFor at i ikke skal dømmes.ö De ble for hard kost for regjeringen Gerhardsen og ble begge inndratt ved dom. Hvorfor?

7.6 Veivalget.

Etter krigens hendelser sto partiet overfor et veivalg.

öIkke bare Langeland, men mange andre delte hans synspunkter om at en riksrett ville ha rensset luften. Nygaardsvold selv ønsket riksrettssak, men ble i stedet av Stortinget allerede sommeren 1945 bevilget æreslønn på 12 000 kr. I 1949 fikk han Borgerdådsmedaljen i gull. Flere har i ettertid påpekt at i virkeligheten slo denne ønasjonale belønningö til Nygaardsvold i 1945 fullstendig beina under enhver senere granskningskommisjon og riksrettstiltale.ö (ibid, s. 11, forordet)

Var dette en bevisst strategi for å hindre granskning og lever denne kulturen fortsatt?

Partiet hadde med andre ord gjort sitt valg. Det ble gjennomført et rettsoppgjør som av mange betraktes mer som politisk oppgjør av heller tvilsom karakter hvor bl.a. enkelte grupper ble unntatt for straff og at Arbeiderpartiet på den måten sikret seg flertall høsten 1945. Historien skulle også skrives. Fortellingene om det som hadde skjedd i løpet av de fem krigsårene, ble beskrevet av sentrale krigsaktører som både ut fra prestisjehensyn og politiske interesser var interessert i å gi det den spesielle vinkel som passet deres formål. De skrev om seg selv og for seg selv. De som sørget for at forfatterne holdt seg innenfor de opptrukne rammer, var en imponerende redaksjonskomite med Pål Berg, Einar Gerhardsen, Gunnar Jahn, kontreadmiral Elias Corneliusen, tidligere skipsfartsdirektør Øyvind Lorentzen, generalløytnant Otto Ruge og professor Didrik Arup Seipö (Bryne, Arild, Krig og Sannhet (2012) s. 281).

Var læringen her at det meste lar seg gjøre og samtidig slippe unna med heder og ære; hvordan formet dette den videre kulturelle utviklingen? Jeg er overbevisst om at sporene også er å finne i dagens beslutninger; bl.a. i min case om valg av kampflybase.

I etterkrigstiden var det i Arbeiderpartiet en sterk kommunistfrykt som medførte oppbyggingen av en hemmelig norsk okkupasjonsgruppe (Stay Behind)? Det var kanskje nødvendig i den tidsånden, men har neppe hatt en positiv påvirkning på en transparent holdning? Hvilken rolle spilte sterke menn som Jens Chr. Hauge og Håkon Lie i denne sammenhengen? Håkon Lie fra 69, ekstrem maktperson med mange overtramp, et utsagn fra en av informantene (informant 4).

7.7 Kings Bay saken.

Kings Bay saken, gruveulykken på Svalbard den 5. november 1962 hvor 21 mennesker døde, førte til to regjeringsskifter og slutten på Arbeiderpartistaten og Gerhardsens epoke.

Fra enkelte hold ble det hevdet at da regjeringen Gerhardsen ble felt 23. august 1963 på denne saken, var det å slå politisk mynt på en arbeidsulykke. Finn Gustavsen, en av to representanter fra Sosialistisk Folkeparti som satt i vippeposisjon, sa det imidlertid slik; det er en forholdsvis kontinuerlig og fast mistolkning når det gjelder Regjeringens alminnelige plikter overfor Stortinget. (Kristensen, Monika, Kings Bay-Saken (2012) s. 291).

I dette tilfellet handlet det ikke om å slå politisk mynt på en arbeidsulykke men mangel på informasjon.

Monika Kristensen har i samme bok noen sitater som jeg mener utgjør klare og interessante kulturuttrykk:

«Med tittelen «Sett dem på plass» skrev Dagbladet den 26. februar 1963 en leder som innledet slik: Det er ganske utrolig hvordan Industridepartementet og dets ansvarlige sjef, Kjell Holler, nå flere ganger i det siste har ført Stortinget bak lyset ved å få det til å behandle saker og fatte vedtak på grunnlag av direkte misvisende opplysninger, eller ved ikke å gi nasjonalforsamlingen alle opplysninger i saken før vedtak fattes.» (ibid, s. 255)

Slik jeg ser det, påpeker Dagbladet her bruk av de «selektive sannheter.» Det gir god gjenkjenning i forhold til prosessen rundt valg av kampflybase.

«Han nølte. Han hadde uformelle samtaler. Han søkte råd. Dette ga selv de mest upopulære avgjørelser i sentralstyret og regjeringsmøtene et anstrøk av en langvarig demokratisk prosess. Alle følte at de ble rådspurt, men det var antakelig bare et fåtall Einar Gerhardsen virkelig lyttet til. På denne måten slapp statsministeren å fremstå som beregnende, men det var mange av statsrådene som syntes at han var vanskelig å forstå seg på.» (ibid, s. 241)

En mester i å skape illusjonen om at man lytter til flere? Hvor mange og hvem er det så som mener noe i et parti? Er dette et eksempel på en «politisk kunstner», men mangler det noen perspektiver? Er dette en del av tradisjonen i partiet som bæres videre?

7.8 Fjernsynet gjør sin entré.

Kings Bay ulykken representerer også et annet interessant skille i norsk samfunnsliv og politikk, i det fjernsynet nå kommer på banen. Den unge journalisten Per Øyvind Heradstveit tar med nødvendig mannskap og utstyr, leier et småfly og drar til Svalbard en mørk november måned for å dekke ulykken. I en av Albatrossene som Industridepartementet benyttet fikk de ikke plass, NTB og Aftenposten var prioritert som «offisielle» formidlere av ulykken. Med fjernsynet på arenaen endres maktstrukturen, og politikken må håndteres på en annen måte (ibid s. 154).

7.9 Forfatter truet under arbeid med bok om general Fleischer.

Overskriften er hentet fra Aftenposten og den aktuelle boken kom ut i 2005.

«Trusler: Generalmajor Torkel Hovland, tidligere medlem av Lund-kommisjonen, sier han er blitt truet under arbeidet med sin nye bok om general Carl Gustav Fleischer. Fleischer var med på å vinne slaget om Narvik i 1940, men begikk selvmord i Canada to år senere.

Avsløringer: Hovland sier han ble advart mot å avsløre for mye om hva som lå forut for selvmordet. I boken fremstår daværende utenriksminister Trygve Lie og forsvarsminister Oscar Torp som arkitektene bak generalens fall. Sammen la de en slagplan som de fikk statsministeren med på.ö ðSnart 58 år etter generalens død gir pistolskuddet fortsatt gjenlyd. Således synes det fortsatt å være krefter i Norge som helst hadde sett årsakene til selvmordet begravet for alltid.ö (<http://www.aftenposten.no/fakta/verdenskrig/article533547.ece>)

Videre beskriver Hovland hvordan intrigemakerne tillot seg også å bruke løgn for å overbevise statsministeren, eksempelvis at Fleischer delvis motsatte seg samarbeid med britene. Hovland karakteriserer dette som historieforfalskning.

Jeg mener behandlingen av generalen som påførte nazityskland deres første militære nederlag er en skamplott på vår historie. Ikke bare medlemmer av regjeringen, men også general Otto Ruge deltok i denne prosessen.

General Fleischer opplevde beordringen som militærattache og sjef for den norske militærmisjonen i Washington DC som en degradering og tok sitt liv i dyp sorg over at ingen hadde bruk for ham.

Hans adjutant, løytnant Richard Brinck-Johnsen, som brakte urnen til London, ble av de militære sjefer pålagt fullstendig taushet. Hvorfor?

Forfatteren ønsker ikke å oppgi hvor truslene kom fra, hverken navn eller angi det miljø de tilhørte (ibid).

Jeg tror ikke det er så mange miljøer å velge mellom og betrakter dette som en parallell til håndteringen av Langeland. Dette er i seg selv skremmende, men bekrefter også hvordan kulturer overlever og at et historisk perspektiv er viktig for forståelsen; også av det som skjer i dag.

7.10 Lyver politikere?

Per Sandberg skriver i sin biografi, ðMot min viljeö (Sandberg, Per, Mot min vilje (2013) s.351) i et lengre avsnitt om lokalisering av kampflyene; ðNATO gikk inn for Ørlandetö. Ut fra min egen kunnskap om NATO er dette en organisasjon som ikke blander seg inn i andre medlemslands indre anliggende. Dette hadde jeg også tidligere i feltarbeidet fått bekreftet på telefon av Professor Mats Berdal ved King´s College i London. Jeg sendte derfor en mail til Per Sandberg, 1. desember 2013, for å få en avklaring:

ðHei!

Jeg skriver for tiden på en masteroppgave i praktisk kunnskap og mitt tema er beslutningsprosesser. En av mine case er valg av kampflybase og i din bok, "Mot min vilje", side 351, skriver du følgende; "NATO gikk inn for Ørlandet". Dette var ukjent for meg, og hvis du kan være behjelpelig med eventuelle henvisninger til dokumenter, uttalelser eller lignende hvor dette fremgår, vil jeg være svært takknemlig.

Med vennlig hilsen

Bertil Zahlö

Svar samme dag;

ØHei, Hvis du henvender deg til Ørlandet får du sikkert nødvendig informasjon.

Mvh

Sandbergö

Jeg sender Sandbergs kommentar videre til Ørland Hovedflystasjon, 4. desember og får følgende svar samme dag;

ØBertil Zahl, Jeg er ikke kjent med hvordan Per Sandberg konkluderer med prosess rundt valg av kampflybase. Dette får Sandberg kunne forklare selv. Mvh Aage Longva Sjef 138 Luftving Ørland hovedflystasjonö

Dette sendes videre til Per Sandberg samme dag og neste dag, 5. desember, kommer svaret;

ØJeg leter i mine notater.

Perö

Siden har jeg ikke hørt noe. Dette er heller ikke noen stor sak, men det forteller noe. Kanskje forteller det noe om politisk kultur? Det er faktisk ofte i de små tingö at noe avsløres, og denne påstanden, ØNATO gikk inn for Ørlandetö, er etter min mening en løgn som faller utenfor de mer tradisjonelle valgkampløgner.

Det er vel neppe noen stor overraskelse at ledere, også politiske ledere, ikke alltid er sannferdige og tidvis må det betraktes som ren løgn, men de kan være flinke til å formulere seg:

ØSenator John Kerry (D-MA), for example, was loath to call President Bush liar during the presidential campaign and instead said that he Øfailed to tell the truthö about Iraq and Ømisled the American people.ö (Mearsheimer, John J. Why leaders lie (2011) s. viii).



Bildet er en graffiti fra mitt lokale buskur.

7.11 Noen avsluttende sitater fra biografienes verden knyttet til kulturelle uttrykk.

Både Sylvia Brustad og Grete Knudsen er tidligere statsråder fra Arbeiderpartiet og har hatt sentrale roller i partiet. Jeg oppfatter sitatene nedenfor både som sterke og beskrivende utsagn.

«Men selv om lagspill og lojalitet vil være nokså ufravikelige krav i politikken, kan en på den annen side ikke kreve servilitet. Særlig kunne disiplinen svikte i forbindelse med nominasjonsprosessen. De som ikke hadde fått de posisjonene de hadde håpet på, eller som forstod at de ikke hadde gode utsikter til å bli gjenvalgt, var vanskelig å holde i folden. Journalistene som var oppmerksomme på disse menneskelige mekanismene, visste hvor de skulle lete etter nyheter.» «Jeg følte meg som i et revehi med mange utganger, der både Thorbjørn, Yngve og Sture stakk av da det ble ubehagelig. Jeg ble latterliggjort, og Thorbjørn lot meg stå alene i stormen. Det var som å bli båret til bålet og forlatt.» (Aabø, Stein, Sylvia Brustad, I partiets tjeneste (2012) s. 47, 77)

I første sitatet kan man lure på hvor dypt stikker lojaliteten, og hvorfor «blekner» den når de er på vei ut?

Andre sitatet handler om «Brustad-bua» (butikker med begrenset areal som kunne ha lengre åpningstider). Handler dette om feige mannfolk og en atferd for å berge eget skinn? Sylvia Brustad mente at det var andre som burde ha gitt bua navn.

«Familiene Gerhardsen, Stoltenberg og Harlem hadde til dels tette bånd, hvor den ene støttet den andre og rekrutterte hverandre inn i ledende verv og posisjoner. Det var noe usunt over dette, og jeg registrerte at mange i partiet mislikte denne innavlen sterkt.» «De fleste i Arbeiderpartiet lystret og innordnet seg ó mang en gang med gråten i halsen. De som ikke innrettet seg, kunne regne med avstraffelser i form av tapt verv og posisjoner, ja i verste fall tap av stortingsplassen. Mange av mine kolleger i Stortinget var så gjennomført lojale at det grenset til servilitet.» (Knudsen, Grete, Basketak (2013) s. 17, 115).

Hva godt demokrati og demokratiske holdninger kan komme ut av en organisasjon preget av innavl? Andre sitat minner mer om et fryktbasert lederskap og kadaverdisiplin, selv om noen mener dette hører en fjernere fortid til.

Det er for øvrig ikke bare de familiære bånd, men også tunge nettverk av venner og venners venner, som gjør seg gjeldene og som media tidvis tegner kartet over. Slikt styrker ikke demokratiet.

7.12 Nepotisme.

•Nepotisme (fra latin nepos, •nevø•) betegner favorisering av slektninger, ektefelle eller venner, og det å sette kjennskap foran kompetanse i forbindelse med utnevnelser, slik Wikipedia definerer det.

Begrepet kom i forbindelse med middelalderens paver, som ofte utnevnte sine nevøer til viktige verv i Den katolske kirke. Praksisen anses i moderne tid som en form for korrupsjon.• De siste ukene har det blåst friskt rundt næringsminister Trond Giske. Hans venn Entra-sjefen, som ble ansatt mot styrets vilje, måtte gå. Forsøket på å få plassert en av sine beste venner i Telenor-styret, mislyktes. Og sist, men ikke minst: LO-leder Roar Flåthen i et verv som ikke finnes • i et styre som ikke trenger noen vararepresentant • til den nette sum av 195.000 kroner i året. Det får LO-lederen enten han møter eller ikke; som takk for at LO gir Arbeiderpartiet fem millioner i året.ö (Grenersen, Anne, Avisa Nordland 1. november 2012).

Dette må være så nært opp til korrupsjon det går an å komme; personlig mener jeg det ligger godt innenfor grensen. Statsrådets håndtering av statlig eierskap har vært kritisert, men så lenge kontrollsystemene ikke fungerer, oppstår slike udemokratiske hendelser.

Vennen som ikke fikk styreplassen i Telenor var Tore O. Sandvik som er partifelle og fylkesordfører i Sør-Trøndelag.

7.13 Politisk kommunikasjon.

Gjennom min praksis, og kontakt med politiske miljøer, har jeg forstått at i den politiske hverdag er uklar kommunikasjon en nødvendig praksis, for i det hele tatt • bli enigeö. Det er mulig at dette er et nødvendig onde, men hvordan vil en slik praksis over tid påvirke de politiske kulturer i et transparent demokrati?

• nemlig at forståelsen er kommunikationens mulighetsbetingelse. Uden forståelse er ikke kommunikasjon mulig.ö (Wackerhausen, Steen, Artikkelsamling: MP302P000

Profesjonsutøvelse, relasjoner og språk. UIN).

Det å skulle balansere graden av forståelse for å oppnå enighet, må være en krevende oppgave og med mange fristelser ved valg av formuleringer. Er det gjennom en slik praksis at det transparente demokratiet •dørö?

7.14 Striden om sykehotellet.

Denne saken har flere perspektiver, og kanskje representerer den et uttrykk for en politisk arbeidsform?

«Striden om sykehotellet kom nokså bardus på Sylvia. Hun hadde knapt kommet på kontoret før informasjonssjef Ingrid Vigerust varslet henne om en sak som stod i Aftenposten.

Hovedoppslaget dreide seg om at det var igangsatt bygging av et sykehotell på Radiumhospitalet, uten nødvendig godkjenning. Åge Danielsen var direktør ved Rikshospitalet og hadde det lokale ansvaret.» (Aabø, Stein, Sylvia Brustad, I partiets tjeneste (2012) s. 139).

Kostnadsrammen var beregnet til 100 millioner kroner og det hele skapte store bølger både på Stortinget og i de andre helseforetakene; «kunne man sette i gang med store byggeprosjekter uten å spørre først?»

Saken løste seg etter hvert, hotellet ble bygget, men Rikshospitalets direktør Åge Danielsen måtte gå.

Handlet dette om et prosjekt som ikke var godkjent eller lå det noe annet bak? Åge Danielsen var i hvert fall av en helt annen oppfatning. Han mente å ha den nødvendige ryggdekning i styret, og opplevde heller at det var hans kritiske holdning overfor sjef Helse Sør-Øst, Bente Mikkelsen, om hvordan prosessen med etablering av Oslo universitetssykehus (OUS) var planlagt. Denne prosessen innebar en sammenslåing av flere sykehus til ett stort med 20 000 ansatte.

«Riksrevisjonen fremmet i går ramsalt kritikk mot de to tidligere helsetoppene Anne-Grethe Strøm-Erichsen og Bente Mikkelsen. Kritikken var kjent internt da de to ble byttet ut.» (Dagens Næringsliv 28. november 2012).

Kritikken gikk nettopp på at omstillingen ved etableringen av OUS var mangelfullt planlagt og gjennomført; så fikk altså Åge Danielsen rett.

Historien har flere perspektiver som et kulturelt uttrykk. Var sykehotellet egentlig en sak for å bli kvitt en brysom medarbeider? Går det på at «vi liker ikke motforestillinger?» Dette er egentlig et «stjerne eksempel» på hvor viktig kritiske holdninger er. Er det også et eksempel på at Riksrevisjonens forvaltningsrevisjon bør inn tidligere i prosesser?

7.15 På akkord med egen plattform?

I hvor stor grad er et parti villig til å gå på akkord med sin politiske plattform for å sikre sin maktposisjon? SV og Senterpartiet flagget i januar 2013 at de ikke kom til å belaste samarbeidet i regjeringen og valgkampen med sine synspunkter på EØS avtalen.

Er dette et eksempel på en fornuftig strategi i en større helhet eller en strategi for personlig makt og en taburett i rampelyset? Noen går nok også med en drøm om en internasjonal toppjobb, men da kreves det at man forblir på maktens tinde nasjonalt.

7.16 Hvem mener noe?

Kjenner dagens politikere sin historie og kultur eller er dette ubehageligheter man styrer unna, tidvis med hjelp fra sentrale hold? Da *Mitt røde hjerte* ble utgitt, nevnte jeg boken for en av våre sentrale lokalpolitikere fra Arbeiderpartiet, og at boken hadde noen interessante perspektiver. Svaret jeg fikk, var; *Den boken skal visst ikke være noe.* Hvem hadde bestemt at *Øboken* ikke var noe? Burde kanskje vedkommende politiker selv ha lest om sin kollegas opplevelser, eller er det enklere å la noen andre mene?

Ellers registrerer jeg at det *å* legge seg flat og gjennomgå alle rutiner *er* et mye brukt uttrykk som også sier noe om kulturen i en organisasjon. Å heller be om tilgivelse enn tillatelse kan tidvis være riktig, men hvis *å* legge seg flat og gjennomgår alle rutiner *er*, blir en arbeidsform fordi man vet at dagen etter er saken glemt, aner jeg sterkt et uheldig kulturelt element.

Beskrivelsene i dette kapittelet oppfattes sannsynligvis å være negative, og det er sikkert riktig, men skal jeg svare på mitt *Øhva*, er det de forhold som ikke fungerer i et demokrati og som også kan forbedres, som blir de mest interessante.

8.0 KULTUR SOM METODE.

Jeg har allerede beskrevet *Økultur* gjennom eksempler på kulturuttrykk og tolkning av disse. I dette kapittelet er det derfor mer en formalisering av denne arbeidsformen som en metode. I min egen praksis står begreper som *Økultur* og *Økulturuttrykk* sentralt, og min erfaring med å bruke disse i et metodisk arbeid er gode.

8.1 Tilnærming.

ØKultur er det som gir handlings- og væremåter betydning og mening. *ØKulturinnholdet* mener vi kan defineres som modeller eller kognitive kart, verdier eller grunnleggende

antagelser. Ö Kulturuttrykkene består av verbale uttrykk (historier, sagaer, språk), atferdsmessige uttrykk (ritualer, seremonier og spesielle væremåter) og fysiske kulturmanifestasjoner. Ö (Hennestad, Bjørn W. Kulturelle perspektiver på organisering (1987) s.33/47). Se modell.

Som det fremgår her er det kulturen som gir handling (atferd) og væremåte betydning og mening. All vår atferd, i det minste tilnærmet all atferd, er knyttet til det å ta en beslutning. Mye av vår atferd er også preget av at den er automatisert, vi beslutter ubevisst, og dermed blir de også mindre

ressurskrevende. Også slike ubevisste beslutninger vil normalt gjenspeile en kultur, måten du kjører bil på kan reflektere en kultur i din vennekrets.

Ö Det er imidlertid nettopp det altomfattende ved kulturen som gjør at det er lett å overse den, i den forstand at det er vanskelig å begripe noe som er altomfattende.

Men manglende forståelse av hvordan kultur fungerer er like farlig i organisasjonsverdenen, som en manglende forståelse av tyngdekraften og atmosfæren er i den fysiske/biologiske verden.

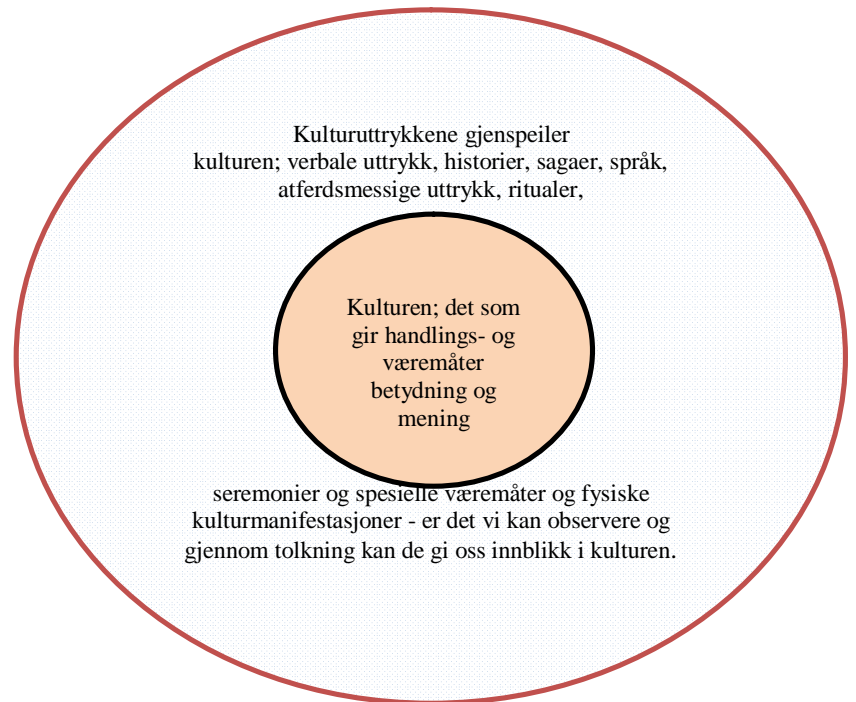
Eller for å si det på en annen måte: I stedet for å argumentere for verdien av kulturanalysen, kunne man lure på hvordan man skulle kunne klare seg uten. For det er nettopp det vi ikke gjør; vi manipulerer kulturelle krefter intuitivt og uten å vite det. Ö (Schein, Edgar H, Organisasjonskultur og ledelse (1998) Oslo, Libro Forlag, s. 40)

Det er med slike perspektiver at kultur og kulturforståelse trer fram som en viktig og vel anvendelig metode når vi eksempelvis skal forstå bakgrunnen for beslutninger.

Å beskrive en kultur er en kompleks og utfordrende oppgave, ikke minst fordi medlemmene i organisasjonen er sosialisert til kulturen og således i liten grad öserö sin egen kultur.

Beskriveren må komme utenfra, leve i kulturen, men samtidig holde nødvendig avstand.

Gjennom observasjon av kulturuttrykk og tolkningen av disse samt påfølgende dialog med deltakerne, der det er mulig, vil det også være mulig å skape seg et kulturelt bilde.



Hvordan tolker vi så uttrykkene? Det er neppe mulig å kunne gi en eksakt beskrivelse av en kultur, ikke minst fordi, slik vi har sett ovenfor, medlemmene i organisasjonen ikke alltid er selv seg bevisst motivet for handlinger. Samtidig er det slik at selv små observasjoner av atferd, utsagn, hendelser, faktorer, ritualer, talemåte, språkbruk mv. kan være meget avslørende.

Jeg har tidligere nevnt at det i mange sammenhenger i møte med mine informanter, var viktig å lese mellom linjene.

Når en informant som skal svare på et kanskje utfordrende og ubehagelig spørsmål, ser bort for å unngå øyekontakt når svaret avgis, forteller noe mye mer enn de lydbølgene som kommer ut gjennom strupen. Han eller hun forteller noe om den kulturen de er en del av og som spørsmålet er knyttet til. Svaret blir ofte noe intetsigende og mer en parering eller et svar. En informant som viser overdreven sterk indignasjon i forhold til en hendelse; det kan eksempelvis være følelsen av ikke å bli trodd, sender også sannsynligvis et skjult signal. I slike tilfeller kan det like gjerne være øskyggen; jfr. tidligere beskrivelse av Jungs arketyper, som er virksom og at det kan være at omgivelsene gjør rett i å være noe mistenksom.

8.2 Sekretærbuketten

I forbindelse med et lengre oppdrag i Oslo, kom jeg en dag til min oppdragsgiver i lunsjpausen, og utenfor kontorinngangen i foajeen satt alle sekretærene, sekretærbuketten, og spiste lunsj i en sofagruppe. I etasjen under var det en felles kantine for flere bedrifter. Jeg oppfattet min observasjon som et uttrykk for noe, men hva? Jeg visste at de øvrige ansatte alle var høyt utdannet, men at alle i organisasjonen jobbet tett på hverandre og var avhengig av hverandre. Var det en form for klasseskille jeg var vitne til? Var det noen som bare antok at de ikke var velkommen i kantina? Representerte dette subkulturer som snakket om hverandre? Var det noen konflikter i organisasjonen? Denne gangen var svaret så enkelt at de to gruppene hadde forskjellige preferanser for hva de ønsket å prate om i lunsjen.

8.3 Karita Bekkemellem og kjøp av kampfly.

Så en liten tur tilbake til Karita Bekkemellems lille økulturelle lærebok.

Da hun tirsdag 4. november 2008 rykket inn en kronikk i VG om Norges valg av jagerfly hvor hun hevdet at Norge burde velge den amerikanske flytypen, også av politiske hensyn, falt det ikke i god jord. Reaksjonen kom ved at en sentral partikollega ringte inn en beskjed på mobilensvareren hennes. Her het det blant annet; og det er ikke noe positivt at et medlem av stortingsgruppa går ut på den måten du har gjort. Og jeg håper at du lar det bli med det.

Dette blir jo lagt merke til på den andre siden av grensen (Sverige var også tilbyder). Det er så, men at du heller ikke følger opp gjennom debatter ut over dagen. Det kommer ikke noe godt ut av det. Det kan bli debatter med SV eller Haakon Lie, eller hva vet jeg í ö (Bekkemellem, Karita, Mitt røde hjerte (2009) s. 218).

Hva uttrykker det egentlig å nevne Haakon Lie i en slik sammenheng? På det tidspunktet er det like før han fyller 103 år. Betyr det at han fremdeles styrer i kulissene eller er det et öbildeö på maktstrukturene og kulturen i partiorganisasjonen?

Ut fra andre observasjoner kan det tyde på at kulturen preges av at tidligere sentrale medlemmer forblir bakspillere livet ut, og at de legger føringer for viktige beslutninger. Det er ikke slik at det er galt å søke råd i de gamles visdom, men ansvaret for beslutninger må samtidig være helt klart.

8.4 Om tolkninger.

Om tolkningen skal oppleves positiv eller negativ vil selvfølgelig være avhengig av eget ståsted, bakgrunn, holdning, det kognitive mønsteret mv. Mine informanter har forskjellige oppfatninger både ut fra erfaring, plassering og partitilhørighet, men jeg føler at noen av mine informanter, med meget god innsikt og som ikke representerer et politisk parti, blir som en kontrollgruppe å regne.

I en masteroppgave blir imidlertid det viktigste ikke å la egne preferanser være for virksomme. Det er mange kulturuttrykk å hente og tolke, de kommer fra forskjellige kilder og arenaer, og det er også viktig å kunne se sammenhenger der de med stor sannsynlighet eksisterer.

9.0 VÅRT SIVILISERTE SAMFUNN.

Jeg kan vanskelig tenke meg et demokratisk styresett i et usivilisert samfunn; selv om det i praksis lar seg gjøre. Derfor mener jeg at også dette området må vies oppmerksomhet i en debatt omkring demokratiet.

9.1 öDefinisjonö.

I en allmenngyldig definisjon betyr det at vi må praktisere en dannet atferd i forhold til eksempelvis respekt for alt liv.

9.2 Et leserinnlegg om bioteknologi.

I sin bok *Stortingsliv* (Ballo, Olav Gunnar, Stortingsliv (2012) s.305-326) beskriver Olav Gunnar Ballo sitt arbeid med bioteknologiloven og Mehmet saken. Fra mitt eget leserinnlegg i *Avisa Nordland*, lørdag 5. januar 2013:

«Hvem har egentlig makt i et gjennomorganisert samfunn og er vårt storting i stand til å balansere alle disse maktfaktorene slik at all makt samles i den rette sal? Jeg skal ikke prøve meg på en ny maktutredning, men bare slå fast at media synes å være en særdeles stor maktfaktor, også i det de lar være å belyse. Media har samme virkning på enkelte politikere som slanger, rotter og skorpioner har på folk flest. Fra Stortingsliv av Olav Gunnar Ballo om Mehmet saken, har jeg sakset følgende; «Bjarne Håkon hadde kun ett spørsmål: «Betyr dette, Olav Gunnar, at når pressen spør om dette medfører at Mehmet vil få hjelp, så kan jeg svare ja?» Det er ikke bra for demokratiet at politikerne går skrevende til sengs med pressen. Var det TV 2 som endret bioteknologiloven?» (Zahl, Bertil, leserinnlegg i *Avisa Nordland* 5. januar 2013).

Mehmet var den gang en gutt på 7-8 år som led av sykdommen *Talassemia Major*. Dette er ikke en dødelig sykdom slik det ble hevdet i media, men den kan behandles delvis med medisin og blodoverføring. Den er også mer utbredt i andre deler av verden. I dette tilfellet skulle egg hentes ut av Mehmet's mor, befruktes, så velge ut egg med de riktige arvemessige egenskaper og deretter sette disse inn i livmoren igjen.

Loven ble endret slik at Bjarne Håkon Hansen kunne svare pressen slik han ønsket.

Hvordan forklarer man for øvrig sitt barn at hun/han er satt til verden for å levere beinmarg til sin bror? Hvordan er det å være redusert til et middel for andre? Hva var så egentlig beveggrunnen for dette store engasjement i TV2 og Dagbladet? Ble en meget alvorlig sak, knyttet til bioteknologiloven ofret på et grådighetens alter hvor salgshallene råder?

Her får media, i hovedsak TV2 og Dagbladet, en særdeles aktiv rolle, ikke bare i å hente fram en slik sak, «konstruere» den, men også i selve beslutningsprosessen.

Om dette er et eksempel på et sivilisert eller usivilisert samfunn er det selvfølgelig opp til den enkelte å vurdere. Personlig savner jeg mer respekt for livet; vi skal ikke manipulere «livet» til en gjenstand for produksjon av «reservedeler».

I forhold til prinsippene for rettsstaten, det materielle, stiller det ufødte liv i denne sammenheng heller svakt.

Det handler også om den enorme makten media har i vårt samfunn og om politikernes frykt for de samme media og hvor lett de innordner seg. Dermed handler det også om demokrati.

9.3 Reiser i maktens grenseland.

Fra omslaget til boken *Reiser i maktens grenseland* av Christian Borch har jeg sakset følgende: *Denne boken handler om et antall reiser i det moderne politiske landskap. Reisene går til forskjellige steder. Men historiene har to ting felles: de er selvopplevde og de handler på forskjellig vis om maktens manipulering med de enfoldige. Vi er alle enfoldige; vi vet ikke når sannheten slutter og den taktiske omskrivningen av virkeligheten begynner. Vårt bilde av virkeligheten blir manipulert av dem hvis valgte profesjon er å utøve makt.* (Borch, Christian, *Reiser i maktens grenseland* (2003) Bakside omslag).

Christian Borch forteller i sin bok historier som tilsier at vi gjerne kunne sette en mer sivilisert utvikling i vårt *moderne* samfunn fra den tiden da Montaigne skrev om sine *bøddler*, se side 82.

Å fremstå som enfoldig, naiv eller godtroende, er et dårlig utgangspunkt for å skrive en masteroppgave om beslutningsprosesser. Jeg må ikke bli overrasket.

Nedenfor har jeg tatt frem et eksempel fra boken til Christian Borch for å understreke denne holdningen. Se ellers flere eksempler fra samme bok i kapittelet om *Konspirasjon og konspirasjonsteorier*.

*Det gjorde skjellsettende inntrykk på mange millioner fjernsynsseere da en ung, ortodoks bosetter kom med følgende erklæring etter urolighetene ved Hebron mange år senere: *Før kunne vi skyte dem når de gikk over gjerdene våre; nå tolker jeg reglene slik at vi kan skyte dem også når de går mot gjerdene.* Han snakket ikke om rotter, men om palestinere. Ansiktet var helt uttrykksløst.* (ibid, s. 115).

Det er trist lesning om en nasjon vi ellers har betraktet som sivilisert, men utsagnet er neppe enestående og i følge Borch har det sitt utspring i myten om Guds utvalgte folk. Videre sier han at når den mytiske forestillingen blir politikk er det ikke langt til å definere dette folket som herrefolk, og andre som undermennesker. Dette er kjente begreper fra historien.

Var det denne faren Hannah Arent forutså når hun stilte seg skeptisk til å etablere en egen israelsk stat?

10.0 MEDIA OG DEMOKRATI.

Media har en sammensatt rolle i vårt samfunn og blir også betegnet som den fjerde statsmakt. I dette kapittelet handler det primært om den makt media besitter. I forrige kapittel så vi også hvordan media på mange måter var den reelle beslutningstaker i endringen av bioteknologiloven.

10.1 En fortelling fra egen praksis.

Himmelen er grå og tung og skodda ligger helt ned i fjæresteinene, men over en blikkstilte fjord har sola funnet en sprekk i skydekket og demonstrer her sin voldsomme stråleprakt. Et intenst lys er også tent på den rolige overflaten. Jeg kjenner en andektig stemning risle gjennom kroppen over dette skue og tingenes værende. Kontrasten er stor, men ikke ubehagelig, når jeg noe senere entrer møterommet for å jobbe med en rekke ledere fra forskjellige organisasjoner. Jeg deltar som veileder for en gruppe i et omfattende lederprogram. I dag er det to grupper til stede, den ene skal i øakvarietø for å løse en oppgave som inneholder en krevende beslutningsprosess, mens den andre gruppen og jeg, skal observere.

Akvariegruppen får vite at de er ledergruppen i et rederi og de er innkalt til et krisemøte etter at en av fergene deres er sunket. Fergen ligger på grunt vann og det er slått fast at det er overlevende i salongen; et ungt par hvor kvinnen er gravid, en eldre kreftsyk mann, en familie av utenlands opprinnelse mv. Det er mulig å hente opp overlevende, men ikke alle, og gruppen skal prioritere rekkefølgen vel vitende om at de her vil sende noen i døden.

De har begrenset med tid og diskusjonen kommer raskt i gang for å løse oppgaven, men etter kort tid dreier diskusjonen over på media, og hvordan de skal forholde seg til journalister, de overlevende synes å være øglemtø. Plutselig er ikke kontrasten til morgens naturopplevelse like behagelig, hva er det egentlig som skjer? Jeg registrerer en form for underdanighet og frykt for hvordan omtalen i media vil bli og det slår meg hvilken enorm makt pressen har, også i hverdagen og i beslutningsprosesser. I dette tilfellet i en tenkt ledergruppe i et rederi, men som det er nevnt ved flere anledninger i denne oppgaven, gjelder denne maktutøvelsen også overfor det politiske miljøet.

10.2 Dritt pakker.

Nok en gang tilbake til øMitt røde hjerteø og Karita Bekkemellem:

øJeg har hørt at mange ble forbauset over hvor velregissert og målrettet kampanjen mot meg var. Jeg fikk også bekreftet fra journalister at drittpakker om meg var i omløp. Det handlet om

påstander om gjennomført udugelighet, helt fra min første tid på Stortinget, og at jeg ikke lenger skulle være opptatt av politikk overhodet. Nå var det bare moter og kjoler det handlet om. Jeg spradet rundt som en diva, og var ikke verdig en framtid i partiets ledelse.

Underteksten i kampanjen mot meg var åpenbar: Hvem bør bli nestleder i Arbeiderpartiet, eneren Trond Giske eller dumme Kjole-Karita? Anonyme AP-kilder fortalte for eksempel til Dagbladet 12. og 13. september 2002: «Karita er ei nikkedukke for Jens Stoltenberg som tar seg godt ut på bilder og gjerne har den fineste kjolen på gallamiddager.» (Bekkemellem, Karita, Mitt røde hjerte (2009) s. 154).

Avisoppslagene representerer kulturuttrykket, mens innholdet er maktkampen, arbeidsmetoder i partiorganisasjonen, og hvordan interne beslutningsprosesser foregår. Er det rimelig å anta at slik intern praksis har innvirking på hvordan ekstern praksis fungerer?

I tillegg, og i denne sammenheng, forteller dette om samspillet mellom politikk og media for å få gjennomført en prosess.

10.3 Medias rolle i et demokrati og øden etiske fordringø.

Media har en avgjørende rolle i et demokrati, styringsmodellen ville ikke fungere uten, men tapes det etiske perspektiv, og da spesielt i forhold til de demokratiske prinsipper, av syne, så blir media en destruktiv kraft og ikke bare en øpassivø aktør.

Media har også muligheten, en mulighet de kanskje også tidvis bruker, til å sile hvem som skal slippe til med hvilke meninger, men dette er neppe utbredt.

Fellesskapet bør i større grad stille media, og for den saks skyld også våre politikere, til ansvar for den etiske fordring, og hvordan kan vi bygge strukturer som muliggjør dette på en dannet måte? Slik definerer K. E. Løgstrup den etiske fordring;

«Gjennom den makt vi har over hverandre melder det seg en fordring om å ta vare på det av vår nestes liv som vi har i vår hånd. Men vi må selv finne ut av hva dette betyr i praksis.» (Christoffersen, Svein Aage; Etikk, eksistens og modernitet, Innføring i Løgstrups tenkning (1999) s.36)

Videre; «Den etiske fordring krever også en handlingsorientert holdning som innebærer et sant begrep om hva som er godt og dårlig for mennesket, den andre.» (Aristoteles, Den Nikomakiske Etikk, bok VI (oversatt av Øyvind Rabbås og Anfinn Stigen) 1999 s.115).

«Det sanne begrep kan ikke uten videre hentes fra etablerte lover, regler eller konvensjoner, men det er jeg som må definere dette der og da i møtet med det uttrykk jeg mottar fra den andre. I tillit forventer vi å bli sett, hørt, tatt imot, respektert og anerkjent når vi kommer ut i

verden med oss selv.ö (Lindseth, Anders, Løgstrups Etik i et Omsorgsperspektiv, Kompendium i Etik s.71)

11.0 RETTSSTATEN OG DEMOKRATI.

Vi kan godt tenke oss et öteknisk demokratiö hvor rettstatens prinsipper ikke praktiseres, men når disse forlates er det begynnelsen på tyranniet. Rettsstaten er i så måte en forutsetning for demokratiet og omvendt.

11.1 öDefinisjonö.

I kapittelet öOm demokratietö er prinsippene rundt rettsstaten beskrevet og kommentert. Den perfekte rettsstat finnes neppe, men har vi i vårt samfunn sett uheldige hendelser som har hatt betydning for rettsstaten og vårt demokrati?

11.2 Rettsstaten og krigen.

Jeg har tidligere beskrevet hvordan kulturer kan ta en annen og drastisk retning og har også vært innom andre verdenskrig. Rettsoppgjøret har vært mye omtalt og kritisert, og blir i mange sammenhenger betraktet mer som et politisk oppgjør. Hvilken virkning dette har hatt på den politiske kulturutvikling i ettertid er vanskelig å si, men det norske samfunnet og kulturen i det sentrale maktapparatet, gikk neppe upåvirket videre. Hvorfor ble oppgjøret egentlig gjennomført slik det ble?

11.3 Rettsaken mot Langeland.

öRegjeringen Gerhardsen satset stor prestisje på å få Langeland dømt. Det er tydelig at her skulle det verken stå på penger eller mannskaper for å få gitt ham og de andre som sådde tvil om landssvikoppgjøret, en skikkelig lærepenge.ö (Bryne, Arvid, Krig og Sannhet (2012), s. 27).

Var innholdet i bøkene til Langeland, öDømmer ikkeö og öFor at i ikke skal dømmesö, ubehagelig nær sannheten og passet denne ikke inn i Arbeiderpartiets planer for etterkrigstiden? Hvorfor ble Langeland tiltalt sammen med det tidligere NS ö medlemmet Arne Bergsvik, som nylig var dømt til fire års fengsel for landssvik?

11.4 Fritak for noen.

• At Arbeiderpartiregjeringen har en anordning som fritar arbeidere for straff for straffbare handlinger som alle andre klasser i samfunnet uten videre straffes for er så merkverdig at det fortjener en liten avhandling for seg selv.

Et så brutalt brudd på prinsippet om likhet for loven kjenner vi i det hele tatt ikke tidligere. At bestemmelsen i meget vesentlig grad har bidratt til å skape forestillinger om at rettsoppgjøret er et politisk oppgjør, er en selvfølge. Det ble sagt høsten 1945 at det var denne bestemmelsen som reddet stortingsflertallet for Arbeiderpartiet. Var stemmeretten blitt suspendert for alle de arbeidere som frivillig hadde arbeidet på tyske anlegg, ville det avgjort knepet med flertallet. Det er forferdende at det i et så viktig spørsmål som dette skal bli gitt en lov som fører til resultater som her nevnt. (ibid, s. 285).

11.5 En lov med tilbakevirkende kraft.

• Etter landssvikanordningen, den særloven som under krigen ble laget av eksilregjeringen og hjemmefrontens ledelse, ble NS-ø-medlemskap med tilbakevirkende kraft gjort til en forbrytelse som medførte fengselsstraff. (ibid, s. 28)

Her må det skytes inn at Nasjonal Samling (NS) før krigen var et ordinært og lovlig parti. Under krigen satt nordmenn flest uten særlig informasjon om lovmakerne i London, radioer var inndratt og det var forbudt å lytte på radio.

• En kone på mer enn 70 år-ø vi kaller henne Olava-ø meldte seg høsten 1940 inn i NS, men gikk ut etter 14 dagers tid. Det er ikke opplyst noen annen forgåelse enn det passive medlemskap disse dagene. Rettsmyndigheten fant henne straffskyldig etter § 86, som altså setter tre års fengsel som minimumsstraff.

Gamle Olava ble hardt straffet. Hun fikk bot og rettighetstap. Hennes mann omkom som sjømann, og hun ville ha tilkommet en pensjon, men tapte denne rett fordi hun var blitt straffet for landsforræderi. (ibid, s. 185).

Samtidig må det nevnes at andre mange høytstående personer som hadde samarbeidet med okkupantene, fikk solide stillinger i det norske etterkrigssamfunnet.

11.6 Setter det spor?

En slik total parkering av rettsstaten på alle viktige områder vil sette spor og har nok påvirket kulturinnholdet i arbeiderpartiet. Kombinert med den måten historien ble skrevet på, de som skrev om seg selv og for seg selv, blir dette særdeles alvorlig.

11.7 Vår første spin-doctor?

Norge høstet stort sett ingen ære for sin innsats på hjemmebane, spesielt etter at den amerikanske journalisten Leland Stowe hadde overvært den tyske invasjonen av Oslo. Det han skrev, var med et folkelig uttrykk en solid utdriking av nordmenn som folkeferd. Arne Skouen kom til USA som informasjonsmedarbeider på den norske ambassade i 1943. Han fortalte forfatteren av denne bok at selv så sent i krigen ble arbeidet med å fjerne skadevirkningene av Leland Stowes artikler en av hans hovedoppgaver. Var Arne Skouen vår første spin-doctor? (ibid, s. 217).

I et slikt perspektiv som beskrevet ovenfor, er det fristende å fundere på om andre prosesser etter krigen også har vært underlagt samme arbeidsform.

11.8 Vallas fall og leserinnlegget som ingen ville ha.

I forbindelse med konflikten i LO, som førte til Vallas fall, skrev jeg et leserinnlegg som ingen ville ha. Jeg var ikke alene om denne opplevelsen. En av mine forelesere ved UiN hadde i samme sak opplevd tilsvarende, men som han sa; Til slutt fikk jeg det inn i Klassekampen. Slik var innlegget mitt:

Proessen mot LO leder Gerd Liv Valla er en studie verdt, og hvorvidt hennes lederskap var av den helsefarlige typen er egentlig underordnet betydning i denne sammenheng. Det er hvordan hele prosessen ble designet, hvordan det sannsynlige og egentlige motiv ble kamuflert og hvordan personer og nettverk ble brukt. Saken var gjennom en finurlig beslutningsprosess, å bli kvitt Gerd Liv Valla. Hun falt muligens for eget grep, men ble uansett styrtet av en politisk kampanje.

På et bord midt i rommet sitter en høy, tynn mann med skjegg og lite hår. Han var statssekretær i Jens Stoltenbergs første regjering. Nå er Stein Lier-Hansen sjef for NHOs største landsforening, Norsk Industri.

Han har noe å fortelle:

- Det var midt i striden rundt sykelønnen høsten 2006. Jeg fikk telefoner fra flere i Aps stortingsgruppe. De sa det var en voldsom aggresjon mot henne i partiet. Hun hadde ydmyket statsministeren og fagstatsråden, og dermed hele Arbeiderpartiet. De sa at folk i partiet nå var ute etter Gerd-Liv Valla. De sa det var umulig å gå til valg høsten 2007 uten at maktbalansen mellom statsministeren og LO-lederen ble reetablert, forteller Lier-Hansen.

Det stoppet ikke der. I begynnelsen av desember 2006 var Lier-Hansen på et stort møte hvor han kom i prat med en meget sentral AP-kilde i regjeringsapparatet.

- Han ga sterkt uttrykk for irritasjon mot LO-lederen. Gerd-Liv Valla hadde gått alt for langt i forhold til Jens Stoltenberg, statsministerens kontor og regjeringen. Regjeringen var ikke tjent med å ha en så sterk LO-leder. Han sa de lette etter en sak for å jekke henne ned og han var sikker på at det ville komme en slik sak. Jeg skjønnte at det stortingsrepresentantene hadde sagt under sykelønnsstriden ikke bare var prat, men at det var et nettverk i gang for å få parkert Gerd-Liv.ö (Tranøy, Torstein, Vallas fall (2007) s. 8)

Kanskje var det på tide at statsministeren og LO-lederen skilte lag, men måten det skjedde på er lite tillitsvekkende. Var det nødvendig å nedsette en økvasi domstolö på siden av den ordinære rettsstaten og til en kostnad for LO på over 11 millioner?ö (I følge Nettavisen, NA 24, var denne saken kostnadsført med kr.11.337.000 i regnskapet til LO).

Dette öinnleggetö er forøvrig skrevet 9. november 2011, før jeg valgte endelig tema for min oppgave.

I denne prosessen var det også et tett samspill mellom politikk og media, alt var regissert, timet ned til den minste detalj. Jeg forstår fortsatt ikke hvorfor man ikke brukte de mer ordinære spillereglene i arbeidslivet; gjerne med en analyse i forkant, men ikke med et tribunal hvor de impliserte måtte forklare seg i vitners nærvær. Etter en analyse følger vanligvis en dialog med den berørte og en eventuell oppsigelse. Så ville det vært opp til den oppsagte om hun ville gå til arbeidsretten.

Var det kanskje viktig å demonstrere makt; övi er vant til og håndtere mye maktö, eller var det viktig og lage ösirkusö for å få oppmerksomhet rundt makten?

10.9 Byråkratiets rolle - Det tause Helse Nord ö et leserinnlegg.

öTaushet er i siste omgang dødelig; kommunikasjon er vilje til fellesskap, altså liv.

Virkeligheten henger i samtalens tynne tråd.ö (Johansen, Anders. Samtalens tynne tråd (2003) s. 27).

Byråkratiet spiller en sentral rolle i et demokrati og kan påvirke både den politiske praksis og hvordan vi forholder oss til lover og regler. öTaushet er i siste omgang dødeligö, sier Anders Johansen, men hva så når kommunikasjonsdirektøren kommuniserer, men budskapet som skal gjøres felles, stenges inne i det lukkede rom? Nok et leserinnlegg fra min hånd:

öDet forunderlige Helse Nord.

I mange år har jeg samlet på avisutklipp, og når jeg nå skal skrive en masteroppgave om beslutningsprosesser, kan det være svært nyttig å bla litt i disse for å hente ideer, tanker, eksempler og refleksjoner.

I Aftenposten søndag 3. april 2005 er det et innslag om en kontraktsinngåelse mellom Helse Nord og et lokalt dataselskap; ðTette bånd til IT-leverandørö. Videre heter det; ðTo tidligere styremedlemmer i IT-selskapet satt svært sentralt i Helse Nord da selskapet ble tildelt en stor IT-kontrakt på nord-norske sykehus ó uten anbud og konkurranse.ö Riksrevisjonen kom til at det var høyst reelt med anbud, og Stortingets kontroll- og konstitusjonskomité uttalte; ðKomiteen registrerer at Helse Nord RHF ikke på noe tidspunkt hadde til hensikt å følge de lovpålagte anskaffelsesprosedyrene ved anskaffelse av felles dataprogramvare for håndtering av pasientrelatert informasjon i sykehusene innen helseregionen i nord. Komiteen vil understreke at dette regelbruddet er alvorlig. Komiteen vil fremheve at en slik fremgangsmåte vil kunne innebære at innkjøpene blir dyrere enn nødvendig, og at farene for misligheter kan bli større. I tillegg vil Helse Nord RHF risikere erstatningssøksmål fra alternative leverandører. Komiteen forventer at det Riksrevisjonen karakteriserer som en öbåde uheldig og betenkeligö praksis, er opphört.ö

Er de så opphört? Hvordan er beslutningsprosessene i de indre gemakker i Helse Nord og hvordan håndteres tilbakemeldingene? Har de lært noe som kan komme fellesskapet til gode? Fra samme Aftenpost er daværende direktør i Helse Nord sitert; ðJeg vil ikke polemisere med Riksrevisjonen. Men utgangssituasjonen var så ekstrem at vi oppfattet anbud som en rituell symbolsk handlingö, og videre, ðI etterpåklokskap ville det vært lurt, og gitt beslutningen større legitimitet. Men jeg tviler på at det ville ført til en annen beslutning.ö Dette må betraktes som en forunderlig holdning til anbudsplikten.

Dette reiser også et spørsmål ved funksjonaliteten til Riksrevisjonen og Stortingets kontroll- og konstitusjonskomité. Er de papirtigere som skriver krasse uttalelser, toer sine hender og går ut til en bedre lunsj? Feirer Helse Nord samtidig at nå er det over; ðdet gikk som planlagt og det virker hver gangö?

En artikkel i Tidsskrift for Den norske legeforening om ðHelsefeltets strategerö og en artikkel i Dagens Næringsliv om ðAvvist som varslerö forsterker min nysgjerrighet kraftig, dette må være relevant.

Ved en tilfeldighet blir jeg gjort oppmerksom på at en barndomsvenn som jobber i systemet også har sendt en bekymringsmelding knyttet til ovennevnte forhold, men også denne stoppes og ties i hjel.

I min henvendelse til Helse Nord, heter det blant annet; ðVil i første omgang gjerne ha tilgang til protokollen fra revisjonskomiteen som behandlet denne bekymringsmeldingen (kan ha vært i 2009) og protokoll fra styremøtet hvor det ble orientert om denne saken. Hvis det er noen jeg bør snakke med, tar jeg gjerne i mot tips.ö

Svaret lød;

Det var et møte mellom leder av revisjonskomiteen, leder av internrevisjon og den ansatte hvor saken ble opplyst. Det var videre et møte mellom styreleder, nestleder i styret/leder av revisjonskomiteen og leder av intern revisjon. På denne bakgrunn ble det konkludert med at det ikke var grunnlag for å gå videre med saken. I etterkant av dette møtet ga styreleder en kort muntlig orientering i lukket styremøte den 25. august 2009 uten at dette var en formell sak i styret. Saken ble ikke behandlet som en formell sak i revisjonskomiteen.

Sannsynligvis finnes det ingen dokumentasjon fra denne saksgangen og det er meget bekymringsfullt. For øvrig var kommunikasjonen preget av treghet og lite innhold, men det er kanskje det som er jobben til kommunikasjonsdirektørene?

Jeg savner også styret og styreleder, men de må kanskje også holde seg i folden for ikke å miste sine taburetter, guttene i Sjøgata har nok sine forbindelser inn i de sentrale maktsentra. Så mye for økvalitet, trygghet og respekt som jeg oppfatter å være verdiene Helse Nord tufter sin virksomhet på. Slike opplevelser er ikke hyggelige, men stoff til masteroppgaven har jeg fått. (Zahl, Bertil, Leserinnlegg Avisa Nordland, februar 2013).

Jeg synes Helse Nord RHF her viser slette holdninger til samfunnets spilleregler hvor det mest alvorlige sannsynligvis er håndteringen av den som leverer en bekymringsmelding; da går det på rettssikkerheten løs.

Saken er imidlertid ikke slutt med dette og onsdag 7. mai 2014 mottok varsleren et svar fra Helse- og Omsorgsdepartementet (HOD) på en sak som har vært under behandling der siden september 2013. To dager senere er denne saken tema i Fredagsbrevet fra Helse Nord RHF som ligger åpent tilgjengelig på Helse Nord's hjemmeside hvor også brevet fra HOD i sin helhet offentliggjøres. Det er tydelig at noen har snakket sammen. Taktikken er å få saken lagt død uten noen form for konsekvenser. Dette er norsk politikk på sitt beste, eller for å si det med tegneserien Lunch i avisa Nordland 12. februar i år; Alt er under kontroll! Vårt spesialtrente akutteam er på plass for å legge seg flate, samtidig som de gjennomgår alle våre rutiner.

I brevet sier HOD bl.a.: Vi vil også på generelt grunnlag vise til at det forhold at varslingen ikke medfører konkrete tiltak, ikke nødvendigvis er en indikasjon på at varslingen ikke har blitt behandlet på en forsvarlig måte. Dette harmonerer dårlig med det svaret jeg fikk og som er referert ovenfor. En varslingssak som ikke er dokumentert, er ikke behandlet på en forsvarlig måte. HOD avviser også en eventuell granskning.

12.0 METODE

Jeg har i oppgaven brukt flere metodiske innfallsvinkler og har allerede nevnt bruk av konfluent pedagogikk og tolkning av kulturuttrykk. Nedenfor har jeg tatt med også andre innfallsvinkler.

12.1 En kvantitativ forundersøkelse.

Innledningsvis har jeg beskrevet bakgrunnen for at jeg skiftet tema for mitt arbeid og jeg gjennomførte også en kvantitativ undersøkelse rettet mot Stortinget. Hensikten var primært å finne ut om beslutningsprosesser kunne være et interessant tema og hvorvidt prosessen rundt lokalisering av kampfly kunne være én interessant case. Undersøkelsen bekreftet dette. Noe av resultatet, inklusive noen refleksjoner rundt dette er tatt inn i et eget kapittel. Hele resultatet fra undersøkelsen finnes på www.trollfjordconsulting.no under knappen «Bøker og artikler».

12.2 En kvalitativ undersøkelse.

I det videre feltarbeidet, i den kvalitative fasen, har jeg benyttet «Samtaleintervju» (Ringdal, Kristen, Enhet og Mangfold (2009) s.103) som gir større rom for improvisasjon gjennom åpne spørsmål. Samtalene ble også påvirket av informantens bakgrunn, i noen tilfeller var det naturlig å starte med den politiske beslutningen rundt lokalisering av kampfly og i andre tilfeller mer direkte mot politiske beslutninger eller beslutningsprosesser generelt. Jeg brukte også andre forhold underveis i samtalen som eksempelvis transparens, resultatet fra den kvantitative undersøkelsen, strukturer i et beslutningsapparat, nettverk og enkeltpersoners rolle, demokrati, organisasjonskultur mv. Dette innebar at jeg måtte gjøre spesifikke forberedelser, hvilke stikkord skulle inngå i de respektive intervjuene.

Jeg har tidligere beskrevet viktigheten av å gjøre observasjoner utover den verbale kommunikasjon, kroppsspråk, «å lese mellom linjene», og dette gir mye informasjon, men det er viktig å være kritisk til egne koblinger for å unngå å havne i konspirasjonsteoriens verden. I samtaleintervjuene noterte jeg og benyttet også opptak, en av respondentene ønsket ikke at samtalen skulle tapes.

I «Nærmere kommer du ikke» heter det; «å skrive» er ikke simpelthen å sette seg ned og «notere virkeligheten», man må velge en bestemt måte å skrive på: en vinkling, et fokus, en stil, en teknikk.» (Nielsen, Finn Sivert, Nærmere kommer du ikke (1966) s. 118). Her har jeg personlig meget god erfaring med å utvikle enkle modeller sammen med den andre; dette ble

også praktisert i mine samtaler. Jeg mener at samtaleintervju som metode er godt egnet for denne vinklingen; også ut fra tidligere erfaringer.

Jeg tok kontakt med 18 personer og av disse var det 2 som ikke besvarte min henvendelse og av de resterende 16 har jeg intervjuet 13 (1.1.13). I tillegg har jeg vært i telefonisk kontakt med en del personer og også utvekslet skriftlig materiale, eksempelvis med Fylkesmannen i Nordland og Sør-Trøndelag og Klima- og Forurensnings Direktoratet, Forsvarsdepartementet, stortingspolitikere og spesielt en av de berørte bøndene på Ørland.

Intervjuene ble utført i løpet av høsten 2012, jeg møtte ingen spesielle praktiske problemer eller hindringer under veis, men det medførte en del reisevirksomhet.

12.3 Om informantene.

Mine informanter befinner seg, eller har en fortid nært toppen i vårt samfunn. Det har derfor vært en ekstra utfordring å ivareta anonymiteten. Selv om de kanskje er oppgitt vel godt innö, er denne oppgaven preget av den informasjon de har gitt meg.

Som tidligere nevnt vil de ha forskjellig utgangspunkt ut fra eksempelvis erfaring, ståsted, politisk tilhørighet mv. Samtidig er det noen med solid kunnskap, som ikke er partipolitisk aktiv og som derfor kan være et korrektiv i arbeidet.

12.4 Bruk av leserinnlegg.

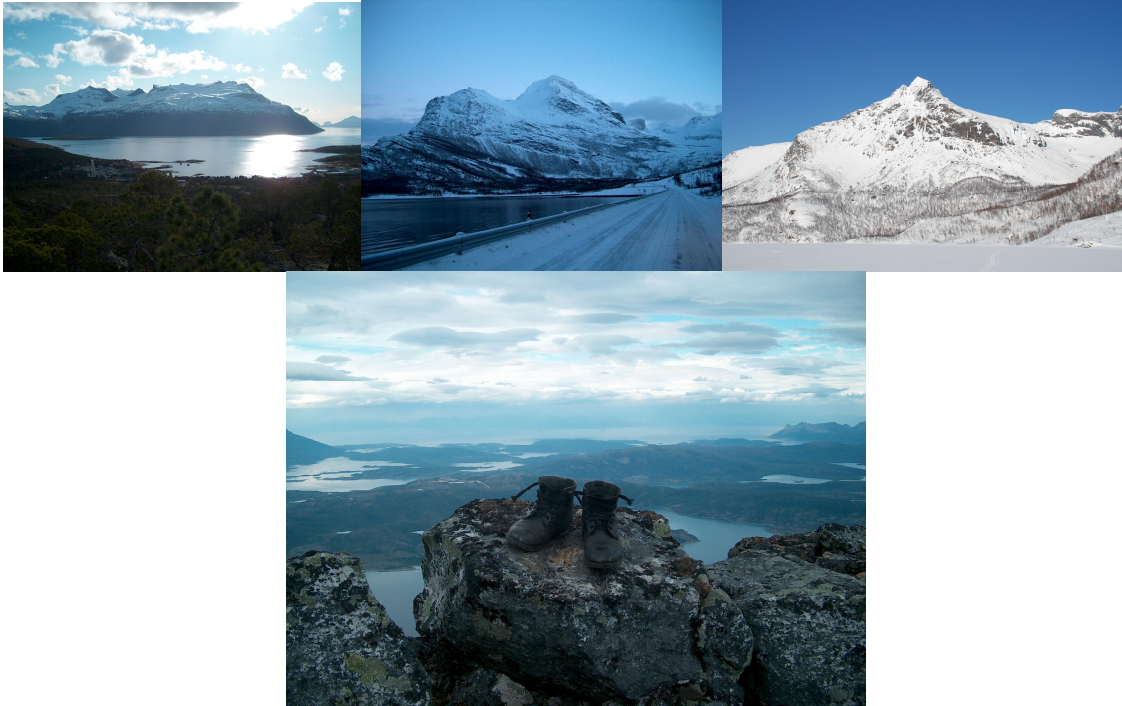
Jeg har også gjennom hele studieperioden deltatt i den offentlige debatten gjennom leserinnlegg, men også på arenaer hvor det har vært mye relevant informasjon å hente, eksempelvis kunnskap om luftrom og styrkeproduksjon.

Leserinnleggene var også skrevet bevisst for å kunne benyttes i oppgaven, de blir en del av min praksis, men språket i et leserinnlegg blir nødvendigvis av en annen karakter enn det som er normalt i en masteroppgave. Jeg tror allikevel de har en egenverdi som praksisform.

12.5 Jakob Meløe, om sted å se fra.

I *ÖTre Artikler av Jakob Meløeö* (Meløe, Jakob, Kompendium UiN) sier Jakob Meløe om sted å se fra; *öEn og samme skikkelse tar forskjellig skikkelse alt etter hvor du ser den fra. Det samme sted som gjør én skikkelse synlig, hindrer en annen i å komme til syne. Det går an å flytte på segö. Han sier videre; öskal det forstås som et gjennombrudd til en praksisform: du flytter deg, kroppslig eller intellektuelt, til det sted den andre står, for å se hvordan verden ser ut derfraö.*

Dette er illustrert i bildekollasjen nedenfor fra Lille Forra, høyeste toppen i Veggfjellet ved Sagfjorden i Hamarøy, 1228 meter over havet. De tre første bildene viser toppen sett fra tre forskjellige steder og det siste viser øverdenø fra toppen, øaktørenø.



I øOm å forstå det andre gjørø, som er det vesentlige i et feltarbeid, sier Jakob Meløe; øDet svarer ikke bare en aktør til handlingen, men også en verden. Aktørens verden er den ordning av natur, teknologi, andre aktører, regelverk etc., aktøren opererer innenfor eller med hensyn påø. Videre sier Meløe;

øTre setninger om aktøren og hans verden:

1. Aktøren handler innenfor og med hensyn på en verden.
2. Det vi forstår, når vi forstår det aktøren gjør, er den verden aktøren handler innenfor, eller med hensyn på.
3. Hvis du ikke forstår det aktøren gjør, rett ikke ditt blikk (bare) mot aktøren. Peil inn det sted aktøren ser fra. Og rett ditt blikk mot det som aktøren retter sitt blikk mot.ø

Mine aktører er beslutningstakerne som manifesteres gjennom mine informanter og diverse andre kulturuttrykk. Disse har igjen forskjellige ståsteder og verdener og dette influerte også på hvordan samtalen artet seg; signalene var imidlertid der.

12.6 Politikens verden.

I politikken har de respektive partier sin spesifikke kultur, sitt partiprogram, sin egen definerte vei til målet, en geografisk tilhørighet og det er med hensyn på denne verden at disse aktørene handler.

12.7 Forsvarets verden.

Forsvaret har sin egen verden som aktøren handler med hensyn på. Det kan være lojalitet innenfor rammen av eget hierarki, i forhold til det politiske system og i forhold til demokratiet og demokratiske beslutninger. Faglig integritet er også viktig. Lojaliteten kan også fremstå som underdanighet ettersom denne verden er preget av et øklatresystemö, hvor aktøren er avhengig av godvilje fra overordnede, det kan være overordnede eller politiske aktører alt etter hvor aktøren befinner og hvem han forholder seg til.

Det offentlige byråkratiet utenfor Forsvaret har nok en verden ikke så ulik den som er beskrevet for Forsvaret.

12.8 Aktørens fysiske verden.

Aktørene har også en fysisk verden de handler innenfor og handlingsmønsteret vil kunne variere, noe som også påvirker handlingene. Eksempelvis vil en leder bruke all sin tid på eget kontor, en annen er for det meste til stede ute i produksjonen, mens en tredje prioriterer kundenes verden.

Eksempler på denne fysiske delen av verden kan være; møterommet, regjeringskonferansen, komiteen, gruppemøtet, departementet, møte med folket, internasjonale møteplasser mv. For andre aktører i private bedrifter og organisasjoner vil den fysiske verden være kontoret, møterommet, produksjonslokalet, styrerommet, kundens arena mv.

Beslutningsaktøren vil rette blikket mot et mål og en eller flere veier mot målet. I politikken er nødvendigvis ikke målet det vanskeligste å definere, men det kan være stor uenighet om veien og valg av løsning.

12.9 Aktørens begreper.

Aktuelle begreper som den politiske aktøren ser med i denne situasjonen, er valgresultat, taktikk, allianser, velgermasse, sikkerhet, velferd, trygghet, mens det for andre aktører kan være marked, konkurrenter, konjunkturer, valuta, profitt, allianser, atferd, lojalitet, arbeidsklima, økonomi, sykefravær, arbeidsmiljøloven, omsorg, lederskap mv.

Det er disse begrepene som vil være aktuelle for forståelse av situasjonen i gjennomføringen av beslutninger. Dette er imidlertid min forståelse av relevante begreper. Disse begrepene er det som gir samtalen mening i forhold til beslutningsprosesser.

12.10 Begrepet ødessertö.

I min oppvekst hadde vi alltid dessert, men seks dager i uken var dette risnøtter eller puffet ris med sukker eller syltetøy og melk. For min bror som er ni år yngre enn meg, var risnøtter synonymt med dessert, begrepet dessert ble forstått gjennom risnøtter. Når vi på søndag hadde spist fruktkompott, satt min bror fortsatt og ventet på dessert.

12.11 øOm å seö

I øOm å seö sier Meløy; øDet er gjennom egne virksomheter vi settes i stand til å forstå andres virksomheterö, og øDet helt kyndige blikk på det en annen gjør, har bare den som selv kan gjøre det sammeö.

12.11.1 En egen opplevelse ó om å se.

En opplevelse fra mitt eget liv; Jeg står midt på kjøkkengulvet og ser ut vinduet, ute er det vinter og mørket er i ferd med å senke seg; det er kaldt, men bak meg knitrer det i vedovnen som sprer en behagelig varme i rommet. Over hos naboen ser jeg armen til min kusine som rister en hvit duk ut av døren, og jeg finner det merkverdig at det tar så lang tid å riste denne duken. Når jeg går ut ser jeg at himmelen er stjerneklar og et fantastisk nordlys danser over himmelen. Jeg har festet mitt blikk på den verden min kusine, aktøren, har sitt blikk rettet mot og plutselig forstår jeg hva hun gjør. Den unge damen lever ut sin overtro om at nordlyset settes i kraftigere bevegelse når man vifter med noe hvitt, det kan også økomme og ta degö og derfor holder hun seg innenfor dørkarmen.

Dette var en opplevelse som i sin helhet er knyttet til den fysiske verden og det var ikke vanskelig å forstå den annen når jeg gikk ut. I og med at jeg gjennom livet har beveget meg og deltatt i den verden hvor beslutningsprosesser finner sted, har jeg en god mulighet til å forstå disse virksomheter.

12.12 Mine begreper.

Går vi tilbake til Jakob Meløe;

øTre setninger om aktøren og hans verden:

1. Aktøren handler innenfor og med hensyn på en verden.

2. Det vi forstår, når vi forstår det aktøren gjør, er den verden aktøren handler innenfor, eller med hensyn på.

3. Hvis du ikke forstår det aktøren gjør, rett ikke ditt blikk (bare) mot aktøren. Peil inn det sted aktøren ser fra. Og rett ditt blikk mot det som aktøren retter sitt blikk mot.ö

I mitt arbeid har jeg valgt å bruke begrepene ökulturö, ökulturinnholdö, ökulturuttrykkö mv. for å forstå aktøren og hans verden, og jeg har brukt kulturbegrepet og min praksis med å jobbe med bedriftskulturer som én metode. Dette er derfor beskrevet særskilt.

12.13 Vitenskapelighet i fremgangsmåte og metode.

Jeg tror også det er viktig ikke å tape av syne at dette handler om praktisk kunnskap, eller for å si det med Viggo Rossvær:

öDet dreier seg om å finne treffende uttrykk for erfaringer som forskere ofte går igjennom, og som ligger bak de faglige beskrivelser de gir, men som ofte faller ut av forskningsrapportene på grunn av misforståtte krav til vitenskapelighet i fremgangsmåte og metode.ö (Rossvær, Viggo, Ruinlandskap og modernitet (1998) s. 82).

13.0 DIALOG MED BIOGRAFIER OG ANNEN öIKKE AKADEMISKö LITTERATUR.

Jeg har sett bruk av biografier som nødvendige kilder til kunnskap om politisk kultur, men det krever en sterk årvåkenhet i det å forstå de svakheter som ligger i slik litteratur.

13.1 En rimelig forståelse av kulturen.

Å beskrive kultur er vanskelig og noen kulturer er mer lukket enn andre, det kan være vanskelig å få tilgang, de kan være preget av sterk lojalitet som tidvis fremstår som misforstått lojalitet og medlemmene har i den forbindelse vanskelig for å åpne seg. Det er med andre ord mange aspekter ved det å skape seg en rimelig forståelse av en kultur.

I den forbindelse har jeg valt å bruke biografier og selvbiografier og annen öikke akademiskö litteratur som kilder. Disse kan ha sine svakheter, forfatteren ønsker å fremheve seg selv eller har noe å hevne, men samtidig representerer de praktisk samfunnslære og både direkte og indirekte beskriver de kulturer.

13.2 öGerhardsens testamenteö.

öHva er dette for slags sted?ö gjentar Gerhardsen. Statsministerens stemme er svak. Det er som om størrelsen på det hemmelige operasjonssenteret suger styrken ut av røsten hans.

Bestyreren kommer Haakon i forkjøpet. Statsminister Gerhardsen. Partisekretær Lie. Velkommen til Stiftelsen. Einar smiler stramt. Du hørte meg rett. Noe må gjøres. Noe drastisk. Han lener seg fremover og legger hånden på Haakons kne. Og jeg vil at du, Haakon, skal lede dette arbeidet. Du har min velsignelse til å gjøre det som må til for å hindre at Hammeren og Sigden en dag vaier over Stortinget. (Karlsson, Ørjan N, Gerhardsens testamente (2012) omslag og s. 37).

Sitatene er hentet fra Gerhardsens testamente som er en helnorsk og dramatisk krim med alle sine ingredienser, mord og konspirasjon, hvor nåtid og fortid smelter sammen og som bringer oss bak maktens lukkede dører. Dette er litteratur lite egnet for en masteroppgave, det blir mer en kuriositet, men hva ligger egentlig bak en slik bok, er det bare eventyr eller er det også gjort et rimelig grundig feltarbeid? Min nysgjerrighet trigges og jeg tar en telefon til forfatteren, Ørjan N. Karlsson, som bekrefter min antakelse om at det ligger alvor bak. Jeg får også med noen tips på litteratur med tanke på å forstå den kulturelle utviklingen innen partisystemer i etterkrigstiden.

13.3 Problemet med biografiene.

Problemet med biografien som genre, og det gjelder også selvbiografien og memoarene, er at forfatteren sitter med fasiten, han eller hun vet hvordan det gikk, og da er det nesten umulig å ikke legge vekt på alle de tegn, det vil si karaktertrekk og hendelser, som peker i den retningen, selv om de da, den gangen, bare var et karaktertrekk eller en hendelse blant andre, som ikke på noen på noen måte pekte seg ut. Man kan selvfølgelig ikke nå fram til sannheten om hvordan det egentlig var, for den tilhører øyeblikket og kan ikke løsrives fra det, men man kan sirkle øyeblikket inn, belyse det fra ulike vinkler, vekte sannsynligheten av det ene mot sannsynligheten av det andre, og i det forsøket prøve å se bort fra det som senere hendte, det vil si ikke betrakte et karaktertrekk eller en hendelse som et tegn på noe annet enn det i seg selv er. (Knausgård, Karl Ove, Min Kamp 6 (2011) s. 537).

I dette perspektivet er det heller ikke enkelt å skrive helt sannferdige biografier, men det har jeg valgt å leve med.

Som det ellers fremgår av denne oppgaven, og etter som jeg anså det som formålstjenlig, har biografiene vært hyppig brukt. Det er her jeg har funnet lett tilgjengelig og etter min mening, mye relevant informasjon.

14.0 STRUKTURENE OG SYSTEMENE.

Om hvordan strukturer og systemer, bevisst eller ubevisst, påvirker og styrer vår atferd og utvikler kulturer, på godt og ondt.

Jeg har også tatt med et eksempel fra min egen praksis hvor vi endret strukturen på sakskartene i de politiske utvalg i Nordland Fylkeskommune for å styrke det demokratiske lederskapet.

14.1 Verdier, systemer og strukturer.

I min praksis med å implementere eller videreutvikle et verdibasert lederskap, er den store utfordringen å gi verdiene styringskraft. En verdiplattform må ha sin forankring i en relevant virkelighet for den aktuelle organisasjon, men for å harmonisere verdiene og ønsket atferd, står analysen av systemene og strukturene sentralt. Det er i grunnen merkverdig hvor sterkt vi lar oss styre av selv enkle strukturer eller systemer.

14.2 Serviettene.

Jeg er på vei inn på hotellet sammen med to kolleger for å gjennomføre en ukes seminar i samarbeid og personlig utvikling. Noen av deltakerne, det skal være 21 til sammen, er allerede kommet og kommer bort for å hilse på oss.

Etter hvert er alle på plass og vi starter med lunsj, hvor deltakerne fordeler seg rimelig tilfeldig rundt de respektive bordene, de som er kjent fra før har en tendens til å søke sammen, det er tryggest.

Deltakerne blir i en tidlig prosess satt sammen i tre grupper, hvor vi som seminarledere, skal følge en gruppe hver. Det er et meget intenst seminar og det utvikles normalt et meget sterkt samhold i de respektive gruppene, men når vi går til måltidene fordeler de seg som de satt ved første lunsjen. Årsaken er at ved dette hotellet har de et system hvor du ved første måltid får en tøyserviett, en konvolutt for å oppbevare servietten og en penn for å skrive navnet ditt på konvolutt. At de blander seg slik ved måltidene er ikke usunt, men da de blir gjort oppmerksom på hvordan dette systemet styrer deres atferd, er de raske med å flytte sammen i grupper.

En serviett i en konvolutt med navn på, splittet gruppemedlemmene til måltidene, selv om de ellers hadde opparbeidet et meget sterkt indre samhold.

14.3 Et leserinnlegg om en struktur i regjeringen.

ØEn stor takk til Anniken (Anniken Huifeldt var en av statsrådene i den aktuelle regjeringen)

I underholdningsprogrammet Nytt på nytt sist fredag fikk vi endelig svar på det store spørsmål, hvor er Statsråd Karl Eirik Schjøtt-Pedersen? Foran det norske folk kunne arbeidsminister Anniken Huitfeldt opplyse at Schjøtt-Pedersen er på møterom 3. Plutselig faller ting på plass.

Til møterom 3 kommer statsråder som er uenige, for å fortelle sine historier og deretter kommer Schjøtt-Pedersen med løsningen, den har vært klar hele tiden.

Nytt på nytt er et underholdningsprogram, men også i morsomheter er det vanligvis et innslag av alvor, kanskje sporet vi også et snev av frustrasjon? Det kan ikke være like greit å være statsråd når oraklet på møterom 3 hele tiden sitter på fasiten.

At Stortinget bestemmer lite var jeg klar over. Det er heller ikke sikkert at alle her liker å bestemme, da må man som kjent ta stilling til det som kan være vel utfordrende.

At heller ikke regjeringen bestemmer alt var heller ikke overraskende, jeg har lenge hatt mistanke om at det er en liten klikk rundt statsministeren, de som øer inneö, som i de indre gemakker tar beslutningene.

Men at det kun var en mann som sto for dette, var heller overraskende, men slik går det når man etablerer nye strukturer uten å forstå konsekvensene.

All makt i møterom 3!ö (Zahl, Bertil, leserinnlegg i Avisa Nordland 6. februar 2013.)

Det er godt mulig at denne arbeidsformen ut fra praktiske formål er nødvendig, men det er en struktur som ikke fremmer demokratiet, og den har også vært kritisert. Denne statsrådsposten er ikke i det formelle kollegiet, det er en funksjon med svært mye makt, men den er utenfor konstitusjonell kontroll, vedkommende står ikke ansvarlig overfor Stortinget.

Dette er sannsynligvis også et eksempel hvor man har besluttet en struktur og arbeidsform uten helt å se det dysfunksjonelle.

14.4 Integrering av Forsvarssjef og Forsvarsdepartement.

Her må jeg presisere at en fysisk samlokalisering i samme bygg er mindre problematisk, men det blir et problem når stabene integreres ved at personell og oppgaver mikses sammen. Det kan være delte meninger om konsekvensen av en slik struktur, men det er neppe tvil om at den faglige integritet parkeres og at det politiske systemet påvirker og legger føringer på de faglige utredningene, enten direkte eller gjennom et politisert embetsverk. En av mine informanter, med de rette forutsetninger, beskrev for øvrig strukturendringen som ögalimatiasö (informant 4).

öSamme person kan i samme sak levere både til Forsvarssjef og til departementet, signerer to brev i saken, men med forskjellige konklusjoner.ö (informant 3)í öPolitikeren kommer ofte

inn og gjør reguleringer som ikke nødvendigvis er militærfaglige optimale.ö (informant 13)í
öIkke glem departementene med sine faglige interesser som de skal ta vare på i forhold til
andre departementer. Finansdepartementet har en særskilt rolle, finregner på det meste.ö
(informant 12)í öDepartementenes toppledelse politiseres og blir politisk sekretariat for
statsråden.ö (informant 7)í öJa, manipulering kan foregå i det politiske miljøet og politikerne
påvirker utrederne.ö (informant 8)í öJeg kjente en som var dyktig skribent; skrev det meste
til statsråder, komiteer mv.ö (informant 8)í öNår en saksbehandler fanger opp at det søkes en
politisk løsning, så finner de argumentene.ö (informant 8)í öDe fleste ønsker å opptre
redelig, men öhvor verdifull oppleves du?ö; du påvirkes.ö (informant 8). Dette var noen
utdrag fra intervjuene.

Forsvarets personell er i stadig rotasjon, mens departementets folk som skal serve sin statsråd,
er mer stabile. Det blir også vel mye uformelt og det er ikke bare bra å være på fornavn med
statsråden som en annen informant (informant 7) uttrykte det.

öMen i løpet av de siste regjeringsperioder har det skjedd en tiltagende politisering av
embetsverket. Embetsverket har i mindre grad enn før ryggrad til å sette tydelige grenser
mellom politikk og forvaltning.öí öVi får et ja-byråkrati som spiller på politikkenes
premisser, som ikke sier nei når partipolitikken invaderer embetsverket. Et kompisbyråkrati
der alle er på fornavn med hverandre i et gjensidig beskyttende regime, der skillet mellom
embetsverk og politisk ledelse viskes ut,ö skriver Gunnar Mathisen. (Mathisen, Gunnar,
innlegg i Dagens Næringsliv 12. september 2012).

öJeg minnes en venn i UD som før forrige valg kunne fortelle at han bare ville utføre pålegg
fra en eventuell Frp-statsråd i den grad det samsvarte med hans samvittighet. Han la ikke skjul
på at denne samvittigheten var vidtfavnende.öí öPolitiseringen av byråkratiet kan best
forstås sett sammen med to sammenvevde fenomener. Den første er når politiske
oppdragsgivere forsøker å utøve kontroll over byråkratiet. Institusjonell politisering har som
mål å sørge for at byråkratiet ikke lever sitt eget liv. Den andre formen for politisering oppstår
når denne kontrollen utnyttes, altså når byråkratiets handlingsmønstre formes etter
politikernes ønsker. Dette strekker seg over hele skalaen fra å gjemme politiske ubekvemme
fakta i en fotnote og opp til det å lyve for åpent kamera.öí öRaymond Johansen møtte krav
om kartlegging av bånd mellom Arbeiderpartiet og byråkratiet med krav om at kritikerne
måtte öroe seg nedö; skriver Asle Toje i en kronikk Dagens Næringsliv. (Toje, Asle, kronikk i
Dagens Næringsliv 4. september 2012).

Jeg anser det som et stort demokratisk problem hvis embetsverket og byråkratene opptrer som agenter for et avgått regime, og at forbindelseslinjene holdes skjult, samt at byråkratene instrueres til å skjule ubehagelige sannheter eller servere direkte løgn.

For Forsvarssjefen, som representant for en fagetat, blir det vanskelig å opprettholde sin faglige integritet. Dette er selvfølgelig også veldig personavhengig og hvem regjeringen ansetter i stillingen som Forsvarssjef.

Fra informanter ble det nevnt at Forsvarssjefen ikke hadde levert et fagmilitært råd i basevalget, men et fagøkonomisk råd, og at man savnet en beskrivelse av det optimale for Norge med noen alternativer og så la politikerne velge (informant 14, 5).

Det finnes også historiske paralleller til denne situasjon, hvor faglig integritet settes til side til fordel for økonomi og andre vikarierende motiver. Dette skjedde i mellomkrigstiden med Johan Ludwig Mowinckel som statsminister (1933-1935) og bidro sterkt til at Norge ble påført 5 års okkupasjon.

Fra en artikkel i Norsk Militært Tidsskrift av generalmajor Torkel Hovland har jeg sakset følgende:

«På bakgrunn av et benkeforslag i Stortinget tok Mowinckel et økonomisk utgangspunkt. Han kastet fram forslag om et forsvar til 30 millioner årlig, nær en halvering av budsjettene forutsatt i 1927-ordningen. Han underminerte deretter de sterke protester fra Kommanderende General ved å støtte seg til utspill fra en opportunistisk generalstabskaptein, Otto Ruge, som lenge hadde vært talsmann for at det var hensiktsløst å presentere for en regjering det som militært sett var behovet. Man måtte isteden vurdere hva politikerne var villige til å gi og gjøre det beste ut av beløpet. Mowinckel slo en bresje i Kommanderende Generals argumentasjon ved bruk av et PM fra Ruge i februar 1930 med følgende hovedinnhold: «Da gjennomgripende endringer i verdenssituasjonen sjelden kommer plutselig, trenger vi foreløpig bare en grunnstamme av et forsvar som fremtidsordningen kan vokse ut fra basert på noen tids varsel.»

Da verken den garvede general Holtfodt eller hans generalstabssjef Bauck som overtok som Kommanderende General i 1931, lot seg rokke av en slik argumentasjon, skjøv Mowinckel brutalt hele generalstaben til side og etablerte sin egen «generalstab» i Forsvarsdepartementet bestående av sin partifelle, daværende oberst Laake, assistert av den uunnværlige Ruge. Disse utarbeidet så den senere så utskjelte Forsvarsordningen av 1933 som Mowinckel presset gjennom i Stortinget. For å kneble enhver opposisjon fra Forsvarets side beordret så

Mowinckel Laake som Kommanderende General med Ruge som generalstabssjef.ö

(<http://www.normiltids.com/NMT2001/nr3/Generalmaj%20Hovland.htm>).

Generalstabskaptein Otto Ruge sviktet totalt sin faglige integritet og sin egen stand ved, i det skjulte, å la seg bruke av det politiske system; han ble da også, sikkert ikke uventet, rikt belønnet av sine politiske kamphaner, men Norge måtte betale dyrt.

14.5 Kommunikasjonsrådgiverne.

Den voldsomme veksten i bruk av kommunikasjonsrådgivere er nevnt tidligere, men er også et eksempel på innføring av en ny struktur og et nytt system. Vi får en ytterligere profesjonalisering i forhold til det å presentere en politisk virkelighet for folket, det som helst, og som nevnt tidligere, skulle skje i en dialog med folket.

At bransjen selv ikke ser denne veksten som problematisk er ikke overraskende. öLa meg bare aller først slå hull på det som ser ut til å være en journalistisk boble: Det finnes ingen objektiv saksformidling,ö skriver Pia Martine Wold (Wold, Pia Martine, innlegg i Dagens Næringsliv 23. april 2013). Det har hun nok helt rett i, men det må være forskjell på å opptre på vegne av en oppdragsgiver og det å opptre som en uavhengig journalist. Hvem som er oppdragsgiveren og hvem som betaler regningen er heller ikke uvesentlig; en privat bedrift, en offentlig organisasjon eller et politisk parti.

öNår staten blir kommunikasjonsbransjens største kunde, er det farlig for demokratiet, sier Olufsen. Thomas Spence er leder i Norsk Journalistlag og mener alle må forstå hvordan spinndoktorene styrer landet. Fra Slottet til Statsministerens kontor, fra departementene og ned til den minste bedrift: Kommunikasjonsfolket misbruker sitatretten, driver med systematisk forlokkelse, fordreieelse, sminking og pynting, splitt og hersk og maktpill der folkeopplysningen ofres på spinningens alter.ö (Dokumentar, Dagens Næringsliv, Magasinet, 20. april 2013).

öI følge Geelmuyden lever bransjen av å selge kunnskap, men også av sitt nettverk.öí öOm en bruker nettverket til å påvirke gamle partifeller, så mener jeg at en i realiteten bruker en relasjon til å oppnå egen fordel og utveksle vennetjenester. Det grenser mot politisk korrupsjon.ö (Eriksen, Kent-Amar, Dagens Næringsliv, 19. november 2013).

Den enorme utviklingen innenfor informasjonsteknologi har selvfølgelig også økt behovet for arbeidskraft innen informasjonsbransjen. öI USA er likevel veksten så sterk at demokratiet (les: mediernes uavhengighet) er påført et sunnhetsproblem. Presset mot stadig færre uavhengige journalister blir uimotståelig stort.ö (Olufsen, Bernt, Innlegg Dagens Næringsliv, 25. april 2013).

Til slutt i denne sitatrekken tar jeg med et heller grelt eksempel, kanskje ikke uventet fra USA; Lobbyvirksomhet kan også ha direkte destruktive virkninger. Et eksempel er det fengselsansattes organisasjoner og eiere av private fengsler i enkelte delstater i USA gjorde for å øke økunde grunnlaget. De greide nemlig å påvirke myndighetene til å vedta lover som innebar fengselsstraff for bagatellmessige forseelser. Det gjorde også bygging og drift av fengsler til en vekstnæring. (Ringstad, Vidar, Debatt, Dagens Næringsliv, 1. november 2013).

Dette er også blitt et lokalt fenomen, Bodø kommune bevilget 300 000 kroner til kjøp av kommunikasjonshjelp i forbindelse med kampflysaken; Jeg vil tro at Bodø kommune bruker 4-5 prosent av de kostnader som trønderne har lagt ned i basekampen. Regjeringen alene bruker en milliard pr. år i kjøp av kommunikasjonstjenester for å hjelpe Helga, Barth Eide, Giske, raske Roger & co. De har hentet AN redaktørens kollega i Nordlys til Statsministerens kontor. Alt betalt av skattebetalerne. (Kristiansen, Ivar, Avisa Nordland, 31. mar 2012). Det er for øvrig interessant at da Bodø bevilget 300 000 kroner til dette formålet, ble det sterkt kritisert av nestleder i Arbeiderpartiet Helga Pedersen, men det er ikke registrert noen kritikk av offentlig pengebruk til slike formål på Ørlandet. Slike utspill er også et uttrykk for noe. Var det for å påvirke prosessen eller var det slik at nestlederen kjente til at beslutningen var tatt før den var behandlet i ansvarlig komité og på Stortinget? Var det således et signal om at disse pengene kunne Bodø kommune ha spart seg?

14.6 Udemokratiske snubletråder.

Ole Gjems-Onstad har en kronikk i Dagens Næringsliv med overskriften Udemokratiske snubletråder.

Statsministeren og finansministeren er det norske fellesskapets viktigste tillitsmenn. De opptrer nå ikke som landets ledere, men mer som kyniske hestehandlere. De er villig til å la Norge betale en høy pris for noen billige poeng for sitt eget parti. Valget ga klar støtte til partier som har uttrykt at de vil avskaffe arveavgiften. Hvordan dette skal skje, vil åpenbart være en del av forhandlingene mellom partene i den nye regjeringen. Når den avtroppende regjeringen, stikk i strid med hva de gikk til valg på som var Nei til skattelette, vil heve innslagspunktet, kan de redusere handlingsalternativer for dem som skal overta og vil gjennomføre det de sa til velgerne. De rødgrønnes angivelige forslag om skatte- og avgiftslettelse går tilsynelatende på tvers av deres slagord i valgkampen. Igjen reduseres politikk til et uærlig, kynisk og kortsiktig spill. Et klart mindretall forsøker å ødelegge for

dem som har et tydelig flertall bak seg. (Gjems-Onstad, Ole, Kronikk i Dagens Næringsliv, 24. september 2013).

Det politiske eller det økonomiske budskapet er ikke det vesentlige her. Spørsmålet er om det er lansert en ny struktur for overgang til ny regjering og hvilke holdninger dette signaliserer og hvilken betydning har en slik struktur for demokratiets utvikling.

14.7 Selektiv sannhet.

Da en av mine informanter (informant 3) introduserte begrepet "Selektiv sannhet", fikk jeg mange assosiasjoner til min case, noe som resulterte i et nytt leserinnlegg:

"Selektiv sannhet og kampflyene;

Selektiv sannhet innebærer en strukturert sjonglering med "sannheter". Det er tilnærmet identisk med begrepet "løgn" og er et verktøy som flittig benyttes i mange sammenhenger, eksempelvis når prosjekter skal finansieres.

Dette representerer ikke god demokratisk praksis, og i prosessen rundt valg av fremtidig kampflybase ble dette verktøyet brukt i et slikt omfang at vi er veldig langt utenfor demokratiets komfortsone.

Ørland er det desidert dårligste alternativet, men det lar seg ikke gjøre å gi en fullstendig redegjørelse for dette i et leserinnlegg. Jeg måtte da ha gått inn på økonomi, strategisk plassering i forhold til nordområdesatsingen, luftrom og styrkeproduksjon, samtrenning over landegrensene, kompetanse, støy, miljø, naturvern, jordvern, Ramsar konvensjonen, bøndene på Ørland mv. Det får bli med noen eksempler.

Skjalg Ledang, redaktør i Fosna-Folket, skriver bl.a.:

"I lys av dette må vi spørre om Ørland, og kanskje regionen Fosen, får tilstrekkelig oppmerksomhet og støtte for å utvikle et sivilt samfunn som den militære kampflybasen trenger og fortjener? Sett i forhold til de svimlende investeringene som gjøres i kampflyet F-35 så handler dette om «småpenger». For den enkelte kommune derimot, så blir beløpene raskt av en størrelse som ikke lar seg håndtere. Dette handler heller ikke om å stå med lua i handa og be om almisser, det handler rett og slett om hva som best tjener våre nasjonale interesser!"

Fellesskapet skal med andre ord også bygge en ny by, plutselig er Bodø, som har all sivil infrastruktur, et meget rimelig alternativ.

Oddvar Nygård i Nordlys 30. september 2013 i forbindelse med fregattsaken:

"Forsvaret begynner å ligne en koloss på leirføtter. Ikke primært i forhold til stridsevne, men i den forstand at politikere, forsvarssjefer og høyere offiserer er i ferd med å bruke opp den

helt nødvendige tilliten som Forsvaret er avhengig av, nemlig tillit i befolkningen. Denne kapitalen er man i ferd med å skusle bort med uttalelser som fremstår som halvsannheter, dekkoperasjoner og skjønning av problemområder i Forsvarets virksomhet.

Jeg tror debattanten har rett, så mye for et sunt og transparent demokrati.

Rundt 35-40 % av teknisk personelle i Bodø har sluttet, og de er ikke flyttet til Ørland. Ørland har selv problemer med å beholde personellet som jobber der i dag. Dette får alvorlige følger for vedlikehold, både i Bodø og på Ørland, og dermed får heller ikke pilotene den nødvendige trening på vingene for å være kampklare.

Så et lite utdrag av en mail fra en av gårdbrukerne på Ørland; "Kort oppsummert så må jeg si at selv om jeg personlig, og mange av mine naboer og kolleger sannsynligvis blir hardt belastet av baseetableringen, så er det det uærlige spillet omkring de vedtak som ble gjort som skremmer meg mest. Såfremt man ikke kan ha tillit til at folkevalgte får gjort sine vedtak på uhildet vis, hvem skal man da stole på?" Ja, skremmende.

Vi har heller ingen tradisjon for konsekvenstenkning i store og alvorlige saker, det er forbeholdt småpenger og dårlige seksualvaner. Verdensmesteren i udugelighet fra 1940, reiste hjem med æreslønn i 1945.

Bertil Zahlö (Bertil Zahl, debattinnlegg i Adresseavisen 2. desember 2013).

Hvorfor var ikke de store kostnadene til sivil infrastruktur bedre belyst? Driver Forsvaret med halvsannheter, dekkoperasjoner og skjønning? Hvorfor ble ikke kompetanse tatt mer på alvor? Hvorfor har ikke gårdbrukeren tillit til systemet?

14.8 "Båsa" sattö representanter.

"Når du kommer på Stortinget blir du "båsa" sattö i en komite til å jobbe med en post i et kapittel i statsbudsjettetö (informant 12). Reell styring, det være seg en bedrift eller en nasjon, skjer først og fremst gjennom deltakelse i de tunge og prinsipielle sakene. Valg av kampflybase er sentralt i vår forsvars- og sikkerhetspolitikk, og burde derfor klart falle innenfor dette saksfeltet. Jeg finner det derfor betenkelig at noen i min kvantitative undersøkelse markerte "Ingen oppfatning", eller at jeg får tilbakemelding fra media og informanter (informant 7) om at forsvarspolitikken ikke er et interessant eller populært felt på Stortinget.

Kanskje er denne strukturen, "båsa" sattö, et større hinder for et godt demokrati enn vi i første omgang aner?

Jeg vil presisere at alle kan ikke arbeide med alt, men i enkelte saker må alle vise sitt engasjement, som det også gjøres, men kanskje ikke i tilstrekkelig grad, eksempelvis i forhold til sikkerhetspolitikk.

En öbå satts arbeidsform fører også til overfokusering på detaljer og etter hver mister du evnen til å se helheten.

14.9 Partipisken.

Partipisken er ofte nevnt og da gjerne i en negativ valör. Denne er nok i noen tilfeller nødvendig for i det hele tatt å få tatt beslutninger. Det er fortsatt prosessen fram til pisken som er det interessante, det samme gjelder hvor mange som holder i pisken i forhold til hvor mange som blir pisket.

14.10 Storting og flertallsregjeringer.

Jeg hadde også informanter (informant 9) fra media og jeg stusset litt over utsagnet; öNår vi har en flertallsregjering, er Stortinget en uinteressant arena.ö Forteller dette noe viktig om hvordan vårt demokrati fungerer? Sagt på en annen måte; slik en flertallsregjering i vår tid ödrifterö Stortinget, fungerer ikke demokratiet. Opposisjonen som ofte representerer tett opp til 50 % av befolkningen, reduseres til et element for sysselsetting.

Oppstår det en egen struktur når landet er styrt av en flertallsregjering?

14.11 Romfergen Challenger.

Til slutt i dette kapitlet om endringer som førte til katastrofen med Challenger. Fergen ble skutt opp 28. januar 1986 og eksploderte 73 sekunder etter oppskytingen. Syv astronauter omkom. Den tekniske årsaken til ulykken var at en faststoffmotor ble gjennombrønt og dermed antente fergens drivstoff. Så enkelt er det - sett fra et teknisk synspunkt.

Gjennombrønnen skyldtes en kombinasjon av kulde, gummi og en feilaktig konstruert skjöt på faststoffmotoren.

Den danske lektoren Claus Jensen, for övrig ikke spesielt interessert i romfart, ville gjerne vite mer om den egentlige årsaken.

Et viktig funn var det jeg her har valgt å kalle en strukturell endring i den sosiale strukturen: öMens NASA tidligere hadde hatt en praksis med det at det var fritt leide å få, hvis man selv innrømmer en feil, ble det nå alminnelig med avskjedigelser eller forflytning hvis medarbeiderne innberettet svikt. Følgen var naturligvis at man i stedet skjulte og dekket over sine feil. Denne praksisen gjaldt ikke bare de menige teknikerne. Heller ikke leverandörene

var ivrige etter å innbrette feil som deres firma hadde ansvaret for. Og elendigheten spredte seg også til NASAs forskjellige sentre som vi skal se.ö (Jensen, Claus, Challenger-en organisert katastrofe (1994), Oslo, Aschehoug & Co, s. 214).

Her er det også viktig å merke seg at bak denne fryktkulturen befinner det seg også politiske beslutninger og føringer, bl.a. kravet om ingen flere utsettelse.

14.12 Et eksempel på en strukturell endring for bedre demokratisk styring.

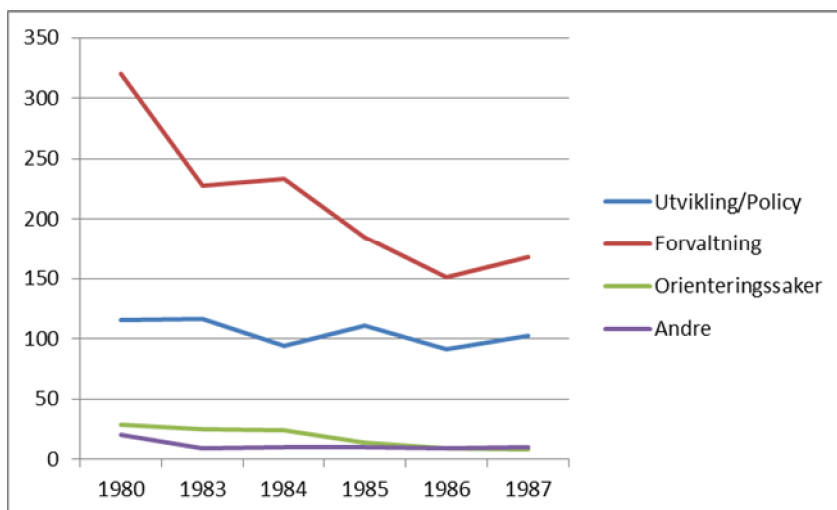
Dette er et eksempel fra min egen praksis, og i dette tilfellet handler det om hvordan en strukturell endring kan bidra positivt til å styrke den demokratiske styringen.

Det er møte i Administrasjonsutvalget i Nordland Fylkeskommune og som nyansatt konsulent med ansvar for organisasjonsutvikling, er jeg til stede for å se hvordan det politiske systemet fungerer. Det er tidlig på vinteren 1984.

I starten på møtet er en del ansettelse på agendaen, og selv om de er godt forberedt fra administrasjonen, er jeg noe forundret over at de ikke vekker mer interesse. Det er utvalget som skal beslutte, og jeg ser på en rekruttering som en viktig og ofte langsiktig investering. Senere skal utvalget behandle hvor mange tellerskritt den enkelte etatssjef skal få dekket på sine telefonregninger, og nå stiger engasjementet betydelig og det brukes flere timer på denne saken. Er det slik den politiske ledelsen sikrer innbyggernes velferd og fremtid? Er dette en arbeidsform våre politikere ønsker eller er det administrasjonens ønske? Noe senere får jeg i oppdrag å se nærmere på denne beslutningsstrukturen, og sammen med kolleger starter jeg med å gruppere sakene innenfor noen utvalgte definisjoner:

- Utviklingssaker; saker av prinsipiell betydning som beskriver hva og hvordan ting skal gjøres. Gjør kommunen mer effektiv og sikrer fremtiden.
- Forvaltningssaker; saker av rutinemessig karakter hvor det tas standpunkt i helt konkrete enkeltsaker. Bevarer det bestående på godt og ondt.
- Orienteringssaker; Saker til orientering hvor det ikke fattes vedtak eller gis tilrådning.
- Andre; saker som er trukket, er utsatt og som senere har fått nytt nummer.

En registrering for året 1980 og årene 1983-1987 i Fylkesutvalget gir følgende bilde:



Ved å redusere antall forvaltningssaker, spesielt gjennom delegasjon, ble det frigjort tid og ressurser til utviklings- og policysaker. Dette er et eksempel på hvordan strukturer og systemer endres og hvordan kvaliteten på de

demokratiske beslutningsprosessene forbedres.

Reell styring skjer gjennom arbeid med utvikling- og policysaker, og beslutninger på dette område sikrer fremtiden, i dette tilfellet for Nordlands befolkning. Her var strukturen på saksforberedelse og gjennomføring av politiske møter et hinder for godt politisk og demokratisk arbeid.

Det er imidlertid verdt å merke seg at i dette tilfellet var det viktig for administrasjonen, for å skape en varig endring, å legge til rette for å arbeide med utviklings- og policysaker. Slik endres også kulturen. Det krevde også større aksept for å delegerer flere beslutninger til administrasjonen på andre saksområder.

15.0 KONSPIRASJON OG KONSPIRASJONSTEORIER.

Begrepet «konspirasjonsteori» brukes titt og ofte og gjerne som en «åvæpning» av en motstander. Det eksisterer imidlertid også et begrep «konspirasjon» og begge disse begrepene er aktive i prosesser, også i politiske beslutningsprosesser. Omfang av bruk, og måten disse begrepene anvendes på, har stor betydning for demokratiske prosesser. Hvor går egentlig grensen mellom naivitet og realisme i denne sammenheng?

På vår tur blir det viktig å skille disse begrepene fra hverandre, når er det «konspirasjon» og når er det «konspirasjonsteori».

15.1 Begrepene.

«Å konspirere» er latin, og betyr direkte oversatt «å puste sammen», noe som illustrerer to viktige kjennetegn ved konspirasjonsteorier: De involverer som regel flere enn en person og det

er vanskelig å konspirere alene. I tillegg vekker det å puste sammen assosiasjoner til hvisking, og dermed til hemmelighetskremmeri. (Færseth, John, Konspira Norge (2013), s. 17.)

Jeg opplever at forfatteren her er noe upresis i sin begrepsanvendelse; å konspirere er noe annet enn en konspirasjonsteori. I første tilfellet er det en realitet og i andre tilfellet en antakelse som ikke holder mål.

Det går et fint skille mellom realisme og naivitet når opplevelser, hendelser, kulturuttrykk mv. skal vurderes og tolkes. Det er utfordrende å bevege seg i gråsonen mellom økonspirasjon og økonspirasjonsteori.

Nedenfor har jeg tatt to eksempler som illustrer at vi ikke bør la oss overraske eller opptre naivt.

15.2 Overrasket 1?

Men tiden gikk. Dette var Texas. Det er så mange måter å trenere en sak på hvis den politiske gevinsten er større ved å la stridsøkene bli liggende enn ved å grave dem opp. Ankeprosessen kolliderte med valg til ny delstatsforsamling. Kandidater i slike valg vil gjerne stå fram som *tough on crime*. Budskapet er kort prosess, færre muligheter for appell, redusert fare for at skyldige skal unnsnippe rettmessig straff (min kommentar; det omvendte prinsipp om at det er bedre at 10 skyldige går fri enn at 1 uskyldig blir dømt). Og fremfor alt: redusert fare for at gode skattebetalerpenger skal søles bort. Velgerne kjøper det enkle budskapet og stemmer på *the tough no-nonsense guy*. Derfor blir rettergangsreglene ofte endret av de nye delstatsforsamlingene, sjelden til straffedømtes fordel. Thomas (advokat) satt fast i en revesaks av logikk, jus og politikk. Det var innlysende at det nye bevismaterialet i Dorothys sak endret premissene. Men de formelle mulighetene for å få saken opp igjen var effektivt redusert. Logikken tapte altså for jussen, som i sin tur hvilte på lover vedtatt av politikere med et overordnet behov for å vise vilje til å innfri valgløfter.

En ny jury ble stablet på beina og John Paul Pentry ble dømt igjen. Til døden. Denne gang av en jury som var innforstått med at han var tilbakestående og neppe forsto noe av verken forbrytelsen eller dommen. Han ble henrettet noen år senere. (Borch, Christian, Reiser i maktens grenseland (2003), Oslo: J. W. Cappelens Forlag, s. 23, 33).

Dette vekker assosiasjoner til det Michael Montaigne beskriver i sitt essay;

Noen menn var blitt dømt til døden for mord, og om dommen ennå ikke var avsagt, så var man i det minste blitt enige om straffeutmålingen. På dette tidspunktet fikk dommerne

beskjed fra funksjonærene ved en underrett i nabolaget om at de hadde noen fanger hos seg som hadde avlagt en uforbeholden tilståelse av mordet. Dette hadde kastet et slikt lys over hele saken at det ikke lenger var rom for tvil. Man begynte da å diskutere om fullbyrdelsen av dommen over de første fangene burde avbrytes og utsettes. Man overveiet det nye i situasjonen, den presedens dette kunne medføre for å forhale en sak og det faktum at dommen var juridisk korrekt og at dommerne ikke hadde rett til å omstøte den. Stakkars djevler, de ble, kort sagt, ofre for lovparagrafene.ö (Michel de Montaigne, Essays s.257).

15.3 Overrasket 2?

öEt halvt år senere satt USAs president og paven (Johannes Paul II) i Vatikanets bibliotek. De snakket sammen i en time, og temaet var Polen og det sovjetiske diktaturet i Øst-Europa. Før de gikk fra hverandre, var de enige om å sette i verk et topp hemmelig prosjekt for å fremskynde sovjetmaktens sammenbrudd. De ble enige om å begynne med å styrke Solidaritet og undergrave den Moskva-tro regjeringen i Warszawa. öDet var,ö skriver Richard Allen, Reagens første sikkerhetspolitiske rådgiver, öen av de største og mest avgjørende hemmelige allianser i vår tid.ö öUnder pavens og Reagens personlige oppsyn ble det etablert et hemmelig nettverk av lokale prester, amerikanske og europeiske fagforeninger, feltagenter fra CIA og andre etterretningsorganisasjoner.ö (Borch, Christian, Reiser i maktens grenseland (2003), Oslo: J. W. Cappelens Forlag, s. 82, 83).

15.4 Virkelighet eller öeventyrö?

Hadde disse avsnittene fra öReiser i maktens grenselandö blitt meg fortalt over kaffebordet, ville jeg med stor sannsynlighet ha betraktet det som eventyr, oppspinn eller konspirasjonsteorier. Jeg oppfatter imidlertid forfatteren som en person med integritet og ser at dette faktisk er realiteter, boken inneholder også flere andre skremmende eksempler. Det var en av mine informanter (informant 8) som anbefalte boken, og han er også en mann å stole på.

Gjennom samtaler med mine informanter og oppdagelser i litteraturen er det blitt klart at jeg ikke må la meg overraske. Det som vi trodde kun skjedde i en annen tid eller i andre deler av verden, er med all sannsynlighet også virksomt i vår tid og på vår egen hjemmebane.

15.5 Begreper som hersketeknikker.

Begrepet økonspirasjonsteorierø benyttes også for å avverge og ufarliggjøre noe som kanskje er en utfordrende og ubehagelig sannhet. Slik blir bruken av dette begrepet gjerne et vellykket motangrep; en hersketeknikk. Begrepet økonspirasjonø er imidlertid i mange sammenhenger, i tilknytning til organisasjoners indre liv og kultur, et meget relevant begrep.

Begrepet ømkampø brukes også tilsvarende som hersketeknikk, men i de saker hvor beslutninger er fattet på sviktende grunnlag, herunder konspirasjoner, eller det foreligger nye og vitale opplysninger, er det på sin plass å ta saker opp til ny vurdering uten at det dermed er en ømkamp.

Vi må tørre å stå opp og hevde vår mening uten å la oss lamme av redselen for å bli stemplet som økonspirasjonsteoretikerø eller ømkampfantast.ø

16.0 TOLKNING AV EN KVANTITATIV UNDERSØKELSE.

16.1 Den praktiske gjennomføringen.

Undersøkelsen var rettet mot våre stortingspolitikere og antall mulige respondenter er derfor 169, og fem av disse meldte tilbake at de ikke ønsket å delta. Spørsmålene utformet jeg selv, men lot en stortingspolitiker evaluere dem og fikk tilbakemelding om at dette var interessant; økunne ikke huske at Stortinget hadde blitt utfordret på denne måten førø.

Selve gjennomføringen ble gjort av et profesjonelt analyseselskap, Polarfakta, slik at anonymitet mv ble ivaretatt. Mine egne krav til anonymitet medførte også at antall bakgrunnsvariabler måtte begrenses, eksempelvis kunne ikke både fylke og parti benyttes.

Undersøkelsen tilfredsstillende ikke vitenskapelige krav, både ut fra total svarprosent og svarprosent i segmenter, men tatt i betraktning den jevne strøm våre stortingsrepresentanter får av denne type henvendelser, er responsen god. Det ligger også mye interessant informasjon i resultatet.

16.2 Geografiske interesser.

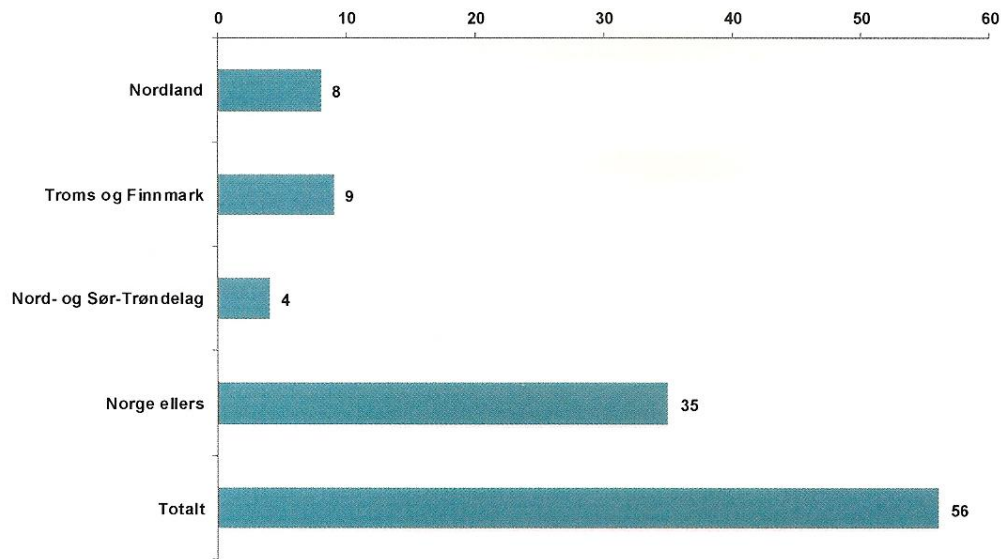
Fordeling av respondentene fremgår av figuren nedenfor og ikke uventet er interessen størst i nord, men er det slik det bør være i saker som berører rikets sikkerhet? Etter min mening burde engasjementet i saker knyttet til rikets sikkerhet være jevnt fordelt utover landet. I et sunt demokrati overlates ikke slike spørsmål til enkeltpolitikere knyttet bl.a. til geografi, og dette mener jeg har noe å gjøre med arbeidsform og organisering av demokratiske prosesser. Vi vil også se at Trøndelagsfylkene og Nordland, ikke helt uventet, har en tendens til å ha motsatte oppfatninger.

Hvilket fylke representerer du?

Antall svar: 56

Figuren viser antall svar fra de ulike regionene

Nedbrytninger i tallmaterialet ifht geografi må tolkes med stor forsiktighet



POLARFAKTA

16.3 Om kriterier for basevalg.

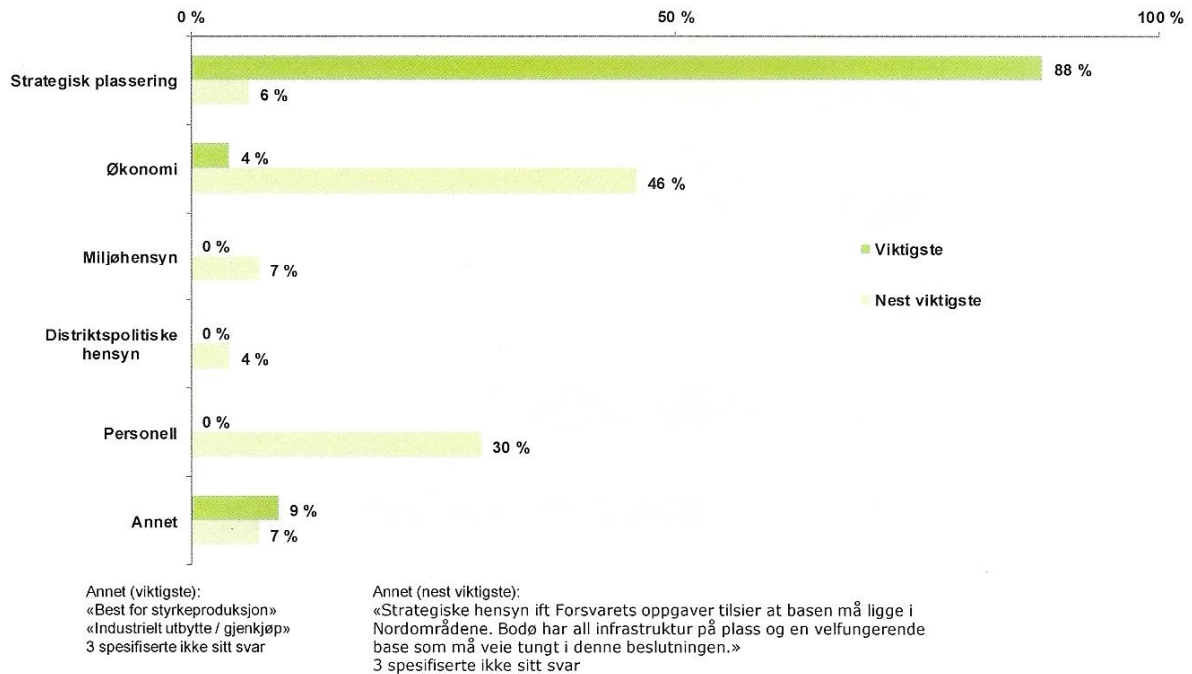
For spørsmålene «Hva mener du er det viktigste kriteriet for beslutning knyttet til basevalg?» og «Hva mener du er det nest viktigste kriteriet for beslutning knyttet til basevalg?» var det henholdsvis 56 og 54 svar. Alternativene var strategisk plassering, økonomi, miljøhensyn, distriktpolitiske hensyn, personell og annet. Strategisk plassering skåret 88 % for det viktigste og økonomi skåret 46 % for nest viktigste.

Se figur nedenfor:

1.1 Hva mener du er det viktigste kriteriet for beslutning knyttet til basevalg?
 1.2 Hva mener du er det nest viktigste kriteriet for beslutning knyttet til basevalg?

Antall svar: 56 / 54

Figuren under viser svarfordelingen for hele utvalget samlet sett



POLARFAKTA

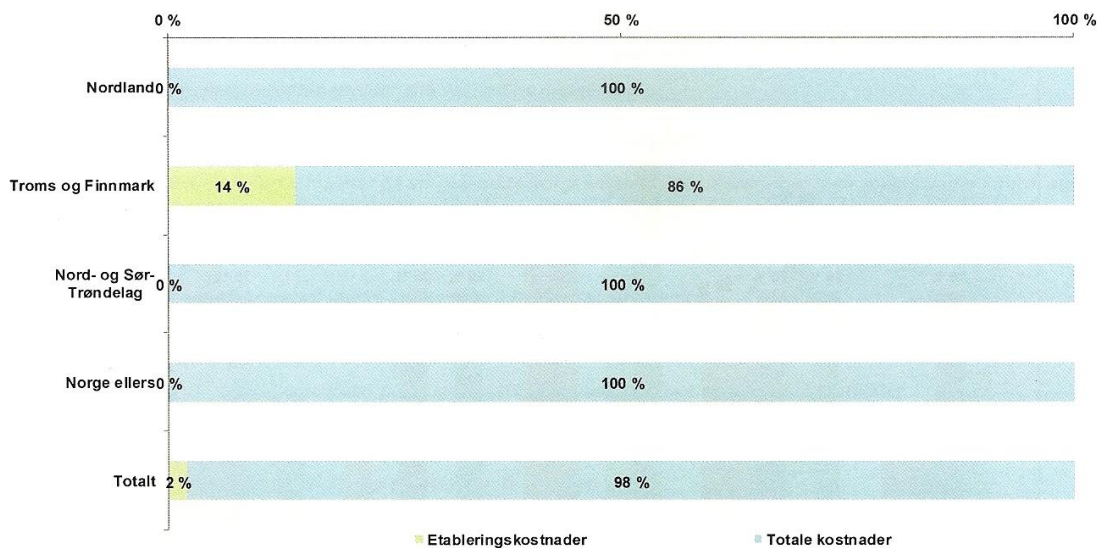
16.4 Økonomiske perspektiver.

På spørsmålet «Hvilket økonomisk perspektiv mener du er viktigst av disse to?», alternativene var etableringskostnader og totale kostnader. Her var det 53 svar og totalt var det 98 % som skåret for totale kostnader.

Resultatet fremgår av figuren under og her er Trøndelagsfylkene og Nordland helt enige om at det er totalkostnadene som er viktigst.

2. Hvilket økonomisk perspektiv mener du er viktigst av disse to?

Kontrollert for region
Antall svar: 53



POLARFAKTA

Dette vil også bli kommentert i kapittelet om Lokalisering av kampfly; en case.

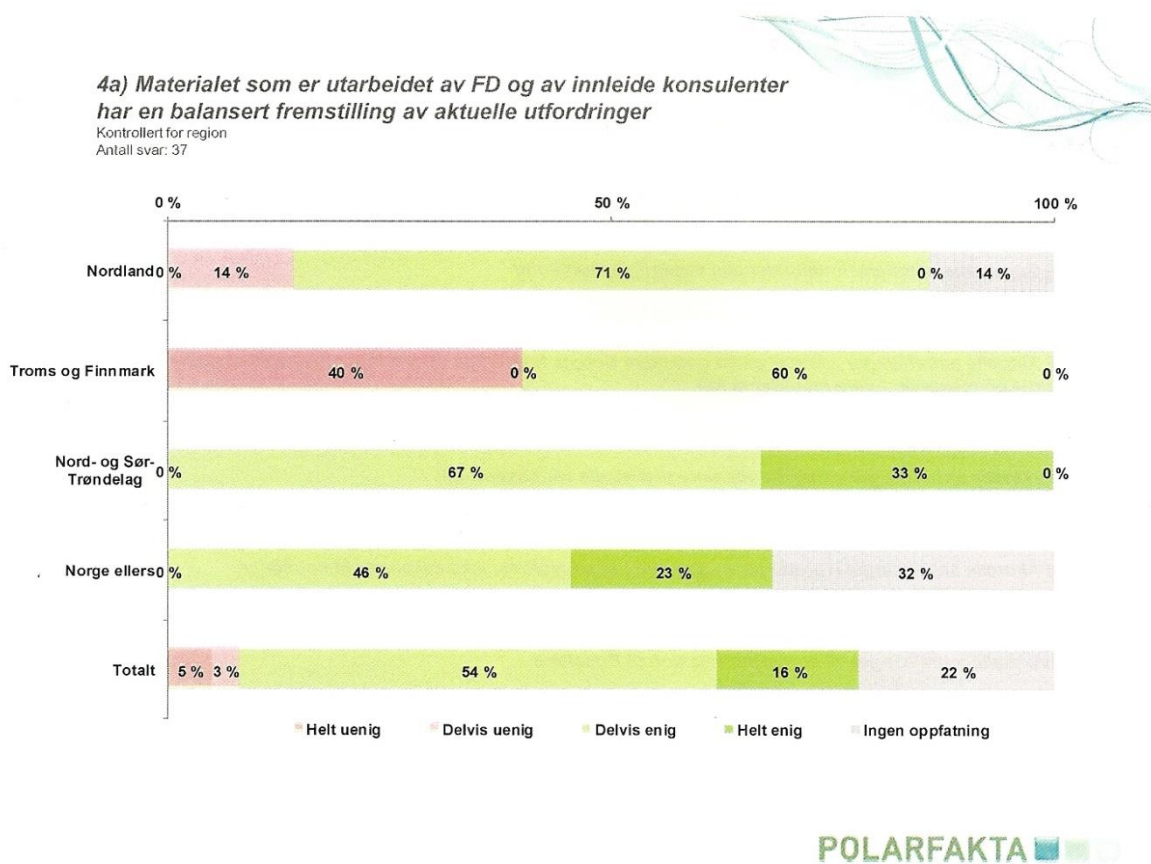
16.5 De mer utfordrende spørsmålene.

Det mest interessante er imidlertid at når de mer utfordrende påstandene kommer, så faller antall svar til 37. Svaralternativene her var helt uenig, delvis uenig, delvis enig, helt enig og ingen oppfatning. Påstandene var:

- Materialiet som er utarbeidet av FD og innleide konsulenter har en balansert fremstilling av aktuelle utfordringer.
- Grunnlagsmaterialet inneholder alle vesentlige momenter.
- Aktuelle anbefalinger samsvarer godt med sentrale politiske føringer.
- Aktuelle anbefalinger ivaretar på en god måte Norges fremtidige utfordringer (nye seilingsleder i nord, større fokus på ressurser i våre områder m.m.)
- Jeg har full tillit til at det ikke er brukt vikarierende motiver i utarbeidelse av beslutningsgrunnlaget.
- Aktuelle anbefalinger vil styrke vår evne til å hevde vår suverenitet.

- g) Aktuelle anbefalinger ivaretar på en god måte forebygging av konflikter.
- h) Aktuelle anbefalinger ivaretar på en god måte at situasjonen ikke eskalerer til konflikter.
- i) Aktuelle anbefalinger ivaretar på en god måte våre sikkerhetspolitiske målsettinger.
- j) Aktuelle anbefalinger vil styrke vår relasjon til Russland.

Har tatt med resultatet for spørsmål a), mens det samlede resultatet finnes på www.trollfjordconsulting.no under knappen öBöker og artiklerö.



Når disse spørsmålene kom var det tydeligvis mange som öhoppet avö og dermed fikk også siste spørsmål, öDenne beslutning bör fattes avö (alternativene var Regjering og Storting), en lav svarprosent.

Det var også en del respondenter som valgte svaralternativet öingen oppfatningö, 22 % utgjör her 8 personer.

Det kan være mange årsaker til at bildet ble som det ble, noen liker ikke ubehagelige spørsmål, påstandene inneholder mer sannhet enn det man önsker å ta stilling til, de oppleves som respektløse, de forteller noe om en arbeidsform mv. At noen i det hele tatt ikke har noen oppfatning om slike påstander finner jeg bekymringsfullt, jfr. strukturen med östall sattö.

De som er interesserte, svarer og de som vet at prosessen er manipulert, svarer ikke (informant 8).

De ansvarlige for prosessen burde ikke være fornøyd med resultatet, og i det hele burde det vært strengere krav til et slikt resultat. I slike saker burde det være mer konsensus på Stortinget.

17.0 STRATEGISK ARBEID OG BESLUTNINGER.

Dette området i vårt terreng representerer en avklaring omkring det strategiske begrep; fra moteord til generalenes kunst. Forhåpentlig vil dette gjøre det enklere å ha fokus på de elementer i terrenget som er av den imperative typen, det som vil ha avgjørende betydning for at vi tar de rette valg, ikke minst i et demokratisk perspektiv.

17.1 Begrepene.

Strategi er et av vår tids mest benyttede moteord. Ordet stammer fra det militære felt og avledet av det greske ordet strategos, som rett og slett betyr general. Strategi er med andre ord betegnelsen på det som angår generalene, eller generalens kunst (Diesen, Sverre (red.), Strategi- mellom vitenskap, intuisjon og etikk (2012) s. 7).

Begrepet bør i all hovedsak knyttes til utfordringer av kompleks karakter og konsekvenser av de valg man gjør.

Jeg definerer strategisk arbeid og strategiske beslutninger som å ha et sterkt fokus på omgivelsene, den ytre virkelighet, og ut fra dette kunne iverksette adekvate tiltak, gjøre de gode strategiske beslutninger. Å jobbe strategisk innebærer også et særskilt tenkesett.

Begrepet Strategi kan også betraktes som det viktigste for å realisere et mål. I en bedrift vil marked, teknologisk utvikling, konjunkturer, tilgang på kompetanse mv. være sentrale elementer i denne virkeligheten.

For Stortinget vil selvfølgelig det norske samfunnet være en del av denne ytre virkelighet, men de viktigste strategiske perspektivene ligger nok i vår utenriks- og forsvarspolitik.

Strategien finner du på toppen, mens taktikeren befinner seg noe lengre ned; du legger en strategi for hvordan vinne serien i fotball og en taktikk for hvordan vinne neste kamp.

17.2 Beslutterens strategiske tenkesett og et leserinnlegg.

I 2012 ble det arrangert en nasjonal sikkerhetskonferanse i Bodø, også med internasjonal deltakelse, og her var det spesielt to utsagn fra sentrale foredragsholdere som jeg fant noe forunderlige. Dette resulterte på nytt i et leserinnlegg.

öBeslutterens strategiske tenkesett;

Når direktør for Institutt for forsvarsstudier mener at det ikke vil finne sted noen dramatiske endringer i nordområdene før 2020, blir jeg imidlertid noe betenkt. Er det virkelig mulig å spå så langt inn i fremtiden i en verden hvor store hendelser stadig overrasker og kommer rimelig tett? Til tross for at vi besitter store mengder informasjon og mye god analysekompetanse, kommer vi nok fortsatt til å oppleve ubehagelige overraskelser.

Når Sjefen for Forsvarets Operative Hovedkvarter anser potensielle motstandere som rasjonelle i et kost/nytte perspektiv, blir jeg igjen betenkt. Å se på verden og potensielle motstandere som rasjonelle, er etter min mening en solid og farlig skivebom. At verden ikke er rasjonell fikk vi klart demonstrert ved krigene på Balkan og i Irak.

Hvordan er så våre strategers tenkesett, det som skal danne grunnlaget for de gode beslutninger? Kan vi få en ny öJohan Nygaardsvold, 1940ö eller en öNeville Chamberlain, Peace in Our Time, 1938ö?

I en krisesituasjon betyr lederskapet alt, og jeg savnet dette som tema på konferansen. Det er ikke slik at vi på en internasjonal konferanse skal diskutere sittende regjeringers dugelighet på dette området, men lederskap burde være et generelt og gjennomgående tema på slike konferanser. Det hjelper lite med godt utstyr hvis lederskapet svikter.

Til slutt, når det sitter en utenriksminister fra Arbeiderpartiet og en pensjonert koryfe fra SV på podiet, da må det selvfølgelig bli noe skryt, men når dette bikker over til selvgodhet, blir det heller ubehagelig. Selvgodhet er en farlig tilstand hos vårt lederskap.ö (Zahl, Bertil, Leserinnlegg Avisa Nordland, onsdag 16. januar 2013).

Ja, hvordan er egentlig det ökognitive mønsterö hos våre sentrale ledere som skal ivareta de strategiske beslutningsprosesser og hva betyr dette for en mulig suksess? Det skorter neppe på gode analyseverktøy eller analytikere, men kanskje er det mangel på forståelse og respekt for den ötause kunnskapenö? Denne kunnskapen som vi trenger for å takle det som ikke skulle skje, men som alltid skjer i en kompleks og, etter min mening, ikke alltid rasjonell verden. Denne kunnskapen er omtalt i eget kapittel nedenfor.

I ettertid har vi opplevd at Russland har annektert Krimhalvøya, og øverstkommanderende ved Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH) er blitt ny Forsvarssjef.

öDen kalde krigen er overö ble også mye brukt som et argument i basevalgdebatten, men er den egentlig det? Har den bare tatt pause? Vil vi i en ikke alt for fjern fremtid få oppleve mer kald krig knyttet til nordområdene, men kanskje med andre aktører? Det er kanskje nok med en feil person på feil sted til feil tid?

18.0 DEMOKRATIETS VOKTERE.

Vi skal alle gjennom vårt politiske engasjement bidra til å vokte demokratiet. Dette fordrer imidlertid at vi ikke bare fokuserer på politiske program og løsninger, men også på hvordan våre tillitsvalgte over tid designer sine prosesser. Det er for øvrig dette denne oppgaven handler om.

Noen institusjoner har det som sin definerte oppgave, Forsvaret skal tradisjonelt vokte vårt demokrati mot ytre fiender, mens Riksrevisjon og Stortingets kontroll- og konstitusjonskomite skal kontrollere prosessene. Media har, ikke nødvendigvis pålagt, en oppgave som demokratiets voktere.

Folket er imidlertid demokratiets viktigste voktere, ikke alt kan settes bort ene og alene til offentlige og private institusjoner.

18.1 Forsvarets rolle i demokratiet.

Forsvaret har en sentral rolle som demokratiets vokter, og da spesielt i forhold til det og holde ytre fiender på avstand; de skal også bistå det sivile samfunnet i krisesituasjoner.

I dialogen med noen av mine informanter (Naturvernforbundet) ble Forsvaret fremstilt som å ha en særstilling innen norsk forvaltning; øde gjør som de vil ö å kjempe for miljøet der Forsvaret gjennomfører sine oppgaver er ikke en prioritert oppgave, det er bortkastet energiö. Det ble også gitt uttrykk for at de beslutningsgrunnlag som presenteres av Forsvaret overfor Stortinget, er komplekse og vanskelige å forstå. Det kan være vanskelig å vite om dette skyldes lav kompetanse på Stortinget, dårlige pedagogiske fremstillinger eller en ønsket manglende forståelse for å unngå for mye diskusjon?

Det er ikke ukjent i norsk forvaltning at saker presenteres taktisk for å få raske gjennomslag; eksempelvis rådmannen som legger den vanskelige og kontroversielle saken på bordet like før ferga går.

En mer alvorlig konsekvens av dette kan være at vår sikkerhets- og forsvarspolitik ikke er underlagt full demokratisk styring. De mange vedtar det noen få forstår, eller det noen få presenterer. Kan det være slik at det tyngste maktapparatet i vårt samfunn som skal vokte vårt demokrati, i realiteten manipulerer hele systemet?

18.2 Stortingets kontroll- og konstitusjonskomite.

Stortingets kontroll- og konstitusjonskomite skal bl.a. føre kontroll med at regjeringen og forvaltningen gjennomfører de vedtak som fattes i Stortinget, herunder meldinger fra Stortingets kontrollorganer: Riksrevisjonen, Sivilombudsmannen, EOS-utvalget og Ombudsmannen for Forsvaret.

I den senere tid har også, i det minste deler av media, satt fokus på Stortingets funksjonalitet og forhold til Stortingets kontroll- og konstitusjonskomite; ðNoe er gått fryktelig galt når kontrollkomiteen er blitt Stortingets mest interessante sted. Norsk politikk tåler ikke fire nye år med flertallsregjering,ö skriver Kjetil B. Alstadheim i Dagens Næringsliv. (Alstadheim, Kjetil B. Dagens Næringsliv 13. oktober 2012). Han skriver videre, ðStortinget er blitt et stille hus. Det lages nesten ingen kompromisser der lenger. Det er ikke lenger et sted der det bedrives politisk håndverk. Det finnes unntak, nemlig forlikene om klimapolitikk, rovdyr, eldre, statskirken og pensjonsreformen.öí ðDet eneste sted i Stortinget det er liv og røre, er i kontroll- og konstitusjonskomiteen.öí ðØkende rødgrønn maktarroganse ser ut til å gi komiteen nok å ta fatt i.öí ðStortinget er blitt et sted for formelle vedtak, granskning av habilitet og omvisning av skoleklasser.ö Alt dette er veldig tett opp til min egen opplevelse i arbeidet med denne oppgaven.

ðHøy medieeksponert aktivitet i Stortingets kontroll- og konstitusjonskomite er mer et tegn på avmakt enn på at komiteen utøver makt,ö skriver Gunnar Mathisen i Geelmuyden Kiese (Mathisen, Gunnar, Dagens Næringsliv 30. januar 2013) og videre, ðSakene blir avklart i regjeringen, og de oftest skjøre kompromisser som inngås mellom de tre regjeringspartiene, tåler ingen omkamp i Stortinget. Sakene bankes igjennom, og Stortinget fremstår mer og mer som en finere høringsinstans før sandpåstrøingen finner sted.ö

Komiteen arrangerer også egne høringer som i dag overføres på TV til det norske folk, men stygt sagt, opplever jeg dette mest som dårlig öunderholdningö.

Komiteen har selvfølgelig en viktig funksjon, men hva betyr dette i praksis, har deres arbeid i det hele tatt noen konsekvens? Tar de vare på demokratiet? Fikk deres kritikk av Helse Nord noen konsekvens?

18.3 Riksrevisjonen.

Når det gjelder Riksrevisjonen, har jeg hatt en dialog med riksrevisor og fått følgende svar på mine spørsmål:

ðHei.

Jeg viser til ditt spørsmål om oppfølging.

1. I regnskapsrevisjonen følges de enkelte saker opp året etter dersom vi ser at det ikke har vært noen utvikling.
2. I Forvaltningsrevisjonen har vi en oppfølging etter tre år. At det er tre år her har sin årsak i at her gjelder det mere prosesser for forbedringer som ikke lar seg gjennomføre på kort sikt.

Riksrevisjonen har ingen annen reaksjonsform enn å gi melding til Stortinget dersom sakene ikke følges opp i forvaltningen. Så er det opp til Stortinget eventuelt å gi klare oppdrag til ansvarlig Statsråd. Håper det gir det litt klarhet. Jørgen Kosmo

Dette er vel og bra og det betviles ikke at Riksrevisjonen gjør en god og samvittighetsfull jobb, men de har ingen mulighet til å iverksette konsekvenser, det er det, som nevnt av riksrevisoren, opp til Stortinget å iverksette.

Den 5. november 2013 har VG et oppslag, hvor avtroppende riksrevisor Jørgen Kosmo uttaler; "Luta lei av å refse gjengangerne; Forsvaret, Politiet, Barnevernet, Vegvesenet og NAVö."

Da blir det igjen et spørsmål om hva teorien beskriver og hvordan det fungerer i virkeligheten, og er dette godt nok for å sikre demokratiet? Er det greit å kjøre uryddige prosesser når det ikke får konsekvenser?

Jeg har tidligere nevnt prosessen rundt etableringen av Oslo universitetssykehus som fikk meget skarp tilbakemelding, og at det kanskje er riktig at Riksrevisjonen tar en tidligere runde med sin forvaltningsrevisjon for å unngå for store feilgrep. Burde Riksrevisjonen ta en titt på basevalget etter hvert som nye "øverraskelser" dukker opp? Noen overraskelser har vi allerede fått.

18.4 Media.

Jeg har ved flere anledninger omtalt media, og da spesielt som maktfaktor i samfunnet, men også deres avgjørende betydning i et demokrati. Der er vanskelig eller kanskje umulig å tenke seg et demokrati uten en fri presse.

Jeg har lite å utsette på medias rolle som demokratiets voktere, og i realiteten er det kun de som kan skremme maktapparatet til å skjerpe seg.

De kan nok av og til bli flinkere til å balansere den "øtiske fordring" opp mot salgshallene, og jeg tror også at de kan bli flinkere til å se helheter og "ørøde tråder" i rollen som voktere av demokratiet. Det blir mange enkeltsaker, men for sjeldent blir disse sett i en helhet.

I Dagens Næringsliv for 16. januar 2013 er det listet opp en rekke problemsaker for Arbeiderpartiet som ødela for partiet og regjeringen i 2012. Kanskje burde media i slike tilfeller bedre speile sakene i forhold til viktige samfunnsverdier som eksempelvis demokrati?

Vi kan heller ikke klandre media for at de har etablert en makt som for enkelte tidvis synes å være ubehagelig, det må de som altfor lett lar seg skremme, også ta ansvar for, og media selger det vi ønsker å kjøpe og dermed må også vi som forbrukere, ta et ansvar.

19.0 BESLUTNINGSPROSESSER.

Dette er også en del av terrenget som først og fremst gir mer ballast til turen. Samtidig finner vi også her relevante områder for vurdering av prosesser og demokrati, som igjen kan reflektere byråkratiets rolle.

19.1 Se helheten.

I dette kapitlet vil jeg også ta for meg en del generelle betraktninger omkring beslutningsprosesser og også forsøke å fremheve noen momenter gjennom eksempler, men først tilbake til Russel:

“Bertrand Russell, the world famous mathematician, philosopher, author, and genius had this to say on “break-through” creative work;

I must first soak myself in detail, until all the separate parts of the subject matter are familiar. Then, someday, if I am lucky, I may perceive the whole with all its parts duly interrelated. It is like walking all over a mountain in a mist, until every path and ridge and valley is separate familiar. And then from a distance, seeing the mountain whole and clear in bright sunshine:”
(Foredrag av Administrerende direktør Arne Behnke, Ford Motor Norge, 1989).

I dette eksemplet beskriver Bertrand Russell et av de viktigste prinsippene i beslutningsprosesser, det å kunne løfte blikket og se en helhet. En østall sattø politiker vil se dette som problematisk, og kanskje er det slik at vi ikke organiserer de politiske virksomheter for denne muligheten og dermed reduserer den demokratiske effekten. Demokratiet fungerer ikke med politikere i en liten bås, med sin lille paragraf, og hvor noen få innimellom kommer inn og forteller dem hva de skal mene.

19.2 Prioritering.

Beslutninger skjer kontinuerlig og er en av viktige og mest avgjørende aktiviteter i enhver organisasjons hverdag. Samtidig er slike prosesser arbeidskrevende og utfordrende, ikke



minst fordi de krever en prioritering. Å prioritere krever at noe velges bort. Det kan fort bli, øja takk, begge deler.ø Kanskje kan øKjelltechö (Tegneserien Lunch) være et alternativ?

Dette bør være et kjent problem i politikken, hvor så mange skal tilfredsstilles innenfor trange rammer, ikke bare innbyggere og brukere, men også politikerne. Derfor er også øhestehandelö et utbredt fenomen i all politisk virksomhet, neppe den beste demokratiske virksomheten, men som en av mine informanter

(informant 8) uttrykte det; ødet er bedre med hestehandel, enn krigö. Mangelen på evne til prioritering ser vi bl.a. ut fra antall signalbygg, politiske monumenter, i en styrings periode sammenlignet med den økonomiske helsetilstanden, eksempelvis i en kommune.

19.3 Definer problemet.

Det å se og forstå virkeligheten er essensielt for en beslutningstaker eller en beslutningsgruppe og avgjørende for å kunne ta de rette valg.

I en gruppe må det være godt og kreativt klima, men dette må ikke forveksles med snillisme. En av hovedoppgavene er å definere hva som er det reelle problemet. Vi har alt for lett for å dra raske konklusjoner og oppdager for sent at vi ikke løser det reelle problemet. Ofte gjør vi valg for å unngå noe ubehagelig, men dette slår vanligvis tilbake med full tyngde senere i prosessen. Det hjelper lite å flytte firkanter i en organisasjon hvis problemet eksempelvis ligger i interne konflikter, dårlig ledelse, manglende strategisk tenkesett, liten omstillingsevne mv.

øTurner had heard about a water shortage in the Tokyo area each summer and set out to determine the cause. Surprisingly the source was Japanese female concern for losing face in the public toilets. Farting was bad manner, you see.

øWait a minute,ö Mori held up his hand. øYou mean to tell me it isn't bad manner in other countries?ö Cooper smiled. øNo, but Japanese will go to absurd lengths to prevent people from seeing or hearing reality.ö

í ðLet him tell the story, Ninja,ö Ludlow interjected. ðI can't figure out how farting relates to a water shortage.ö

Women, Cooper went on, were flushing toilets every time they expected flatulence so no one would hear. All this flushing had driven up water bills and created the traditional summer water shortage. Turner set about to solve the problem and make himself a million. He invented a machine that made a flushing sound when you pushed a button and could be stalled in all the boots. Solved the water shortage.ö (Meigs, Henry, Gate of the Tigers (1992) s. 226). Eksemplet er hentet fra ferielektyre, men er det beste eksemplet jeg har å bruke i min praksis på hvor smart det kan være å investere tid og ressurser i å definere det reelle problemet; løsning ligger ofte helt oppe i dagen når dette er gjort og ofte er det en enkel og billig løsning, som i dette tilfellet. Jeg trodde historien var et resultat av forfatterens fantasi, men noen måneder senere var denne lille maskinen beskrevet i våre hjemlige aviser.

19.4 ðCognac beslutningerö

Jeg er på befarung sammen med en gruppe bestående av politikere og personell fra administrasjonen, min jobb i dette tilfellet er å ta meg av det praktiske. Det er også lagt inn overnatting på hotell med felles middag. Rundt kaffen og desserten blir det snakk om cognac, men reglene for alkoholserving er klare i det offentlige reglement, det kan serveres øl og vin i en begrenset mengde, men ikke brennevin. Imidlertid er det et sterkt ønske om at jeg skal høre med den politiske ledelse om vi kan gjøre et unntak. Jeg stiller meg bak vedkommende og overbringer aktuelle spørsmål på en meget diskre måte. Det kom ikke noe verbalt svar, men et blick som med all tydelighet, sa; ðikke spør om slikt, selvfølgelig skal vi ha cognac, og blir det noe oppstyr senere, så har ikke jeg sagt noe.ö

Her var det forventet at jeg skulle ha handlet ði sjefens åndö, slik det fungerer i et verdibasert lederskap, men verdiplattformen var ikke klar og her gikk det utover det etablerte regelverket. Ved neste korsvei kunne det blitt to Cognac uten å spørre; slik skapes ukulturen.

19.5 Blinde beslutninger eller beslutninger på autopilot.

Fra tid til annen kommer beslutninger som en refleks uten i det hele tatt å vurdere potensielle negative konsekvenser. Ofte gjør dette seg gjeldene når det handler om arbeidsplasser i et lokalsamfunn. Ingen tvil om at arbeidsplasser er viktige, både for at den enkelte skal ha trygghet og en meningsfylt tilværelse, for fellesskapet og for samfunnsøkonomien.

Fra tid til annen kan imidlertid den antatte ðvelsignelseö vise seg heller å bli en katastrofe; det kan være nyttig å gjøre en liten stopp for å tenke seg om.

Hvordan vil folket på Ørland komme til å oppleve de neste 10 - 20 årene? Bøndene fikk tidlig oppleve rollen som en folkefiende; klar beskjed om ikke å si noe negativt.

•Doktor Stockmann (viser brevet). Her har jeg den! Der er påvist tilstedeværelsen av forråtnende organiske stoffer i vannet, - infusorier i mengdevis. Det er absolutt skadelig for sunnheten enten det brukes innvortes eller utvortes. •Byfogden. Det tør forventes at du ved fornyede undersøkelser kommer til det resultat at saken på langt nær er så farlig eller betenkelig som du i første øyeblikk innbilte deg. • (Ibsen, Henrik, En folkefiende (1852) s. 557, 573).

Jeg mener det er lett å kjenne igjen de samme mekanismer i vårt politiske system; lag en bestilling og forvent å få hva du ønsker deg selv om realitetene er noe annet; det finnes mange •byfogder. • Basevalget er uten tvil besluttet så godt som helt uten en nødvendig konsekvensutredning.

19.6 Byråkratiet med •frykten som våpen.

I noen tilfeller, som vi også så i eksemplet med Helse Nord RHF hvor taushet fremstår som en taktikk, tar byråkratene styringen over politikerne. Det kan gjøres rimelig enkelt i måten man utarbeider et saksforelegg og det kan gjøres ved å fokusere på alvorlige hendelser som politikeren må ta ansvar for. Det siste blir med •frykten som våpen.

I Nord-Norge har salting av veier ikke vært så veldig vanlig, og når da veietaten iverksetter salting av Riksvei 80, hovedveien ut av Bodø, blir det bråk og mange leserinnlegg, også et fra min hånd.

•Salt og sikkerhet.

Jeg mener debatten rundt salting i Bodø også har noen viktige prinsipielle sider som det er nødvendig å belyse.

Først må jeg tilkjenne at jeg har liten tillit til argumentene omkring sikkerhet; rustholker som danser rundt i saltsørpe er neppe et sikrere alternativ enn en brøytet og strødd vintervei. Jeg antar at det som vanlig, for alle formål, handler om økonomi og da blir argumenter knyttet til sikkerhet og frykt heller usmakelige. Argumentene om lærere eller leger som kommer for sent, synes jeg er lite relevante, men de forteller sin historie i prosessen.

Taktikken er klar; de som måtte fjerne saltingen skal frykte ansvaret for en potensiell alvorlig ulykke. Vi kjenner det igjen fra prosessen rundt flyttingen av Luftfartstilsynet; flyttes tilsynet vil flyene falle ned. Slik klarte en tidligere direktør i Luftfartstilsynet nesten å skremme

Stortinget til å gjøre om et vedtak. ... Bertil Zahlö (Zahl, Bertil, utdrag fra leserinnlegg Avisa Nordland).

I kontakt med Statens vegvesen fikk jeg god informasjon om hvordan dette arbeidet foregår, og spesielt når det inngås kontrakt med en ekstern entreprenør, samt hvilke standarder som gjelder. Hvorvidt det er mulig å stoppe saltingen har jeg ikke helt klart for meg, men dette handler mest om prosessen og spesielt argumentasjonen om at alvorlige ulykker kan skje, slik det også ble fremstilt i flytteprosessen av Luftfartstilsynet.

19.7 Dogmatiske beslutninger.

Utsagnet, öden kalde krigen er overö, ble brukt som læresetning om at det er forsvarlig å flytte flyene ut av sitt viktigste operasjonsområde. Jeg mener det ikke er belegg for å friskmelde den kalde krigen, og dette er heller ikke konsistent med de politiske føringer som er lagt for nordområdene, jfr. innledningen.

öDet går ikke an å legge ned Örland,ö er mye brukt i enkelte politiske miljøer. Selvfølgelig går det an å legge ned Örland, det finnes ingen öguddommeligeö føringer som tilsier noe annet.

öI Norge har vi tradisjon for å være enig i sikkerhetsspørsmålö. Dette fremstår mer som en sovepute for politikere når alvorlige sikkerhetspolitiske beslutninger skal fattes. Oppgaven blir å være enig, ikke å delta i debatten.

öEnighetstyrannietö utspiller seg for övrig i mange sammenhenger. Jeg selv opplevd dette, eksempelvis ved at en god kandidat til en rådmannsstilling blir strøket av listen for å skape enighet i et politisk utvalg.

19.8 Taus kunnskap i beslutningsprosesser.

Dette er et lite påaktet begrep, men som har stor betydning for hvordan ledere kan ta gode beslutninger, spesielt i kritiske situasjoner. Kanskje ligger dette området i morgentåken rundt et tjern, men det blir ikke mindre viktig av den grunn.

Å beskrive den tause kunnskapen er vanskelig, det ligger i begrepets natur, det er noe taust, men det skader ikke å prøve. Filosofen og forskeren Michael Polanyi beskrev alt i 1950-60 årene, (*The Tacit Dimension*), den tause kunnskapsformen som det å vite mer enn man var i stand til å sette ord på. *öJeg visste akkurat hva han skulle gjøre, men jeg fikk ikke sagt detö, et hjertesukk fra en kranfører i Larvik Havn som skulle lære opp en nyansatt. Polanyi beskrev*

videre personlig kunnskap som en kunnskap som er integrert i personen, og som *fungerer taust*. Det vil si at den ikke nødvendigvis anvendes bevisst. Ifølge Polanyi må kunnskapen gjøres personlig for at den skal anvendes relevant; kunnskapen må altså integreres i personen, den sitter i kroppen som pinkoden eller slipsknytning sitter i fingrene. Har du noen gang opplevd og ikke øhuskeö koden?

öHelt ny forskning, bl.a. vedrørende neurale nettverk, tyder på at mange ferdigheter ikke er styrt av regler, selv om de nok kanskje kan beskrives i regler, men tvert imot er basert på (kognitive/neurale) ömönstreö og på erkjennelsen av fenomeners avvik, likhet og identitet med disse mönstre.ö Dette skriver Birgitte og Sten Wackerhausen i artikkelen, öTavs viden, pädagogik og praksis.ö (Artikkelsamling: MP302P000 Profesjonsutövelse, relasjoner og språk. UIN s.137). Er det her den tause kunnskapen skjuler seg og er det her vi finner elegansen i utförelsen av enhver ferdighet? Ikke bare praktiske ferdigheter i det å håndtere et verktöy, men også lederskap, möteledelse, skriftlighet mv.

Bildet, (Sitat av John Deere, se lenke under litteraturoversikt).

öPraktikerens handlinger er nemlig i høyere grad reaksjoner på situasjoner som er vanskelig å forutse og som må løses öyeblikkelig, enn de er gjennomföring av det planlagte.ö (Nielsen, Klaus og Kvale Steinar, Mesterläre (2009) s.169). Det er når vi möter det uforutsette, det vi aldri har mött för og heller ikke trent eller drillet på å løse at den tause kunnskapen løser problemet.



(Zahl, Bertil/Jakobsen, Steinar, utdrag fra leserinnlegg i Ukeavisen Ledelse 14. januar 2014).

19.9 Fortellingen i beslutningsprosesser.

Fortellingen lever fortsatt i vår informasjonsteknologiske hverdag og har neppe tapt sin kraft som kulturbærer og som modell for beslutninger, og er derfor også relevant for vår vandring.

De beste eksemplene fant jeg i den samiske kunnskapstradisjonen hvor fortellingen er knyttet til terrenget, både i et sikkerhetsmessig perspektiv, men også i forhold til type virksomhet.

De samiske fortellingene tar vare på denne spirituelle forståelsen av livsformens erfaring med natur og terreng. De avtegner dette terrengets form for eksistens i en virksomhet. Det samme landskapet framstår ulikt for ulike livsformer. For gjeteren har terrenget én betydning ó for jegeren en annen. Gjeteren og jegeren ser ikke det samme landskapet som ett og det samme. Gjeteren og jegerens terreng har ikke samme sjel ó selv om de holder til i det samme landskapet. Jegerens og gjeterens fortellinger om terrengets sjel er derfor ikke de samme. Fortellingene tar også vare på erfaringer med møtet mellom terrengets ulike sjeler.ö ö I reindrifta er terrengets sjel også knyttet til dyrenes erfaring med terrenget.ö (Nergård, Jens-Ivar, Den levende erfaring (2006) s. 99).

Ut i fra denne spirituelle forståelsen av livsformens erfaring med natur og terreng, formidlet gjennom fortellinger, vil gjeteren sannsynligvis fatte sin beslutning ut fra den sikreste trekkveien, mens jegeren vil gjøre sin beslutning ut fra det beste jaktterrenget.

I öRuinlandskap og modernitetö beskriver Viggo Rossvær hvordan öBuaö eller egnerbua blir en alternativ skole med fortellingen som pedagogisk plattform, öBua er en alternativ skole, og eksamen avlegges på havet. De som møter opp i bua er derfor med i vantmannens utdannelsessystem. Her spiller fortellingene om de forskjellige båtene og mannskapene som har eller har hatt tilknytning til stedet, en viktig rolle. Til dels definerer de stedets makt og rekkevidde ved å utvide stedsfellesskapet. Båtene er del av fellesskapet som gjennom egnerbua støtter opp under livet på stedet.öí öAlle er like viktige. Det ligger en dyktighetsideologi i evnen til å kunne mestre en jobb, hvor det stadig dukker opp uforutsette og farlige situasjoner. Samtidig er det behov for at enhver kan ta ledelsen når noe går galt med garn og redskap, eller faren fra havet truer.ö (Rossvær, Viggo, Ruinlandskap og modernitet (1998), Oslo: Spartacus Forlag AS, s. 43, 47, 48).

20.0 DE LANGSIKTIGE KONSEKVENSENE

I politikken er det viktig at det strategiske perspektiv kommer til sin rett, men ikke i alle sammenhenger. Politikerer skal også se enkeltmenneskene og enkelthendelsene, men det er det visjonære og strategiske som sikrer fremtiden. Strategibegrepet knyttes derfor i hovedsak til utfordringer av kompleks karakter og til de konsekvenser våre strategiske valg får.

Hvor velutviklet er våre evner til å se disse konsekvensene eller er det mer behagelig å ta raske og populistiske beslutninger og skyve på kjente og ukjente konsekvenser, også de dysfunksjonelle.

20.1 Forstå konsekvenser.

Hva er egentlig de langsiktige konsekvenser av beslutninger, og i hvilken grad anstrenger vi oss for å forstå disse virkningene? Det enkleste blir å skyve og satse på at noen andre må rydde opp, men eventuelle ekstra kostnader må fellesskapet ta.

I privat næringsliv er denne forståelsen avgjørende, det kan bety hele forskjellen mellom suksess og fiasko, i politikk og offentlig forvaltning er det tilsynelatende lite påaktet etter som ansvarstanken og konsekvens er lite utbredt.

I Norge har vi gjennom en rekke velmenende beslutninger bygd opp et solid velferdssamfunn, men er dette velferdssamfunnet over tid blitt det godes fiende? Har det gjort oss til en hjelpeløs og en lite ansvarlig befolkning? Er dette en reell konsekvens og ser politikerne de videre konsekvenser når sikkerhetsnettet blir enda tettere.

20.2 Noen eksempler.

Sissel skal hente sin mor, Synnøve, som kommer til Skutvik med ferge fra Svolvær. Synnøve er ikke spesielt begeistret for sjøreiser, men denne sommerdagen er det maksvær, Vestfjorden ligger speilblank og solen skinner. På vei inn til Skutvik ligger den andre fergen i sambandet og driver med maskinskade og det må en tamp om bord for bistand. Det hele skjer uten dramatik, men når fergen med Synnøve ankommer kai, får ingen forlate båten før kriseteamet er ankommet. Hvorfor skjer dette? Er det et grelt eksempel på overdrivelse? Er det en reder eller skipper som frykter mediespøkelse? Og hva gjør det med oss?

To unge menn ser en oktoberkveld en kvinne ta av seg sine klær og legge disse i en søppelcontainer. ÖJöss, dette er ikke noe man ser hver dagö, er kommentaren før de går hjem. Neste dag blir kvinnen funnet död.

Seks unge danske menn drar ut i en liten åpen båt og uten redningsvester, fra en småby på Sørlandet. Været er heller ikke det beste. Rundt havnen sitter båtfolket og beskuer det hele. Fire av de unge menn drukner eller öblir på havetö.

Ville de to unge menn og båtfolket i en annen tid ha reagert annerledes? Ville de ha tenkt at noen trengte hjelp og at de burde ta et ansvar? Jeg tror at i en annen tid ville det skjedd, men det er galt å klandre dem, de er et produkt eller et offer for en samfunnsutvikling. Er det slik at vi bygger systemer og strukturer som påvirker vår atferd uten at vi ser det dysfunksjonelle i situasjonen? Skyldes dette at våre politikere i sin iver etter å innføre velmenende ordninger ikke ser alle konsekvenser av tiltakene? Er det slik at dette rammer vår evne til medmenneskelighet?

Vil vi etter hvert fremstå som en nasjon med hjelpeløse og ansvarsløse individer, fullstendig avhengig av et tett hjelpeapparat rundt oss? Er det dette vi ønsker?

Hva blir egentlig konsekvensene for Ørlandet?

21.0 LOKALISERING AV KAMPFLY Ó EN CASE.

Som repetert tidligere er dette mitt hoved case og det er ikke blitt mindre aktuelt underveis. I dette terrenget beskriver jeg en rekke delementer og min opplevelse av disse, ikke minst i hvilken grad prosessen holder en demokratisk standard.

21.1 Den merkverdige prosessen.

Det er mange forhold som jeg finner noe merkverdig med denne prosessen, og jeg skal prøve å belyse det jeg tror er det mest sentrale i forhold til min oppgave. Har det vært en demokratisk transparent prosess, og er det nasjonens interesser som har vært styrende, eller er dette det største distriktpolitiske prosjekt i Norge noen gang? Det er uansett en beslutning hvor konsekvensanalysen glimrer med sitt fravær.

• Det ble ikke gjort noen utredninger før kommunen bestemte at man skulle kjempe med nebb og klør for å få basen. • (informant 6) í • bekrefter at utredninger kommer lenge etter vedtak • (informant 6) í • Drift, lite interessant, skyver framfor seg, finne 2-3 milliarder senere. • (informant 10) í • merker det nå i det praktiske arbeidet at det er mye som ikke er dekket inn av tidligere arbeid, det er tatt raske beslutninger hvor det faglige ikke er godt nok utredet. • (informant 2) í • Politikere skyver konsekvenser, parerer det ubehagelige i beslutningen, retorikk. • (informant 7).

Jeg mener at en fellesnevner for disse utsagnene er mangel på transparens og således utenfor den demokratiske svære.

I innledning og bakgrunn har jeg gått rimelig grundig inn på forholdet mellom utfordringer i nord og den del av beslutningsgrunnlaget som primært omhandlet kompetanse i form av en konsulentrapport fra Asplan Viak, og jeg vil i mindre grad komme tilbake til dette her.

21.2 En ny ødoktrineø?

En av mine informanter (informant 10) referer fra et møte hvor en av de mest sentrale i Forsvarssjefens stab hadde uttalt at Forsvarsjefen ikke ønsket å militarisere Nord-Norge, det kan bli oppfattet som en provokasjon, mens det å flytte flyene nordover, i en spent situasjon, kan være en markering i seg selv. Hvis dette er riktig, opplever jeg det som en helt ny ødoktrineø. To av mine informanter (informant 7 og 8) med solid bakgrunn i denne sak, bekrefte også mine antakelser. Det å være til stede har alltid vært sett på som konfliktreducerende, mens det å komme inn etter at noen prøver å utfordre oss, vil klart oppleves som konflikteskalerende. Betyr dette at man snur opp ned på etablerte prinsipper for at de skal passe inn i en allerede vedtatt løsning?

Nå er det også slik at Nord-Norge har vært militarisert helt siden andre verdenskrig, men geografisk plassering av styrker og øvingsaktivitet har ivaretatt vårt forhold til vår nabo i øst, for å unngå konflikteskaleringer.

Dette er en manipulering av demokratiets spilleregler, og forteller noe om et uredelig samspill mellom politikk og byråkrati.

21.3 Om et plutselig hastverk.

Etter at beslutning om valg av Ørland var fattet, fikk plutselig den daværende regjeringen et voldsomt hastverk med å forsere prosessen. Dette måtte imidlertid roes ned etter som Forsvaret ikke hadde kapasitet til å gjøre alt på en gang. Men hva var den egentlige årsaken til dette hastverket? I dag vet vi at kompetanseproblematikken har slått inn for fullt, og jeg tror ingen ble overrasket, heller ikke de som utarbeidet grunnlaget for Stortinget. Nylig kom det nye krav om støybegrensende tiltak som betyr ytterligere kostnader. Det vil ganske sikkert komme mange nye ølikø ut av skapet, ikke minst i form av kostbare infrastrukturprosjekter, men jeg tror ikke noen vil bli overrasket.

Årsaken til hastverket er mest sannsynlig en bekymringen for at det skal dukke opp for mange overraskelser for tidlig, og at de da må tidlig tilbake til Stortinget for å be om mer penger, og at det i den forbindelse blir stilt ubehagelige spørsmål med hele prosessen. I en slik situasjon ville det være viktig at utbyggingen på Ørland var kommet så langt, øat toget var gått.ø Etter min mening signaliserer dette øhastverketø en uredelig og lite transparent prosess.

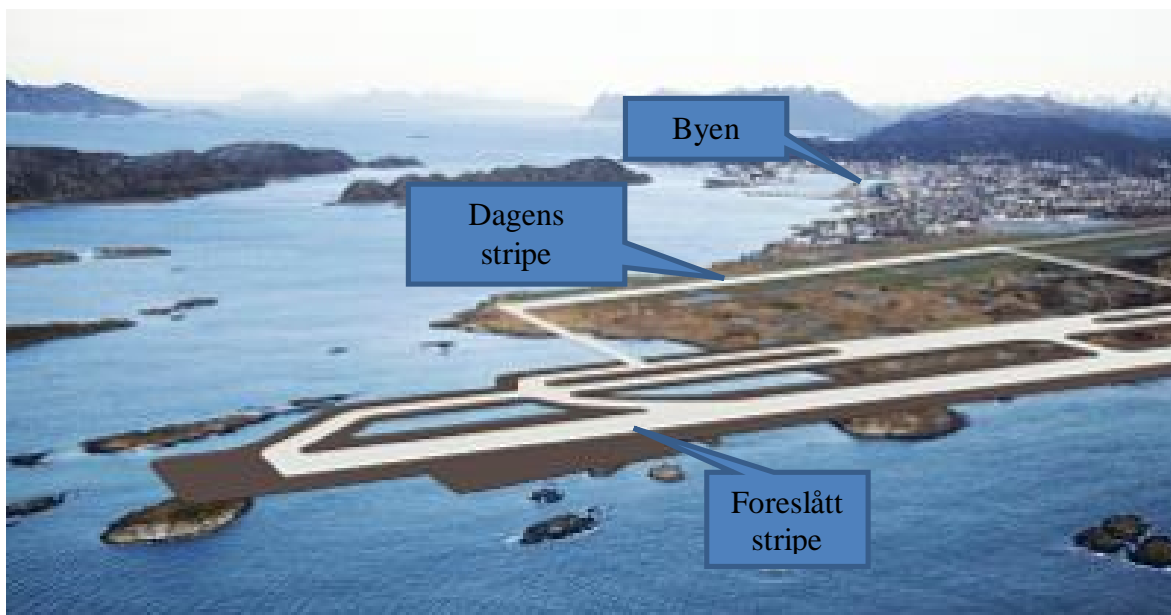
21.4 Flystripe i Bodø.

Bodø har en flystripe som for lengst er utgått på dato, en ny må bygges i løpet av relativ kort tid, og det er foreslått at ny stripe bygges 1,5 km sør-vest for eksisterende stripe. En slik løsning var foreslått for at Bodø skulle være aktuell i forhold til å få basen ettersom denne løsningen gjør Bodø mest robust i forhold til støyproblematikk, men det er uansett den mest fornuftige løsningen.

Hvorfor foreslår plutselig Bodø Arbeiderparti at stripen kun skal flytte 60 meter? Det ble hevdet at det ble billigere og kunne realiseres raskere, men hvem ønsker å utvikle en by rundt en flystripe?

Var det nok en gang bekymringer i sør? Hvis den foreslåtte stripen ble bygd, ville noen kunne finne på å plassere noen jagerfly her? Var det dette Bodø Arbeiderparti var bedt om å forhindre?

Se for øvrig oversiktsbildet nedenfor:



Hva forteller egentlig disse uttrykkene? Er det rett og slett en beskrivelse av politisk praksis? I hvilken grad er den så demokratisk?

21.5 Om Evenes.

Hvorfor kom Evenes opp som fremskutt base, QRA (quick alert reaction), i siste liten? En av mine informanter (informant 5) mente at denne løsningen er lite robust, eller med rene ord; det vil neppe komme kampfly til Evenes. Uten kampfly i nord er vi i en helt ny situasjon sikkerhetsmessig; ikke minst i forhold til de siste internasjonale hendinger på Krimhalvøya. Evenes er lite utredet, og som en annen informant uttrykte det; ðanlegget er ikke nøkkelferdigö (informant 3). Evenes har også en uheldig topografi for innflygning, utfordringer i form av våtmarksområder og en marksamisk kultur. Mulighet for pendling er imidlertid betydelig bedre her enn på Ørland, med Harstad og Narvik som mulige bosteder. Intensjonen var i utgangspunktet å etablere en base, men med valg Ørland ble det nødvendig med en QRA i nord. Her skal det skytes inn at i dag er hovedflystasjonen og QRA samlokalisert i Bodø.

Hva ðfortellerö så ðKaninen Evenesö? Mest sannsynlig noe om konspirasjon i praksis.

21.6 Tallmaterialet.

Det meste av tallmaterialet er gradert og således ikke tilgjengelig, og for å få belyst noe av den ovennevnte problematikken noe mer, ble det gjort en henvendelse til Forsvarsdepartementet v/Oberstløytnant Kåre Haugen:

ðHei!

Jeg jobber for tiden med en masteroppgave i Praktisk kunnskap, mitt felt er ledelse og mitt tema er beslutningsprosesser. Prosessen rundt valg av kampflybase er et av mine hoved case. I den forbindelse forstår jeg at de økonomiske tallene er graderte slik at det ikke er mulig å få innsyn i de beregninger som er gjort, hva som er tatt med og ikke tatt med i kostnadsbildet. Jeg har vær i dialog med Geir Erik Moreite og fått en begrunnelse for hvorfor tallene er gradet, men det var to spørsmål han ikke kunne svare på, og han anbefalte meg å ta kontakt med deg. Spørsmålene er:

1. Ble det i beslutningen lagt til grunn at Trondheim inngikk i bo- og arbeidsområdet for Ørland?
2. Inngår sivil infrastruktur i kostnadsberegningen (veier, utbygging av boligfelt, bruer, skoler, barnehager mv)? (Det er vel ikke Forsvaret som skal bekoste dette, men det vil uansett være en regning fellesskapet må bære (og neppe de lokale kommuner)).

Jeg skal ikke legge skjul på at mitt valg av tema og denne beslutningen som hoved case, er begrunnet i en rekke forhold som jeg ikke forstår, men det vil jeg ta med i oppgaven.

Mvh

Bertil Zahlö

Svaret var som følger:

öHei Bertil,

Beklager så sent svar på konkrete spørsmål fra deg, men jeg formidlet deg vel omtrent det samme muntlig da vi snakket på telefonen.

Ad ditt første spørsmål er det litt for stor avstand mellom Ørlandet og Trondheim til at byen kan inkluderes i felles bo- og arbeidsregion iht SSBs definisjon. Allikevel er det slik at nærheten i noen grad teller positivt for Ørland. Følgende sitat er hentet fra Konseptuell løsning for kampflybasevalg: Personell og kompetanse. Det er gjennomført en utredning av personellmessige konsekvenser knyttet til Løsningsalternativene Basert på konklusjonene fra denne konsekvensvurderingen vurderes nedleggelse av Bodø å representere en betydelig risiko for at Forsvaret vil oppleve kompetansetap. I hovedsak skyldes dette følgende forhold: Andelen sivile er noe høyere og andelen yrkesbefal er noe lavere i Bodø sammenlignet med Ørland, noe som innebærer større grad av stedsbundethet En høy andel av personellet i Bodø bor i kommunen. Disse er ikke pendlere i dag og antas å ha en høy terskel for å flytte eller begynne å langpendle Om lag 70 prosent av det aktuelle personellet i Bodø har en kompetanse som er lite forsvarsspesifikk. Disse antas å ha et alternativt arbeidsmarked utenfor Forsvaret, spesielt med tanke på det etablerte luftfartsmiljøet i Bodø. Omfanget av kompetansetap vil avhenge av mange faktorer, og en viktig faktor vil være Ørlandsregionens evne til å rekruttere og beholde personell. I en overgangsfase vil det kunne settes inn tiltak for å få personell til å pendle, men dette vil være en belastning, blant annet på grunn av tungvint reise. Når det gjelder Ørlands attraktivitet avhenger det i stor grad om man inkluderer Trondheim. I utgangspunktet er det litt for stor avstand mellom Ørland og Trondheim til at dette er å anse som en felles bo- og arbeidsregion. Det er imidlertid et visst omfang av pendling mellom Ørland og Trondheim og pendlingsstatistikken viser at det ikke er urealistisk at noe av rekrutteringsgrunnlaget til Ørland kan hentes fra Trondheim. Til tross for dette og at det arbeides med å forbedre hurtigbåtsambandet i Trondheimsfjorden, vil det for mange være tidskrevende og belastende å bo i Trondheim og jobbe på Ørland. Til tross for at det også arbeides med å etablere direkte gangavstand mellom bysentrum og terminalen, forventes de

færreste å bo i gangavstand til båten, og må dermed sannsynligvis bruke kollektivtransport i tillegg til selve båtturen. Pendling til Trondheim fra Ørland vil være noe enklere. Hyppige båtavganger vil øke fleksibiliteten noe, men endrer ikke belastningen. Dersom planer om å utbedre Fv-710 Ingdal ó Valset blir realisert vil det redusere reisetiden med bil på strekningen Trondheim og Ørland. Ørlandsregionen (unntatt Trondheim) har ensidig og fallende næringsgrunnlag og befolkningsutviklingen preges av synkende andel unge og økende andel eldre. Når servicetilbudet i tillegg er begrenset, vurderes dette som rekrutteringsmessig utfordrende. Hvis man inkluderer Trondheim endres alle disse faktorene, og rekrutteringsgrunnlaget blir også det største av lokaliseringsstedene. Dette reduserer rekrutteringsutfordringen, men den forsvinner ikke helt, på grunn av pendleravstanden. Kilde: URL - http://www.regjeringen.no/pages/36213053/Kampflybasevalg_Konseptuell-loesning_28-11-2011_Final.pdf

Ad ditt andre spørsmål inngår ikke kostnader til sivil infrastruktur annet enn innenfor støy- og miljøkonsekvenser i kampflybasekostnadene oppgitt i Prop 73 S. I konseptuell løsning (ref link over) håndteres imidlertid både prissatte og ikke prissatte samfunnsøkonomiske konsekvenser. I praksis betyr dette at kostnader kampflybasevalg påfører samfunnet har betydning for valg av kampflybase, men at disse kostnadene ikke inkluderes i den rammen som stortinget vedtar for etablering av kampflybasen. I denne rammen ligger kun forsvarssektorens kostnader. Et eksempel på kostnadskonsekvenser som håndteres av andre sektorer er drift av sivil lufthavn på Ørland som i NTP 2014-2023 får driftstilskudd fra staten gjennom Samferdselsdepartementet. Kilde:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-26-20122013.html?id=722102>

Ønsker det lykke til med oppgaven!

Med hilsen **Kåre Haugen**

Oberstløytnant

Forsvarsdepartementet

Svaret på mitt første spørsmål, selv om det er noe omstendelig formulert, oppfatter jeg som at pendling på langt nær er et fullgodt alternativ, og det er også lite aktuelt å bosette seg på Ørland. Resultatet er i det siste blitt mer og mer synlig gjennom den bastante motstanden hos personellet, som bl.a. forlater Forsvaret til fordel for sivil jobb.

Når det gjelder svaret på mitt andre spørsmål, er det selvfølgelig interessant i hvilken grad Stortinget hadde den nødvendige informasjon om de stipulerte totalkostnadene og eventuelle usikkerhetsmomenter. Det er det vi ser i dag, kompetansekostnaden vil bli betydelig, nye krav til støydempende tiltak og lokale initiativ i lokalmiljøet om at fellesskapet skal stille opp og dekke store kostnader til infrastruktur.

Jeg sendte derfor et spørsmål knyttet til denne problemstillingen videre til en av mine informanter.

21.7 Ny dialog med en av mine informanter (informant 14).

øEt kort spørsmål om du har tid. I avsnittet nedenfor, øAd ditt andre spørsmålø, (fra FD) heter det blant annen;

øI praksis betyr dette at kostnader kampflybasevalg påfører samfunnet har betydning for valg av kampflybase, men at disse kostnadene ikke inkluderes i den rammen som stortinget vedtar for etablering av kampflybasen. I denne rammen ligger kun forsvarssektorens kostnader.ø

Et av svarene jeg fikk var som følger:

øJo, jeg vil nok mene at bakgrunns materialet som Stortinget fikk fra Regjeringen i utgangspunktet skulle inneholde totale beregninger mht de løsninger som ble utredet. Delt løsning mellom Bodø og Ørland, enebaseløsning Bodø eller Ørland, hovedbase Ørland pluss fremskutt løsning i Evenes.

Men, som du registrerer vil statsråden ha en økonomisk gjennomgang!ø

21.8 Sikring av ny kampflybase.

øRammene for basen ser ikke ut til å ha tatt høyde for kostnadene knyttet til sikring av basen i samsvar med Sikkerhetsloven og forskrift om objektsikkerhet. Dette gjør det utfordrende å finne akseptable løsninger innenfor denne rammen.ø Det er Avisa Nordland (Kjønssø Karlsen, Alexander og Grønlie, Rune, Avisa Nordland 9. april 2014) som har fått tilgang til en hemmelig studie som slår fast at de økonomiske rammene for etablering av en hovedbase for F-35 (det nye jagerflyet) på Ørland er for lave.

Luftforsvaret mener at tredjegenrasjonssheltere (øfly garasjerø) bør være på plass når de nye flyene skal benyttes. Slike finnes ikke på Ørland, mens Bodø i dag allerede har 44 slike. Også Bardufoss, Evenes og Andøya har slike sheltere, med Bodø er det til sammen 126 stykker.

Dermed skyter kostnadene i været; det er neppe noen som er overrasket. Å bygge sheltere er ingen billig affære.

Da blir det spennende å se hva vår nye statsråd kommer frem til.

21.9 Støy.

Støy er et problem både på Ørland og i Bodø og var innledningsvis sterkt fokusert. På Ørland mener man at dette er løst gjennom å endre flyve mønsteret. Da Bodø kom opp med sitt forslag om flytting av stripe, og ble øbest i støyklassen, ble fokus dreid mot økonomi, kostnaden ved å bygge denne nye stripen, og mot luftrom.

Men nå viser ferske beregninger av flystøy på Ørland at hele 180 boliger vil bli liggende i rød flystøysone, en økning på 70 fra tidligere beregninger og som lå til grunn da valget sto mellom Ørland og Bodø, og 100 av disse er gårdsbruk. (Berg, Vidar Avisa Nordland 31. august 2013).

Dette vil selvfølgelig øke kostnadene dramatisk og stadig flere beboere blir berørt

21.10 Miljø, Ramsar og jordvern.

Bønder redde for flystøy fra militærbasen på Ørlandet. (Webavisen.no 13. juli 2012). Dette oppslaget var basert på en kronikk i Nationen, skrevet av en av gårdbrukerne på Ørland, Karl Erik Sørensen, med tittelen, «Bodø vant».

Jeg tror noen utdrag fra denne kronikken, er den beste måten å anskueliggjøre innholdet i overskriften for dette avsnittet;

«I kjølevannet av kampflybaseetableringen planlegges det en storstilt rasing av landbruket på Ørland. Store områder vil i realiteten bli uegnet til husdyrhold på grunn av utilbørlig støynivå, mens andre arealer med matjord planlegges lagt under asfalt og betong til boligformål og servicebygg. Det er vanskelig å forstå at en slik ressursforvaltning kan bidra til å mette dem som mangler mat og med det bidra til en tryggere verden.

I tillegg vil det biologiske mangfoldet Ørland kommune har forpliktelser til å ivareta gjennom Ramsar og konvensjonen bli truet (se lenkereføranse).

Å plassere nasjonens eneste kampflybase midt i trekkfuglenes «Sinsenkryss» vitner ikke om spesielt vennlig innstilling til luftens myke trafikanter. Allerede i dag skytes og skremmes fugler for å oppnå tilstrekkelig flysikkerhet, og fuglenes matfat og hekkeområder i fjæra forurennes jevnlig av oljeutslipp fra basen. «Det er trist å tenke på at på mange av de gårdsbruka som nå utraderes så har nye generasjoner for siste gang fått tilegne seg kunnskapen om samspillet mennesker og dyr. At kalvefødsler henger sammen med slakting, at såing henger sammen med høsting, at graden av suksess henger sammen med hvor godt de

de svakeste plantene, dyrene og menneskene blir ivaretatt, må heretter læres fra et kateter eller fra internett i stedet for å være en del av oppdragelsen.ö

21.11 Strategisk plassering.

Som det fremgår av figuren under har Bodø en betydelig bedre strategisk plassering i forhold til det mest aktuelle operasjonsområde enn Ørland. Dette har også et betydelig økonomisk aspekt; Ørland må i større grad deployere (flytte) fly nordover i gitte situasjoner og dette er en ikke ubetydelig kostnad.



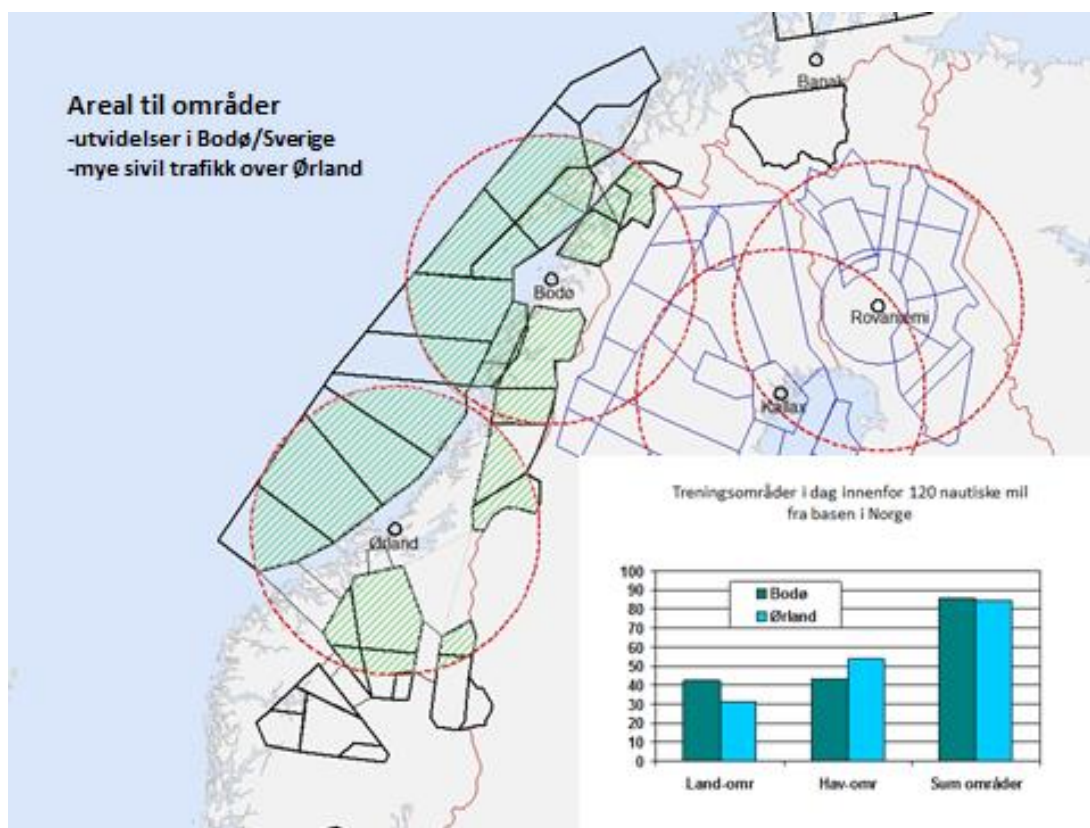
23.12 Luftrom, skytefelt og styrkeproduksjon.

Som nevnt ovenfor ble det i løpet av prosessen også pekt på det fordelaktige luftrom og skytefelt Ørland hadde med tanke på øving og styrkeproduksjon.

I søylediagrammet nedenfor fremgår det at de to alternativene har omtrent like store arealer, men Bodø har også muligheten til å øke sitt areal over sjø. Det er også etablert et tett og hyppig samarbeid med Sverige og Finland, andre nasjoner har også deltatt, kalt «Smart Defence» eller CBT (cross border training). Tilgangen til svensk luftrom øker arealet med 31 500 km². Denne felles treningen gir meget godt utbytte og kan fra Bodø drives i ordinær arbeidstid og uten å flytte fly og personell eller tanke i luften, med andre ord bedre økonomi. Fra Bodø er det også enklere tilgang til skytefelt hvor skarpe våpen kan benyttes. Bodø representere også den ønskede løsning med én base, inkludert QRA.

Ørland har også en betydelig større andel sivile fly i sitt luftrom, noe som skaper problemer for den sivile luftfarten.

På figuren fremgår det også den naturlige plasseringen Bodø har i forhold til svenske og finske flybaser med tanke på CBT.



21.13 Noen uttalelser.

Jeg har også vært i kontakt med Miljøvernavdelingen hos Fylkesmannen i Sør-Trøndelag, Fylkesmannen i Sør-Trøndelag, Fylkesmannen i Nordland og Klima- og Forurensningsdirektoratet.

Fra Miljøvernavdelingen hos Fylkesmannen i Sør-Trøndelag, mail datert 9. november 2012:
 ðVi her ved Fylkesmannen i Sør-Trøndelag er holdt orientert om arbeidet underveis, men har ikke vært noen sentral aktør på noen måte i de utredningene som er gjennomført.ö

Fra Fylkesmannen i Sør-Trøndelag foreligger det to uttalelser, datert 15. juni 2010 og 20. desember 2011, begge adressert til Forsvarsdepartementet:

Begge berører flere av de viktige utfordringene og begrensninger innenfor arealdisponering, støy, landbruk og bygdeutvikling og miljøvern.

Imidlertid finner jeg det noe forunderlig at det fokuseres på ðSamfunnssikkerhetö. Forsvaret har som tidligere nevnt, en slik rolle, men slik det er formulert her kan det oppfattes som en noe snever egeninteresse for Trøndelag.

Fra Fylkesmannen i Nordland foreligger det en uttalelse, datert 3. januar 2012, adressert til Forsvarsdepartementet:

Her pekes det på at nordområdeperspektivet synes å være lite fokusert, og at de sikkerhetspolitiske utfordringene tilsier at nye kampfly må være lokalisert i Nord-Norge. Det pekes også på de fredede våtmarks reservat med internasjonal Ramsar-status knyttet til Evenes.

øFylkesmannen stiller seg imidlertid undrede til formuleringen i høringsrapporten på side 39 om at Bodøalternativet øvil kunne få store negative konsekvenser for landskapet i strandsonen.ø Fylkesmannen ser ikke dette som noe problem og ser på ny flystripe som en nødvendig og naturlig utvidelse av Bodø byø. Hvem har forfattet denne negative formuleringen om strandsonen, og hvorfor?

Fylkesmannen i Nordland anbefaler Bodø som fremtidig kampflybase.

Klima- og Forurensningsdirektoratet, brev til Miljøverndepartementet, datert 11. januar 2012:

Her heter kort og godt; øVi har forståelse for at mer utfyllende og grundige støyanalyser vil komme i forbindelse med konsekvensutredningen av ett eller flere basealternativ.ø I tillegg har de påpekt en del forhold som er viktig i den videre prosessen.

I forhold til prosessen, hvorfor har Fylkesmannen i Sør-Trøndelag fokusert spesifikt på samfunnssikkerhet, og hvorfor har Forsvarsdepartementet med en negativ fokusering på strandsonen i Bodø, som tydeligvis ikke er rasjonell?

22.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.

Til slutt gjenstår det å legge bort GPS-en, samle alle inntrykkene og konkludere.

22.1 Innledning.

For tredje og siste gang går turen innom Bertrand Russel:

øThen, someday, if I am lucky, I may perceive the whole with all its parts duly interrelated. It is like walking all over a mountain in a mist, until every path and ridge and valley is separate familiar. And then from a distance, seeing the mountain whole and clear in bright sunshine:ø (Foredrag av Administrerende direktør Arne Behnke, Ford Motor Norge, 1989.

Jeg har vært innom mange stier, åskammer og dalfører, og kanskje er ikke alle like relevante for å gi et svar på oppgaven. Jeg har imidlertid funnet det formålstjenlig, både for å dele mer av min praksis på feltet, men også for å gi konklusjonen en større tyngde, og kanskje leseren noe mer ballast.

Det har vært en interessant, men også frustrerende reise hvor mange illusjoner har fått en knekk.

Utfordringen er nettopp å bli familiær med de mange hendelser som stadig inntreer og som på forskjellige måter utfordrer beslutningsprosessene som skal være forankret i ødemokratiö, örettsstatö og ösivilisertö, for deretter å kunne konkludere på helheten.

I media blir slike hendelser presentert som dagsaktuelle nyheter, men sjelden eller aldri i et helhetlig perspektiv. Den økonomiske virkeligheten i media fordrer at hendelser glemmes og at stadig nye serveres.

22.2 Refleksjoner og konklusjoner.

Utredningen utført av Asplan Viak, som beskrevet innledningsvis, forteller om et bestillingsverk hvor man tidlig begynte en prosess som skulle ende opp med valg av Ørland. Rapporten er brukt i en utredning fra Forsvarsdepartementet, datert 10. mars 2010.

Det virker som man allerede her har öparkertö utfordringene i forhold til nordområdene. I forhold til kompetanseproblematikken er parolen, ödet vet vi ikkeö, ikke holdbar, noe som også er dokumentert i ettertid. Her er man også i gang med å skyve på en ubehagelig problemstilling.

Slike prosesser er både udemokratiske og også uansvarlige.

Beslutninger tas innenfor vår virkelighets ramme, og i det tilfellet at det er media som definerer virkeligheten, også den politiske virkelighet, er dette et klart demokratisk problem. Utfordringen ligger både hos media, men i hovedsak i de politiske miljøer som ikke finner måter og håndtere dette på.

I all hovedsak så står og faller et demokrati på de menneskene som forvalter dette. Ser vi på de mange episoder som har vært referert, bl.a. i media og i denne oppgaven, er jeg i sterk tvil om de som har vært i det ledende miljø i hele etterkrigstiden, har de rette personlige

forutsetningene? Familiedynastier, kompisnettverk og nepotisme har også vært nevnt, men jeg tar med en ekstra episode her.

I 2008 bevilget Utenriksdepartementet 6 millioner kroner til et senter ledet av utenriksminister Jonas Gahr Støres barndomsvenn Felix Tschudi. Støre vurderte selv sin habilitet og kom til at han ikke var inhabil, noe som fagekspertisen betviler. Mitt spørsmål er hvorfor gjorde Støre dette? Det var et godt prosjekt som med all sannsynlighet ville ha fått støtte uansett. Selv oppfattet jeg dette mer som et uttrykk for en unødvendig maktdemonstrasjon som nettopp kjennetegner dette miljøet.

Arbeidsformen med å kjøre prosesser rundt en sak for å bli kvitt brysomme personer og samtidig prøve å skjule det egentlige motivet, er dårlig håndverk både i forhold til demokrati og rettssikkerhet. Det var dette Åge Danielsen og Gerd Liv Valla, etter min mening, ble offer for. Det signaliserer også feighet.

Mehmet saken står for meg som et eksempel på at noen beveger seg på utsiden av det siviliserte samfunn. Ser vi på medias rolle i samme sak, er det også dårlig demokratisk håndtering.

Ser vi på ørettsoppgjøretø etter krigen, prosessen mot Gerd Liv Valla, hvordan Helse Nord håndterer en varsler og for øvrig også behandlingen av krigsseilerne, er vi etter min mening på utsiden av rettsstaten. Truslene mot forfatteren Torkel Hovland er på mange måter en ny øLangeland sakø. Det styrker heller ikke rettsstaten at det tukles med historieskrivningen, slikt kan gi varige effekter i en kultur.

Ser vi på eksisterende systemer og strukturer så er det mange som representerer en utfordring for demokratiet:

- Statsråder med særdeles stor makt, men som er utenfor konstitusjonell kontroll og som ikke må svare for Stortinget.
- Integreringer av fagmyndighet, byråkrater og politikere, som i eksemplet med Forsvarssjef og Forsvarsdepartement. Dette skjedde også, som beskrevet i mellomkrigstiden, med katastrofale følger.
- En overdreven vekst i bruk av kommunikasjonsrådgivere og spin-doctors. Det blir de som har mest penger å bruke på denne type tjenester som vinner fram.

- Udemokratiske snubletråder i forbindelse med regjeringsskifte. Dette forteller også noe om holdningen til de som utøver denne praksis, og mangel på respekt for folkets vilje.
- Aktiv bruk av øselektive sannheter, gjerne i kombinasjon med spin-doctors.
- Bås-setting av representantene er kanskje en av de største hindringene for god demokratisk styring. Mitt eksempel fra Nordland Fylkeskommune forteller hvordan vi på det nivået forbedret prosessen betydelig. Her oppnådde vi også en forbedring av det strategiske tenkesett.
- Uvøren bruk av partipisken som system, noen veldig få holder i piskan, og den store massen blir pisket.
- Blant demokratiets voktere, Forsvaret, Stortingets kontroll- og konstitusjonskomite, Riksrevisjonen og media, er det bare media som har reell styrke til å utøve denne kontrollen.
- Blinde beslutninger, dogmatiske beslutninger og når byråkratiet tar styringen; spesielt når frykten anvendes som våpen.
- Bruk av eksterne utredere som leverer bestillingsverk. Dette er manipulering med informasjon og må virke villedende overfor Stortinget.
- Definerings av den politiske virkelighet ligger utenfor den politiske svære.

Mitt hoved case, beslutning om valg av kampflybase, betrakter jeg som lite transparent i det man prøver å skjule realiteter og at det skyves på ubehageligheter, og må derfor betraktes som en udemokratisk prosess.

Samtidig opplever jeg at alle forsøk på å forfalske virkeligheten er meget transparent; lett å avsløre. Dette forteller at de som står bak, egentlig ikke bryr seg, som igjen er en sterk demonstrasjon av maktarroganse.

Kulturen i Arbeiderpartiet har bidratt sterkt til å etablere standarden, men det er aldri bra å være for bombastisk når en kultur skal beskrives. Jeg har den fordel at jeg ikke er sosialisert til kulturen, men ideelt sett så er det når medlemmene i kulturen kjenner seg igjen i min beskrivelse at det blir rimelig god validitet.

Ut fra tidligere beskrivelser i denne oppgaven, ikke minst fra personer med tilknytning til miljøet, vil jeg allikevel tillate meg kort å beskrive kulturen som:

Autoritær og topptung, noen få mener og bestemmer. Kombinerer du dette med at den også er preget av godhet og varme, forutsatt at du lydige og snill, blir den temmelig nær diktatorisk.

Riset bak speilet er avstraffelse i form av tap av posisjoner, i verste fall plassen på Stortinget. Mye maktarroganse og lite åpen for motforestillinger, preges av et skinn av demokrati

Dette gir assosiasjoner til ðArbeiderkollektivetö slik Sverre Lysgaard beskrev det; ðDen som blir stemplet som dårlig arbeidskamerat derimot ó en som svikter sitt kollektiv ó han vet vi blir frosset ut over det hele, alle grupper lukker seg for ham, praten stopper når han nærmer seg, og de som gjør seg til venns med ham, rammes selv av kollektivets sanksjoner.ö (Lysgaard, Sverre, Arbeiderkollektivet (1961) s. 238)

22.3 Avslutning.

I forhold til mitt ðhvaö; ðBeslutningsprosesser og demokrati ó fungerer de tilfredsstillende?ö blir min sluttkonklusjon:

Vi lever bak en demokratisk fasade, og bak fasaden er det et stort forbedringspotensial.

ðMen dette var jo både politikkens dilemma og fasinasjon: Nettopp de mest kompliserte spørsmålene trenger man mennesker valgt av folket til å avgjøre, ellers risikerer man at beslutningene blir styrt av mennesker med egeninteresser.ö (Ballo, Olav Gunnar, Stortingsliv (2012) s.301).

Det er kun vi som medborgere som kan verne demokratiet, men da må vi i større grad fokusere på prosessene og menneskene i politikken.

Hvis mine opplevelser og konklusjoner er riktige, bør et videre arbeid i større grad se på hvordan beslutningsprosesser kan forbedres i et demokratisk perspektiv.

Demokratiet må ledes inn i den leia hvor vår konstitusjons fyrtårn står og blinker.

23.0 ETTERORD.

I løpet av skriveprosessen har jeg diskutert mitt tema med både bekjente og andre personer i tilfeldige møter. Temaet skaper et overraskende stort og følelsesmessig engasjement, det er tydelig at dette er noe som opptar mange.

Ellers har feltarbeidet på mange måter vært fortløpende, det skjer stadig noe. Situasjonen i Ukraina mener jeg bidrar til å styrke innholdet i denne oppgaven, den kalde krigen har

kanskje bare tatt pause og verden er ikke rasjonell. Vår Forsvarsminister har også bedt Forsvarssjefen om å se nærmere på forsvarsstrukturen.

Vedlegg 1: Litteraturliste

Bøker og kompendia:

- Aabø, Stein, Sylvia Brustad, I partiets tjeneste (2012) Oslo, Cappelen Damm
- Aristoteles, Den Nikomakiske Etikk, bok VI (oversatt av Øyvind Rabbås og Anfinn Stigen) 1999
- Artikkelsamling: MP302P000 Profesjonsutøvelse, relasjoner og språk. UIN
- Ballo, Olav Gunnar, Stortingsliv (2012), Trondheim: Cappelen Damm
- Bech-Karlsen, Jo, Gode fagtekster (2003), Oslo, Universitetsforlaget
- Bekkemellem, Karita, Mitt røde hjerte (2009), Oslo: Aschehoug & Co
- Borch, Christian, Reiser i maktens grenseland (2003), Oslo: J. W. Cappelens Forlag
- Bryne, Arild, Krig og Sannhet (2012), Oslo, Akademika Forlag
- Carlzon, Jan, Riv Pyramidene (1985), Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Christoffersen, Svein Aage, Etikk, eksistens og modernitet, Innføring i Løgstrups tenking 1999
- Diesen, Sverre (red.), Strategi- mellom vitenskap, intuisjon og etikk (2012), Oslo, Universitetsforlaget
- Eriksen, Erik Oddvar, Demokratiets sorte hull (2009), Oslo: Abstrakt Forlag AS
- FD, Personellmessige konsekvenser ved lokalisering av base for nye kampfly (2009)
- Fishkin, James S, The Voice of The People (1995) New Haven and London, Yale University Press
- Færseth, John, KonspiraNorge (2013), Oslo: Humanist forlag
- Grendstad, Nils Magnar, Å lære er å oppdage (1986), Oslo: Didakta Norsk Forlag
- Hennestad, Bjørn W, Kulturelle perspektiver på organisering (1987), Oslo, Bedriftsøkonomenes Forlag
- Hansen, Gro Sandkjær, Helgesen, Marit Kristine og Vabo, Signy Irene, Politikk og demokrati (2012), Oslo: Gyldendal akademisk
- Harris, Nathaniel, Demokrati (2005), Libretto forlag
- Ibsen, Henrik, En folkefiende (1852), Oslo, Gyldendal Norsk Forlag
- Jensen, Claus, Challenger-en organisert katastrofe (1994), Oslo, Aschehoug & Co
- Johansen, Anders, Samtalens tynne tråd (2003), Valdres, Spartacus Forlag
- Karlsson, Ørjan N, Gerhardsens testamente (2012), Oslo Juritzens forlag as
- Knausgård, Karl Ove, Min Kamp 6 (2011), Oslo Forlaget Oktober AS
- Knudsen, Grete, Basketak (2013) Oslo, Kagge Forlag

Kristensen, Monika, Kings Bay-Saken (2012), Oslo, Forlaget Press

Kvam, Bjarne, Introduksjon til rettsstaten (2009), Universitetet i Bergen,
http://www.uib.no/filearchive/rettsstaten_bjarne_kvam_rensset.pdf

Langeland, Oliver H., For at i ikke skal dømmes (1949), Oslo, Heim og Samfund A/S

Lindseth, Anders, Løgstrups etikk i et omsorgsperspektiv, Kompendium i etikk UiN

Lippestad, Geir, Det vi kan stå for (2013) Oslo, H. Aschehoug & Co

Lysgaard, Sverre, Arbeiderkollektivet (1961), Oslo, Universitetsforlaget AS

Mearsheimer, John J. Why leaders lie (2011), Oxford University Press

Meigs, Henry, Gate of the Tigers (1992), London, Clays Ltd

Meløe, Jakob, Kompendium UiN

Michel de Montaigne, Essays

Nergård, Jens-Ivar, Den levende erfaring (2006), Oslo: J. W. Cappelens Forlag

Nielsen, Finn Sivert, Nærmere kommer du ikke (1966), Bergen: Fagbokforlaget

Nielsen, Klaus og Kvale Steinar, Mesterlære (2009), Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS,

Nordby, Trond, Vårt politiske system. Statsstyrets utvikling frå 1814 til i dag (Norge ad notam), (1992), Oslo: Aventura Forlag AS

Nye Byggesteiner i Nord, Regjeringen

Politisk plattform for flertallsregjeringen, 2009-2013

Railo, Willi, Først til fremtiden (1988), Naarden, Holland, Amax Export BV

Rasch, Bjørn Erik, Demokrati-ideer og organisering (2009), Fagbokforlaget

Ringdal, Kristen, Enhet og Mangfold (2009), Bergen: Fagbokforlaget

Rossvær, Viggo, Ruinlandskap og modernitet (1998), Oslo: Spartacus Forlag AS

Sandberg, Per, Mot min vilje (2013), Oslo: Juritzen forlag

Schein, Edgar H, Organisasjonskultur og ledelse (1998) Oslo, Libro Forlag

Skjervheim, Hans, Mennesket (2002) Oslo, Universitetsforlaget

Spang, Michael Grundt, Spionen (1984), Oslo, J.W. Cappelen Forlag

St. meld. Nr. 15 (2008.2009) ðInteresser, ansvar og muligheterö

Tranøy, Torstein, Vallas fall (2007), Oslo, Forlaget Manifest

Vogt, Ragnar, Etske Problemer (1935) Oslo, Gyldendal Norsk Forlag

Wackerhausen, Steen, Artikkelsamling: MP302P000 Profesjonsutøvelse, relasjoner og språk.

UIN

Wright, Georg Henrik von, Myten om fremskrittet (2006), Helsingfors, Cappelen

Øverenget, Einar, Hannah Arendt (2003) Oslo, Universitetsforlaget

Øverenget, Helstøpt (2013), Oslo, Aschehoug & Co

Avisreferanser:

Apenes, Georg, Aftenposten 20. august 1988
Alstadheim, Kjetil B. Dagens Næringsliv 13. oktober 2012
Benche, Arne, Administrerende direktør Ford Motor Norge, foredrag 1989.
Berg, Vidar Avis Nordland 31. august 2013
Dokumentar, Dagens Næringsliv, Magasinet, 20. april 2013.
Eriksen, Kent-Amar, Dagens Næringsliv, 19. november 2013
Gjems-Onstad, Ole, Kronikk i Dagens Næringsliv, 24. september 2013
Grenersen, Anne, Avis Nordland 1. november 2012
Kjønsø Karlsen, Alexander og Grønlie, Rune, Avis Nordland 9. april 2014
Kristiansen, Ivar, Avis Nordland, 31. mar 2012
Mathisen, Gunnar, Dagens Næringsliv 30. januar 2013
Mathisen, Gunnar, innlegg i Dagens Næringsliv 12. september 2012
Nettavisen, NA 24, var denne saken kostnadsført med kr.11.337.000 i regnskapet til LO
Olufsen, Bernt, Innlegg Dagens Næringsliv, 25. april 2013
Riksrevisjonen, Dagens Næringsliv 28. november 2012
Ringstad, Vidar, Debatt, Dagens Næringsliv, 1. november 2013
Tegneserien Lunch
Toje, Asle, kronikk i Dagens Næringsliv 4. september 2012
Webavisen.no 13. juli 2012
Wold, Pia Martine, innlegg i Dagens Næringsliv 23. april 2013
Zahl, Bertil, Avis Nordland, 2013
Zahl, Bertil, debattinnlegg i Adresseavisen 2. desember 2013
Zahl, Bertil, Leserinnlegg Avis Nordland, 2013
Zahl, Bertil, Leserinnlegg Avis Nordland, 2013
Zahl, Bertil, Leserinnlegg Avis Nordland, onsdag 16. januar 2013
Zahl, Bertil, Leserinnlegg i Avis Nordland 5. januar 2013
Zahl, Bertil, Leserinnlegg i Avis Nordland 6. februar 2013
Zahl, Bertil/Jakobsen, Steinar, leserinnlegg i Ukeavisen Ledelse 14. januar 2014
Zahl, Sigmund, leserinnlegg, 1976 (Lofotposten)

Lenkereferanser:

Jung, Carl, <http://www.webpsykologen.no/artikler/sosiale-fasade-vs-skyggesiden/>

Hovland, Torkel, forfatter truet:

<http://www.aftenposten.no/fakta/verdenskrig/article533547.ece>

Norsk Militært Tidsskrift: <http://www.nor->

[miltids.com/NMT2001/nr3/Generalmaj%20Hovland.htm](http://www.nor-miltids.com/NMT2001/nr3/Generalmaj%20Hovland.htm)

Olrog, Ulf Peder: <http://textarkivet.atSPACE.co.uk/dixiel.htm>

Ramsar konvensjonen: http://www.ramsar.org/cda/en/ramsar-home/main/ramsar/1_4000_0__

Shaw, Georg Bernard: <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/g/georgebern125582.html>

The Monkey Experiment:

[http://wiki.answers.com/Q/What is the monkey banana and water spray experiment](http://wiki.answers.com/Q/What_is_the_monkey_banana_and_water_spray_experiment)

<http://www.goodreads.com/quotes/76269-there-are-no-simple-solutions-only-intelligent-choices>

Vedlegg 2: Informasjon til informanter/intervjuguide

INFORMASJON TIL DE SOM SKAL INTERVJUES I FORBINDELSE MED FELTARBEID HØSTEN 2012.

Hei!

Viser til samtale omkring det feltarbeid jeg skal utføre denne høsten i forbindelse med min master i praktisk kunnskap ved Universitetet i Nordland.

öStudiets mål er å kvalifisere yrkesutøverne til å nyttiggjøre seg sin praktiske yrkesutøvelse og sitt yrkesfelt som grunnlag for videre kunnskaps- og kompetanseutvikling. Studentene skal tilegne seg kunnskap om og hvordan yrkesutøvelsen i de ulike profesjoner kan utvikles til å bli en systematisk del av det kunnskapsgrunnlag profesjonene og profesjonsutdanningene er tuftet på.ö Les mer på;

<http://www.hibo.no/index.php?ID=11254&lang=nor&displayitem=770&module=studieinfo&type=studie&subtype=2>

Så langt i studiet har jeg skrevet om öDen tilsynelatende ubehagelige samtalenö. Dette handler om samtalerne hvor vi skal meddele en kollega eller andre en kanskje dårlig nyhet med konsekvenser for den annen.

Mitt felt er ledelse og som tema for masteroppgaven har jeg valgt öBeslutningsprosesserö.

Metodisk vil jeg benytte öSamtaleintervjuö og primært gjennom et åpent spørsmål av typen; **Hvordan opplevde du beslutningsprosessen rundtí í í .?**

Jeg ser for meg at samtaleintervjuene vil inneholde tre faser, men uten noen form for stringent struktur:

1. Overordne og generell samtale om (politiske) beslutningsprosesser.
2. Case.
3. Eventuelle generelle utledninger og betraktninger.

I intervjuene vil det være aktuelt å be om utdypninger, beretninger (historier) mv. Som et ledd i søkeprosessen er det aktuelt å reflektere rundt momenter som:

Beslutningskultur (synlige kulturuttrykk og antatt innhold), analyse, magefølelse, holdninger, grad av eventuelle personlige motiver, trygghetsbehov (ryggen fri), forsvar av beslutninger som er tatt før prosessen, öenighetstyrannietö, lojalitet/misforstått lojalitet, konsekvenser av beslutninger (kultur), makelighet, utenforstående forhold (media), strategier for forsvar av beslutninger, etiske dilemmaer, formelle og uformelle strukturer mv.

Foruten min generelle interesse for organisasjon og ledelse og erfaring fra egne beslutninger og som deltaker i beslutningsprosesser, er det spesielt en erfaring som gjorde at jeg valgte dette temaet. I 2009 til 2010, vel 2 år, var jeg prosjektleder for Strategisk Utviklingsprogram Luftfart, og ble i den forbindelse involvert i den lokale prosessen knyttet til lokalisering av Norges nye kampfly

På den ene siden er det bred politisk enighet om en sterk satsning i nordområdene og at dette innehar store utfordringer; det snakkes om eksistensielle utfordringer. Det er også stor enighet om at Forsvaret i denne sammenheng har en sentral rolle i overvåking, suverenitetshevdelse, tilstedeværelse m.m.

På den annen side synes det å være liten korrelasjon mellom dette og den prosess som er gjennomført for å få fram et best mulig beslutningsgrunnlag og de beslutninger som er tatt. Jeg har allerede gjort en kvantitativ undersøkelse rettet mot Stortinget for bl.a. å sjekke ut om dette temaet og denne saken var av interesse; resultatet er vedlagt. Denne undersøkelsen er ikke like relevant for alle intervjuene.

Det er ikke behov for å registrere noen personopplysninger, og i det tilfellet at samtalen tas opp, vil dette ikke bli knyttet til noe media som kan distribuere samtalen på nett. Det vil også bli slettet etter bruk. Arbeide er klarert med Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste.

Samtalene varer normalt ca. 1,5 timer.

Er det noe du lurer på, så ta gjerne kontakt.

Mvh
Bertil Zahl
901 31 050

Masteroppgave Bertil Zahl 2014.

Vedlegg 3: Kontakt med NSD

Kontakt med Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste;

Telefon til Lis Tenold, 25. juni 2012; Neppe Rapporteringspliktig

Liste over selvvalgt litteratur ved Mastergrad i praktisk kunnskap

Antall Sider: 9620

Kandidat: Bertil Zahl

Selvvalgt pensum godkjent/ikke godkjent

Bekreftet godkjent på mail av James McGuirk 22. oktober 2014
Studieleder

Senter for praktisk kunnskap



UNIVERSITETET I
NORDLAND

Forfatter	Tittel	Forlag	Sidetall
Aabø, Stein (2012)	Sylvia Brustad, i partiets tjeneste	Cappelen Damm	193
Asplan Viak/FD (2009)	Personellmessige konsekvenser ved lokalisering av nye kampfly	Asplan Viak/Forsvarsdepartementet	94
Asplan Viak/FD (2010)	DKU Ørland	Asplan Viak/Forsvarsdepartementet	45
Asplan Viak/FD (2010)	Sosiokulturelle konsekvenser samiske samfunn	Asplan Viak/Forsvarsdepartementet	50
Ballo, Olav Gunnar (2012)	Stortingsliv	Cappelen Damm	520
Bekkemellom, Karita (2009)	Mitt røde hjerte	Aschehoug	231
Borch, Christian (2003)	Reiser i maktens grenseland	J.W. Cappelen Forlag as	241
Bryne, Arvid (2012)	Krig og sannhet	Akademika Forlag	298
Carlzon, Jan (1985)	Riv Pyramidene	Gyldendal Norsk Forlag	183
Christoffersen, Svein Aage (1999)	Etikk, eksistens og modernitet	Tano Aschehoug	133
Diesen, Sverre (2012)	Strategi, Mellom vitenskap, intuisjon og etikk	Universitetsforlaget	170
Eriksen, Erik Oddvar (2009)	Demokratiets sorte hull	Abstrakt Forlag AS	87
Fishkin, James F. (1995)	The Voice of the People	Yale University Press New Haven and London	181
Færseth, John (2013)	Konspira Norge	Humanist Forlag	320
Grendstad, Nils Magnar (1986)	Å lære er å oppdage	Didakta Norsk Forlag	229
Hansen Gro Sandkjær, Helgesen, Marit Kristine og Vabo, Signy Irene (2012)	Politikk og demokrati, kapittel 1-6 og 11-15	Gyldendal akademisk	219
Harris, Nathaniel (2013)	Demokrati	Libretto forlag	55

Hennestad, Bjørn W. (1987)	Kulturelle perspektiver på organisering	Bedriftsøkonomenes Forlag	159
Hovland, Torkel (2005)	Fleischer	Aschehoug	408
Ibsen, Henrik (2005)	En folkefiende	Gyldendal Norsk Forlag (1852)	84
Jensen, Claus (1994)	Challenger-En organisert katastrofe	Aschehoug	403
Karlsson, Ørjan N. (2012)	Gerhardsens Testamente	Juritzen forlag as	350
Knausgård, Karl Ove (2011)	Min Kamp 6	Forlaget Oktober	423 (389-812)
Knudsen, Grete (2013)	Basketak	Kagge Forlag	282
Koht, Halvdan (1947)	Frå skanse til skanse	Tiden	178
Kristensen, Monica (2012)	Kings Bay Saken	Press Pocket	318
Kvam, Bjarne (2009)	Introduksjon til rettsstaten	Universitetet i Bergen	28
Langeland, Oliver H. (1949)	For at i ikke skal dømmes	Familieforlaget	209
Langeland, Oliver H. (1948)	Dømmer ikke	Familieforlaget	252
Lippestad, Geir (2013)	Det vi kan stå for	Aschehoug	192
Lysgaard, Sverre (1961)	Arbeiderkollektivet	Universitetsforlaget	319
Mearshimer, John J. (2011)	Why Leaders Lie	Oxford University Press	102
Meigs, Henry (1992)	Gate of the Tigers	Penguin Books	399
Moen, Elisabeth Skarsbø (2013)	Ola Borten Moe, portrett av en pløyboy	Vigmostad & Bjørke AS	133
Nordby, Trond (1992)	Vårt politiske system. Statsstyrets utvikling frå 1814 til i dag (Norge ad notam)	Aventura Forlag AS	10
Railo, Willi (1998)	Først til fremtiden	Amas Export BV	216
Rasch, Bjørn Erik (1999)	Demokrati, ideer og organisering	Fagbokforlaget	137

Regjeringen (2009)	Nye Byggesteiner i Nord	Regjeringen	91
Regjeringen (2008)	St. meld. Nr. 15 (2008-2009)	Regjeringen	57
Regjeringen (2009)	Politisk plattform for fl.t.regjeringen	Regjeringen	74
Ringdal, Kristen (2009)	Enhet og mangfold; 9 og 10	Fagbokforlaget	63
Ringheim, Gunnar (2009)	I pressens vold	Gyldendal Norsk Forlag	200
Sandberg, Per (2013)	Mot min vilje	Juritzen forlag as	448
Schein, Edgar H. (1998)	Organisasjonskultur og ledelse	Libro Forlag	278
Spang, Michael Grunt (1984)	Spionen	J.W. Cappelen Forlag	192
Tranøy, Torstein (2007)	Vallas Fall	Forlaget Manifest	172
Vogt, Ragnar (1935)	Etiske problemer	Gyldendal Norsk Forlag	69 (5-74)
Øverenget, Einar (2013)	Helstøpt	Aschehoug	125