

Öppenhet utan bestraffningar ger **hög säkerhet i militärflyget**

När något går fel inom Sveriges militära luftfartssystem finns en öppen rapporteringskultur som är mycket viktig för flygsäkerheten. Avgörande är att man fokuserar på att lära av misstag, inte att hitta syndabockar. Kulturen bidrar starkt till att fel som uppstår verkligen rapporteras. Den här kulturen kan även många andra verksamheter dra lärdom av, inte minst inom sjukvården.

– **INOM FLYGVAPNET** är det sedan länge en helt naturlig del av all verksamhet som vi kan kalla flygsäkerhetskultur att internt ha en öppenhet vid genomgångar av vad som ska genomföras. Men framför allt att efter genomförandet gå igenom eller debriefa vad som gick bra eller dåligt, berättar *Anders Janson* som är överste och flygsäkerhetsinspektör. De misstag som begås, vilket händer för alla, tas om hand för att lära av misstagen. På så sätt blir vi en lärande organisation.

Anders har två uppdrag. Dels är han chef för Militära flyginspektionen (FLYGI) med ÖB som chef. Dels är han flygsäkerhetsinspektör, direkt utsedd av regeringen för att kunna göra oberoende tillsyn av det militära luftfartssystemet. Anders och hans stabs arbete går lite förenklat ut på att tillhandahålla och utveckla ett regelverk kring säkerhet på ett sätt som är anpassat för att Försvarmakten ska kunna genomföra sin huvuduppgift, dvs väpnad strid.

Huvuddelen av arbetet ligger idag på det oberoende tillsynsuppdraget. Man gör årligen ett stort antal tillsyner inom Försvarmakten med många besök ute på flottiljerna. Här tittar man bland annat på hur ledningarna och verksamhetsbeskrivningarna fungerar hela vägen längst ut i förbanden. Anders stabs granskar också delar som ligger utanför Försvarmakten, exempelvis SAAB, design- och produktionsorganisationer samt underhållsverksamheter både i och utanför landet.

Lära av fel och misstag

– Den kännetecknande styrkan i vårt arbetssätt är att vi har en öppen rapportering av fel som uppstår och att vi inte bestraffar misstag som begås oavsiktligt. Det ger en god rapporteringsvilja hos de berörda. Det här är ganska speciellt för det svenska flygvapnet. I många andra länder har man inte alls en lika öppen rapporteringskultur, säger Anders Janson.

– Hela vårt flygsäkerhetssystem



Foto: Försvarmakten

Uppmana personalen att öppet rapportera vad som händer och bestraffa inte misstagen, säger Anders Janson som första råd till andra verksamheter.

och vår kultur bygger på att vi får in mycket rapporter från piloter, tekniker, flygstridsledare, meteorologer och flygledare. Det rör sig om tusentals rapporter per år. Många olika typer av misstag och händelser kan uppstå. Dessa analyseras och vi inriktar oss på vad som behöver göras för att minska felen. Avgörande för att vi ska kunna se detta är att medarbetare vågar rapportera felen öppet utan risk för bestraffning.

– Det handlar om att andra ska kunna lära av fel och misstag. Det här är en inarbetad kultur hos oss. Rapporteringssystemet är anonymt, vilket bidrar till rapporteringsviljan.

Den här öppna rapporteringskulturen växte fram inom flygvapnet redan på 70- och 80-talen, berättar Anders. Det började med att riksåklagaren i ett mål 1968 sa (fritt återgivet): *"Militär flygning är farlig verksamhet. Vi, dvs Staten, måste förstå att kvalificerade flygare som vi litar på för att försvara vårt land inte kan vara så dumma att de medvetet försöker ta livet av sig under övning i fred. Låt dem därför, öppet och utan risk för bestraffning, berätta vilka slags problem de möter under flygning eller vid hantering på marken i sin svåra uppgift att öva för att bli bäst."*

Kort sagt: Man ska inte bestraffa fel

som begås utan uppsåt. Men vid medvetna brott mot föreskrifterna eller ren nonchalans blir det påföljder. Den kultur av öppenhet som nu kännetecknar flygvapnets verksamhet har tagit lång tid att uppnå. Avgörande är att högsta ledningen är fullt införstådd och själva agerar fullt ut enligt andemeningen i kulturen. Och alla nya medarbetare i FM/Flygvapnet lär sig genast att rapportera oavsiktliga misstag eller andra händelser.

Anders ger exempel på en händelse för länge sedan som hade kunnat undvikas med en öppen rapportering. En pilot i ett Viggenplan fick motorstörningar som det visade sig att man kunde avhjälpa genom att trycka på en knapp för manuell bränslehantering. Någon vecka senare fick en annan pilot samma problem, men hade inte via rapporter fått kännedom om möjligheten till den lösningen och blev vid landningen tvingad att skjuta ut sig. Det här var ett exempel på snabb rapportering av "större" problem där spridningen av information måste gå fort.

Kommunicerar händelser och förbättringar

De fel och incidenter som rapporteras kommunicerar man på olika sätt internt inom det militära luftfartssystemet. Här publicerar man regelbundet beskrivningar av ett urval händelser, inklusive vilka förbättringar de lett fram till.

– Exempelvis som pilot kan man i stort sett alltid känna igen sig och lära sig av sådant som andra piloter har rapporterat. Vi går också igenom och pratar öppet om det här i regelbundna flygsäkerhetsmöten ute på förbanden, säger Anders Janson.

En del av det som rapporteras ger också anledning till ändringar i regler och manualer. När en händelse uppkommer flera gånger i rapporteringen finns ett system för att ta det vidare till någon form av åtgärd efter genomförd analys och trendövervakning

– Det är också viktigt att vara ute mycket i verksamheten och se hur kulturen ser ut på de olika förbanden. Detta tillsammans med händelserapporteringen ger en god bild av hur flygsäkerheten fungerar, och det ger underlag för våra analyser.

Viktig lärdom även för andra verksamheter

Kulturen av öppen rapportering av fel, i uttalat syfte att förbättra utan att leta syndabockar, kan troligen många andra verksamheter dra viktig lärdom av. Inom exempelvis hälso- och sjukvården finns dock ett formellt hinder. Här kan tillsynsmyndigheten göra enskilda legitimerade medarbetare personligt ansvariga för fel

som begås. Anders har hållit föredrag och pratat med folk inom sjukvården vid ett flertal tillfällen och har då hört att de är "avundsjuka" på hur tillsynen fungerar i det militära flyget.

– Jag anser att om en läkare exempelvis är utarbetad och gör fel så bör man inte bara se till felgreppet utan även se över hela systemet. Jag tror generellt att mycket kan avhjälpas om man kan lära av andra, men jag fick intrycket att många inom sjukvården inte vågar rapportera öppet.

Öppenheten kräver engagerad ledning

Anders har ett par råd till alla som vill få fram vad som säkerhetsmässigt går fel eller kan gå fel i en verksamhet, för att då kunna göra de förbättringar som behövs.

– För det första: Uppmana personalen att öppet rapportera vad som händer och bestraffa inte misstagen. Det är otroligt viktigt och det måste börja i ledningen och sippra ner som ett mantra i organisationen. Om någon i ledningen

inte följer det här försvinner rapporteringsviljan.

– För det andra: Det är viktigt att ledningen är engagerad i underliggande nivåer och har kontinuerlig genomgång av säkerhetsarbete och actionplaner. Det handlar alltså om både en öppen rapporteringskultur och genuint engagemang från ledningen.

Om man nu vill ta till sig det här arbetssättet – finns det då några hinder eller fallgropar att se upp med?

– Ett hinder är just om ledningen inte är tillräckligt engagerad. En annan fallgrop är om medarbetare rapporterar flitigt, men att detta inte ger någon effekt. Då sjunker rapporteringsviljan. Den måste följas av någon form av åtgärd, exempelvis att det som rapporteras uppmärksammas eller leder till någon förbättring. Den lågan måste hållas levande hela tiden, säger Anders Janson.

.....
I Militära flyginspektionens utvecklingsarbete har Sandholm Associates bidragit med utbildningar i Kvalitetsrevision.

