



Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Lotte M. E. Bostrøm

Astrid A. Grimstad

Andreas Palmer

Masteroppgave

Sikkerhetskultur i politiet

Master i offentlig ledelse og styring (MPA)

2021

Det er umulig å se på god sikkerhetskultur som et ferdig produkt. Som i religion er det prosessen og ikke produktet som er viktig. Belønningen ligger i selve arbeidet mot målet som alltid blir liggende foran oss. (Reason, 1997)

Sammendrag

Bakgrunn

Politiet er det sivile samfunnets maktapparat, og er gjennom denne rollen gitt en rekke viktige oppgaver som kan være risikofylte og krevende. Det skal være trygt å arbeide i politiet, og politiet skal drive sin virksomhet på en slik måte at det ikke oppstår skade på personell, miljø eller materiell. For å oppnå dette kreves det fokus på utvikling, læring og forbedring av egen virksomhet.

Formål

Formålet med denne oppgaven er å belyse hva som kjennetegner sikkerhetskulturen i politiet, herunder å avdekke styrker og svakheter ved de sentrale momentene i sikkerhetskulturen.

Oppgaven søker å avdekke om det er forskjeller mellom de ulike ledelsesnivåene i politiet når det gjelder sikkerhetskultur, og i hvilken grad politiet har god informasjonsflyt vedrørende sikkerhet.

Hensikten med oppgaven er å besvare følgende problemstilling: *"Hva kjennetegner sikkerhetskulturen i politiet?"*

Metode

Undersøkelsen er gjennomført som en kvalitativ studie med dybdeintervjuer av et utvalg respondenter, som alle er ansatt i politiet. Respondentene ble valgt ut på bakgrunn av deres plassering i organisasjonen, både faglig og administrativt. Totalt er det intervjuet personer fra tre politidistrikter, alle ledelsesnivåene i politiet og med både politifaglig, sivil og juristutdanning.

Resultat

Studien viste at sikkerhetskulturen i politiet har enkelte svakheter, men at det har vært en positiv utvikling de siste årene, mye på grunn av endringer knyttet til nærpolitireformen. Det er ikke store forskjeller mellom de ulike ledernivåene, men det er en antydning til at ansatte med lederansvar i større grad har et mer positivt syn på sikkerhetskulturen. Det er også noe ulikheter mellom de ulike faggruppene, hvor de politiansatte i større grad opplever en fryktkultur.

Konklusjon

Sikkerhetskulturen i politiet er generelt god, men det gjenstår mye arbeid med å forbedre sikkerhetskulturen. Nærpolitireformen og koronapandemien har bidratt til å bedre sikkerhetskulturen, blant annet ved at man har profesjonalisert HR-arbeidet i politiet. Likevel fremstår det som at rapporteringskulturen i politiet ikke fungerer optimalt, på tross av innføringen av nye tekniske systemer, i tillegg har man ikke gode nok nasjonale systemer for erfaringslæring.

Forord

Denne masteroppgave symboliserer slutten på et annerledes, krevende og intensivt studieløp, med relativt få studiesamlinger med fysisk oppmøte på Høgskolen i Innlandet – Rena. Bakgrunnen for dette er Covid-19, og vi ble relativt tidlig i studiet nødt til å finne alternative metoder for et godt samarbeid med forelesere, veiledere og medstudenter. Det har vært utfordrende for oss å fullføre studiet i en pandemi ved siden av full jobb med mye hjemmekontor og ikke minst familieførøkelse, men vi ser tilbake på dette arbeidet som en lærerik og givende tid. Vi har hatt gleden av å møte flere motiverende og dyktige forelesere som har gitt oss nye perspektiver og et godt grunnlag for ledelse og kriseledelse. Dette er noe vi kommer til å dra nytte av i karrieren vår videre.

Det er flere som fortjener en takk for at denne masteren er fullført. Først og fremst er vi nødt til å takke våre arbeidsgivere i Øst - og Oslo politidistrikt, som har lagt til rette for at studiet kunne kombineres med full jobb. I tillegg vil vi rette en stor takk til vår veileder, førsteamanuensis Bjørn Tallak Bakken, for å ha delt sin kunnskap med oss og kommet med utfyllende og konstruktive tilbakemeldinger.

Takk til våre kollegaer som har stilt opp i intervjuer både i og utenfor arbeidstiden. Vi har et håp om at deres bidrag vil være med på å endre sikkerhetskulturen i politiet til det bedre.

Helt til slutt er vi nødt til å takke våre nære og kjære på hjembane. Vi hadde ikke klart å gjennomføre dette uten deres støtte og tålmodighet!

Oslo, 01.10.2021

Astrid Ahlsen Grimstad, Andreas Palmer og Lotte Bostrøm

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	3
<i>Bakgrunn</i>	3
<i>Formål</i>	3
<i>Metode</i>	3
<i>Resultat</i>	3
<i>Konklusjon</i>	3
FORORD	4
FIGUROVERSIKT	8
FORKORTELSER	9
1. INNLEDNING.....	10
1.1. BAKGRUNN	10
1.2. PROBLEMSTILLING.....	11
1.3. AVGRENSNINGER	11
1.4. OPPGAVENS STRUKTUR.....	12
2. KONTEKST	13
2.1. OPPBYGNING OG SAMFUNNSOPPDRAG	13
2.2. NÆRPOLITIREFORMEN	14
2.3. LEDELSESNIVÅER I POLITIET	16
2.4. BEREDSKAPSPRINSIPPENE	18
2.5. SIKKERHETSKULTUR I POLITIET	19
3. TEORI	21
3.1. TIDLIGERE FORSKNING	21
3.2. KULTUR.....	22
3.3. ORGANISASJONSKULTUR	23
3.3.1. <i>Subkultur</i>	25
3.4. SIKKERHET	27
3.5. SIKKERHETSKULTUR.....	28
3.6. KJENNETEGN VED EN GOD SIKKERHETSKULTUR.....	29

3.6.1.	<i>Rapporterende kultur</i>	30
3.6.2.	<i>Rettferdig kultur</i>	31
3.6.3.	<i>Fleksibel kultur</i>	34
3.6.4.	<i>Lærende kultur</i>	35
3.7.	POLITIKULTUR	36
3.8.	INFORMASJONSFLYT I ORGANISASJONER	39
3.9.	RISIKOPERSEPSJON	42
3.10.	ORGANISASJONSULYKKER	43
3.10.1.	<i>The Swiss Cheese Model (Sveitserost-modellen)</i>	46
3.10.2.	<i>The safety space</i>	47
3.10.3.	<i>High Reliability Organizations (HRO)</i>	48
3.10.4.	<i>Normal Accident Theory (NAT)</i>	50
4.	METODE	52
4.1.	FORSKNINGSSTRATEGI OG PROBLEMSTILLING	52
4.2.	FORSKNINGSMETODE	53
4.3.	ADGANG TIL DATA.....	55
4.4.	DATAINNSAMLING	55
4.4.1.	<i>Semi-strukturerte dybdeintervju</i>	56
4.4.2.	<i>Valg av respondenter</i>	59
4.5.	ETISKE UTFORDRINGER.....	60
4.6.	VALIDITET OG RELIABILITET	62
4.7.	OPPSUMMERING	63
5.	EMPIRI	65
	FORSKNINGSSPØRSMÅL	65
	HOVEDOMRÅDE	65
5.1.	HVA ER STYRKER OG SVAKHETER VED POLITIET SIN SIKKERHETSKULTUR?	65
5.1.1.	RAPPORTERENDE KULTUR	66
5.1.2.	RETTFERDIG KULTUR	69
5.1.3.	FLEKSIBEL KULTUR	72
5.1.4.	LÆRENDE KULTUR.....	74

5.2. ER DET FORSKJELL PÅ SIKKERHETSKULTUREN I DE ULIKE NIVÅENE I POLITIET?.....	78
5.3. HAR POLITIET GOD INFORMASJONSFLYT VEDRØRENDE SIKKERHET?	80
6. DRØFTING	83
6.1. HVA ER STYRKER OG SVAKHETER VED POLITIET SIN SIKKERHETSKULTUR?	83
6.1.1. RAPPORTERENDE KULTUR	83
6.1.2. RETTFERDIG KULTUR	85
6.1.3. FLEKSIBEL KULTUR	86
6.1.4. LÆRENDE KULTUR.....	87
6.2. ER DET FORSKJELL PÅ SIKKERHETSKULTUREN I DE ULIKE NIVÅENE I POLITIET?.....	89
6.3. HAR POLITIET GOD INFORMASJONSFLYT VEDRØRENDE SIKKERHET?	92
7. KONKLUSJON.....	94
8. VEIEN VIDERE	96
9. LITTERATURLISTE	97
VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE	101
VEDLEGG 2 – SAMTYKKEERKLÆRING	103
VEDLEGG 3 - TILLATELSE FRA NSD.....	106

Figuroversikt

Figur 1: Politiets organisering	s. 13
Figur 2: Politidistriktene	s. 15
Figur 3: Politiets ledelsesnivåer	s. 17
Figur 4: Prosess for håndtering av avvik	s. 20
Figur 5: Hovedfunksjoner til organisasjonskultur	s. 24
Figur 6: Kultur og subkultur	s. 26
Figur 7: Sikkerhetskultur	s. 30
Figur 8: Individuell og organisatorisk læring	s. 35
Figur 9: Hvordan organisasjoner prosesserer informasjon	s. 39
Figur 10: Rangering av ulike organisasjoner med hensyn til sikkerhetskultur	s. 40
Figur 11: Organisasjonsulykker	s. 44
Figur 12: Sveitserostmodellen	s. 46
Figur 13: The safety space	s. 47
Figur 14: Normal Accidents Theory	s. 50

Forkortelser

FDE	Funksjonell driftsenhet
GDE	Geografisk driftsenhet
HRO	High Reliability Organization
JD	Justis- og beredskapsdepartementet
NSD	Norsk senter for forskningsdata
OPS	Operasjonssentral
PBS	Politiets beredskapssystem
PD	Politidistrikt
PHS	Politihøgskolen
PM	Politimester
POD	Politidirektoratet
PST	Politiets Sikkerhetstjeneste
VTC	Video-telefon konferanse

1. Innledning

1.1. Bakgrunn

Politiet er det sivile samfunnets maktapparat, og er gjennom denne rollen gitt en rekke viktige oppgaver som kan være risikofylte, blant annet ved at politiet både har rett og plikt til å utøve fysisk makt der dette er påkrevet for å beskytte borgerne (NOU 2006:6). Det skal samtidig være «trygt å arbeide i politiet, og politietaten skal drive sin virksomhet på en slik måte at det ikke oppstår skade på personell, miljø eller materiell. Det er derfor viktig å utvikle en sikkerhetskultur med ansvarliggjøring i alle ledd, og aktiv medvirkning for alle involverte» (St. meld. 42, 2005).

Politiet har de siste årene vært gjennom en større omorganisering, og resultatet av nærpolitireformen er 12 nye politidistrikter som formelt hadde oppstart 1. januar 2016. Med denne reformen har ulike kulturer blitt slått sammen, og mange ansatte har fått nye arbeidsoppgaver. Tidligere undersøkelser har vist at norsk politi generelt har høy tillit i befolkningen, men det har likevel blitt rettet kritikk mot politiet. Hovedbudskapet i denne kritikken har vært at fokuset på utvikling, læring og forbedring av egen virksomhet har vært for dårlig (Prop 61 LS (2014-2015)). Tilsvarende funn ble gjort av Gjørv-kommisjonen etter terrorangrepene 22. juli 2011 (NOU 2012:14). Disse funnene peker altså på elementer som kan påvirke sikkerhetskulturen negativt. Det er derfor av stor betydning å undersøke hva som kjennetegner politiets sikkerhetskultur i dag.

Den etter hvert mye omtalte rapporten fra 22. juli-kommisjonen pekte på en rekke feil, og politiet fikk til dels hard kritikk for håndteringen av terrorangrepene 22. juli 2011. Samtidig belyste rapporten flere momenter som samlet sett ga et negativt syn på sikkerhetskulturen i politiet og politiets evne til å lære av tidligere hendelser, blant annet gjennom følgende utsagn:

«Omfanget av svakheter og feil i forbindelse med håndteringen av terroraksjonen 22. juli 2011 var så omfattende at det samlet utgjør en foruroligende indikasjon på ledelsens manglende oppmerksomhet på utviklingen av politiet på beredskapsområdet og deres evne og vilje til raskt å korrigere feil» (NOU 2012:14, s. 170)

I politiets beredskapssystem del 1 (PBS 1) løftes nettopp viktighet av å ha en god læringskultur frem. Det innebærer at politiet skal være en lærende organisasjon, med sterk læringskultur. Dette fremheves også i politimeldingen (Meld. St. 29, 2020), som i tillegg legger vekt på at politiet skal bli mer åpne og bidra til et godt yringsklima. I denne rapporten legges det spesielt vekt på ledelse og lederutvikling i politiet, som et ledd i å bidra til bedre risikoerkjennelse, avvikshåndtering, gjennomføringsevne, læring og samhandling. Det er altså ingen tvil om at sikkerhetskultur her får en tydeligere og mer fremtredende rolle i politiet.

James Reason (1997) definerer at en god sikkerhetskultur forutsetter at organisasjonen har en rapporterende, lærende, rettferdig og fleksibel kultur. Basert på vår egen erfaring fra ulike politidistrikter, samtaler med kollegaer og kjennskap til relevant teori er ikke dette tilfellet for politietaten i tilstrekkelig grad.

1.2.Problemstilling

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hva som kjennetegner sikkerhetskulturen i politiet, og vil besvares ut fra opplevelsen og erfaringen til et bredt utvalg politiansatte og aktuell teori.

Problemstillingen for denne oppgaven er:

"Hva kjennetegner sikkerhetskulturen i politiet?"

Problemstillingen er omfattende, og for å belyse denne på en god måte har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- Hva er styrker og svakheter med politiet sin sikkerhetskultur?
- Er det forskjell på sikkerhetskulturen i de ulike nivåene i politiet?
- Har politiet god informasjonsflyt vedrørende sikkerhet?

1.3.Avgrensninger

Sikkerhetskultur er et svært omfattende tema, og politiet er en stor og kompleks organisasjon. Det har derfor vært nødvendig å foreta noen avgrensninger for denne oppgaven.

Undersøkelsene vil ta utgangspunkt i de 12 politidistriktene, og vil således ikke ha som mål å undersøke sikkerhetskulturen i særorgan eller overordnet myndighet, herunder Politidirektoratet eller Justis- og beredskapsdepartementet. Oppgaven har som mål å inkludere alle ledelsesnivåer og fagmiljøer i politidistriktene, og på denne måten være gjeldende for et stort spekter av ansatte i politiet.

Hovedfokuset til oppgaven vil være å se på hva som overordnet kjennetegner sikkerhetskulturen i politidistriktene, herunder avdekke styrker og svakheter. Undersøkelsene vil også ha som mål å gjøre rede for informasjonsflyten vedrørende sikkerhet, samt å avdekke eventuelle forskjeller i sikkerhetskulturen i de ulike ledelsesnivåene.

1.4.Oppgavens struktur

Inkludert innledningen består denne oppgaven av åtte kapitler. Oppgaven beskriver først bakgrunn for oppgaven, problemstillingen og hvilke avgrensninger som er gjort for studien. Andre kapitler har som mål å gi leseren noe kontekst i forhold til politiet som organisasjon, organisasjonens oppbygning og ledelsesstruktur. I det tredje kapitlet blir det redegjort for relevante teorier som benyttes for å belyse problemstillingen, blant annet teori knyttet til kultur, organisasjonskultur og sikkerhetskultur, samt informasjonsflyt, risikopersepsjon og organisasjonsulykker.

Kapittel fire belyser metodebruken i denne studien, og det blir redegjort for forskningsstrategi, metodevalg og etiske utfordringer, i tillegg til en vurdering knyttet til oppgavens validitet og reliabilitet. I kapittel fem blir funnene fra undersøkelsene presentert, og i kapittel seks blir problemstillingen drøftet i lys av de teoretiske rammeverk og de empiriske funnene. Oppgavens konklusjon blir presentert i kapittel syv, og kapittel åtte oppsummerer noen tanker knyttet til veien videre.

2. Kontekst

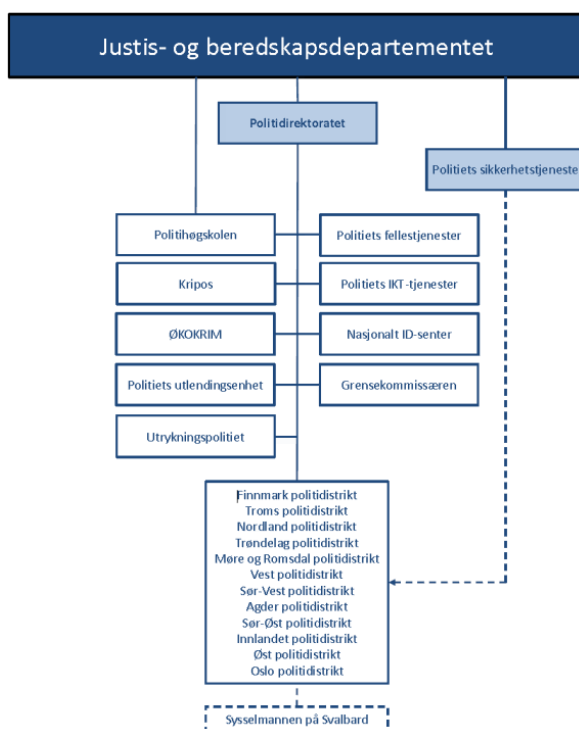
Alle har et forhold til politiet, på godt eller vondt, men det kan likevel være vanskelig å forstå organiseringen og oppbygningen av politiet. For å svare på problemstillingen, og belyse sikkerhetskulturen i politiet, mener vi at det er viktig å ha en grunnleggende forståelse av politiet som organisasjon. I dette kapittelet vil vi derfor redegjøre kort for politiets samfunnsoppdrag, oppbygning, ledelsesnivåer og beredskapsprinsipper.

2.1.Oppbygning og samfunnsoppdrag

Det norske politiet har ansvaret for en rekke viktige oppgaver, og har et samfunnsoppdrag som favner vidt. Det overordnede ansvaret er hjemlet i politilovens §1 som sier følgende:

"Politiet skal gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig" (Justis- og beredskapsdepartementet, 2020).

Ytterligere presiseringer av politiets oppdrag er beskrevet i Politiets beredskapssystem del 1, som sier noe om hvordan politiet i praksis skal jobbe (Politidirektoratet, 2020). For å følge opp dette ansvaret har politiet i hierarkisk oppbygning hvor 12 politidistrikt, fem særorgan og fire andre nasjonale enheter er underlagt Politidirektoratet:



Figur 1: Politiets organisering (Politidirektoratet, 2020)

Politiet som organisasjon består av et bredt spekter av medarbeider, hvorav 60 % har politifaglig bakgrunn, 35 % har sivil bakgrunn og 5 % er jurister (Politidirektoratet, 2020). Det er et uttalt mål at politiets ansatte skal gjenspeile befolkning i forhold til kultur og mangfold. Arbeidsoppgavene omfatter blant annet operativ patruljetjeneste, etterforskning og påtale, etterretning, forebyggende virksomhet, sivil rettspleie, forvaltningsmessige oppgaver og grensekontroll.

2.2.Nærpolitireformen

I 2015 vedtok Stortinget at det skulle gjennomføres en nærpolitireform, en omorganisering og strukturendring i det norske politiet (Prop. 61 LS, 2015). I den forbindelse ble det definert et overordnet mål med gjennomføringen av denne reformen:

"Et nærpoliti som er operativt, synlig og tilgjengelig, og som har kapasitet til å forebygge, etterforske og påtale kriminelle handlinger, og sikre innbyggernes trygghet. Det skal utvikles et kompetent og effektivt lokalt nærpoliti der befolkningen bor. Samtidig skal det utvikles robuste fagmiljøer som er rustet til å møte dagens og morgendagens kriminalitetsutfordringer." (Prop. 61 LS, 2015)

De ulike hovedmålene for nærpolitireformen sa noe om hva man ønsket å få ut av nærpolitireformen, og ble også retningsgivende for den videre utviklingen av politiet. Blant disse hovedmålene finner man blant annet følgende målsetninger (Meld. St. 29, 2020):

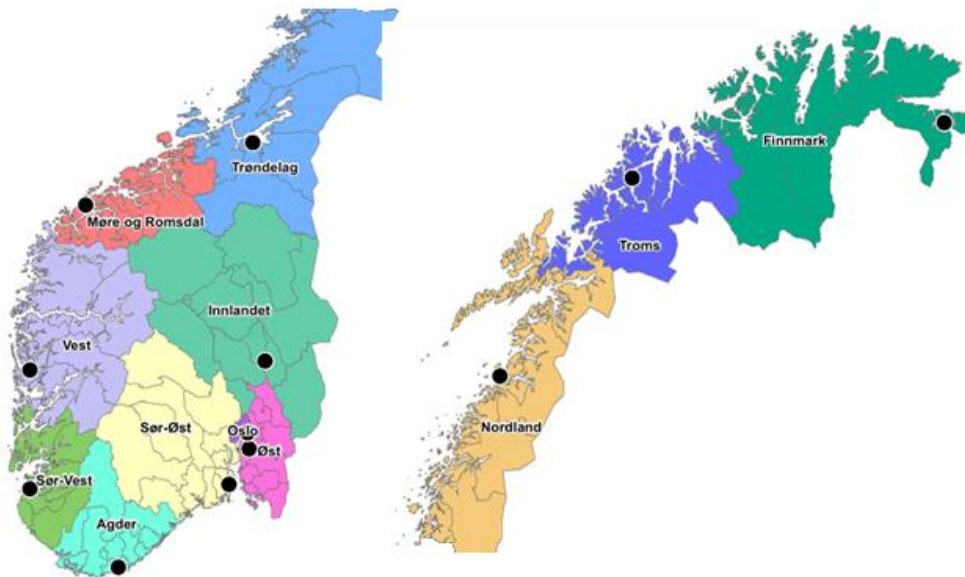
- Et politi med bedre kompetanse og kapasitet, som deler kunnskap og lærer av erfaringer.
- Et politi som skaper bedre resultater i en kultur preget av åpenhet og tillit gjennom god ledelse og aktivt medarbeiderskap.
- Et politi som arbeider mer effektivt ved å ta i bruk bedre metoder og ny teknologi.

Samtidig ble det også understreket at det ble stilt større krav til både ledere og medarbeidere i politiet. Blant annet ble det spesifisert at det er et felles ansvar å tilrettelegge for å *"...skape en kultur der kunnskapsdeling oppmuntres og belønnes"* (Meld. St. 29, 2020, s. 65). I tillegg nevnes en rekke ulike krav og forventninger til politiledere knyttet til at man skal jobbe for å bli mer åpne og bidra til et godt yringsklima, legge til rette for god avvikshåndtering, stille krav til lederkompetanse og fokusere på etiske retningslinjer (Meld. St. 29, 2020).

I praksis betydde dette at det skulle gjøres store endringer i politiet, både når det gjaldt organisering, ledelse, kultur, praksis og metoder. Det ble utarbeidet en lang rekke utviklingstiltak som skulle bidra til å nå hoved- og delmålene med reformen. Disse tiltakene ble delt inn i fire hovedområder (Politiet, 2020):

- *Politiet skal organiseres på en ny måte*
- *Ledelse og styring i politiet skal styrkes*
- *Politiet skal utvikle nye og bedre måter å jobbe på*
- *Politiets arbeid skal støttes av nye og bedre teknologiske arbeidsverktøy*

Resultatet av reformen er at politiet fra 1. januar 2016 består av 12 politidistrikter, i tillegg til særorgan og direktorat (Politiet, 2020):



Figur 2: Politidistriktene (Politiet, 2020)

Politidistriktene varierer i størrelse, både når det gjelder antall ansatte, antall innbyggere som er bosatt innenfor politidistriktets grenser og antall straffesaker. På bakgrunn av dette vil man grovt sett kunne dele politidistriktene inn i kategoriene små, middels og store, men oppbygningen av distriktene er i all hovedsak lik (Meld. St. 29, 2020). Alle politidistrikter er delt inn i geografiske driftsenheter (GDE) og funksjonelle driftsenheter (FDE). I politimeldingen (Meld. St. 29, 2020) defineres henholdsvis GDE og FDE på følgende måte:

- *GDE*: Geografiske driftsenheter (GDE) har ansvar for politioppgavene innenfor et geografisk område. En GDE kan omfatte flere tjenestesteder (lensmannskontor og politistasjoner).
- *FDE*: Tilsatte ved funksjonelle driftsenheter (FDE) bidrar til faglig utvikling i samarbeid med tilsvarende enheter i andre distrikter, og støtter polititjenesten i de geografiske driftsenhetene med fagdialog, rådgivning, spesialistkompetanse og ev. bruk av spesielle verktøy. FDE etterforsker de mest alvorlige og krevende sakene i et politidistrikt. Tilsatte ved FDE bistår også politiet ved GDE med kapasitetsforsterkninger.

2.3.Ledelsesnivåer i politiet

Politiet har, i likhet med Forsvaret og en rekke andre beredskapsorganisasjoner, en hierarkisk oppbygning, og består av tre ulike ledelsesnivåer. En slik hierarkisk oppbygning er svært vanlig for virksomheter innenfor sikkerhet og beredskap, og er viktig for å definere og tydeliggjøre ansvars- og kommandostrukturene i beredskapssituasjoner, der det ofte ikke er tid til å gjennomføre omfattende og involverende beslutningsprosesser (Lunde, 2014, s. 77). Det handler altså om å gjøre ledelsesforhold, beslutningsmyndighet og samvirke mer effektivt i tidskritiske situasjoner. I politiet kalles disse nivåene for strategisk, operasjonelt og taktisk nivå, og inndelingen er hjemlet i Politiets beredskapssystem (2020). De ulike nivåbetegnelse brukes både når man ser på politiet i et nasjonalt perspektiv og på distriktsnivå. Sammenhengen mellom disse perspektivene er vist i figuren under:



Figur 3: Politiets ledelsesnivåer (Politidirektoratet, 2020)

I denne oppgaven vil det i hovedsak være politidistriktene som er i fokus. Det betyr at de ulike ledelsesnivåene er definert på følgende måte (Politidirektoratet, 2020):

- *Strategisk nivå:* Det strategiske nivået i politidistriktene består av politimesteren, med tilhørende ledergruppe og rådgivere. Ved etablering av lokal redningssentral består det strategiske nivået av redningsledelsen, som ledes av politimesteren.
- *Operasjonelt nivå:* Dette nivået består i daglig drift av operasjonsleder, som leder oppdragsløsningen i politidistrikter etter fullmakter fra politimesteren. Dersom det oppstår en krise eller ekstraordinær hendelse kan politimesteren beslutte å etablere operativ stab, og det vil i slike tilfeller være stabssjef som er øverste leder på operasjonelt nivå.
- *Taktisk nivå:* Det taktiske nivået består av de operative mannskapene, herunder blant annet politipatruljene. Disse ledes av en innsatsleder, som leder politiinnsatsen på stedet etter føringer fra operasjonsleder eller operativ stab.

Oppgaven vil altså fokusere på politidistriktene som helhet, og de ulike nivåene som disse er inndelt i.

2.4. Beredskapsprinsippene

Beredskapsarbeidet i Norge er i all hovedsak basert på fire beredskapsprinsipper. Disse nasjonale prinsippene er forankret av Regjeringen, og gjelder for alle departementer og underliggende virksomheter. Samtidig er det også mange private virksomheter som etterlever disse beredskapsprinsippene, for å sikre god og effektiv samhandling og beredskap. De fire prinsippene er likhetsprinsippet, ansvarsprinsippet, nærhetsprinsippet og samvirkeprinsippet (Regjeringen, 2020):

- *Likhetsprinsippet:* "Den organisasjon man opererer med under kriser, skal i utgangspunktet være mest mulig lik den organisasjon man har til daglig" (Regjeringen, 2020). Man skal så langt det lar seg gjøre operere med samme, eller lignende, organisering ved uønskede hendelser og kriser som man gjør i det daglige. "Begrunnelsen er at så vel individer som organisasjoner fungerer best, ikke minst under press, når de kan løse sine arbeidsoppgaver i henhold til kjente prosedyrer og regelverk" (NOU 2012:14, s. 70). Ved å følge dette prinsippet mener Lunde (2014) også at det vil være lettere å manøvrere i organisasjonene, fordi de har lik oppbygning som i ordinær drift.
- *Ansvarsprinsippet:* "Den organisasjon som har ansvar for et fagområde i en normalsituasjon, har også ansvaret for nødvendige beredskapsforberedelser og for å håndtere ekstraordinære hendelser på området" (Regjeringen, 2020). Fagansvaret er altså det samme i kriser som i normalsituasjon. "Hovedregelen er at det enkelte departement, direktorat eller annen statlig myndighet har ansvaret for beredskapen og krisehåndteringen på sitt område" (NOU 2012:14, s. 70). Lunde understreker dette ved å påpeke at "både for den som er tildelt et ansvarsområde, og for dem som skal samarbeide med den som er tildelt et ansvar, er det enklere å forholde seg riktig dersom dette er plassert på samme sted i en beredskapssituasjon som i daglig drift (Lunde, 2014, s. 49).
- *Nærhetsprinsippet:* "Kriser skal organisatorisk håndteres på lavest mulig nivå" (Regjeringen, 2020). Prinsippet innebærer at virksomheten ikke skal involvere høyere nivåer før det er absolutt nødvendig. "Her legger man til grunn at de som står nærmest til å hjelpe, normalt vil yte den raskeste og best målrettede assistansen" (NOU 2012:14, s. 70). Det forutsetter imidlertid at man har fått delegert tilstrekkelig

beslutningsmyndighet, slik at den nødvendige responsen kan iverksettes raskt (Lunde, 2014, s. 49).

- *Samvirkeprinsippet*: "Myndigheter, virksomheter og etater har et selvstendig ansvar for å sikre et best mulig samvirke med relevante aktører og virksomheter i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering" (Regjeringen, 2020).
Samvirkeprinsippet beskrives ofte som selve grunnsteinen i den nasjonale offentlige beredskapen, og innebærer at "alle offentlige virksomheter som har relevante beredskapsressurser må være seg sitt ansvar bevisst for å gjøre disse tilgjengelig, og for å koordinere sine planer og sin innsats med sine omgivelser" (Lunde, 2014, s. 50).

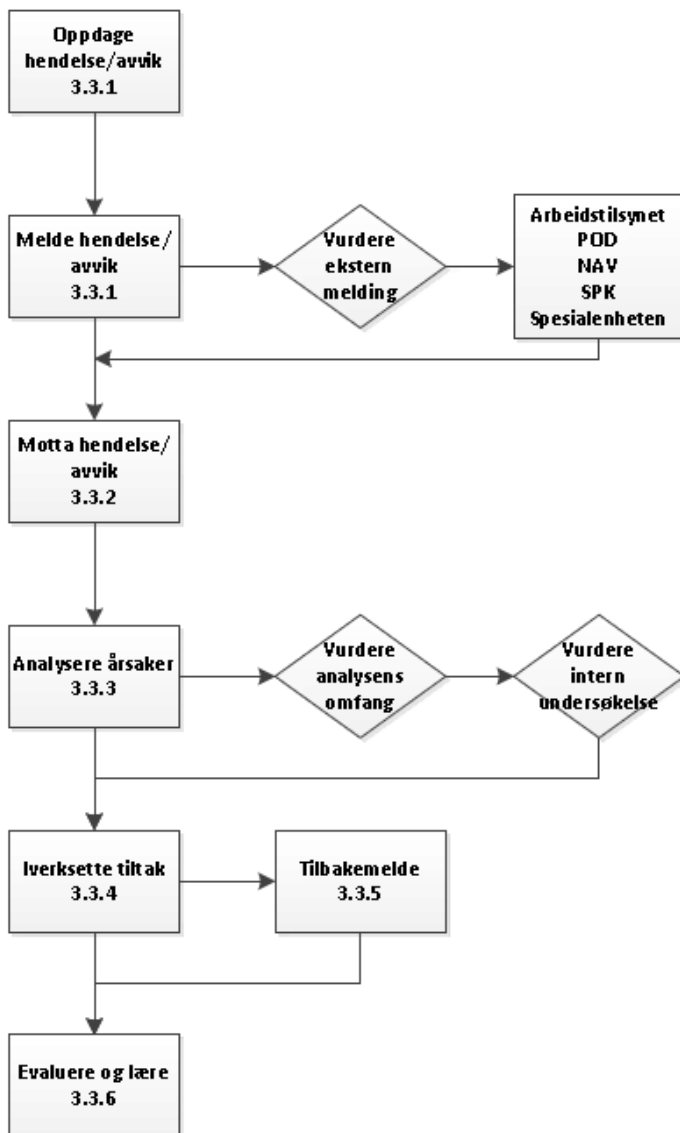
2.5. Sikkerhetskultur i politiet

Sikkerhetskultur som begrep er ikke utbredt i politietaten, og det finnes ingen overordnet instruks eller retningslinjer som samlet berører det store fagområdet som sikkerhetskultur er. Det er imidlertid en rekke ulike dokumenter og føringer som samlet sett kan gå inn under begrepet *sikkerhetskultur*. Først og fremst er dette hjemlet i politiet HMS-håndbok (Politidirektoratet, 2019). Denne er gjeldende for hele politietaten, og for denne oppgaven vil den altså være førende for samtlige politidistrikter. HMS-håndboken berører ikke begrepet *sikkerhetskultur* direkte, men gir en rekke føringer spesielt knyttet til rapportering av avvik. Blant annet står det at «Denne instruksen skal sikre at avvik og (uønskede) hendelser rapporteres og behandles på enhetlig måte i politi- og lensmannsetaten» (Politidirektoratet, 2019, s. 17). Håndboken beskriver videre at det er en rekke gode grunner til å melde avvik, herunder blant annet:

- Strukturert håndtering av avvik og (uønskede) hendelser
- Identifisere hvilke avvik og (uønskede) hendelser og situasjoner som oppstår
- Avdekke bakenforliggende årsaker for å iverksette tiltak og forebygge gjentakelser
- Avdekke risikofaktorer
- Lære og forbedre
- Statistikk, trender, læring av mengden
- Gode tiltak

I dette ligger det ikke bare en forventning om at avvik og uønskede hendelser rapporteres, men også at de følges opp med nødvendige og forebyggende tiltak, at man evner å lære av de rapporterte hendelsene og at dette brukes som en del av det forebyggende sikkerhetsarbeidet. Punkt 3.3.1 i HMS-håndboken gir ikke noe rom for tvil vedrørende hvilke hendelser som skal rapporteres, i det det står: «Er man i tvil om hva som skal meldes er hovedregelen: MELD!» (Politidirektoratet, 2019, s. 19). Det fremkommer også tydelig at det skal være trygt å rapportere avvik i politiet, og at det skal være kultur for å kunne varsle om kritikkverdige forhold uten fare for å bli møtt med gjengjeldelse (Politidirektoratet, 2019, s. 30).

Når det gjelder hvordan en hendelser eller avvik skal rapporteres er det også faste rutiner for dette i politiet. Avvikshåndteringsprosessen er i politiets HMS-håndbok oppsummert på følgende måte:



Figur 4: Prosess for avvikshåndtering (Politidirektoratet, 2019)

3. Teori

I dette kapitlet vil vi redegjøre for aktuelle teoretiske bidrag, som sammen med de empiriske funnene kan være med på å belyse oppgavens problemstilling, og dermed skape ulike perspektiver som man kan forstå funnene i.

Innledningsvis vil vi gå gjennom det som er gjort av tidligere forskning på temaer som belyse problemstillingen. Videre vil vi presentere relevant teori, hvor det først blir redegjort for kulturbegrepet, organisasjonskultur og subkultur. Deretter vil det bli redegjort for sikkerhet og sikkerhetskultur, samt teori omkring informasjonsflyt i organisasjoner og organisasjonsulykker.

3.1. Tidligere forskning

Det overordnede temaet for denne oppgaven er sikkerhetskultur, og det er gjort mye forskning på dette tidligere. Det fremstår som relativt vanlig å skrive om sikkerhetskultur som en del av masteroppgaver på sikkerhetsorienterte studier. Det er noe varierende hvorvidt sikkerhetskultur er hovedtemaet for oppgavene, men det blir ofte tatt med i drøftingen av andre problemstillinger. Det synes å være gjennomgående for disse oppgavene at de har forsket på flere ulike typer organisasjoner, og de er ofte relatert til forfatterens egen arbeidsplass. Eksempler på slike oppgaver er masteroppgave om sikkerhetskulturen i varehandelen (Åmotsbakken, 2018), sikkerhetskultur i oppdrettsnæringen (Palmstrøm, 2019) og sikkerhetskultur i Hospitaldrift (Svendsen, 2014). Det er imidlertid forsket mindre på sikkerhetskultur i politiet. En av få masteroppgaver som tar for seg dette temaet er "Politiets sikkerhetskultur – med fokus på avviksrapportering" av Emberland-Holm (2015), men heller ikke denne oppgaven tar for seg politiets sikkerhetskultur i stort. Den har fokus på avviksrapportering, som en del av sikkerhetskulturen, og utgangspunktet er forskning fra blant annet ett politidistrikt. Etter at denne oppgaven ble skrevet har det i tillegg blitt gjennomført en stor nærpolitireform, som kan ha hatt innvirkning på sikkerhetskulturen. Det virker derfor å være behov for å forske mer på sikkerhetskultur i politiet. Bakgrunnen for dette er at politiets nye organisering etter nærpolitireformen kan ha medført endringer i sikkerhetskulturen, og det er ikke tidligere skrevet oppgaver om sikkerhetskulturen i hele politietaten etter at denne reformen ble gjennomført.

3.2.Kultur

For å kunne skrive en oppgave om sikkerhetskultur vil det være naturlig å redegjøre for begrepene kultur og organisasjonskultur. Kultur er et begrep som de fleste har et forhold til, og det brukes i en rekke ulike anledninger i dagligtalen. Begrepet er vidt, og kan deles inn i flere undergrupper, eller subkulturer. Det kan imidlertid være krevende å gi et konkret og tydelig svar på hva som ligger i dette begrepet. Det ble vist av blant annet Kroeber og Kluckhohn (1952) som i sin bok fremstilte 164 ulike definisjoner av kulturbegrepet. Noen av disse var riktignok relativt like, men det gir en pekepinn på hvor vanskelig dette begrepet faktisk er. Man kan kanskje tenke seg at det var denne frustrasjonen Hannst Johst opplevde da han skrev "Whenever I hear the word culture.... I reach for my gun" (Cox & Flin, 1998, s. 189). Samtidig har det historisk sett vært enkelte definisjoner på kulturbegrepet som har fått bedre fotfeste enn andre. En av disse ble nedtegnet så tidlig som i 1871 av Edward Tyler:

"... det komplekse hele som omfatter viten, trosforestillinger, kunst, lov, skikker og alle andre evner og vaner mennesker erverver seg som medlem av et samfunn" (Andersen, 2001).

Denne definisjonen er omfattende, og selv om den på mange måter kan sies å være dekkende for det mangfoldet som ligger i kulturbegrepet er den også til dels vanskelig å forstå. Det er nettopp denne kompleksiteten som har vært årsaken til at forskere aldri har klart å enes om en felles definisjon. Antonsen (2009, s. 3) påpeker også at selve kulturbegrepet er komplekst og omdiskutert, men at det kan forstås som alt som ikke omhandler menneskelige aspekter, fysiske aspekter eller biologi. Videre mener Antonsen at den generelle kulturen legger sterkere referansepunkter for atferd hos ulike individer, enn det organisasjonskulturen gjør. I denne tolkningen ligger det en forutsetning om at vi alle er del av en eller flere kulturer, enten man snakker om eksempelvis den vestlige kulturen, fotballkulturen, kulturen på skolen eller kulturen innad i en vennegjeng. En vanlig og mye brukt definisjon av kultur, som tar innover seg denne tanken om at vi alle er del av en kultur, er "*... kultur er måten vi gjør ting her hos oss*" (Bang H. , Organisasjonskultur, 2011, s. 21).

En annen definisjon på kultur er gitt av Haukelid (2008): "*Kultur er som fjøslukta: du merker den når du går inn, men ikke at du har den med deg når du går ut*". Oppsummert er det altså ingen tvil om at det kan være vanskelig å sette ord på hva kultur egentlig er, selv om de aller fleste nok at en oppfatning av hva som ligger i begrepet. Gherardi & Nicolini (2000)

oppsummerer at kultur er ikke en fysisk ting eller statisk tilstand som noen eier, det utvikler seg gjennom samspillet mellom mennesker og er i stadig endring.

3.3. Organisasjonskultur

Jacobsen og Thorsvik (2016) definerer en organisasjon som en gruppe hvor det finnes retningslinjer og prosedyrer som gjør at medlemmene arbeider koordinert mot et fastsatt mål. Basert på denne definisjonen vil utvilsomt politiet kunne defineres som en slik organisasjon, og det er her begrepet organisasjonskultur kommer inn. Første gang organisasjonskultur ble fremstilt som et eget begrep var i artikkelen "On studying organizational cultures" (1979). Den grunnleggende tanken var at organisasjonskultur ble sett på som et konkurransefortrinn, og dermed tett koblet til virksomhetens strategi og behov for endring (Schneider, Ehrhart & Macey, 2011 sitert i Bang, 2011, s. 14). Enkelt forklart er organisasjonskultur den spesifikke kulturen som er gjeldende i en organisasjon, eller som Lundy & Cowling (1996, i Sun, 2009, s. 137) beskrev det: "... hvordan vi gjør ting her". Edgar Schein (gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 130) har på sin side beskrevet organisasjonskultur på følgende måte:

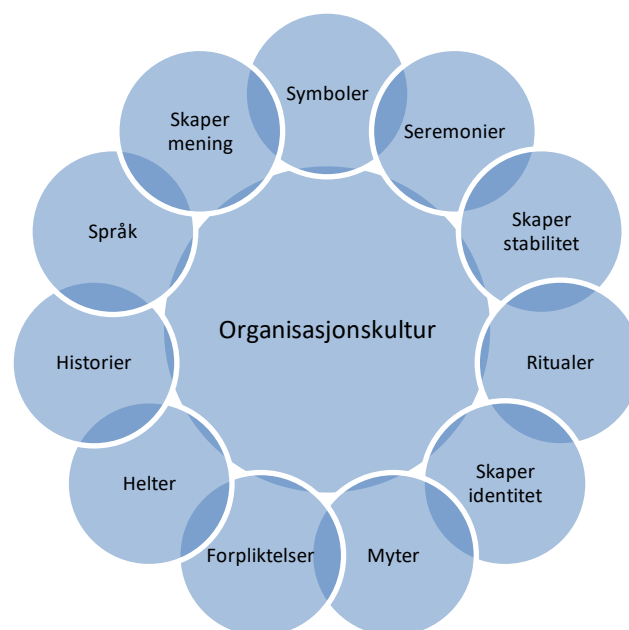
"Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene".

Organisasjonskulturen forteller med andre ord noe om hvordan man skal oppføre seg i organisasjonen, hvilke verdier man strekker seg etter og ikke minst de virkelighetsoppfatningene som skal hjelpe individene i organisasjonen til å forstå hva som er sant og usant (Bang H., 2013, s. 329). Det betyr altså at organisasjoner, på samme måte som enkeltindivider, utvikler en særskilt væremåte og "kjøreregler".

Den mest fremtredende egenskapen til organisasjonskultur er med andre ord at den utvikler seg innenfor en organisasjon. Den har like stor effekt på en gruppe som det den formelle strukturen i organisasjonen har. Gruppens atferd formes altså av organisasjonskulturen, og Jacobsen og Thorsvik (2016) har trukket frem noen av disse effektene:

- Organisasjonskulturen bidrar til å fremme lojalitet, tilhørighet og definere medlemmenes identitet. Dette er med på å dekke flere av menneskene grunnleggende behov, og minimerer risikoen for usikkerhet, utrygghet og utenforskap.
- Når et enkeltindivid skal utføre gitte oppgaver på organisasjonens vegne vil organisasjonskulturen være med på å avgjøre hva som er rett og galt, og hvordan oppgaven bør håndteres. Man ser altså at organisasjonskulturen har en direkte kobling til ledelse og styring.
- En god og sterk organisasjonskultur vil skape tillitt og lojalitet, både mellom ledere og ansatte, og mellom ansatte i ulike enheter innenfor samme organisasjon. Dette kan bidra til at behovet for å kontrollere hverandre reduseres. Samtidig vil koordinering og samhandling forbedres fordi man stoler på hverandre, er gjensidige avhengige av hverandre og utvikler gode måter å kommunisere på.
- Arbeidet utføres med bedre resultat og motivasjon, fordi organisasjonskulturen kan bidra til at man jobber mot et felles og mer meningsfylt mål.

For personer som er nyansatt i en organisasjon vil man på et tidlig tidspunkt bli oppmerksom på det psykososiale arbeidsmiljøet, men det vil kunne ta lengre tid før man får en dypere forståelse for de underliggende forholdene som danner selve arbeidsmiljøet. Ifølge Kaufmann (1996) er organisasjonskulturen med på å definere slike forhold. Figuren under viser noen av hovedfunksjonene til nettopp organisasjonskulturen:



Figur 5: Hovedfunksjoner til organisasjonskultur (Kaufmann m.fl., 1996, s. 269)

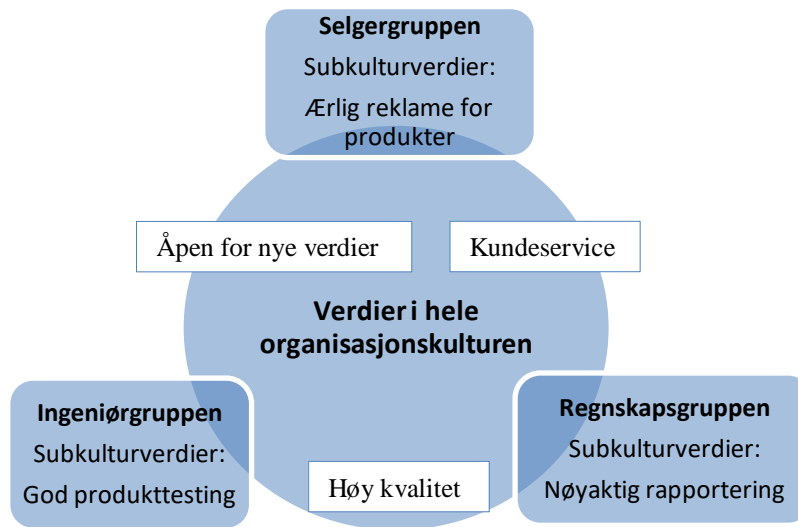
Som nevnt bidrar alle disse faktorene til at de ansatte får en styrket identitetsfølelse. Man føler at man er en del av organisasjonen, som videre fører til økt engasjement, motivasjon og trygghetsfølelse til jobben (Kaufmann & Kaufmann, 1996).

Samtidig påpeker Jacobsen og Thorsvik (2016) at sterke og tydelige kulturer også kan ha uheldige konsekvenser for organisasjonen. Det kan i visse tilfeller blant annet utvikle seg en oppfatning om at det gruppen gjør alltid er korrekt og etisk riktig, slik at man anser seg selv som usårbar. I slike situasjoner kan man fort bli lite mottakelig for kritikk eller synspunkter som ikke er på linje med ens egne (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Med andre ord bidrar dette til å utvikle en form for gruppetenking og kollektive prosesser hvor initiativ, innovasjon og nytenking blir møtt med skepsis, og kritiske røster kan bli sanksjonert. I noen yrker har man i stor grad en følelse av felles identitet, som igjen kan bidra til at man innad i denne gruppen vil føle seg usårbar og bli blind for egne begrensninger. Lærings- og utviklingsevnen til organisasjonen kan altså påvirkes negativt av en sterk kultur ifølge Jacobsen og Thorsvik (2016).

Ved rekruttering av nye ansatte ser ofte ledere, bevisst eller ubevisst, etter personer som deler de verdiene og holdningene som er en del av den aktuelle organisasjonskulturen. Som nyansatte lærer man seg videre hvilken atferd som er "smart" for å bli akseptert og respektert i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Denne sosialiseringprosessen vil i stor grad påvirkes av det lederne sier og gjør, og dermed vil organisasjonskulturen i stor grad formes av ledelsen.

3.3.1. Subkultur

De aller fleste i en organisasjon vil til enhver tid være del av flere ulike kulturer. Slike mindre kulturer innenfor rammen av storkulturen kalles ofte for del-kultur eller subkultur. Ifølge Bang (1995) vil det i de fleste organisasjoner alltid være ulike undergrupper som samhandler med hverandre, deler en virkelighetsoppfatning og utvikler sin egen kultur. Det kan være egne subkulturen som utvikler seg innenfor spesifikke fagmiljøer, avdelinger eller team. Kaufmann m.fl. (1996) har illustrert dette på følgende måte:



Figur 6: Kultur og subkultur (Kaufmann m.fl., 1996, s. 268)

Slike subkulturer kommer imidlertid ikke av seg selv, og Schein (1984) peker på visse forutsetninger som bør være tilstede for at subkulturer skal utvikle seg:

- 1) Teamet/enheten bør ha arbeidet og samhandlet over tid slik at de har opplevd og delt problemer og utfordringer.
- 2) Problemene og utfordringene må ha blitt løst, og man må ha sett virkningen av løsningene.
- 3) Det må ha kommet nye medlemmer inn i teamet/enheten slik at de kan fortsette prosessen til andre.

Tanken om disse forutsetningene deles av Trice & Beyer (1993, gjengitt i Bang, 2011, s. 28) som blant annet skriver at tre forutsetninger bør være tilstede for dannelse av subkulturer i en organisasjon: "... hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika". Bang (2011, s. 28) understreker også at alder, kjønn, sosiale klasser og utdanning vil kunne styrke utviklingen av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatning i enhetene.

Totalt sett består organisasjonskulturen av både det som er felles for hele organisasjonen, med andre ord summen av alle subkulturer, og samhandlingen mellom de ulike subkulturene (Bang H., 2011, s. 28). Det innebærer at det også kan være utfordringer knyttet til utviklingen av flere ulike subkulturer. Noen av disse subkulturene kan være konkurrerende, og et typisk

eksempel er at subkulturene blant "vanlige ansatte" ofte vil være en "motkultur" til ledelsens mål og verdier (Haukelid K. , 2001).

3.4.Sikkerhet

Overordnet tema for denne oppgaven er sikkerhetskultur, og for å kunne si noe om hva som menes med dette begrepet må vi først etablere en forståelse for *sikkerhet*. Det høres kanskje rart ut at sikkerhetsbegrepet må defineres, da det kan være lett å tenke seg frem til hva det omhandler. Alle kan være enig i at en viktig faktor for å overholde fartsgrensene er nettopp hensynet til sikkerhet, men hvordan kan vi konkret definere og måle dette begrepet? Store norske leksikon (2020) definerer sikkerhet på følgende måte:

"Sikkerhet kan defineres som en tilstand; fravær av uønskede hendelser eller frihet fra fare og frykt. Denne tilstanden er imidlertid ikke statisk, men påvirkes av endringer i faktorer som trussel og farer, sårbarhet og verdi".

Man ser altså at sikkerhet defineres ut fra hva det *ikke* er. Også en av de mest kjente definisjonene på sikkerhet, av Hollnagel, Nemeth og Dekker (2008, gjengitt i Reason, 2000, s. 4), følger samme tankegang: *"Freedom from unacceptable risk"*. En slik definisjon innebærer at man baserer seg på unngåelsen av ulykker og unødvendig risiko, ikke tilstedeværelse av sikkerhet. For å kunne måle sikkerhet er det dermed en forutsetning at sikkerheten ikke er fullstendig tilstede, for dersom sikkerheten er komplett vil det ikke være noe å måle (Hollnagel, Safety-I and Safety-II: The Past and Future of Safety Management, 2014).

Denne oppgaven vil i det videre arbeidet basere seg på en noe mer passende definisjon på sikkerhet som er gitt av Reason (2000):

"... evne for enkeltpersoner eller organisasjoner til å håndtere risiko og farer for å unngå skade eller tap, og likevel oppnå sine mål".

Denne definisjonen sier noe om at sikkerhet er en prosess, noe som en person eller organisasjon har, og at nettopp dette er årsaken til at sikkerhet er utfordrende å måle (Hollnagel, Nemeth, & Dekker, 2008).

3.5.Sikkerhetskultur

På samme måte som det utvikles ulike kulturer og subkulturer i organisasjoner vil det også være tilstede en sikkerhetskultur. Dette begrepet er forholdvis nytt, og ble tatt i bruk først mot slutten av 1980-tallet som følge av Tsjernobyl-ulykken. Man pekte på dårlig sikkerhetskultur, med fokus på brudd på prosedyrer, som en del av årsakene til ulykken. Spørsmålet man kan stille seg er hva man egentlig mente med dårlig sikkerhetskultur. Som så mye annet er også dette er omdiskutert begrep, og det finnes en rekke ulike definisjoner:

"Comprises attitudes, behaviors, norms and values, personal responsibilities as well as human resources features such as training and development" (Glendon & Stanton, 2000, s. 206)

"Refers to the attitudes, beliefs and perceptions shared by natural groups as defining norms and values, which determine how they act and react in relation to risk and risk control system". (Hale, 2000)

"Culture is the product of multiple goal directed interactions between people, jobs and the organization; while safety culture is that observable degree of effort by which all organizational members directs their attention toward improving safety on a daily basis". (Cooper, 2000)

Felles for disse definisjonene er at de viser til at sikkerhetskultur handler om blant annet holdninger, verdier og normer. Likevel er det noe uenighet blant forskere om hvordan sikkerhetskultur defineres, og det finnes ingen allmenn godtatt definisjon. Denne oppgaven vil i det videre arbeidet støtte seg på en av de mest brukte definisjonene:

"... summen av individenes og gruppens verdier, holdninger, kompetanse og atferdsmønstre som viser deres forpliktelse og ferdigheter til å følge organisasjonens helse- og sikkerhetsprogrammer. Organisasjoner med god sikkerhetskultur kjennetegnes av en kommunikasjon bygget på gjensidig tillit, delt oppfatning av sikkerhetsbegrepet og en tiltro til effekten av forebyggende tiltak". (Reason, 1997, s. 194)

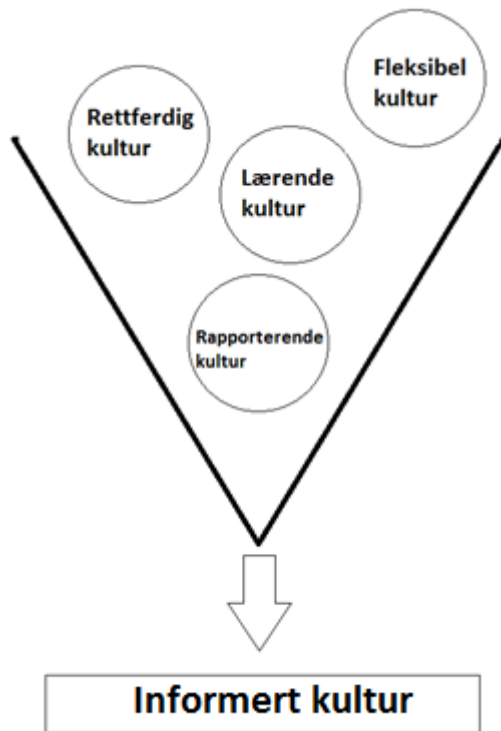
Definisjonen henstiller altså til at sikkerhetskultur handler om en felles forståelse, verdier, holdninger og atferdsmønstre knyttet til sikkerhet i organisasjonen, og hvordan dette påvirker forholdet mellom de ansatte og ledelsen (Rausand & Utne, 2009). Reason (1997) peker på at en sikkerhetskultur på mange måter kan betraktes som en drivkraft som kontinuerlig "pusher" et system frem mot det endelige målet, som vil være sikkerhet uten tanke på hverken organisasjonsledelsens personlighet eller andre ytre faktorer. Samtidig er det viktig å påpeke at dette "endelige målet" ikke er en tilstand som man reelt vil kunne oppnå. Reason (2000) hevdet, i motsetning til enkelte andre forskere, at sikkerhetskultur ikke er noe en organisasjon har eller ikke har. Det handler om at veien til en sikkerhetskultur er en reise, og ikke en destinasjon. Dette uttrykte Reason som "... a product of continual striving" (Reason, 2000, s. 4). Oppsummert kan man altså si at sikkerhetskultur ikke er en tilstand men et kontinuerlig arbeid, og man vil ikke kunne nå en tilstand hvor man "er i mål" med sikkerhetskulturarbeidet:

"Hvis du tror din virksomhet har en god sikkerhetskultur tar du sannsynligvis feil..."

(Reason, 1997, s. 220)

3.6.Kjennetegn ved en god sikkerhetskultur

En god sikkerhetskultur kjennetegnes ifølge Reason (1997) ved at det er en langsiktig prosess som krever små tiltak over tid for å bli vellykket. God sikkerhetskultur kan ikke ses på som et ferdig produkt, da det er selve prosessen som er viktig, ikke produktet. På den måten vil den kontinuerlige belønningen ligge i selve arbeidet mot målet som alltid er foran oss (Reason, 1997). Videre hevder Reason (1997) at en organisasjon må ha en informert kultur, for å ha en god sikkerhetskultur, og at dette kun kan oppnås dersom man har fokus på fire ulike faktorer: rapporterende kultur, rettferdig kultur, fleksibel kultur og lærende kultur. Man kan altså fremstille Reasons (1997) tanker på følgende måte:



Figur 7: Sikkerhetskultur (Reason, 1997)

3.6.1. Rapporterende kultur

En rapporterende kultur innebærer at det er god kultur for å rapportere om avvik, feil og nestenulykker, som en del av sikkerhetsarbeidet. For at man skal kunne avverge og redusere sannsynligheten for fremtidige ulykker og uønskede hendelser er det viktig at det rapporteres og settes i system for å kunne iverksette sikkerhetstiltak (Rausand & Utne, 2009). Dette forutsetter imidlertid både at de ansatte ser verdien av å rapportere, og at organisasjonen har en stor grad av tillitt. Med dette menes at man for det første har en tro på at rapportering vil føre til iverksettelse av sikkerhetstiltak, men også at man ved rapportering har en sikkerhet mot disiplinære tiltak innenfor det man kan beskrive som "rimelighetens grenser", konfidensialitet og anonymitet. For å oppnå dette er det viktig at rapporteringssystemet er fordelt mellom ulike enheter som samler inn, analyserer og sanksjonerer.

Samtidig beskriver Reason (1997) ulike krav til rapporteringssystemet, for at det skal kunne anses som vellykket. For det første må de som rapporterer om avvik, feil og nestenulykker få tilbakemeldinger på sine rapporter. Disse tilbakemeldingene må ifølge Reason (1997, s. 197) komme raskt, de må være relevant og lett tilgjengelige. Det understrekes i følgende utsagn:

"Apart from lack (or loss) of trust, few things will stifle incident reporting more than the perceived absence of any useful outcome" (Reason, 1997, s. 200).

Det handler om å skape tiltro til at det å rapportere har en effekt, og dermed bidra til å skape en rapporteringskultur. I tillegg er det viktig at rapporteringssystemet er basert på korte og spesifikke spørsmål, men at det er mulighet for at de som rapporterer kan beskrive avvikene i detalj, komme med forklaringer og også forslag til tiltak.

En annen viktig faktor ved rapporteringssystemet er at de ansatte må ha tro på arbeidsgivers motivasjon ikke er å fordele skyld til enkeltindivider, men at man ønsker å avdekke organisatoriske forhold som tillater at avvik, feil og nestenulykker oppstår (Reason, 1997). På denne måten åpner man med andre ord opp for en proaktiv tilnærming til å forbedre sikkerheten og forhindre av uønskede hendelser oppstår. Denne prosessen er det utvilsomt en viktig lederoppgave å oppmuntre til rapportering, samt å forklare at dette ikke medfører sanksjoner, og resultatet vil være at man oppnår en sterkere rapporteringskultur. Sten og Fjerdingen (2003) trekker det så langt som å hevde at ledelsens engasjement er helt essensielt, og forsøk på å forbedre sikkerheten i en organisasjon reduseres betraktelig dersom det ikke støttes av ledelsen.

Oppsummert nevner Reason (1997, s. 197) fem suksessfaktorer for at et rapporteringssystem skal fungere godt:

- Man bør unngå å benytte sanksjoner av disiplinær art dersom det er mulig.
- Det bør være mulig å rapportere anonymt og fortrolig.
- Den som mottar rapporten bør ikke være i en posisjon som har myndighet til å iverksette disiplinære sanksjoner.
- Det må gis raske, seriøse og nyttige tilbakemeldinger på alle rapporter.
- Det må være enkelt å fylle ut avviksrapportene.

3.6.2. Rettferdig kultur

En rettferdig kultur handler om at de ansatte skal ha tiltro til at organisasjonen som helhet har fokus på å handle rettferdig. I de aller fleste organisasjoner benyttes det både formelle og uformelle sanksjoner som reaksjon på måten vi oppfører oss på. En rettferdig kultur handler ikke om at man ikke skal kunne irrettesettes eller oppleve sanksjoner, men det handler om at

det skal være likhet i hvordan saker håndteres. Likevel vil de fleste organisasjoner aldri kunne oppnå en 100 % rettferdig kultur (Reason, 1997, s. 205).

En rettferdig kultur kan på mange måter sammenstilles med begrepet «*just culture*». Dette er av EU definert på følgende måte:

“Just culture is a culture in which front-line operators and others are not punished for actions, omissions or decisions taken by them which are commensurate with their experience and training, but where gross negligence, willful violations and destructive acts are not tolerated”. (EU, 2014)

Hele tanken med begrepet «just culture» er å ha en rettferdig og metodisk risikoreducerende tilnærming som vurderer alle rapportert om feil, avvik og nestenulykker. Samtidig skal de ansatte holdes ansvarlige for den atferden de har i sitt arbeid. Det er ikke slik at uønskede handlinger ikke skal kunne få konsekvenser. Det ville i seg selv vært med å bryte ned sikkerhetskulturen. Nettopp fordi de fleste organisasjoner har enkelte ansatte som bryter reglene oftere enn andre er det viktig at det slås ned på denne typen oppførsel. Hvis disse personene gjentatte ganger "slipper unna" vil det være skadelig for troverdigheten til det disiplinære systemet (Dekker, 2012). Poenget må, ifølge Reason (1997, s. 205), være at man må balansere konsekvensene ved represalier. På samme måte som at ingen ansatte vil få "full immunitet" for uønskede hendelser som er utført forsettlig, er det heller ikke akseptabelt å straffe alle uforsettlige uønskede hendelser. Tillitten i organisasjonen bygges først når sanksjonene eller reaksjonene står i forhold til selve handlingen. Ifølge Reason (1997) vil det imidlertid ha svært begrenset verdi for forebygging og forbedring av sikkerheten å legge skylden på noen når feil skjer.

Bakgrunnen for tanken om å ha en rettferdig kultur handler om å skape tillitt, troverdighet og åpenhet i organisasjonen. På den ene siden handler det om å sanksjonere uakseptable handlinger på en måte som oppfattes som rettferdig, men det er minst like viktig å ha en kultur hvor det er rom for å gjøre feil uten å frykte konsekvensene. En perfekt rettferdig organisasjon har gode systemer for å skille mellom intensjoner, handlinger og konsekvenser, og kanskje enda viktigere: mellom villedte eller fortsettlige handlinger og farlige handlinger uten skyld eller ulykker. Reason (1997) påpeker at organisasjonene bør fokusere på å lete etter latente feil, og samtidig erkjenne at selv de beste kan gjøre feil.

Ifølge Dekker (2012) er et av hovedmomentene med «just culture» at organisasjonen bruker ressursene på å forebygge feil og lære av dem når de oppstår, fremfor å lete etter en syndebukk man kan legge skylden på. Det innebærer også at man forstår at et rapporteringssystem som oppfordrer de ansatte til å melde fra om feil, uønskede hendelser og mangler er en viktig faktor i organisatorisk læring som kan bidra til å forhindre at samme feil skjer igjen.

Som i alle andre forhold tar det tid å bygge tillitt og troverdighet i en organisasjon. Det å skape en rettferdig kultur kan ta mange år, og det vil kreve hardt arbeid. Hovedsakelig handler disse utfordringene om at man må overbevise de ansatte om rapporteringer og informasjon som de gir til organisasjonen ikke vil bli brukt mot dem i etterkant, eller at organisasjonen er ute etter å «ta dem». Shepard (2011) har definert fire ulike faser som en organisasjon må gjennomføre for å etablere en rettferdig kultur:

1. *Planlegge for endring:* Det må etableres en prosjektgruppe, som blir gitt et tydelig og ledelsesforankret mandat, og misjon og forståelse bør avklares. Det må på plass avklaring i forhold til hvordan rapporteringssystemet kan endres, eller implementeres hvis det ikke eksisterer, og hvordan man skal kommunisere med de ansatte. Det er viktig at beslutninger som fattes av prosjektgruppen er basert på solid forskning og undersøkelser, slik at det får troverdighet og tillitt i organisasjonen.
2. *Kommunikasjon til ansatte:* I denne fasen må man iverksette den kommunikasjonsplanen som ble drøftet og besluttet i fase 1. Det vil være viktig å forberede seg på å forklare dette nøye for de ansatte, da det med stor grad av sannsynlighet vil være noen som er skeptiske eller motvillige. Prosjektgruppen må kunne forklare godt at den rapporteringen og informasjonen man ønsker fra de ansatte ikke vil bli brukt mot dem, lagt i personalmapper eller på andre måte få negative konsekvenser for dem.
3. *Implementeringsprosessen:* Dette er kanskje den mest kritiske fasen, hvor prosjektgruppens arbeid skal implementeres i organisasjonen. Det er vanlig å benytte belønning og incentiver for å få de ansatte til å ta i bruk rapporteringssystemer, da dette kan vise at det å rapportere er ønsket atferd.

4. *Evaluere:* I denne fasen må prosjektgruppene evaluere det tidligere arbeidet, og i hvilken grad man lyktes med å implementere en rettferdig kultur. En god løsning kan være å sammenligne data fra en fersk undersøkelse i organisasjonen med tidligere data. Ved behov må man implementere ytterligere tiltak for å skape endring.

3.6.3. Fleksibel kultur

En organisasjon med fleksibel kultur kjennetegnes ved at den har god evne til å tilpasse seg en dynamisk virkelighet med varierende utfordringer og endrede krav (Reason, 1997). Det handler altså om omstillingsevne, og det å være fleksibel i møte med omgivelsene. Fleksible kulturer håndterer gjerne endringer i trussel og drift etter behov, og evner å ha både normalt og stort arbeidspress uten at det går ut over sikkerheten (Petroleumstilsynet, 2004).

Slike organisasjoner vil ofte ha en type desentralisert lederskap, hvor det blir satset på ansatte i førstelinjene som har lokalkunnskap og – kompetanse, som gjør dem rustet til å håndtere utfordringene der de er. Samtidig kjennetegnes de også av at de raskt kan omstille seg til en mer sentralisert ledelsesform. Typiske eksempler på slike organisasjoner kan være politi, ambulansetjenesten, forsvarspersonell eller flybesetning, altså virksomheter hvor man utfører tjenester i et miljø hvor forutsetningen raskt kan endre seg. Mye av ansvaret legges på førstelinjepersonellet kunnskap og kompetanse når det gjelder hvordan et oppdrag eller en hendelse skal håndteres. På tross av at dette er organisasjoner som tradisjonelt har en hierarkisk lederstruktur så settes dette til en viss grad til side når selve oppdraget håndteres, og man støtter seg i stor grad på førstelinjelederne. Reason (1997) peker derfor på at organisasjoner med en fleksibel kultur bruker mye tid og ressurser på å motivere og sørge for kunnskap- og kompetanseheving hos sine ledere i førstelinje.

Den fleksible kulturen preges også av at man har mange ansatte som utfører relativt like arbeidsoppgaver. Det anses som en styrke i form av at flere personer kan komme med innspill til kontinuerlig forbedring innad i organisasjonen, noe som igjen fører til større pålitelighet til endringene. Det forutsetter imidlertid at man internt i organisasjonen har stor takhøyde, har innført en kultur hvor man verdsetter kreativitet, innspill og involvering av de ansatte (Reason, 1997).

3.6.4. Lærende kultur

Læring handler om å legge til rette for prosesser som resulterer i at man endrer atferd eller handlingsmønstre. Jacobsen og Thorsvik (2016, s. 353), har definert læring som «*en prosess der mennesker eller organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen*». Definisjonen er illustrert i figuren under:



Figur 8: Individuell og organisatorisk læring (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 355)

Denne definisjonen peker på at læring i organisasjoner foregår ved at man avdekker et forhold som man bør gjøre noe med. Dette skjer ofte på individnivå (blå figur), og man kan derfor si at organisasjonslæring ikke vil kunne skje uten at det foregår læring også hos individene (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Man gjennomfører deretter en problemanalyse for å se på hvorfor nettopp dette skjedde, før man tilegner seg ny kunnskap og ideer om hvordan ting kan gjøres bedre neste gang. På dette stadiet kunne prosessen stoppet, og man kunne sagt seg fornøyd med at det har vært en individuell læringsprosess. Organisasjonslæringen (rød figur) starter imidlertid når individet i stedet formidler den nye kunnskapen og kompetansen til andre i organisasjonen. Deretter blir man på kollektivt nivå enige om å endre praksisen, og slik resulterer dette i at organisasjonen som helhet endrer praksis, og dermed har vært gjennom en læringsprosess.

Av de fire kravene til god sikkerhetskultur mener Reason (1997) at lærende kultur er den letteste å skape, men samtidig den som er mest komplisert å få til og fungere optimalt. Han mente at læring består av faktorene observasjon, refleksjon, utarbeidelse og utførelse, hvorav den siste er den vanskeligste. Reason (1997) begrunner dette med at det alltid vil være andre viktige oppgaver som fort kan prioriteres foran læring, og at lærende organisasjoner derfor kjennetegnes av at de har ledere som igangsetter tiltak og tilrettelegger for kunnskaps- og

kompetanseheving. Jacobsen og Thorsvik (2016) understøtter dette, og mener at utveksling av kunnskap må gå både oppover og nedover i organisasjonen. Derfor er det helt avgjørende å ha tillitt i organisasjonen for å klare å etablere en lærende kultur.

3.7. Politikultur

Denne oppgaven omhandler sikkerhetskultur i politiet, og i den forbindelse vil det være nyttig å vite litt om hva som er spesielt for kulturen i politiet. Politiet, som alle andre organisasjoner, vil ha en egen type kultur som har utviklet seg gjennom mange år, og det er mye tilgjengelig forskning på politikultur. Så hva mener vi egentlig med begrepet politikultur? Hvis man tar utgangspunkt i den tidligere nevnte definisjonen på *kultur* og tilpasser denne til politiets virksomhet så kan man si at politikultur handler om hvordan man gjør ting i politiet. Altså hvordan politiet tenker, snakker, handler og hvordan de utfører sitt samfunnsoppdrag (Johannessen, 2013). Det innebærer at politikulturen sier noe om hvordan politiet opptrer i tjenesten, men det betyr ikke at alle politiansatte fremstår på samme måte. I tråd med teoriene om subkultur har også internasjonal forskning vist at det finnes flere ulike politikulturer (NOU 2009:12). Ifølge Granér (2004, gjengitt i NOU 2009:12) kan disse deles opp i to hovedkategorier: den legalistiske kulturen og den autonome kulturen:

- *Den legalistiske kulturen:* Denne kulturen kjennetegnes av at tjenestepersonene etterlever svært høy etisk og politifaglig standard, og de er lojale både ovenfor de vedtatte prinsippene og normene som råder, og reglene for hvordan polititjenesten skal utføres.
- *Den autonome kulturen:* Som navnet tilsier kjennetegnes den autonome kulturen av ansatte som har et noe «friere» forhold til regler og retningslinjer. Denne kulturen dominerer ifølge Granér (2004) den operative polititjenesten, og vises ved at tjenestepersonene ofte finner straffeprosessuelle snarveier. Denne typen ansatte er ofte vanskeligere for ledere å kontrollere og styre, men det lar seg gjøre å jobbe på denne måten fordi det oppfattes som en effektiv måte å jobbe på, både av kollegaer og ledere.

Det er ingen tvil om at politiets arbeid reguleres av en rekke lover, forskrifter, rundskriv og instruksjoner, men det vil likevel kunne oppstå situasjoner hvor det er et gap mellom regelverket og det store mangfoldet av oppdrag og risikofylte hendelser som polititjenestepersoner kan stå

ovenfor. Det er nettopp dette gapet som fylles med den kunnskapen, kompetansen og erfaringen som de ansatte snakker om seg imellom. På denne måten bidrar det til en lik tilnærming til ulike situasjoner, selv om det i enkelte tilfeller kan være i strid med gjeldende regelverk (NOU 2009:12)

Så langt har vi altså sett at politikultur i bunn og grunn er den kulturen som finnes i politietaten, men at det finnes ulike subkulturer og dermed ulikheter i handlingsmønster og atferd for politiansatte. Som tidligere nevnt består politiet av et stort mangfold ansatte, fra de politioperative mannskapene til blant annet jurister, samfunnsvitere og sivile ledere. Det er derfor ikke overraskende at det vil være ulike subkulturer innenfor de ulike fagmiljøene, og spesielt det operative miljøet skiller seg ut fra de øvrige subkulturene (Johannessen, 2013).

Johannessen (2013) har forsket på politikultur, og mener at det i all hovedsak er fire elementer knyttet til mennesker som uttrykkes gjennom organisasjonen; identitet, makt, moral-etikk og kommunikasjon. For de operative fagmiljøene er det først og fremst gruppeidentitet og tilhørighet som peker seg ut som hovedelementene. Det kommer ifølge Johannessen (2013) av at polityrket generelt ses på som risikofyllt, og det er nødvendig med samhold og tillitt blant mannskapene for å kunne løse de ulike oppdragene. Nettopp dette samholdet gjør at man som en del av gruppen får beskyttelse, og dermed en reduksjon av risikoen for å bli utsatt for vold og trusler. Dette spiller naturligvis også inn på maktfenomenet, i form av at man som del av en større gruppe får økt makt, samt at det vil kreve økt makt for enkeltindividene. Med det menes at en reduksjon i risikoen forutsetter større behov for kontroll, mestring og forutsigbarhet. For moral-etikk fenomenet har holdning og atferden hos politiet tradisjonelt vært at man tier, holder seg til gruppen og jobber for å hjelpe personer som har vært utsatt for kriminalitet (Johannessen, 2013). Denne normen med at man tier og holder sammen har ofte blitt betegnet som «blue code of silence», og viser til at til tross for uenigheter og ulike synspunkt så har polititjenestepersoner generelt en motvilje til å rapportere kollegaer som bryter regelverket. Dette bunner i en svært sterk tilhørighet og samhold i gruppen, og Loyens (2013) går så langt som å hevde at det i en politikultur ikke lønner seg å skille seg ut eller ha meninger som skiller seg fra gruppens. Loyens (2013) hevder videre at politiet som organisasjon på mange måter kan sammenlignes med en familie, hvor det å rapportere kollegers handlinger raskt vil bli oppfattet som et svik. Det bunner i en dyp og tosidig lojalitet; på den ene siden handler det om lojaliteten mellom kolleger som arbeider sammen hver dag, støtter hverandre og hjelper hverandre når situasjonen krever det, mens det på den

andre siden også handler om lojalitet til politiet som organisasjon. Selv om man også vil oppleve lojalitet og solidaritet også i andre yrker viser Loyens (2013) til at det for politiet har blitt avdekket en uvanlig høy grad av arbeidssolidaritet, og i forlengelsen en høy grad av lojalitet. Dette er imidlertid ikke de eneste årsakene til den såkalte «blue code of silence». Loyens (2013) hevder, i likhet med annen forskning på politikultur, at det er en rekke ulike årsaker fenomenet:

- Man opplever en slags frykt for hevn eller gjengjeldelse innad i gruppen dersom man rapporterer kolleger.
- De ansatte har gjort ulike avtaler om å ikke tyste på hverandre.
- En opplevelse om at ledelsen ikke støtter de ansatte, men heller utsetter dem for sanksjoner for selv de minste overtramp har ført til at man heller velger å la ting «fare forbi», i stedet for å rapportere det. Det handler altså om en slags fryktkultur som gjør at man ikke ønsker å rapportere uønsket aktivitet.
- Ofte benyttes argumentet om at «krigen mot kriminaliteten» gjør opp for de ulike regelbruddene.
- Det pekes også på at ansatte ikke føler at de har ansvar for å rapportere kolleger for overtramp eller feilhandlinger.

3.8. Informasjonsflyt i organisasjoner

Så langt har sikkerhetskultur i stor grad blitt definert av Reason (1997) ved bruk av fire ulike krav til en god sikkerhetskultur. Westrum (2014) har på sin side definert sikkerhetskultur ut fra en vurdering av informasjonsflyten i organisasjonen. Basert på hvordan informasjon formidles og deles i en organisasjon, altså informasjonsflyten, vil man kunne forutse hvordan organisasjonen vil reagere når utfordringer oppstår og dannes basert på ledelsens preferanser, symbolske handlinger, sanksjoner og incentivsystemer. Det er dette som kalles «High integrity-teorien» til Ron Westrum (2004). Han mener at en organisasjon kultur i all hovedsak kan deles inn tre kategorier, basert på informasjonsflyten. Dette beskriver han som patologiske, byråkratiske og generative organisasjoner (Westrum, 2004, s. 23):

Patologisk	Byråkratisk	Generativ
Lav grad av samarbeid	Middels grad av samarbeid	Høy grad av samarbeid
Budbringer skutt	Budbringer negligjert	Budbringere trent
Ansvarsområder innsnevret	Begrensede ansvarsområder	Risiko og ansvar deles på tvers av organisasjonen
Engasjement utenfor egen avdeling blir sett ned på	Engasjement utenfor egen avdeling tolereres	Engasjement utenfor egen avdeling oppfordres
Feil → skyld	Feil → rettferdighet	Feil → granskning
Nye ideer knuses	Nye ideer ses på som et problem	Nye ideer implementeres

Figur 9: Hvordan organisasjoner prosesserer informasjon (Westrum, 2004, sammenstilt i Åmotsbakken, 2018)

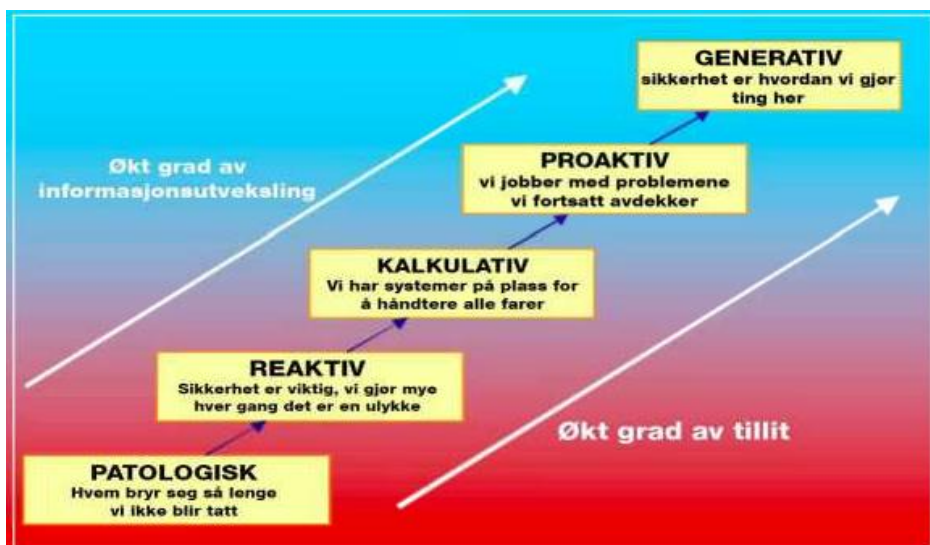
Westrum (2004, 2014) beskriver de tre kategoriene på følgende måte:

- *Patologiske organisasjoner:* Kjennetegnet er først og fremst redsel og trusler, og en kultur hvor enkeltpersoner tilbakeholder informasjon av politiske grunner eller for egen vinnings hensikt. Den generelle oppfatning i patologiske organisasjoner er at de ansatte ikke identifiserer seg med avdelingen eller organisasjonens mål og visjoner, da fokuset i stedet ligger på enkeltindividet. Informasjonsflyten er krevende og utfordrende, i stor grad fordi det er en iboende frykt for sanksjoner. Mye av dette bunnar i en sterk hierarkisk oppbygning. Videre kjennetegnes patologiske organisasjoner av at intern maktkamp og anerkjennelse av ledere er i fokus, og tar oppmerksomheten vekk fra mye annen informasjon.
- *Byråkratiske organisasjoner:* Som benevnelsen tilsier er denne typen organisasjoner opptatt av regler, struktur og fordeling av ansvarsområder. Det betyr at de ansatte i større grad identifiserer seg med sin egen funksjon og avdelingens mål, fremfor de overordnede målene for organisasjonen. Informasjonsflyten i byråkratiske

organisasjoner skjer som regel etter standardiserte metoder og i henhold til besluttede rutiner. Til forskjell fra patologiske organisasjoner blir ikke nye ideer knust med en gang, men de holdes likevel innenfor den enkelte avdeling fordi de ofte blir sett på som et problem.

- *Generative organisasjoner:* Den generative organisasjonen flytter fokuset over til oppdraget og det arbeidet som skal gjøres, og det medfører at de ansatte i større grad identifiserer seg med organisasjonenes overordnede mål og visjoner. Denne typen organisasjon kjennetegnes også av at de i all hovedsak er proaktive, ved at de tilstreber å få relevant informasjon ut til rett person i korrekt tilstand og til rett tid, på tross av mulige hindre på veien. Det innebærer også at nye ideer og forslag blir analysert og vurdert før de eventuelt blir implementert av ledelsen. Til forskjell fra de to andre kategoriene oppfordres ansatte i generative organisasjoner til å tenke selv, ta initiativ og involvere seg i organisasjonen, som fokuserer på samhandling og informasjonsflyt på tvers av avdelinger og hierarkiske nivåer.

Hvordan er så disse tre kategoriene rangert i forhold til hverandre når det kommer til sikkerhetskultur? Hudson (2007; Parker m.fl., 2006) har basert på den nevnte kategorisering til Westrum laget en femtrinnsmodell som rangerer de ulike organisasjonene i forhold til nivået på sikkerhetskulturen.



Figur 10: Rangering av ulike organisasjoner med hensyn til sikkerhetskultur (Hudson, 2007; Parker m.fl., 2006)

Hudson (2007) har definert de fem kategoriene på følgende måte:

- *Patologisk kultur:* Organisasjonen har ingen interesse av sikkerhetsarbeid, og har ingen retningslinjer vedrørende sikkerhet. De problemene og utfordringene som oppstår anses som menneskeskapt, og organisasjonen fokuserer på kontinuerlig drift. Sikkerhetsarbeid blir sett på som en unødvendig kostnad, og det som blir gjort gjøres kun for å unngå sanksjoner fra myndighetene (Parker, Lawrie, & Hudson, A framework for understanding the development of organizational safety culture, 2006).
- *Reaktive kulturer:* Organisasjonene har en tanke om at ulykker skyldes bevisste handlinger fra de ansatte, og selv om sikkerhet får et noe større fokus enn i patologiske kulturer så er det fortsatt ikke utviklet metoder og praksis for sikkerhetsarbeid. Enkelte systemer, slik som avvikssystemer er på plass, men fungerer ikke etter intensjonen. Samtidig har reaktive kulturer ofte en positiv innstilling til sikkerhet, men det begrenser seg i de fleste tilfeller til å handle om forebyggende tiltak i førstelinjene (Parker, Lawrie, & Hudson, A framework for understanding the development of organizational safety culture, 2006). Informasjonsflyten fra ledelsen til førstelinje er god, men omhandler i liten grad sikkerhet (Hudson, 2001).
- *Kalkulativ kultur:* I denne typen organisasjon begynner ledelse å ta sikkerhet på alvor. Man systematiserer sikkerhetsarbeidet i form av utarbeidelse av blant annet risikoanalyser, men det styres likevel av en kost-nytte metodikk hvor sikkerhet ses på som en ekstra arbeidsoppgave, ikke en integrert del av organisasjonen (Hudson, 2001). Blant annet betyr det at rapporteringssystemene fungerer bedre, og man har bedre praksis for å gjennomgå rutiner og prosedyrer, men det gjøres ofte bare en gang. Årsaken er i mange tilfeller at sikkerhetsarbeidet veies opp mot kostnader, og det er hele tiden balanse som er målet.
- *Proaktive kulturer:* I en organisasjon med proaktiv kultur begynner sikkerhetskulturen å bli fremtredende. Man har fått på plass bedre styringssystemer for sikkerhet, risikoanalyser og sikkerhetsprosedyrer. Samtidig ser man ifølge Hudson (2001) at informasjonsflyten ofte stopper opp hos mellomleder, og ikke når ut til hele organisasjonen. På den annen side blir sikkerhet prioritert fordi man ser at det påvirker den totale driften, men man sliter med at individenes overbevisning ofte ikke samsvarer med ledelsens visjoner, verdier og mål.

- *Generativ kultur*: Sikkerheten er grunnlaget i organisasjonen og gjennomsyrrer den totale driften! Enkeltindividene i organisasjonen er så fokusert på sikkerhet at det ikke eksisterer en kultur for å ta snarveier som kan resultere i feil eller uønskede hendelser (Hudson, 2014). Den grunnleggende tanken er at sikkerhet og profitt er i balanse, og ledelsen har forstått at god sikkerhet bidrar til økte inntekter (Parker, Lawrie, & Hudson, A framework for understanding the development of organizational safety culture, 2006).

Modellen er altså basert på tanken om at jo høyre opp man kommer jo sterkere sikkerhetskultur har organisasjonen. Det innebærer at Hudson (2007) ser på de patologiske, reaktive og kalkulative organisasjonene som svake når det gjelder sikkerhetskultur. Følgelig har en proaktiv organisasjon sterkere sikkerhetskultur, mens den mest avanserte sikkerhetskulturen finnes hos de generative organisasjonene.

3.9. Risikopersepsjon

Når man snakker om sikkerhetskultur kommer man heller ikke utenom begrepet risikopersepsjon, som kort fortalt handler om hvordan man oppfatter risiko. Uavhengig av type organisasjon og kultur vil man ikke kunne etablere en god sikkerhetskultur uten at man har fokus på de ansattes forståelse av sikkerhet og risiko. Det at de ansatte har en oppfatning og mening om sikkerhet er et tegn på god sikkerhetskultur ifølge Reason (1997). Man kan oppnå bedre forståelse for sikkerhetsarbeidet ved at de ansatte gis opplæring og jevnlig trening, nettopp fordi det vil bidra til at man i større grad blir klar over hvilke farer som kan oppstå på arbeidsplassen og hva som er årsaken til at ulykker og uønskede hendelser inntreffer (Veccio-Sudus & Griffiths, 2004).

Risikopersepsjon handler altså om enkeltindividenes subjektive risikoforståelse, og defineres av Mearns og Flin (1995, s. 299) på følgende måte:

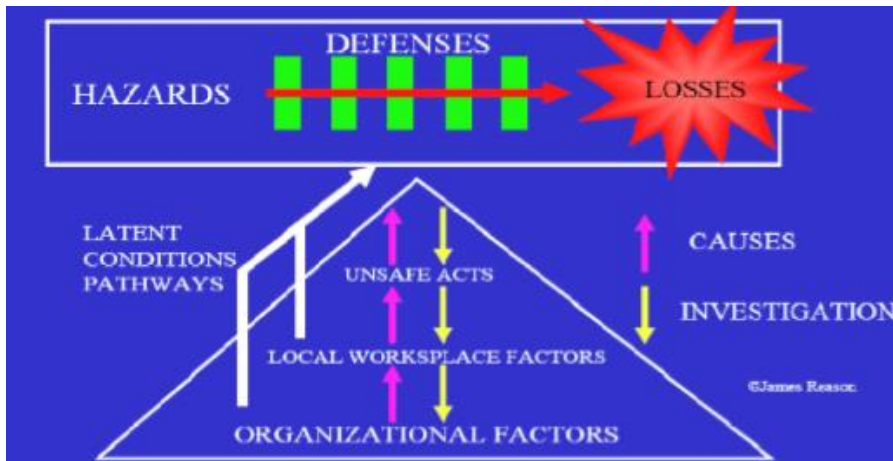
"The study of people's beliefs, attitudes, judgements and feelings about hazards, danger and risk-taking".

Første steg i risikopersepsjonsprosessen er naturligvis om individet i det hele tatt er klar over faren som kan oppstå. Hvordan dette oppleves av enkeltpersoner avhenger naturligvis av

kunnskap, kompetanse, erfaring og trening, og vil i stor grad være avgjørende for hvilke holdninger man har til risiko (Mearns & Flin, 1995). Samtidig påpekes det at en rekke andre faktorer også påvirker opplevelsen av risiko; jobbtilfredshet, oppfatning av hvordan sikkerhet er ivaretatt på jobben og hvordan ledere og kollegaer opplever sikkerheten. Det er den totale opplevelsen som vil være med på å avgjøre enkeltindividenes atferdsmønster og holdninger når det gjelder å bryte med regelverk og dermed kunne forårsake ulykker og uønskede hendelser. Mearns og Flin (1995) påpeker at en større bevissthet omkring risikobildet vil kunne medføre større varsomhet i jobben og redusert sannsynlighet for ulykker, og dermed ser man at risikopersepsjon til en viss grad vil kunne si noe om organisasjonens sikkerhetskultur.

3.10. Organisasjonsulykker

Som nevnt er det viktig for sikkerhetskulturen at de ansatte har forståelse for hvordan farer og ulykker i organisasjonen kan oppstå. Hele poenget med å jobbe for å ha en god sikkerhetskultur er at man ønsker å unngå ulykker og uønskede hendelser, på bakgrunn av en tanke om at svakheter i sikkerhetskulturen vil kunne føre til nettopp slike hendelser. Teorien om organisasjonsulykker ble først introdusert av James Reason, og handler om hvordan ulykker har flere årsaker og involverer ansatte på ulike nivåer i en organisasjon (Reason, 2016). Samtidig er det et viktig moment at slike ulykker også vil kunne ha en negativ effekt på parter som i utgangspunktet ikke var involvert i ulykken. Det betyr altså at ulykkene ifølge Reason (2016) vil få konsekvenser som er mer omfattende enn det man i utgangspunktet forventer. Eksempelvis vil ulykker internt i politiet fort kunne påvirke samfunnsoppdraget de er gitt, og dermed tjenesten som ytes ovenfor befolkningen. For å kunne forstå hvordan slike organisasjonsulykker kan oppstå er det viktig å analysere hendelsene og få en oversikt over de grunnleggende årsakene. Reason (2016) introduserte en modell for å forstå utviklingen i en organisasjonsulykke, som ofte er komplekse hendelser uten en åpenbar årsak.



Figur 11: Organisasjonsulykker (Reason, 1997)

Når en ulykke inntreffer vil man være svært tidlig ute etter å finne årsaken til at den oppstod. I dagens samfunn er vi opptatt av å finne et enkelt svar, men Reason (2016) hevder at ulykker ofte oppstår av flere årsaker, som ikke nødvendigvis er like enkle å oppdage. Modellen over viser hvordan årsakene deles inn i tre forskjellige hovedområder:

- *Organisatoriske forhold:* Med dette menes forhold som over tid vil påvirke holdninger og normer i en organisasjon. Typiske eksempler på slike forhold kan være økonomi, ressursfordeling, planlegging, informasjon og administrasjon. Enkelt sagt er det altså de faktorene som er grunnlaget for enhver organisasjon, og som er med på å forme de ansatte og arbeidshverdagen.
- *Lokale arbeidsforhold:* Dette omhandler de lokale forholdene som den enkelte ansatte påvirkes av hver eneste dag. Det kan være snakk om blant annet bemanning, utstyr, lønn, tidspress og arbeidsprosedyrer. Det er spesielt når disse faktorene får en negativ utvikling, som for eksempel at en avdeling er underbemannet, har stort tidspress og ikke har det rette utstyret for å gjøre den jobben de er satt til, at det vil kunne bidra til at en ulykke oppstår.
- *Utrygge handlinger:* Feilhandlinger oppstår som regel på bakgrunn av de organisatoriske forholdene og lokale arbeidsfaktorene. Reason (2016) viser til at mennesker ikke er maskiner som utfører jobben helt feilfritt og uavhengig av omgivelsene.

Modellen viser hvordan de tre faktorene påvirker hverandre, og hvordan det i ytterste konsekvens kan resultere i en ulykke. Den øverste firkanten i modellen visualiserer hvordan Reason (2016) ser for seg at disse organisasjonsulykkene oppstår når farene eller truslene har brutt gjennom alle forsvarsbarrierene og sikkerhetsmekanismene i organisasjonen. Totalt sett betyr dette altså at det er en rekke ulike faktorer som samlet vil kunne resultere i en ulykke (Reason, 2016).

Aktive feil og latente forhold

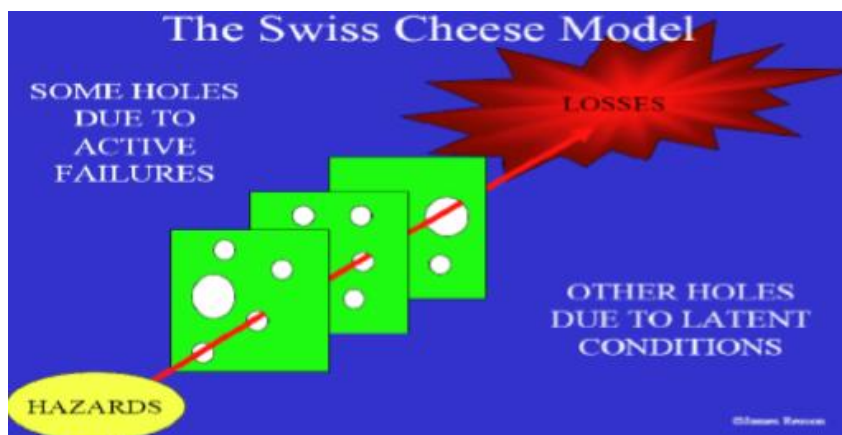
I vurderingen av de ulike forholdene som resulterer i en ulykke skiller Reason (2016) mellom aktive feil og latente forhold. De aktive feilhandlingene begås av ansatte i den «skarpe» enden av organisasjonen, altså førstelinjepersonellet. I politiets organisasjon vil det altså være snakk om blant annet politipatruljene, grensekrollører og operasjonssentralen, men også sivilt ansatte som har publikumskontakt. De aktive feilhandlingene som begås gir som regel øyeblikkelig og relativt tidsbegrenset effekt på systemet.

De latente forholdene er feil som oppstår over en lengre tidsperiode. Denne typen forhold er gjerne beslutninger og strategiske avgjørelser som er fattet av myndighetene, bedriftsledere og strateger, og de kan være i dvalemodus i lang tid før de, ofte i kombinasjon med de lokale faktorene, trenger gjennom forsvarsbarrierene. I en organisasjon vil slike latente forhold alltid være tilstede, men det er samspillet med de øvrige faktorene som avgjør i hvilken grad de blir synlige for oss.

3.10.1. The Swiss Cheese Model (Sveitserost-modellen)

En måte å visualisere svakheter i sikkerhetskulturen på er gjennom den såkalt "sveitserost-modellen" til James Reason (1997). Denne modellen viser at svakheter i sikkerhetskulturen kan føre til hull i såkalte sikkerhetsbarrierer og forsvarsmekanismer, som ikke nødvendigvis er synlige for organisasjonen.

Modellens hensikt er å vise at en ulykke ofte oppstår som følge av en rekke ulike faktorer, og det er utfordrende å skulle peke ut en eksakt årsak til ulykken. Det er en serie av flere aktive feil og latente forhold som resulterer i at en ulykke eller uønsket hendelse oppstår (Reason, 2016).

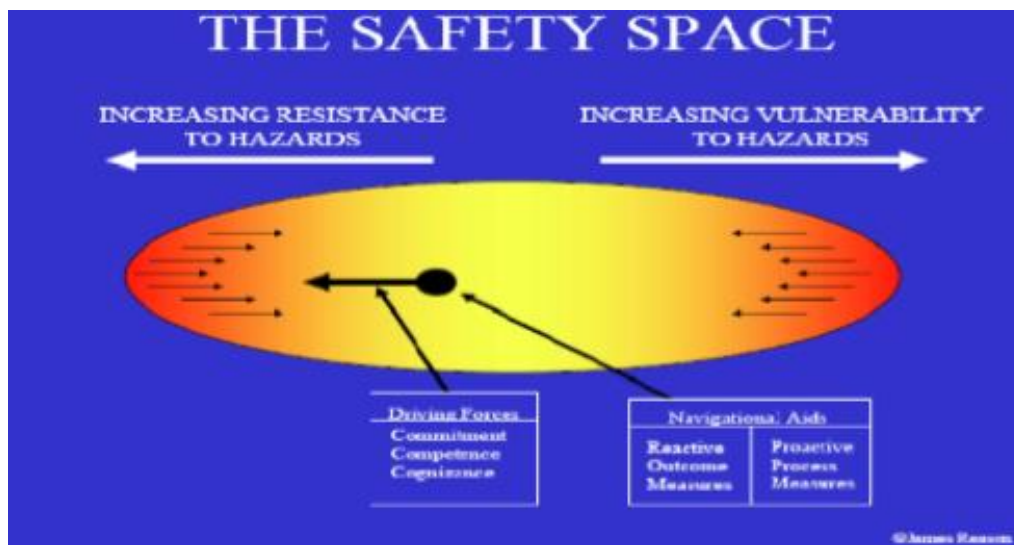


Figur 12: Sveitserostmodellen (Reason, 1997)

De grønne «skivene» i modellen representerer de ulike forsvarsbarrierene og sikkerhetsmekanismene som finnes i en organisasjon. Slike barrierer kan være alt fra prosedyrer, rutiner og sjekklister, til lovverk, kompetanseheving, bemanning og materiell. Rett og slett alt som bidrar til at uønskede hendelser ikke skal oppstå. Som modellen viser har alle disse barrierene noen hull, eller svakheter, som aktive feil og latente forhold vil kunne trenge gjennom. En ulykke vil kunne oppstå dersom farene eller truslene trenger gjennom alle disse barrierene, og det er av den grunn svært viktig at organisasjonene har gode systemer for å kontrollere disse barrierene, og har en proaktiv holdning for å avdekke svakheter i disse (Reason, 2016).

3.10.2. The safety space

Selv om mange ledere nok har et ønske om å oppnå absolutt sikkerhet hevder Reason (2016) på sin side at dette ikke er mulig. Det å skulle ha en målsetning om at ulykker aldri vil inntreffe er urealistisk og virkelighetsfjernt. Det er derimot av større betydning at man fokuserer på organisasjonens motstandsdyktighet og sårbarhet. Det er disse begrepene som kan si noe om sannsynligheten for at en ulykke vil oppstå, og Reason (2016) presenterer dette som *sikkerhetsrommet* (*The safety space*):



Figur 13: The safety space (Reason 1997)

Sikkerhetsrommet er en enkel modell som innebærer at alle organisasjoner vil være plassert innenfor det gule/røde området. På den ene siden finner vi motstandsdyktigheten, og på den andre siden sårbarheten. Disse fremstilles som to motpoler, og organisasjonens plassering i modellen gir et bilde på de totale forsvarsbarrierene.

Et viktig poeng er at modellen er dynamisk, og en organisasjon vil være i kontinuerlig bevegelse mellom motstandsdyktighet og sårbarhet. Hvis en uønsket hendelse oppstår vil det sannsynligvis medføre at organisasjonen iverksetter en rekke ekstra sikkerhetstiltak, som fører til at man beveger seg nærmere motstandsdyktighet. Hvis man derimot opplever en lang periode uten noen ulykker vil man kanskje bli noe sløvere, og dermed bevege seg nærmere sårbarhetspolen. Nøyaktig hvor i modellen man plasseres påvirkes av tre ulike forhold (Reason, 2016):

- *Grad av forpliktelse, ressurser og motivasjon med tanke på sikkerhet.* Det handler om sikkerhetskulturen i organisasjonen, og i hvilken grad man tar dette på alvor, eller om man bare ser på sikkerhet som en ekstra utgiftspost.
- *Kompetanse i organisasjonen, erfaringslæring og kunnskapsdeling.* Organisasjoner som har en god kultur for å dele kompetanse med andre, og handle i tråd med den, vil i større grad bevege seg mot økt motstandsdyktighet.
- *Bevissthet omkring sikkerhet.* Det er utvilsomt viktig at organisasjonene får et bevisst forhold til sikkerhet, og blir klar over hvilke forhold som kan true nettopp deres organisasjon.

3.10.3. High Reliability Organizations (HRO)

Hittil har man sett at uønskede hendelser og ulykker i organisasjoner ofte skjer som en følge av svakheter i sikkerhetskulturen. Spørsmålet man må stille seg da er om det finnes organisasjonsstrukturer som er robuste nok til å forebygge at slike hendelser kan oppstå. Det var i den sammenheng at Karl Weicks (1999) teori om «High Reliability Organizations» oppstod. I utgangspunktet var denne teorien ment for virksomheter som ikke kan "prøve og feile", fordi det kan få fatale konsekvenser. Klassiske eksempler på slike virksomheter er atomkraftverk, hangarskip og lufttrafikk-kontrollen, men det vil også være mulig å se for seg at dette er gjeldende for politiet. Ikke fordi politiet er å anse som en høyteknologisk virksomhet, men fordi man har et viktig samfunnsoppdrag som ikke tillater prøving, feiling og uønskede hendelser. Det handler om å skape robuste organisasjoner som kan motstå og overvinne uønskede hendelser og ulykker. Engen et.al. (2017, s. 153) peker blant annet på at "*HRO-er har som målsetning å styre enhver tilpasning og redusere usikkerhet*".

HRO-teorien baserer seg altså på en tanke om at verden er uforutsigbar, kompleks, ustabil og ukjent. Hovedelementet i teorien er at årvåkenhet gjør det mulig å se betydningen av svake signaler, og respondere sterkt på dem (Weick & Sutcliffe, 2001). For å gjøre dette må sikkerheten være i fokus, man må utarbeide gode systemer for rapportering, håndtering av avvik, redundans og reservesystemer.

For å skape høy pålitelighet er det viktig at rutiner og prosedyrer er gjennomarbeidet (Engen, et al., 2017). Det innebærer blant annet at man har en felles oppfatning av hvilke hendelser som absolutt ikke kan oppstå, og samtidig gode analyser av hvilke feil som kan føre til disse hendelsene. Videre forutsetter dette at beslutningsmyndigheten er delegert ned til rett nivå, slik at man effektivt kan håndtere det som oppstår (Aven, Boyesen, Njå, Olsen, & Sandve, 2016). Her fremkommer det tydelige forskjeller fra Reasons teori om organisasjonsulykker. For HRO-er oppleves det som helt naturlig at mindre feil vil oppstå, og man har derfor fokus på å ha systemer som fanger opp dette på et tidlig tidspunkt, slik at det ikke kan utvikle seg til en katastrofal ulykke. I en klassisk organisasjonsulykke finner man ikke det samme fokuset på å avdekke feil tidlig og iverksette effektive tiltak umiddelbart for å avverge en katastrofe.

Det handler om at man utvikler pålitelige systemer bestående av upålitelige enkeltelemer. Aven m. fl (2016, s. 59) peker på at organisasjoner kan blir mer pålitelige og sikre, slik at man kan kompensere for menneskelige feil og svakheter. Man har altså et optimistisk syn på styring av sikkerhet.

Det er en bred oppfatning om at HRO-perspektivet er å anse som et ideal innen sikkerhetskulturen. Faktisk er denne teorien så sentral at en rekke av de kjente definisjonene på sikkerhetskultur er basert på nettopp HRO. Noen eksempler på dette er:

"Reasons approach to safety management and safety culture is also to a large degree adopted by the HRO perspective" (Oltedal, 2011).

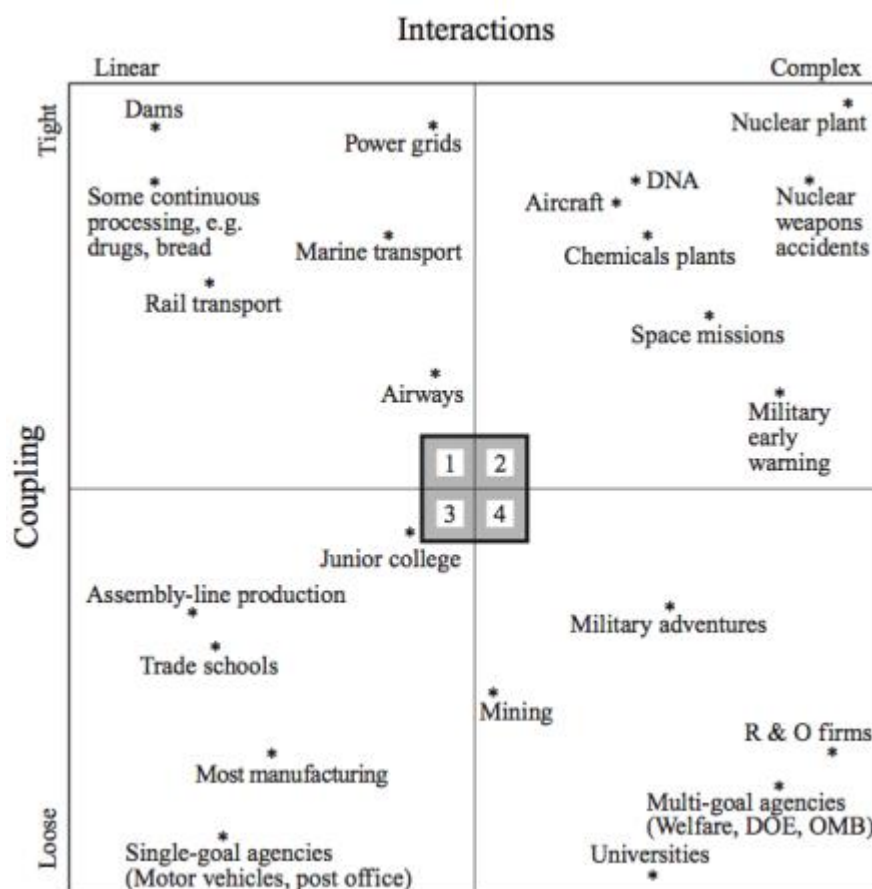
"It is noticeable that many of the characteristics of the generative organization suggested by Westrum echo the characteristics of the high reliability organizations described by Karl Weick (1987)..." (Parker, Lawrie, & Hudson, 2005).

I lys av HRO-perspektivet peker Aven m.fl. (2016, s. 59) på at det er fire betingelser for at en organisasjon skal kunne bli tilstrekkelig sikker og pålitelig:

1. Sikkerhet og pålitelighet må ha høyeste prioritet
2. Systemer for redundans vil øke sikkerheten
3. Desentralisert styring, sterk organisasjonskultur og kontinuerlig læring
4. Fokus på organisatorisk læring

3.10.4. Normal Accident Theory (NAT)

Normal Accident Theory, heretter kalt NAT, er en av hovedteoriene innen litteraturen om hvordan kriser oppstår, og hvordan de kan oppdages og avverges. Teorien kan på mange måter ses på som en motsetning til den nevnte teorien om HRO, og bygger på en tanke om at det i teknologiske systemer ikke vil være mulig å sikre seg fullstendig mot alle typer ulykker (Engen, et al., 2017). Betegnelsen "Normal Accident Theory" viser til at slike systemer som er komplekse og tett koblede har særtrekk som gjør enkelte ulykker «normale» (Engen, et al., 2017, s. 143). Modellen under viser hvordan Perrow (1984) så for seg inndelingen av ulike organisasjoner ut fra de to parameterne «interaksjoner» og «koblinger».



Figur 14: Normal Accidents Theory (Perrow, 1984)

NAT baserer seg på at man har delt inn teknologiske systemer i fire nivåer;

1. *Del*: Det første nivået er kun en liten del, den minste komponenten i systemet.
2. *Enhet*: En enhet består av flere ulike deler, og utgjør det andre nivået.
3. *Delsystem*: Et delsystem består av flere enheter.

4. *System*: Alle delsystemene totalt utgjør det helhetlige systemet, som er det fjerde og øverste nivået.

Perrow (1984) skiller mellom hendelser som kan oppstå på de to første nivåene og ulykker som kan oppstå på de to neste (Engen, et al., 2017, s. 143), og beskriver forskjellen mellom disse på følgende måte:

- *Ulykke*: Perrow betegner en ulykke som en feil som oppstår i et subsystem eller et system, og som skader mer enn en enkelt enhet slik at det forstyrre den totale produksjonen.
- *Hendelse*: En hendelse er definert som en skade som har potensial til å forstyrre systemet som helhet, men som likevel er begrenset til en del eller enhet av systemet.

NAT handler altså om at man aldri vil kunne sikre seg fullstendig mot alle typer uønskede hendelser eller ulykker. Interaksjonen mellom feilene vil kunne føre til komponentfeilulykker, dersom de er forventet, eller systemulykker dersom de ikke er forventet. Til forskjell fra Reasons teori om organisasjonsulykker har man her en tanke om at kombinasjonen av mindre feil vil kunne føre til katastrofale ulykker, ved at de forsterker hverandre. Spesielt ved systemulykker, som ikke-forventede koblinger og komplekse interaksjoner, ser man forskjellen fra Reasons teori som i større grad tar for seg feilhandlingene enkeltvis, og i enklere systemer. På denne måten kan man se på NAT som en videreføring av teorien om organisasjonsulykker.

4. Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for de ulike metodiske valgene vi har tatt og hvordan data har blitt samlet inn og håndtert. Videre vil det bli reflektert rundt disse valgene, etiske utfordringer og validiteten og reliabiliteten til den forskningen som har blitt gjennomført. Det vil også bli redegjort for hvordan vi gikk frem for å utarbeide intervjuguide, og hva som ligger bak vårt valg av respondenter.

Til daglig jobber vi på taktisk og operasjonelt nivå i ulike politidistrikt. Av den grunn har vi også drøftet de etiske utfordringene knyttet til det å være ansatt i den organisasjonen vi forsker på. Fokuset vil i den forbindelse være på å få frem de sterke og svake sidene ved å velge denne problemstillingen, og hvordan dette kan påvirke forskningen.

4.1. Forskningsstrategi og problemstilling

Ifølge Yin (2014) er enhver forskning avhengig av et forskningsdesign, som kan sammenlignes med en logisk plan for å komme seg fra et sted til et annet. Før vi startet å skrive denne masteroppgaven laget vi derfor et forskningsdesign med utgangspunkt i den problemstillingen vi hadde valgt. Dette fungerte som et slag veikart for oss, som gjorde at vi hele tiden visste hvor vi var, hvor vi skulle og hvordan vi skulle komme dit. Blaikie (2010) påpeker at et forskningsdesign, i tillegg til å beskrive hvilke valg som er tatt og hvorfor, også har som hensikt å åpne for en kritisk evaluering av disse. Det handler kort fortalt om å kunne forutse ulike aspekter ved forskningen, og planlegge dem i den rekkefølgen som passer for den aktuelle studien. Vi valgte å følge Blaikies (2010) forskningsdesign, som er bygd opp av tema/problemstilling, forskningsspørsmål, forskningsstrategi, teoretisk tilnærming, datatyper og kilder, datainnsamling og analyse.

Oppgaven er bygd på følgende problemstilling:

"Hva kjennetegner sikkerhetskulturen i politiet?"

Med bakgrunn i våre arbeidsforhold, kunnskap og erfaring hadde vi, før vi tok fatt på denne masteroppgaven, en oppfatning om at politiet er har en mangelfull sikkerhetskultur.

Problemstillingen vår legger derfor opp til et eksplorerende design, som ifølge (Jacobsen, 2005) kjennetegnes av at det betinger en metode som får frem nyanserte data, går i dybden, er

følsomt for uventede forhold, og følgelig er åpen for kontekstuelle forhold. Vi ønsket med andre ord å undersøke om vår oppfattelse var riktig, og få et mer nyansert bilde av den reelle situasjonen. Vi ønsket i forlengelsen av dette å se på hvilke svakheter sikkerhetskulturen i politiet har, og hva man kunne gjøre for å utbedre disse, men samtidig også se hva som var positivt med sikkerhetskulturen. Vi ønsket å gjøre dette ved å belyse følgende forskningsspørsmål:

- Hva er styrker og svakheter med politiet sin sikkerhetskultur?
- Er det forskjell på sikkerhetskulturen i de ulike nivåene/enhetene i politiet?
- Har politiet god informasjonsflyt vedrørende sikkerhet?

Vi var likevel hele tiden oppmerksomme på at vi kunne bli nødt til å justere forskningen dersom respondentene kom til å påpeke momenter som vi ikke hadde vurdert. I så tilfelle ville vi tatt det med videre i forskningen, for å unngå at vi går glipp av verdifull og relevant data.

4.2.Forskningsmetode

Når man gjennomfører et forskningsarbeid er valg av metode helt sentralt. Forskningsmetode handler om hvordan man ønsker å gå frem for å samle inn informasjon og data som er nødvendig for å belyse den valgte problemstillingen. En mer spesifikk definisjon på metode er gitt av Aubert:

"En metode er en fremgangsmåte, et middel for å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet hører med i arsenalet av metoder" (Vilhelm Aubert, gjengitt i Hellevik, 2009).

Det finnes en rekke ulike metoder for å samle inn data til en forskningsoppgave. De kan imidlertid grovt sett deles inn i to hovedkategorier: kvantitative og kvalitative metoder. Mange vil nok si at det er vanligst å velge en av disse metodene, men det er ingenting i veien for å benytte en kombinasjon av disse dersom det anses som hensiktsmessig eller nødvendig for å belyse oppgaven tilstrekkelig. Ifølge Jacobsen (2005) kjennetegnes kvantitative metoder av at man går bredt ut til et stort antall respondenter og stiller spørsmål for å sikre at man får valide data. Tanken her er at man videre benytter teori for å forklare empirien, altså den innsamlede dataen. Til forskjell handler kvalitative metoder om at man har et større helhetsfokus. I praksis betyr det at man har et mindre antall respondenter eller

undersøkellesobjekter hvor man går mer i dybden. Man har altså en tilnærming hvor empirien først presenteres, for deretter å trekke inn teorier som kan forklare eller belyse forståelsen av den virkeligheten som beskrives (Jacobsen D., Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, 2. utgave, 2005).

For å besvare vår problemstilling har vi valgt å benytte oss av kvalitative metoder. Årsaken til dette er at vi ønsket å gå i dybden på temaet og innhente et mangfold av informasjon fra få undersøkellesobjekter. Det innebærer helt konkret at vi valgte å gjennomføre dybdeintervjuer med et utvalg respondenter. Dette ble gjort for at vi skulle ha mulighet til å bruke god tid på per respondent for å innhente mest mulig informasjon. Metoden understøttes av blant annet Thagaard (2009), som påpeker at studier hvor det er nær kontakt mellom forsker og forskningsobjekt gir bedre grunnlag for å forstå sosiale fenomener. Intervju vil være et eksempel på en slik metode hvor man får nærhet til forskningsobjektet. Thagaard (2009) viser videre til at intervju er en metode hvor noe av hensikten er å få kunnskap om hvordan enkeltindivider opplever og reflekterer over sin egen situasjon. Dette samsvarer godt med våre intensjoner for denne oppgaven, og hva slags informasjonsbehov vi har for å belyse problemstillingen.

Det kan samtidig argumenteres for at en kvantitativ metode ville gitt oss en større bredde, ved at vi hadde fått svar fra et større utvalg respondenter, eksempelvis ved å gjennomføre en spørreundersøkelse. Det ville imidlertid gitt begrenset informasjon fra hver respondent. Bakgrunnen for at vi valgte en kvalitativ metode var at vi ønsket å få frem nettopp den unike forståelsen og opplevelsen til de ulike respondentene, samtidig som vi ønsket å få frem deres personlige synspunkter om de aktuelle temaene. Det ville vært vanskelig å fange opp dette i en spørreundersøkelse, da disse ofte tar for seg det som er felles eller gjennomsnittlig, mens kvalitative metoder kjennetegnes av større fleksibilitet (Jacobsen D., 2005).

Senere i oppgaven vil vi drøfte et annet viktig moment, nemlig at vi forsker på egen organisasjon. Det innebærer at vi har en kjennskap og et forhold til det fenomenet vi skal forske på, og det er av betydning at vi erkjenner og aksepterer at det kan ha en innvirkning på forskningen. Det handler også om at den refleksiviteten som dominerer de kvalitative metodene gjør at forskerens påvirkning på forskningsprosessen, og i det påfølgende også resultatene av den, er uunngåelig (Blaikie, 2012). Kvantitative metoder er, på den annen side, kjennetegnet av at forskeren søker nøytralitet og avstand (Dalland, 2012).

4.3. Adgang til data

Det er strenge regler for forskning på politiet, og det er derfor utarbeidet både nasjonale og lokale rutiner for hvordan det skal søkes om tillatelse til dette. I forkant av denne studien tok vi derfor først kontakt med Politidirektoratet. De ble forelagt en prosjektbeskrivelse av studien, vårt ønske om å forske på politiet og bakgrunnen for denne masteroppgaven. Det ble samtidig også understreket at gradert og/eller taushetsbelagt informasjon ikke ville bli benyttet i denne studien, at både politidistriktene og respondentene ville holdes anonyme og at respondentene ikke skulle fritas fra sin taushetsplikt. Politidirektoratet hadde ingen innvendinger til denne studien, så lenge det også ble godkjent av de aktuelle politidistriktene.

Tilsvarende søknad ble sendt til de aktuelle politidistriktene, hvorpå samtlige ga sin tillatelse til at vi gjennomført våre undersøkelser i de respektive politidistriktene.

I forkant av studien ble det også sendt en søknad til Norsk senter for forskningsdata (NSD), for å få tillatelse til å gjennomføre studien slik vi ønsket. NSD samtykket til dette, og tillatelsen fra NSD er vedlagt denne oppgaven.

4.4. Datainnsamling

Datainnsamling kan ifølge Blaikie (2010) i all hovedsak gjøres på tre ulike måter, kalt henholdsvis primær-, sekundær- og tertiærdata. Som navnet tilsier er det forskeren selv som innhenter data som er definert som primærdata, og dette kan gjøres gjennom eksempelvis intervjuer. Sekundærdata har blitt innhentet og generert av andre, og kan benyttes ved at man i sine egne undersøkelser benytter andres forskning. Sekundærdata handler altså om å benytte allerede eksisterende forskning for å belyse egne studier. Det er imidlertid viktig at dette er rådata, altså at ikke andre har tolket dataen som benyttes da dette vil kunne påvirke forskningen. Hvis dataene har blitt tolket av andre vil den bli klassifisert som tertiærdata. Forskjellen mellom sekundær- og tertiærdata ligger altså i om den har blitt tolket og vurdert av andre, og således potensielt har blitt påvirket i en retning.

Denne oppgaven er i hovedsak basert på primærdata, som betyr at vi har gjort våre egne undersøkelser. Helt konkret har vi gjennomført egne intervjuer av en rekke respondenter, og videre tolket og behandlet disse dataene.

Et viktig moment da vi innhentet data var at vi prøvde å være mest mulig åpne, og i liten grad ønsket å legge føringer eller restriksjoner på den informasjonen vi innhentet. Med det menes at vi ikke ønsket å påvirke respondentene på noe måte, eller begrense deres muligheter til å uttale seg om aktuelle temaer. Ved å benytte en slik tilnærming for datainnsamlingen fikk respondentene relativt stor grad av frihet til å bestemme hva de ønsket å vektlegge under intervjuene, og på den måte også hvilken type informasjon vi fikk ut av studien. Dette belyser også en viktig forskjell mellom kvantitative og kvalitative metoder; ved kvalitative metoder blir informasjonen kategorisert først etter at datainnsamlingen er gjennomført. Etter vår oppfatning har det bidratt til at vi har fått en bedre forståelse for individenes unike oppfattelse og opplevelse av de aktuelle temaene. Som tidligere nevnt beskrives ofte kvalitative metoder som mer fleksible enn kvantitative, og det er nettopp i slike tilfeller at denne faktoren blir fremtredende, ved at man gjennom intervjuet oppnår en nærhet mellom forskerne og respondentene siden datainnsamlingen foregår ansikt til ansikt (Jacobsen D., 2005).

Det har imidlertid vært viktig for oss å være bevisst ulempene eller ankepunktene ved å gjennomføre datainnsamlingen ved å benytte kvalitative metoder. Først og fremst er det svært tid- og ressurskrevende ved at data innsamlingen foregår med en respondent om gangen (Jacobsen D., 2005). I tillegg kan dataene være svært kompliserte å tolke, fordi man vil ha et stort spekter av data og mange nyanser. Det kan føre til at forskerne, bevisst eller ei, siler ut informasjon og dermed ikke får med alle de ulike nyansene som ligger i dataene. Et annet ankepunkt med de kvalitative metodene er naturligvis at de baserer seg på et lite antall respondenter eller undersøkelsesobjekter. I denne oppgaven har vi benytter 13 respondenter, og det er derfor viktig å ha et bevisst forhold til om disse er representative for hele politietaten som består av nesten 17.000 ansatte (Politiet, 2020). På den annen side så er heller ikke målet med kvalitative metoder å generalisere, men å få belyst de ulike respondentenes unike forståelse og oppfatning.

4.4.1. Semi-strukturerte dybdeintervju

Når man velger å benytte kvalitative metoder for datainnsamlinger er det tre ulike måter å gjøre dette på; observasjon, intervju og dokumentstudier (Jacobsen D. , 2005). Som det tidligere har blitt redegjort for har vi i denne oppgaven benyttet intervju som metode, da vi anså det som mest hensiktsmessig for å svare på problemstillingen, og de øvrige metodene etter vår mening ikke ville vært like godt egnet til dette formålet. Det er vanskelig å se for seg

at man ved bruk av observasjon ville fått tilstrekkelig informasjon til å si noe om sikkerhetskulturen i politiet, og det ville samtidig vært svært tid- og ressurskrevende. I tillegg ville man stått overfor flere usikkerhetsfaktorer, blant annet om man ville opplevd et bredt nok utvalg av situasjoner som kunne belyst sikkerhetskulturen. Observasjon som metode ville også, slik vi ser det, i dette tilfellet hatt en svakhet ved at enkelte aktører hadde tilpasset sin atferd til sikkerhet når de vet at de blir observert. Således ville ikke forskningen gitt et godt bilde av virkeligheten og sikkerhetskulturen slik det faktisk er.

Dokumentstudier fremstod heller ikke som aktuelt for oss, da det ikke eksisterer dokumentasjon som kan si noe om sikkerhetskulturen i politiet som helhet. Politiet har de siste årene vært gjennom en omfattende reform, og det er gjennomført svært lite forskning på politiet i etterkant av denne. Det eneste som finnes av dokumentasjon vedrørende sikkerhetskultur er de styrende dokumentene, som forskrifter, retningslinjer og instruksjoner, men disse sier ikke noe om den reelle sikkerhetskulturen i politiet og ville således ikke bidratt til å belyse problemstillingen.

Vi valgte å gjennomføre dybdeintervjuer med et utvalg respondenter fordi vi ønsket å få en god dialog og nærhet til respondentene, og på den måten også få en forståelse for deres personlige og unike opplevelse av de aktuelle temaene. En slik fremgangsmåte ga også muligheten til å drøfte temaer og erfaringer som vi på forhånd ikke hadde planlagt for. Det som gjør denne informasjonen unik er at det er kun den enkelte respondent som har innsikt i egne erfaringer og opplevelser som er relevante i den settingen. Dalland (2012) påpeker at det er nettopp presisjonen i beskrivelser og fortolkninger av hva innholdet betyr som er en av styrkene til de kvalitative intervjuene.

Vi valgte å gjennomføre intervjuene som semi-strukturerte og åpne. At det var semi-strukturerte betyr at vi i forkant av studien hadde valgt ut hvilke temaer vi ønsket å få informasjon om (Jacobsen D. , 2005). På den måten hadde vi satt en grov ramme for datainnsamlingen. Respondentene ble innledningsvis gjort kjent med at intervjuene ville bli gjennomført som åpne samtaler, for å legge til rette for en god dialog og informasjonsinnhenting. Enkelte av intervjuene bar imidlertid noe preg av å være spørsmålspreget, på den måten at respondentene svarte på enkeltspørsmål uten at det ble noen god flyt i intervjuet. Det fremstod som at dette kom som en følge av enkelte respondenters

bakgrunn, kunnskap og erfaring, men vi opplevde likevel at samtlige respondenter hadde en positiv opplevelse av intervjuene og at spørsmålene som ble stilt var relevante.

For å ha en god og lik struktur på intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide, som ble førende for gjennomføringen av alle intervjuene. Denne intervjuguiden er vedlagt oppgaven. Hensikten med å ha en intervjuguide var at den skulle fungere som en slags rettesnor i intervjuprosessen, og fungere som en mal slik at vi sikret at alle temaene ble dekket og at intervjuene ble gjennomført på lik måte. Intervjuguiden endret seg noe etter de første intervjuene på bakgrunn av de erfaringene vi gjorde oss. De største endringene var at de åpne og "fri" spørsmålene ble flyttet til slutten av intervjuene, da det viste seg at enkelte respondenter ble litt "revet med" når disse spørsmålene ble stilt tidlig i intervjuet. Det førte til at det ble krevende å holde seg til de aktuelle temaene uten å "spore av" for mye. Etter at vi gjorde nødvendige endringer og justeringer fungerte det mye bedre, og samtlige respondenter ga gode, fylldige svar på alle temaene.

For å gjøre intervjuprosessen så smidige som mulig, ivareta høy kvalitet og samtidig imøtekomme respondentenes travle hverdager ble intervjuene gjennomført på deres respektive tjenestested, og avtalt i god tid i forveien. Et flertall av intervjuene ble gjennomført på lukket videokonferanse, både for å ivareta smittevern i lys av Covid-19 og for å spare tid og ressurser på reising, booking av møterom og lignende. Vår egen opplevelse, og tilbakemeldinger fra respondentene, er at dette ikke hadde noen negativ effekt på intervjusetting. Snarere tvert imot; flere av respondentene som ble intervjuet via videolink trakk frem dette som svært positivt og effektivt i en travel hverdag preget av pandemien, samtidig som de selv opplevde en nærhet og god dynamikk til intervjuer.

Samtlige intervjuer startet med en gjennomgang hvor respondentene ble gjort kjent med studiens formål, problemstillingen og hvordan de innsamlede dataene ville bli håndtert videre. Videre ble de gjort kjent med at vi i forkant av studien hadde søkt om, og fått tillatelse til, å gjennomføre denne studien både til Politidirektoratet og de aktuelle politidistriktene. Det ble også lagt stor vekt på at både respondentene og politidistriktene ville bli anonymisert i oppgaven, samt at det ikke skulle diskuteres informasjon som var gradert eller taushetsbelagt. I den forbindelse ble respondentene svært tydelig gjort kjent med at de ikke var løst fra sin taushetsplikt.

Rent praktisk ble samtlige intervjuer tatt opp på lyd, noe alle respondentene ble gjort kjent med i forkant og stilte seg positive til. Omfanget av intervjuene varierte fra ca 50 til 80 minutter. Etter at alle intervjuene var gjennomført ble lydfilene transkribert. Både transkriberingen og selve lydfilene har vært utilgjengelig for andre enn forfatterne, og vil bli slettet og makulert med en gang denne oppgaven er ferdig skrevet og innlevert. Dette ble gjort kjent for respondentene, og det var ingen av dem som hadde noen innvendinger mot hvordan lydfilene og dataen ble håndtert.

4.4.2. Valg av respondenter

Som tidligere nevnt valgte vi i denne studien å intervju 13 personer. Vi hadde i forkant av studien antatt at vi ville benytte 8-14 respondenter, og holdt oss således innenfor det området. Da studien handler om sikkerhetskultur ønsket vi å intervju ansatte som kan belyse dette. I utgangspunktet kunne dette vært alle som er ansatt i politiet, men i lys av at vi skulle intervju et fåtall personer ønsket vi at disse i størst mulig grad skulle representere alle tre nivåer i politiet, og ulike roller som tradisjonelt vil kunne si noe om sikkerhetskultur, eksempelvis polititjenestepersoner, ledere, ansatte i HR/HMS-avdeling, samt både sivilt ansatte og personer med juridisk bakgrunn.

Vi ønsket å intervju personer fra flere ulike politidistrikter, fra alle de tre organisatoriske nivåene i politiet, og samtidig få et utvalg respondenter som var representative for alle de ulike fag- og kompetanseområdene som finnes i politiet. Av praktiske årsaker besluttet vi å gjennomføre undersøkelser i tre ulike politidistrikter, og det ble dermed en målsetning for oss å forske på politidistrikter hvorav ett vil kunne defineres som stort, ett som middel stort og ett lite politidistrikt. Det ble plukket ut intervjuobjekter fra alle de tre organisatoriske nivåene i de valgte distriktene, men for å få et bredt utvalg var det noen ulikheter knyttet til bakgrunn, kompetanse, erfaring og fagområde for intervjuobjektene. Totalt sett ble det valgt fem respondenter fra taktisk nivå og fire fra henholdsvis operasjonelt og strategisk nivå. Av de utvalgte respondentene hadde seks personer politifaglige bakgrunn, tre hadde juridisk bakgrunn og de resterende fire hadde ulik sivil bakgrunn. Det var et stort spenn i respondentenes alder, og ansienniteten i politiet varierte fra 2-28 år. Kjønnfordelingen totalt sett var syv kvinner og seks menn. På den måten intervjuet vi personer som representerte det store mangfoldet av ansatte i politiet, og vi nådde vårt mål om å ha et bredt utvalg når det gjaldt kjønn, alder, erfaring og daglige arbeidsoppgaver.

Av hensyn til både respondentene og de aktuelle politidistriktene har disse blitt anonymisert i oppgaven. I undersøkelsene fremkom det ingen tydelige forskjeller mellom kjønnene, og vi har derfor valgt å holde oss til benevnelsene «han/hun» eller «respondenten». Resultatene viste at ansiennitet hadde en viss innvirkning i forhold til temaet, og vil derfor til en viss grad bli omhandlet i oppgaven. Likevel er vår oppfatning at det ikke vil være mulig å identifisere respondentene, da det ikke noen steder har blitt spesifisert hvilket politidistrikt, enhet eller tjenestested de tilhører, da dette ikke synes å ha noen relevans for denne studien.

4.5. Etiske utfordringer

Ved gjennomføring av en studie vil det alltid være en rekke problemstillinger og etiske utfordringer som må synliggjøres, spesielt når det gjelder relasjonen mellom forskeren og den eller de det forskes på. Jacobsen (2015, s. 47) oppsummerer disse utfordringene i tre grunnleggende prinsipper; informert samtykke, anonymitet og at man blir gjengitt korrekt. I forbindelse med at vi inviterte respondentene til å delta i denne studien ble de gjort kjent med bakgrunnen og formålet med studien, og samtlige signerte et skriftlig samtykke. De ble gjort kjent med at dette kunne trekkes tilbake på et hvilket som helst tidspunkt, og at de ville anonymiseres i oppgaven. Samtidig hadde vi stort fokus på å gjengi informasjonen og synspunktene deres nøyaktig, noe som drøftes senere i oppgaven.

Denne studien har politiet som forskningsobjekt, og forfatterne er alle ansatte i ulike politidistrikter. Det å forske på egen organisasjon kan være utfordrende og krevende, og det er derfor viktig at det drøftes hvordan dette kan påvirke studien. Det er med andre ord troverdigheten til studien som bør belyses. En av de største utfordringene med å forske på egen organisasjon er at respondentene som blir intervjuet, dersom disse er nære kollegaer, kan tilpasse sine svar eller tilbakeholde informasjon, basert på relasjonen til forskerne. I denne studien har vi hatt fokus på å ikke ta noen snarveier, og vi har bevisst valgt å ikke intervju kollegaer som vi har en nær relasjon til. Vi anså dette som uproblematisk da politiet er en stor organisasjon og det følgelig var lett å finne intervjuobjekter som vi ikke hadde noen tilknytning til. Et annet viktig moment er at ingen av forfatterne har personalansvar eller annet type lederforhold til noen av respondentene, og ingen av respondentene jobber i samme enhet som oss. Under intervjuene var det heller ingen av respondentene som ga uttrykk for at de tilbakeholdt informasjon, justerte svarene sine eller var ubekvemme i intervjusituasjonen med oss.

Etter å ha gjennomført denne studien er vår oppfattelse at det er flere fordeler ved å forske på egen organisasjon. Blant annet kunne vi bruke vår egen erfaring, kunnskap og kompetanse til å spisse problemstillingen og forskningsspørsmålene i den retningen vi mente det var viktig å sette søkelyset. Samtidig var vår bakgrunn også til stor nytte da vi utarbeidet intervjuguiden, i forhold til å spisse denne og utforme den på en forståelig måte.

Når det gjaldt valg av respondenter spilte også vår erfaring og kunnskap en stor rolle, ved at vi har god kjennskap til politiets organisering. På den måten lå alt til rette for at vi skulle kunne velge et representativt utvalg ansatte, med tanke på det store mangfoldet som finnes i politiet. Vi var imidlertid også svært klar over at valg av respondenter ubevisst kunne ført studien i retning av våre egne synspunkter, men vi har hele tiden tilstrebet å ha en nøytral holdning i møte med respondentene.

Det er vår opplevelse at det å forske på egen organisasjon også hadde en positiv effekt i møte med respondentene. Det at vi er en del av politikulturen, snakker det samme «stammespråket» og har en forståelse for respondentenes hverdag har vært svært positivt. Ifølge Johannessen (2013) har det vært med på å bryte taushetsbarrierene, og lagt til rette for bedre flyt i dialogen. Johannessen (2013) beskriver denne taushetsbarrieren som en innarbeidet praksis i politiet som eksisterer for å beskytte gruppeidentiteten og for å bevare de eksisterende forholdene. Nettopp disse forholdene er av stor betydning i den operative tjenesten i politiet, og således er det en styrke at vi har samme bakgrunn som flere av respondentene. Samtidig har vi også vært bevisst at bakgrunnen vår kunne ført til en viss grad av forutinntatthet, og at vi kunne risikert å tolke svarene til respondentene uten å forsikre oss om hva de egentlig mente. Denne problematikken har vi forsøkt å kompensere for ved å kontinuerlig be om utfyllende svar, stille oppfølgingsspørsmål og benyttet uttrykk som «*har jeg forstått deg riktig...*» og «*det du mener er at...*». Det er imidlertid også flere av respondentene som har veldig ulik bakgrunn enn oss, og som jobber med helt andre fagområder enn det vi selv har gjort. Disse respondentene hadde vi naturligvis noe mer distanse til faglig sett, og objektiviteten var lettere å ivareta overfor disse.

4.6. Validitet og reliabilitet

For å sikre at forskningen skal gi troverdig kunnskap er det, ifølge Hellevik (2009) viktig at det settes krav til både validitet og reliabilitet. Med validitet menes relevans og gyldighet, og for studier som har benyttet kvalitative metoder handler dette om å gjennomføre en type kvalitetssikring i forhold til problemstillingen og det fenomenet som har blitt undersøkt. Kort fortalt handler det altså om å vurdere og reflektere over valgt fremgangsmåte og håndverket som benyttes for å innhente kunnskap om disse prosessene (Guldvik, 2002).

En typisk utfordring når man gjennomfører intervjuer vil være å sørge for at de rette spørsmålene blir stilt, og at man følgelig får svar på det man ønsker. Altså at man faktisk belyser problemstillingen. I tillegg kan det være utfordrende å vite om respondentene er pålitelige, eller om det er forhold som gjør at de tilbakeholder informasjon eller justerer svarene sine. Dette kan igjen føre til at den som intervjuer, og som forsker på et fenomen, havner i situasjoner hvor respondentenes svar mistolkes slik at man ender opp med å samle inn feil data. Samtidig er det nettopp respondentenes unik opplevelse og forståelse man er på jakt etter, og det er således ikke noe "fasitsvar". Respondentene anses derfor for å være pålitelige.

Det er flere måter å forstå begrepet pålitelighet på, men i all vesentlighet så handler det om at forskningen skal være sporbar og etterprøvbar. Det innebærer at dersom andre personer gjennomfører en tilsvarende studie så vil de få de samme resultatene. Derfor har vi, for å skape god struktur, notoritet og sporbarhet, underveis i oppgaven skrevet en kort logg over de ulike stegene i forskningsprosessen. I tillegg har vi tatt vare på notater og lydfiler, men som nevnt tidligere vil alt dette bli slettet og makulert så snart oppgaven er ferdig skrevet og innlevert, og det er ingen andre enn forfatterne som har hatt tilgang på dette materialet.

Vi har også gjort oss noen tanker omkring det å forske på egen organisasjon, og hva det har å si for troverdigheten til denne oppgaven. På tross av at alle som har skrevet denne oppgaven er ansatt i politiet har vi ingen nær relasjon til de utvalgte respondentene. Vi har heller ikke verken personalledelse, fagledelse eller myndighet overfor noen av respondentene, og har tilstrebet å velge respondenter som vi fra tidligere ikke har noe kjennskap til. Det innebærer også at vi valgte politidistrikter, enheter, avdelinger og respondenter med dette i bakhodet for å unngå konflikter knyttet til oppgavens troverdighet. Samtidig så er vi som politiansatte en del av den tidligere nevnte politikulturen, og vi har arbeidsoppgaver som berører en stor del

av fagområdene som politiet har ansvar for. Med tanke på hvordan denne oppgaven ble løst og informasjonen innhentet kunne det vært en svakhet dersom respondentene hadde tilpasset sine svar overfor oss. Det var imidlertid ingenting som tydet på dette, og ingen av respondentene ga uttrykk for misnøye i intervjusettingen eller at de ikke ga ærlig og fullstendige svar.

Oppsummert valgte vi altså, på tross av enkelte betenkeligheter, å forske på egen organisasjon. Det er mange grunner til dette, og først og fremst handlet det om å forske på noe som påvirker oss og som er en stor del av vår hverdag. Vår bakgrunn, erfaring og kompetanse gjorde at vi kunne utforme en problemstilling og forskningsspørsmål som traff det vi anså som det viktigste knyttet til sikkerhetskulturen i politiet. Problemstillingen ble med andre ord valgt på bakgrunn av våre egne opplevelser og erfaringer, og ble spisset inn mot de temaene vi mente det var viktig å belyse. På den måten kunne vi også nyttiggjøre at vi er en del av politikulturen, snakker det samme "språket" som respondentene og ikke møtte hindringer som følge av taushetsbarrieren (Johannessen, 2013). Imidlertid innebar en slik vinkling at vi også tok fatt på studien med en viss grad av forutinntatthet og fordommer. Vi tilstrebet å imøtekomme og kompensere for dette ved å være åpne, nysgjerrige og spørrende. Det var hele tiden et mål at vi skulle unngå å styre oppgaven i en spesifikk retning, og at vi skulle la respondentene få tid og mulighet til å svare utfyllende, og på mange måter "tømt seg". Etter vår oppfatning lyktes vi godt med å ha et åpent sinn, og la forskningen styre oppgaven, fremfor å bli styrt av egne personlige meninger og synspunkter. Tilbakemeldinger fra respondentene tyder også på at vi nådde dette målet.

4.7.Oppsummering

Vi har i dette kapitlet redegjort for vår forskningsstrategi og hvilke metodevalg vi har gjort for å belyse problemstillingen. Som en del av denne redegjørelse har vi også drøftet hvordan vi samlet inn data og ulike datakilder, i tillegg til at vi har redegjort for hvordan vi gikk frem for å velge respondenter til studien. Avslutningsvis er det gjort noen refleksjoner knyttet til oppgavens validitet og reliabilitet.

I denne studien valgte vi å benytte oss av kvalitative metoder, hvor målet har vært å få innsikt i den enkelte respondents unike opplevelse og forståelse av det fenomenet vi forsket på. Det har med andre ord ikke vært noe mål for oss å avdekke et generaliserbart resultat. Det

konkrete fremgangsmåten vi benytte for å innhente informasjon var semi-strukturerte dybdeintervju av 13 respondenter fra ulike politidistrikter, nivåer og fagområder. Datainnsamlingen baserte seg på en intervjuguide, men respondentene ble gitt stor frihet til å forklare seg omkring de aktuelle temaene.

Denne studien har hatt politiet som forskningsobjekt, og med bakgrunn i at vi selv er ansatt i politiet har vi drøftet styrker og svakheter med å forske på egen organisasjon. Vår bakgrunn kunne potensielt ha bidratt til å påvirke resultatene, men vi har ikke hatt ledelse eller myndighet over noen av respondentene, ei heller en nær relasjon til disse. Samtidig er ingen forskning absolutt nøytral og objektiv, og vi anså at styrkene med å forske på egen organisasjon veide tyngre enn svakhetene. Med det mener vi at vår bakgrunn og erfaring bidro til å utforme en spisset problemstilling og forskningsspørsmål som vi anså som relevante for politiet. Vår rolle som politiansatte vil også kunne bidra til å gi oppgaven troverdighet, med bakgrunn i vår kjennskap til tematikken. Vi var imidlertid hele veien klare på at vi skulle være åpne og nøytrale, slik at ikke studien ble styrt i en spesifikk retning på bakgrunn av våre personlige synspunkter og meninger.

5. Empiri

I dette kapitlet vil vi gjennomgå de ulike funnene fra undersøkelsene som har blitt gjennomført. Datagrunnlaget til denne oppgaven har som tidligere nevnt blitt hentet inn ved bruk av semi-strukturerte intervjuer, noe som innebærer at vi tar for oss helheten i de intervjuene som er gjennomført og presenterer dette systematisk i henhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det vil i tillegg bli trukket fram konkrete kommentarer og utsagn fra respondentene der dette er naturlig for å belyse deres unike forståelse og synspunkter. Det vil ikke bli gitt prosentvise svar, statistikker og annet tallmateriale da det er vanskelig å beskrive denne typen kvalitative data på en slik måte. Enkelte funn og kommentarer vil kunne ha relevans for flere av hovedområdene. I disse tilfellene er det ført opp under det temaet vi anser at det passer best inn.

Tabellen under gir en oversikt over de ulike forskningsspørsmål og hovedområder vi har presentert funnene i.

FORSKNINGSSPØRSMÅL	HOVEDOMRÅDE
Hva er styrker og svakheter ved politiet sin sikkerhetskultur?	Rapporterende kultur
	Rettferdig kultur
	Fleksibel kultur
	Lærende kultur
Er det forskjell på sikkerhetskulturen i de ulike nivåene i politiet?	Rapporterende kultur
	Lærende kultur
Har politiet god informasjonsflyt vedrørende sikkerhet?	

5.1.Hva er styrker og svakheter ved politiet sin sikkerhetskultur?

I teorikapitlet ble sikkerhetskultur i stor grad basert på definisjonen til Reason, og det er derfor naturlig å presentere funnene etter samme oppbygging, med fokus på hovedområdene rapporterende, rettferdig, fleksibel og lærende kultur.

5.1.1. Rapporterende kultur

Innledningsvis ble respondentene spurt om sin kjennskap til politiets systemer for rapportering av avvik, og hvilken grad de var kjent med metodikken rundt dette. Det var et stort sprik i svarene på disse spørsmålene, og det var et gjennomgående klart skille mellom ansatte som har personalansvar og de som ikke har det. Samtidig var det ikke noen signifikante forskjeller mellom ulike fagmiljøer. Seks av respondentene som ikke har personalansvar opplyste at de hadde liten kjennskap til rapporteringssystemet, og at de sjelden eller aldri hadde benyttet det:

Jeg husker at vi fikk en slags E-læring når det kom et nytt sånn system, som heter Synergi. Men det ble jo ikke satt av noe tid til å gjennomføre den opplæringen, så det ble jo til at vi bare trykket oss gjennom det... Det ga meg egentlig ingenting, og jeg har ikke rapportert noen avvik der heller. Før gjorde jeg det mye oftere, for det gamle systemet som heter TTA var mye enklere syns jeg. Jeg skjønner at Synergi sikkert er bedre og mer moderne, men for meg som ikke kan det noe særlig så er det altfor komplisert...

Av de respondentene som ikke har personalansvar var det en felles oppfatning at Synergi, det nye avvikshåndteringssystemet i politiet, er altfor komplisert og at dette gjør at folk unnlater å rapportere avvik av den grunn. Samtidig uttrykte fire av disse respondentene sin bekymring knyttet til at det ikke settes av tid til at de ansatte kan skrive nødvendige avvik, og at det generelt er lite fokus på avviksrapportering:

I en travel hverdag skulle jeg ønske lederne våre var tydeligere på at det er ønskelig at vi bruker tid på å rapportere nødvendige avvik. Hvis ikke syns jeg det er vanskelig å prioritere å bruke tiden min på dette! Altså, når temaet kommer opp så sier såklart alle ledere at det er ønskelig at vi bruker tid på det, men det følges liksom ikke opp med konkret tilrettelegging. Det blir bare med praten..

For samtlige av respondentene som ikke har personalansvar lå det også noe bekymring i hvordan rapporterte avvik håndteres, og hvordan det blir tatt imot av de ulike ledernivåene. Et flertatt av de nevnte respondentene mente at politiet som organisasjon ikke er samstemte i at det skal være rom for å rapportere avvik, på tross av hva som «formelt» kommuniseres. På spørsmål svarte disse respondentene at det er et stort sprik mellom hva som sies på formelle

møter, i offisielle kommunikasjonskanaler og når den øverste ledelsen er til stede, kontra hva som sies i det daglige:

Det er jo ingen tvil om at hvert enkelt avvik som rapporteres medfører jobb for den nærmeste lederen, og kanskje flere personer. Selvfølgelig betyr det at avviksrapportering ofte oppleves som en belastning... Det er ingen som sier det rett ut, men alle skjønner jo at man ikke står først i køen før opprykk, kurs og lignende hvis man er typen som alltid rapporterer ting, og skaper ekstra jobb for lederne. Det viser seg jo stadig vekk.

Samtidig ble det rettet en del oppmerksomhet mot hvordan de ulike avvikene håndteres. Det var en gjennomgående oppfatning blant respondentene at håndteringen av avvik tar altfor lang tid, og at man sjelden får gode tilbakemeldinger på hva som er gjort. Tre av respondentene påpekte at de har ledere som har uttalt at de fokuserer på å «kvittere ut» avviket i Synergi, for å få tallene til å se fine ut, selv om det ikke har blitt gjennomført nødvendige tiltak. To av respondentene fortalte om ledere som ved flere anledninger høyløst har uttrykt sin misnøye med all jobben de har med å håndtere rapporterte avvik.

For ansatte med personalansvar var imidlertid oppfatningen noe annerledes. På spørsmål svarte samtlige av disse respondentene at de hadde fått noe mer utfyllende opplæring i Synergi, men at de likevel synes det er et komplisert system. Flertallet av disse respondentene sa imidlertid at de hadde lært seg «det de absolutt måtte» for å utføre sine oppgaver, men at de samtidig kunne ønsket seg mer kompetanse og kunnskap om Synergi og avvikhåndtering generelt. Når det gjaldt selve håndteringen av innkomne avvik mente tre av respondentene at det var vanskelig å håndtere alle avvikene innen rimelig tid, fordi det ofte er andre arbeidsoppgaver som må prioriteres:

Som mellomleder ønsker jeg naturligvis å håndtere rapporterte avvik raskt, og på en god måte. Dessverre synes jeg ikke at jeg, og andre ledere med meg, får det til i særlig grad. Mest fordi det er tidkrevende, men også fordi jeg ofte sliter med å se hvordan jeg kan løse et avvik på en god måte, slik at ikke det samme skjer igjen. Store tiltak koster som regel penger, og det har vi ikke. Men jeg vil jo ha «god statistikk», så jeg klikker meg ofte gjennom systemet og skriver det jeg må, sånn at det hvertfall ser bra ut på i systemet. Men ja, jeg vet jo at det ikke er optimalt..

Respondentene som har personalansvar var også enige i at de generelt oppfordrer sine ansatte til å rapportere avvik, og at de sjelden eller aldri lar sin egen frustrasjon knyttet til avvikshåndtering gå ut over de ansatte. Tre av disse respondentene sa at de ikke hadde hørt om at det forekommer urettmessig sanksjonering som følge av avviksrapportering, men to av respondentene mente dette kunne forekomme:

Jeg tror ikke det er veldig utbredt, spesielt ikke nå etter reformen, men jeg vet jo at sånn type sanksjonering har forekommet tidligere. Derfor kan jeg ikke utelukke at det fortsatt forekommer. Da snakker jeg altså om å straffe ansatte for å rapportere avvik eller lignende... det hører jo ikke hjemme noe sted. Men som mangeårig leder i politiet vet jeg jo at det har forekommet at enkelte ansatte ikke har fått innvilget kurs og så videre, av den enkle grunn at ledere ser på de som uromomenter.

Respondentene løftet også frem usikkerhet rundt hva som skal rapporteres som en utfordring. Fem av respondentene var tydelig på at det mange ganger kan være vanskelig å vite om en hendelse kvalifiserer for rapportering, altså hva man skal kunne godta, og at det dermed ofte ender opp med å ikke rapporteres:

Når jeg blir usikker så tenker jeg ofte at tvilen skal komme meg eller kollegaer til gode, og da lar jeg være å rapportere. Jeg tenker vel at da sparer jeg tid både på selve rapporteringen, men også mulige arbeidsoppgaver og kanskje refs senere, selv om jeg innerst inne mener det burde blitt rapportert. Også tror jeg nok at mange andre har høyere terskel for å rapportere enn meg.. at de rett og slett anser enkelt ting som mer akseptabelt og mindre risikofylt enn meg.

Disse respondentene fortalte også at det er stor variasjon knyttet til hva ansatte i politiet anser som «akseptable hendelser», og i hvilken grad de opplever en situasjon som risikofylt. På spørsmål var respondentene samstemte i at dette hang sammen med kunnskap, erfaring og ansiennitet, og en av disse beskrev det slik:

Sånn jeg ser det så er det ofte sånn at de som har jobbet i mange år, har vært med på mye og har stor kunnskap ofte opplever situasjoner som mindre risikofylt, og at de har høyere terskel for å oppfatte noe som et rapporteringspliktig avvik eller hendelse. Det

gjelder uavhengig av fagmiljø og nivå... Jeg tror bare at man blir mer «hardhudet», og aksepterer mer og mer etter hvert som man får mer erfaring.

5.1.2. Rettferdig kultur

Begrepet «rettferdig kultur» var nytt for de fleste respondentene, selv om de i ulik grad hadde en forståelse av begrepets betydning i forhold til sikkerhet. Respondentene ble gjort kjent med hva forfatterne mener med begrepet «rettferdig kultur», slik det i denne oppgaven er beskrevet i teorikapittelet. Det var en felles oppfatning blant respondentene om at politiet helt overordnet har en rettferdig kultur, men det fremkom enkelte nyanser. Tre av respondentene påpekte at det var stor forskjell på politiet nå og før:

Min opplevelse er at det var mye mer vanlig mer forskjellsbehandling, og kanskje tidvis urettmessig sanksjonering, tidligere. Da snakker jeg om i starten av min karriere, altså på 90-tallet. Dette synes jeg har forbedret seg kraftig, og jeg tror og håper at politietaten oppleves som rettferdig nå. Hvordan nærpolitireformen har spilt inn her er jeg usikker på, men det er ingen tvil om det har skjedd endringer.

Åtte av respondentene mente at dagens politi har en kultur hvor det er rom for å gjøre feil, uten at det får urettmessige negative konsekvenser for enkeltpersoner. Samtidig var disse respondentene tydelige på at dette gjaldt urettmessige sanksjoner, og en av disse forklarte det på denne måten:

Jeg opplever at det absolutt er rom for å gjøre feil, hvertfall innenfor alle de fagområdene jeg kjenner til. Men; det sier seg selv at jo større og viktigere arbeidsoppgavene er, jo mindre rom er det for å feile. Vi har et viktig samfunnsoppdrag, og på enkelte områder kan vi nesten ikke tillatt oss å gjøre feil, for i ytterste konsekvens handler det om liv og helse. Når det er sagt er jeg også opptatt av at gjentakende feil, eller feil som skjer fordi man bryter rutiner eller lignende, bør straffes. Vi er tross alt avhengige av at folk etterlever de regler og rutiner som finnes.

Et flertall av respondentene tydeliggjorde et skille mellom det de anså som urettmessig sanksjonering, og de tilfeller hvor det er helt korrekt at feilhandlinger eller brudd på regler medfører represalier. Samtlige respondenter fortalte at de mener ledere skal ha mulighet til å

irrettesette ansatte, eller i verste fall sanksjonere dem på ulike måter, dersom handlingen deres rettferdiggjør det. En av respondentene beskrev det på følgende måte:

Jeg mener at ledere absolutt skal kunne «straffe» ansatte, i tilfeller hvor det er påkrevd. «Straffen» må naturligvis stå i forhold til handlingen som ble begått av den ansatte. Poenget er, slik jeg ser det, ikke hvor stor straffen er, men at uønskede handlinger og regelbrudd kan få konsekvenser. Hvis ikke blir det jo helt «texas», hvor alle kan gjøre akkurat det de vil...

Fem av respondentene, som alle har jobbet over 10 år i politiet, mente at politiet har hatt en stor utvikling de siste årene, spesielt innenfor temaer som rettferdighet og god kultur. De påpekte at politiet, i tråd med samfunnet for øvrig, har fått mer fokus på at det skal være lov å gjøre feil, og at alle skal gis muligheten til å mestre sine arbeidsoppgaver:

Jeg syns politiet har hatt en svært positiv utvikling de siste årene. Når jeg var «fersk» husker jeg at jeg alltid var redd for å gjøre feil, fordi de innebar refs og ulike former for sanksjoner. Kanskje ikke de mest alvorlige sanksjonene, men jeg opplevde det likevel som nedverdiggende en del ganger. Jeg opplever at det er lov å gjøre feil nå, og at man i stedet for straff heller får mer opplæring og veiledning. Og det er jo akkurat sånn vi vil ha det..!

På direkte spørsmål var de øvrige respondentene enige i denne forståelsen, samtidig som det ble påpekt at det er noen forskjeller. Tre av respondentene mente at anledningen til å gjøre feil, uten at det får konsekvenser, ble mindre og mindre desto høyere opp i organisasjonen man kommer:

Totalt sett tror jeg det er lov å gjøre feil i de fleste situasjoner i politiet, men jeg syns likevel at dette rommet blir mindre og mindre jo høyere opp i systemet man kommer. Små feil blir nok i større grad brukt mot deg hvis du er en leder på høyt nivå, enn hvis du er en ansatt uten lederansvar...

Samtidig fortalte fire av respondentene at de hadde en opplevelse av at politiledere ofte ser etter enkeltpersoner eller -handlinger når det har oppstått en uønsket hendelse. Disse respondentene ønsket å fremheve viktigheten av at uønskede hendelser noen ganger kan skje,

uten at enkeltpersoner kan klandres, og at fokus bør rettes mer mot dette. En av respondentene fortalte det slik:

Jeg synes vi har mange systemer, rutiner og sikkerhetsmekanismer som skal forhindre at det oppstår ulykker eller andre gale hendelser, men jeg har jo opplevd at kolleger har brutt regler og gjort feil uten å ha ment det. Og da mener jeg at man må se på hvordan sikkerheten er bygd opp... kan den ansatte klandres, eller er det svakheter i sikkerhetsregimet vårt? Jeg tror vi må være åpne for å se at systemet ikke er feilfritt, og at det bør fokuseres på å forbedre dette.

På direkte spørsmål var et flertall av respondentene enige i at det ofte er for enkelt å klandre enkeltpersoner, eller umulig å finne eksakte årsaker til uønskede hendelser. Ni av respondentene sa seg enige i at sikkerhetsarbeidet i politiet i større grad må skifte fokus fra «enkeltperson til organisasjon».

Respondentene ble spurt om de mente at nærpolitireformen hadde medført endringer når det gjelder rettferdig kultur. Åtte av respondentene mente at nærpolitireformen har vært med på å endre politiet til å få en gjennomgående mer rettferdig kultur, hvor likebehandling står i fokus. En av disse respondentene uttalte seg slik:

Nærpolitireformen har jo fått en del refs for å legge opp til mer byråkrati og tunge administrative enheter gjennom sentralisering, på bekostning av politipatruljer. Uten å gå inn på den diskusjonen, så tror jeg jo at nettopp dette med mer sentralisering av enkelte funksjoner, spesielt innen HR og de ulike politifagmiljøene, har gjort at man har fått bedre systemer for å fange opp feil og uønskede handlinger, og at dette videre håndteres med fokus på forebygging og forbedring fremfor sanksjonering.

Ti av respondentene svarte, på direkte spørsmål, at de mente at samling og styrking av fagmiljøene har bidratt til å få en enhetlig måte å håndtere feilhandlinger på, samtidig som det har bidratt til et system med fokus på forebygging, opplæring og kompetanseheving. En tilgjengelig og behjelpelig HR-avdeling løftes også frem som svært positivt i slike tilfeller:

Som mellomleder har jeg ofte ment at det er vanskelig å vite hvordan jeg skal håndtere ulike situasjoner hvor ansatte gjør feil eller bryter regler. Det har liksom ikke vært

noen enhetlig politikk på dette, og nesten mer opp til hva slags forhold jeg har til vedkommende. Nå opplever jeg heldigvis at både de ulike fagmiljøene og ikke minst HR/HMS er mer på banen. Om det ikke alltid foreligger klare retningslinjer så har jeg hvertfall noen jeg kan drøfte saken med!

5.1.3. Fleksibel kultur

Undersøkelsene har vist at det totalt sett oppleves at politiet har en fleksibel kultur. Syv av respondentene mente at politiet som organisasjonen har en god evne til å tilpasse seg ulike situasjoner og varierende utfordringer. Den pågående pandemien ble av flere av respondentene trukket fram som et eksempel på dette:

Politiet er jo en organisasjon som har et samfunnsoppdrag som innebærer at vi alltid skal kunne håndtere det uforutsette. Det er på en måte hele grunnlaget for å ha et politi, enten det gjelder mindre tyverier, grov vold, store ulykker eller naturkatastrofer. Alt handler jo om at vi skal kunne omstille oss og gjøre jobben effektivt uten at går utover sikkerheten. Til og med når pandemien traff oss i mars 2020 klarte politiet å håndtere oppgavene som ble gitt, selv om det tok noe tid å få samkjørt alle distrikter.

Nettopp det å være omstillingsdyktig fremheves av de fleste respondentene som svært viktig for politiet, og noe det oppleves at alle nivåer og fagmiljøer er relativt gode på. I den sammenheng trakk fem av respondentene frem betydningen av å ha en sterk ledelse både lokalt og sentralt. En av respondentene sa det på denne måten:

Jeg tror at politiet, på alle nivåer, vil håndtere de fleste situasjoner og utfordringer så lenge ledelsen er tydelig på føringer og prioriteringer. Ofte famler vi litt, ser kun våre egne utfordringer og tviholder på de lokale ressursene, fordi det er vanskelig å se «hele bildet». Derfor mener jeg det er avgjørende av toppledelsen både i politidistriktene og politidirektoratet er tydelig når det kreves... vi har jo utrolig dyktige ansatte, og mye ressurser samlet sett, så det handler bare om å utnytte det på best måte!

Likevel mente tre av respondentene at politiet kun er omstillingsdyktige når det er enkelt å omstille seg. De tre respondentene mente at sterke fagmiljøer og lokal forankring gjør at det ofte oppleves vanskelig å omstille seg for eksempel ved å tjenestegjøre for en annen enhet, gi fra seg ressurser eller nedprioritere egne arbeidsoppgaver på bekostning av andres oppgaver. På samme måte opplever de at politiet ikke er spesielt fleksible når det gjelder den enkelte ansatte, og en av respondentene forklarte det slik:

Alle vil bidra så godt de kan, med det er ofte innenfor de ordinære rammene. Så fort ansatte må jobbe en helg ekstra, må utføre det de syns er en kjedelig jobb eller ikke får overtidsbetalt, selv om det ikke er grunnlag for det, så er de fleste ganske «vrange». Som statsansatte har vi nok blitt vant til et system hvor vi alltid skal ha masse ekstra betalt, ekstra feriedager eller lignende for å gjøre noe utenom det vanlige.

Samtidig viste undersøkelsene også at fokuset på sikkerhet til en viss grad er avhengig av hvilke uønskede hendelser og ulykker som oppstår. Fire av respondentene mente at politiet generelt er flinke til å prioritere ressurser når en uønskede hendelser oppstår, eller man har indikasjoner på at det kan oppstå. Samtidig påpekte de at dette fokuset på enkeltområder naturligvis svekker sikkerheten andre steder, og at en lengre periode uten hendelser gradvis vil vekke fokuset:

Vi er vant til at ressurser prioriteres til ulike formål, ut fra blant annet trusselbilde, uønskede hendelser og sentrale prioriteringer. Jeg tror likevel at dette hadde fungert bedre hvis vi som «står i det», altså i førstelinjen, hadde fått bedre opplæring og kompetanseheving i sikkerhetsarbeid, og kanskje bedre rutiner for å dele erfaringer. Jeg mener, det er litt sånn at vi får en forhøyet trussel.. så settes det på masse ressurser, men det skjer ingenting, og etter hvert avtar jo både ressursbruken og engasjementet vårt, selv om vi for så vidt ikke har fått beskjed om at trusselnivået er senket. Da spiller fort økonomien sterkt inn!

På spørsmål om lederskap svarte ni av respondentene at de opplever at toppledelsen i politiet har blitt mer sentralisert etter nærpoltireformen, men at de samtidig mener at førstelinjelederne har fått mer ansvar og myndighet. Det oppleves som positivt at politimestrene i de aktuelle politidistriktene har oppfordret til at beslutninger tas på lavest mulig nivå:

Toppledelsen i distriktene blir litt fjern for meg, men det spiller ikke så stor rolle for jeg syns at beslutninger tas raskt lokalt her hos oss. For meg som nyutdannet og med lavest rang oppleves det hvertfall som at min nærmeste leder har stort handlingsrom. Det samme gjelder de operative lederne, for eksempel innsatsleder og operasjonsleder. Det virker for meg som at de har store fullmakter til å ta beslutninger når det trengs.

To av respondentene, som selv er ledere på høyt nivå i sine respektive politidistrikt, sa at de selv prøvde å overlate mest mulig til førstelinjelederne, og støtte disse i håndteringen av hendelsene:

Jeg ønsker naturligvis at det meste håndteres på lavest mulig nivå. Noen ganger må det likevel høyere opp, men det er både tid- og ressurskrevende, så jeg oppmuntrer mine ledere til å løse utfordringer selv. Det innebærer såklart ikke at jeg frasier meg noe ansvar, men at jeg ønsker å bygge en beslutningsdyktig enhet, og fokuserer mye på kompetanseheving av mine ansatte.

5.1.4. Lærende kultur

Læring er en viktig del av sikkerhetskulturen, og intervjuene avdekket at det var noe varierende oppfatning om læring som en del av sikkerhetskulturen i politiet. Undersøkelsene viste at gjennomføringen av en reform, og dermed store utskiftninger av personell har gjort at det er en gjennomgående oppfatning at organisasjonen må fokusere mer på læring. Fem av respondentene var tydelige på at de mente at læring ikke ble prioritert i politiet fordi man ikke har kompetanse og ressurser til å arbeide med dette. En av disse respondentene uttrykte det slik:

For å kunne få til læring i hele distriktet må det jo settes i system, og koordineres av person med den rette kompetansen. Det er utvilsomt et viktig, men også tidkrevende arbeid, og jeg opplever ikke at det er vilje til å gjøre noe med dette. Over tid ville vi garantert spart mye, både i form av bedre arbeidsmiljø, sikkert, rykte og økonomi, men jeg tror som sagt ikke ledelsen er villige til å fokusere på læring nå. Jeg har jobbet i

politiet i 30 år, og fortsatt gjør vi mange av de samme feilene som vi gjorde når jeg var «fersk»...

Tre andre respondenter fortalte også at de opplevde at politiet som helhet ikke hadde nok fokus på å lære av tidligere hendelser og feil. Samtidig ble det påpekt at det de siste årene har skjedd mye i form av opplæring og innføring i arbeidsoppgaver for nyansatte. En respondent utdypet dette ved å fortelle om svært omfattende og god opplæring i de aktuelle arbeidsoppgavene da han fikk sin første stilling i politiet for noen få år siden:

Jeg var ganske «blank» da jeg begynte i min nåværende stilling, og det var naturlig siden jeg kom rett fra Politihøgskolen uten noen annen form for arbeidserfaring. Heldigvis ble jeg tatt godt imot, fikk tildelt en egen mentor og gjennomgikk et opplæringsprogram de første ukene. Det funket veldig bra for meg, og jeg ble fort trygg på arbeidsoppgavene.

Undersøkelsene har viste at nærpolitireformen på mange måter har vært et vendepunkt når det gjelder opplæring og kompetanseheving for nyansatte i politiet. Hele ti respondenter fortalte uoppfordret at de opplevde at nærpolitireformen har medført mer fokus på tilrettelegging, opplæring og «utsjekk» på arbeidsoppgaver, spesielt for nyutdannede fra Politihøgskolen. Det var noe ulik oppfatning om hva som var bakgrunnen for denne endringen. Fem av respondentene mente dette hadde endret seg fordi politidistriktene ble større og fikk bedre fagmiljøer etter nærpolitireformen, og dermed bedre muligheter til å systematisere opplæringen. Samtidig mente tre av respondentene at dette kun var et tiltak fra den øverste ledelsen i politiet for å ha «ryggen fri». På spørsmål forklarte en av disse respondentene det på denne måten:

Når du blir tatt imot på en ny arbeidsplass, og får ulike skjemaer og sjekklister du skal gjennom så oppleves det naturligvis som positivt. Jeg er bare redd for at ledelsen skal bruke disse listene mot oss hvis vi gjør en feil en gang. At de rett og slett bare skal vise til at vi har fått opplæring, og ikke «backe oss».. enkelt og greit at de skal ha «ryggen fri». Jeg håper jo ikke det er sånn, men jeg frykter det...

Samtidig viste undersøkelsene at det var noe ulik oppfatning på de ulike yrkesgruppene i politiet også. To av respondentene mente at opplæring og mottakelse av de sivilt ansatte i politiet generelt har vært god. De hadde en oppfatning av at opplæring og kompetanseheving

var mer innarbeidet og gjennomsyret arbeidsmiljøet hos de sivilt ansatte. En av respondentene forklarte det slik:

Jeg tror egentlig alle vil gi god opplæring og løfte kompetansen til de ansatte, men etter mange år som sivilt ansatt i politiet opplever jeg nok at de politiansatte ligger litt etter på dette området. Jeg tror kanskje det handler om at de har en så hierarkisk oppbygning, og det er vanskelig å spørre noen «med mer gull på skuldrene» om hjelp og innføring. Det er jo ikke vi sivile så veldig opptatt av. Også tror jeg det henger igjen litt fra gammelt av i forhold til at man nok var eldre og hadde mer praktisk erfaring når man var nyutdannet. Nå er de jo så unge... Men herregud, det har blitt veldig mye bedre altså!

Tre av respondentene fortalte at de mente det var av muligheter for de ansatte til å komme med forslag og innspill vedrørende sikkerheten. Disse tre respondentene mente det var stor takhøyde i politiet, og at slike innspill alltid vil bli verdsatt. Denne oppfatning ble imidlertid ikke delt av alle, og fire respondenter hadde en ganske annen oppfatning. De mente at politiet, riktignok i mindre grad enn tidligere, fortsatt var preget av en slags fryktkultur hvor det å komme med innspill og forslag ofte kan oppleves som utrygt:

Jeg tror at hvis du skriker for høyt om mangel på sikkerhet, eller foreslår kostbare og ressurskrevende tiltak, uansett hvor nyttige de er, vil du oppleves som en belastning. Så hvis du vil gjøre en karriere i politiet er det absolutt best å gå litt stille i gangene.

På direkte spørsmål svarte ni av respondentene at de mente det var muligheter for de ansatte til å kunne komme med forslag og innspill vedrørende sikkerhet i politiet, men de var også samstemte om at dette gjaldt de små lokale sakene. Seks av disse respondentene var enige i at jo større sak det gjaldt, eller jo mer alvorlig utfall en uønsket hendelse kan få, jo vanskeligere er det å komme med forslag uten at det kan gå på bekostning av egne muligheter.

Når det gjaldt læring på bakgrunn av hendelser, øvelser og erfaringer påpekte to av respondentene at det på nasjonalt nivå jobbes med å systematisere dette bedre. De påpekte videre at det i enkelte politidistrikter allerede er satt i gang eget arbeid på dette, som på kort tid har vist seg å gi svært gode resultater:

Noen politidistrikter har brukt litt tid og ressurser på å organisere erfaringslæringen, og har fått satt dette i system. Jeg opplever at det har gitt svært gode resultater, og at «alle» er fornøyd med det. Det er jo ikke noe «hokus pokus», men jeg tror de tjener veldig mye på å ha satt i gang dette arbeidet. Så all ære til de som har jobbet med dette, som jeg også opplever som svært kompetente!

Samtlige respondenter var enige i viktigheten av å fokusere på læring, og at det kanskje mest utfordrende momentet var å skape læring i hele organisasjonen. Et flertall av respondentene var tydelige på at de mente at det foregikk læring på ulike nivåer i politiet kontinuerlig, men at det ofte holdes i lukkede grupper. En av de politiutdannede respondentene på taktisk nivå sa det på denne måten:

Altså, læring er jo ikke noe nytt. Jeg lærer noe nytt hver dag, og det har jeg gjort i alle årene jeg har jobbet. Problemet, slik jeg ser det, er at det jeg lærer sjelden kommer andre til gode. Vi er til dels gode på å dele erfaringer og kunnskap internt på mitt vaktlag, men jeg tror ikke det kommer ut til så mange andre. Det er hvertfall svært sjelden jeg får slik type læring av andre, utenom den organiserte årlige treningen vi har...

Denne oppfatning ble delt av flere respondenter, og tre av dem fremhevet at dette også er en stor utfordring for de som «jobber inne», eksempelvis etterforskere, påtalejurister, lederstøtte og forvaltning. En av respondentene mente at forklaringen i stor grad handlet om at det ofte er vanskelig å vite om den aktuelle læringen er aktuell for andre fagmiljøer, som man ikke kjenner så godt. Når man i en slik situasjon heller ikke har et system for å vurdere de enkelte hendelsene, situasjonene og læringspunktene så «koker det ofte bort», ifølge denne respondenteren.

5.2. Er det forskjell på sikkerhetskulturen i de ulike nivåene i politiet?

Jevnt over har ikke undersøkelsene avdekket store ulikheter mellom de tre nivåene i politiet; strategisk, operasjonelt og taktisk nivå. Imidlertid skiller hovedområdene «rapporterende kultur» og «lærende kultur» seg noe ut når det gjelder ulikheter mellom nivåene, og det vil derfor bli redegjort for disse forskjellene. De øvrige områdene vil ikke behandles ytterligere, da det ikke fremkom signifikante forskjeller mellom ledelsesnivåene der.

Rapporterende kultur:

På den delen av intervjuet som omhandlet «rapporterende kultur» var det en signifikant forskjell mellom nivåene. Alle de fem respondentene fra taktisk nivå hadde en gjennomgående negativ oppfattelse av rapporteringskulturen i politiet, og hadde liten eller ingen tro på at Synergi som rapporteringssystem fungerer slik det er tiltenkt. For operasjonelt nivå var opplevelsen noe mer delt. To av respondentene mente at andelen rapporterte avvik ikke speiler det reelle antallet avvik, og begrunnet dette med at de opplever at mange har liten tiltro til den videre håndteringen. Videre mente disse to respondentene at politiet fortsatt har en lang vei å gå for å få en god rapporteringskultur, og at det i så måte må fokuseres på å gjøre systemene enklere, samt at det må vises til at avvikene faktisk fører til endring. Samtidig hadde de to øvrige respondentene fra dette nivået en noe mer positiv opplevelse av rapporteringskulturen. De var jevnt over enige i at andelen rapporterte avvik er for liten, men mente på sin side at de avvikene som rapporteres inn blir håndtert raskt og effektivt.

For respondentene fra strategisk nivå var det en gjennomgående positiv opplevelse av rapporteringskulturen i politiet. Disse respondentene la mye vekt på innføringen av nytt system for avvikshåndtering, Synergi, og det de anså for å være omfattende opplæring i bruk av systemet. Samtidig viste tre av disse respondentene til at statistikken viser at antallet rapporterte avvik har gått ned, men at rapporterte avvik håndteres raskt og med gode tilbakemeldinger. De ønsket imidlertid ikke å spekulere i hva som kunne være årsakene til disse tallene, utover at de anså det som et tegn på god rapporteringskultur. Respondentene fra strategisk nivå var alle tydelige på at uønskede hendelser og avvik i all hovedsak blir rapportert på korrekt måte.

Lærende kultur:

For den delen av intervjuene som omhandlet «lærende kultur» var det gjennomgående enighet om at opplæring og innføring i nye arbeidsoppgaver i politiet er god, og at dette har bedret seg

etter gjennomføringen av nærpolitireformen. Samtidig var det flere signifikante forskjeller når det gjaldt læring av tidligere hendelser, avvik og situasjoner. Respondentene fra taktisk nivå var i all hovedsak enige i at politiet er gode på å evaluere hendelser og dele dette for enkelte fagmiljøer. Samtidig mente tre av disse respondentene at det var noe mer mangelfullt når det gjaldt å omgjøre kunnskapen til organisatorisk læring. Respondentene på taktisk nivå mente også at det var stor takhøyde og mulighet for å komme med innspill som angår sikkerheten i politiet, selv om to av disse respondentene påpekte at det ikke alltid er lett å vite hvem man skal forholde seg til. At organisasjonene har blitt store etter nærpolitireformen ble nevnt som en mulig årsak til at slike forslag ikke alltid kommer frem.

For operasjonelt var synspunktene jevnt over «snudd på hodet» i forhold til taktisk nivå. På den ene siden var det til dels stor misnøye med hvordan uønskede hendelser og avvik evalueres og følges opp. Samtlige av disse respondentene fortalte at de gjentatte ganger hadde opplevd at evaluering og læring ble nedprioritert på grunn av stor arbeidsmengde. Tre av respondentene opplevde også at innspill og forslag vedrørende læring og sikkerhet sjelden fører fram, og at de ansatte på operasjonelt nivå i liten grad føler at de blir hørt.

Respondentene på strategisk nivå var samstemte i at den lærende kulturen i politiet har blitt mye bedre de siste årene, og at organisasjonene har fått større fokus på å lære av tidligere hendelser. Videre fortalte to av disse respondentene at politiet i stor grad har lyktes med å omgjøre erfaringer og evalueringer til organisatorisk læring, og at mye av dette skyldes større fagmiljøer. Alle de fire respondentene fra strategisk nivå fortalte at de mente det var stort rom for å komme med forslag og innspill vedrørende sikkerhet, og samtlige opplevde at slike innspill blir tatt godt imot, og gjennomført dersom det er mulig.

5.3. Har politiet god informasjonsflyt vedrørende sikkerhet?

I samtlige intervjuer ble respondentene fortalte hva forfatterne mener med informasjonsflyt vedrørende sikkerhet, og dette ble kort redegjort for i lys av teorien i denne oppgaven. Det var en gjennomgående oppfatning av informasjonsflyten i politiet ikke er optimal, og hele elleve respondenter mente at informasjonsflyten generelt er dårlig. Fem av respondentene mente at dette i stor grad handlet om at de ulike nivåene og enhetene i politiet ikke snakker godt nok sammen, men at informasjonsflyten innad i de ulike enhetene anses som god:

Jeg er ikke utelukkende negativ til informasjonsflyten i politiet. Selv om jeg totalt sett syns den er dårlig, er det også mange positive momenter. For eksempel opplever jeg at det i min avdeling er stort rom for å komme med nye ideer og tanker, vi samarbeider godt og fokuset er på hva som er best for organisasjonen som helhet og at informasjon må frem på tross av hindringer. Sånn opplever jeg også at det er i mange andre enheter, men samtidig er det også mange som har det mer lukket.. altså at de spiller på mye frykt og trusler, og ikke ønsker særlig engasjement fra de ansatte, for det kan ofte føre til mer arbeid eller økte kostnader...

Samtidig var tre av respondentene tydelige på at de mener at informasjonsflyten har blitt betraktelig bedre de siste årene. Disse respondentene trakk blant annet frem at nærpolitireformen har ført til større politidistrikter, og større lokale enheter og avdelinger, og dermed skapt et behov for å fokusere mer på informasjonsflyt:

Det er ingen tvil om at det er store forbedringspunkter, men alt i alt syns jeg vi er på rett vei. Jeg opplever at vi både lokalt hos oss, og på nasjonalt nivå, stadig blir litt bedre på informasjonsflyt vedrørende sikkerhet, for ikke å snakke om informasjonsflyt generelt...

Flere av respondentene trakk også frem de store endringene som har skjedd som en følge av den pågående koronapandemien. Ni av respondentene mente at denne hadde bidratt til å forenkle samhandling og informasjonsflyten i hele politietaten. Det ble også påpekt av fem respondenter at overgangen til digital samhandling, hjemmekontor, beredskapsordninger og fokus på smitteverntiltak hadde slått positivt ut på informasjonsflyten når det gjelder sikkerhet:

Jeg tenker at vi hadde et politi før pandemien, og et forbedret politi etter. Selv om det naturligvis er krevende å stå i en pandemi samtidig som jobben skal utføres som normalt så opplever jeg også positive effekter. Vi har blitt flinkere til å ta i bruk digitale hjelpemidler, fått større fokus på informasjonssikkerhet og generelt fått mer åpenhet rundt risiko og sikkerhet. Fordi mange av oss nå jobber hjemmefra, eller hvertfall ikke har den fysiske samhandlingen på jobb som vi hadde før pandemien, så syns jeg vi har fått mye bedre systemer for å dele informasjon, og ikke minst mer positivitet rundt det å melde avvik, komme med forslag og ta initiativer til forbedring.

På direkte spørsmål var samtlige respondenter helt eller delvis enige i akkurat dette punktet; at koronapandemien har ført til en positiv endring når det gjelder informasjonsdeling- og flyt, samhandling på tvers av avdelinger og distrikter samt hvordan nye ideer og forslag tas imot. Fire av respondentene mente at mye av årsaken til dette var en underliggende frykt hos ledergruppene for å fremstå som gammeldagse og lite endringsvillige og proaktive, all den tid pandemien har ført til stor medieoppmerksomhet rundt sikkerhet og beredskap. Samtidig løftet syv av respondentene frem sine egne toppledere, som mye av årsaken til denne positive endringen:

Jeg syns både vår politimester og stabssjef, og også ledere på nasjonalt nivå, skal ha ros for hvordan de har evnet å endre mye av det jeg opplever som sikkerhetskulturen og informasjonsflyten hos oss, som en del av pandemi-håndteringen. Jeg vil nesten gå så langt som å si at vi trengte en slik krise for å få tatt disse store skrittene i riktig retning når det gjelder informasjonsflyt lokalt og nasjonalt.

Sett bort fra den spesielle situasjonen som politiet, og samfunnet for øvrig, står i som følge av pandemien ble det også trukket frem flere negative sider ved kulturen i politiet. Seks av respondentene mente at politiet generelt er for mye preget av hierarkiet, og store enheter og avdelinger som ofte sliter med samhandlingen. Disse respondentene påpekte at sikkerheten toltalt sett blir godt ivaretatt, men at mye av det gode sikkerhetsarbeidet som blir gjort ikke kommer helt ut i organisasjonen:

Nå sitter jeg i en posisjon hvor jeg har god kjennskap til arbeidet med sikkerhet i vårt distrikt. Etter min mening har vi fått godt fokus på å benytte risikoanalyser, styringssystem for sikkerhet og vi har et godt planverk, takket være svært dyktige

ansatte! Problemet slik jeg ser det er at det er vanskelig å nå ut til hele organisasjonen, spesielt de som jobber i førstelinje. Og om vi når ut med dette arbeidet så får det oppnår vi sjelden det samme engasjementet blant «de på gulvet». Jeg tror ikke det handler om motvilje, men rett og slett av de ikke helt klarer å identifisere seg med det vi holder på med, eller de prioriteringene som gjøres.

Fem av respondentene trakk i den forbindelse også inn balansen mellom sikkerhet og kostnader, og mente at det til syvende og sist er kostnadene som veier tyngst. Disse fem respondentene, som alle er tilknyttet taktisk og operasjonelt nivå, fortalte at de slet med å ha oversikt over alt arbeid som gjøres knyttet til sikkerhet:

Jeg vet at det gjøres mye bra, men for meg er det vanskelig å følge med. I tillegg syns jeg disse risikoanalysene, rutinene og reglene rundt sikkerhet, rapportering osv. er vanskelige å forstå. Vi får det ofte bare tilsendt en gang, uten at det blir nøye gjennomgått eller forklart av de som faktisk kan dette. Så jeg skulle ønske at vi kunne få bedre og mer regelmessig gjennomgang.... for vi vil jo selvfølgelig gjøre ting riktig. Det er bare vanskelig å få med seg alt i en travel hverdag.

6. Drøfting

I denne oppgaven har vi lagt frem et teoretisk rammeverk og redegjort for metodene vi har valgt å benytte i denne oppgaven. Funnene fra undersøkelsene vi har gjort er kategorisert og presentert. I dette kapittelet vil vi belyse ulike funn fra datainnsamlingen og drøfte hvordan dette kan forklares ved bruk av teori som vi har presentert tidligere. Målet med denne drøftingen vil være å svare på oppgavens problemstilling:

«Hva kjennetegner sikkerhetskulturen i politiet?»

Vi har i dette kapittelet valgt å dele inn drøftingen i de samme forskingsspørsmålene som nevnes innledningsvis og som har vært gjennomgående for denne oppgaven;

- *Hva er styrker og svakheter med politiet sin sikkerhetskultur?*
- *Er det forskjell på sikkerhetskultur i de ulike nivåene i politiet?*
- *Har politiet god informasjonsflyt vedrørende sikkerhet?*

Når vi ser på sikkerhetskulturen i politiet må vi forsøke å se om det er et fellestrekk ved empirien. Kultur handler ikke bare om enkeltmennesket, men hvordan fellesskapet tenker, kommuniserer og handler.

6.1.Hva er styrker og svakheter ved politiet sin sikkerhetskultur?

6.1.1. Rapporterende kultur

Rausand og Utne (2009) skriver at for å avverge og redusere sannsynligheten av fremtidige ulykker og uønskede hendelser er det viktig at dette rapporteres og settes i system for å kunne sette inn sikkerhetstiltak. Empirien viser at respondentene som ikke har personalansvar sier at de har liten kjennskap til hvordan de skal rapportere avvik. De ville sjeldent eller aldri benyttet rapporteringssystemet. De er også bekymret for hvordan avviket håndteres og blir tatt imot av ledere på ulike nivåer.

«Altså, når temaet kommer opp så sier såklart alle ledere at det er ønskelig at vi bruker tid på det, men det følges liksom ikke opp med konkret tilrettelegging. Det blir bare med praten..»

Reason (1997) beskriver at det må stilles ulike krav til rapporteringssystemet for at det skal

anses som vellykket. De som rapporterer avvik, feil eller nestenulykker må få tilbakemelding på sine rapporter. Tilbakemeldingene bør også komme raskt, være relevante og tilgjengelige.

Undersøkelsen viser at ledere i politiet har fokus på å kvittere ut avvik i Synergi for at tallene skal se fine ut. Dette til tross for at det ikke er gjennomført nødvendige tiltak. Respondentene føler altså at de ikke får relevante tilbakemeldinger på sine rapporter, noe som er et av Reasons krav til rapporteringssystemet.

Det er vanskelig for ledere i politiet med personalansvar å håndtere alle innkomne avvik innenfor rimelighetens tid grunnet at de har andre arbeidsoppgaver som måtte prioriteres.

«Som mellomleder ønsker jeg naturligvis å håndtere rapporterte avvik raskt, og på en god måte. Dessverre synes jeg ikke at jeg, og andre ledere med meg, får det til i særlig grad.»

Reason (1997) forklarer videre en annen viktig faktor ved rapporteringssystemet er at de ansatte har tro på at arbeidsgiver har som motivasjon ikke er å fordele skyld til enkeltindivider, men at arbeidsgiver ønsker å avdekke organisatoriske forhold som tillater at avvik oppstår. Det er en viktig lederoppgave å oppmuntre til rapportering og formidle at dette ikke vil medføre sanksjoner for den enkelte. Dette vil føre til en sterkere rapporteringskultur. Undersøkelsen viste derimot at respondentene med personalansvar var nokså enige i at de generelt oppfordret sin ansatte til å rapportere avvik og at de sjeldent lot sin egen frustrasjon knyttet til avvikshåndteringen gå utover sine ansatte. To av disse respondentene hadde hørt at det forkom urettmessige sanksjoner som følge av avviksrapportering.

«Som mangeårig leder i politiet vet jeg jo at det har forekommet at enkelte ansatte ikke har fått innvilget kurs og så videre, av den enkle grunn at leder ser på de som uro momenter.»

En forutsetning for en god rapporterende kultur er at både at de ansatte ser verdien av å rapportere, og at det er stor grad av tillit innad i organisasjonen. Dette innebærer for det første at man har en tro på at rapportering vil føre til iverksettelse av sikkerhetstiltak, men også at man ved rapportering har en sikkerhet mot disiplinære tiltak innenfor det man kan beskrive som «rimelighetens grenser», konfidensialitet og anonymitet. En mellomleder svarte at han synes det er vanskelig å se hvordan han kan løse avvik på en god måte, slik at det samme ikke skjer igjen. I tillegg koster større tiltak som regel penger og det har man ikke.

Undersøkelsen viser også at ansatte i politiet synes det er vanskelig å vite om en hendelse kvalifiserer til rapportering eller ikke. De opplever at det er vanskelig å vite hva man skal kunne godta og ikke. Risikopersepsjon handler om hvordan man oppfatter risiko. For å kunne etablere en god sikkerhetskultur må man ha fokus på de ansattes forståelse av risiko og sikkerhet. Det at de ansatte har en mening om sikkerhet er ifølge Reason (1997) et tegn på god sikkerhetskultur. Ved at de ansatte gis jevnlig trening og opplæring vil man kunne bidra til bedre forståelse av sikkerhetsarbeidet ved at man i større grad blir klar over hvilke farer som kan oppstå på arbeidsplassen og hva som forårsaker ulykker og uønskede hendelser (Veccio-Sudus & Griffiths, 2004).

Risikopersepsjon vil være subjektivt og variere fra person til person. En kan oppleve en hendelse som svært risikofylt, mens en annen vil kunne ha en helt annen oppfatning. Erfaring, kunnskap, fysiske- og psykiske forutsetninger vil kunne påvirke risikopersepsjonen til den enkelte.

«Sånn jeg ser det så er det ofte sånn at de som har jobbet i mange år, har vært med på mye og har stor kunnskap ofte opplever situasjoner som mindre risikofylt, og at de har høyere terskel for å oppfatte noe som et rapporteringspliktig avvik eller hendelse. Det gjelder uavhengig av fagmiljø og nivå... Jeg tror bare man blir mer «hardhudet» og aksepterer mer og mer etter hvert som man får mer erfaring».

6.1.2. Rettferdig kultur

En rettferdig kultur handler om at de ansatte skal ha tiltro til at organisasjonen har fokus på å handle rettferdig. Det var en felles oppfatning blant respondentene at politiet helt overordnet har en rettferdig kultur. Flere av respondentene mener det er rom for å gjøre feil i dagens kultur uten at det får urettmessige negative konsekvenser for den enkelte. Respondentene mener allikevel at i en jobb som politiet ikke alltid vil være rom for å gjøre feil, og at gjentakende feil må få konsekvenser.

«Just culture» eller rettferdig kultur tilsier den ansatte skal holdes ansvarlig for den atferden de utviser i sitt arbeid. Det vil si at uønskede handlinger skal kunne få konsekvenser. Flere av respondentene fortalte at de har en opplevelse av at politiledere ofte ser etter enkeltpersoner

eller -handlinger når det er oppstått en uønsket hendelse. De mente imidlertid at man heller burde se på hvordan sikkerheten er bygget opp. Man undersøke om det er svakheter i sikkerhetsregimet vårt eller om det faktisk er den enkelte ansatte som kan klandres. De har opplevd at kollegaer har brutt regler uten at det har vært hensikten. Dette bryter noe med rettferdig kultur i den forstand at man ved rettferdig kultur ansvarliggjør den enkelte ansatte i større grad enn det respondentene svarer at de ønsker. Undersøkelsen viser at det er et ønske i politiet at man sjekker om det er svikt i systemet som er årsaken til at feil skjer. Flere gir uttrykk for at sikkerhetsarbeidet i politiet bør skifte fokus fra enkeltperson til organisasjon. Normal Accident Theory sier at en kombinasjon av mindre feil vil kunne føre til katastrofale ulykker ved at de forsterker hverandre.

Det er et ønske om at man slår ned på feil som en har skyld i selv og som kan svekke tilliten til politiet. Respondentene ønsker allikevel ikke at enkeltpersoner skal klandres for feil en ikke har skyld i selv og som skyldes uvitenhet eller for lite opplæring. Reason(1997) sier at det handler om å sanksjonere uakseptable handlinger på en måte som oppfattes rettferdig, men allikevel ha en kultur hvor det er rom for å gjøre feil uten å frykte konsekvenser. Dette viser igjen at det er et ønske om å ansvarliggjøre politiet som organisasjon og at man må ha mer fokus på opplæring for å redusere feilene som skjer på individnivå.

Undersøkelsen viser at nærpolitireformen kan ha hatt en positiv effekt når det kommer til rettferdig kultur. Dette grunnet at avdelinger som HR og ulike politifaglige miljøer er blitt samlet. Dette kan medvirke til en gjennomgående mer rettferdig kultur.

«Nå opplever jeg heldigvis at både de ulike fagmiljøene og ikke minst HR/HMS er mer på banen. Om det ikke alltid foreligger klare retningslinjer så har jeg hvertfall noen jeg kan drøfte saken med.»

6.1.3. Fleksibel kultur

I følge Reason (1997) er fleksibel kultur at man har god evne til på tilpasse seg en dynamisk virkelighet med varierende utfordringer og endrede krav. Det handler om omstillingsevne og håndtere endringer i trussel og drift etter behov. Totalt sett svarer respondentene at de opplever at politiet har en fleksibel kultur. Politiet har god evne til å tilpasse seg ulike situasjoner og utfordringer. Et eksempel er utfordringer og endrede krav som følge av den

pågående Covid-19. Likevel mener noen at politiet kun er omstillingsdyktige når det er enkelt å omstille seg. Sterke fagmiljøer og lokal forankring gjør at det kan oppleves som vanskelig å omstille seg.

«Alle vil bidra så godt de kan, men det er ofte innenfor de ordinære rammene. Så fort ansatte må jobbe en helg ekstra, må utføre det de synes er en kjedelig jobb eller ikke får overtidsbetalt, selv om det ikke er grunnlag for det, så er de fleste «vrang».

Generelt virker det som en vanlig oppfattelse at dersom det oppstår en uønsket hendelse eller andre arbeidsoppgaver som må prioriteres så er politiet flinke til å gjøre dette. Men ofte er omstillingene av både arbeidsoppgaver og prioriteringer tatt på et nivå av førstelinjeledere som etter omorganiseringen har fått mere ansvar og myndighet. Dette innebærer at den enkelte ansatte ikke har særlig påvirkningskraft når det gjelder fleksibilitet, men gjør det han eller hun får beskjed om. Sikkerheten er derfor til en viss grad hendelsesstyrt.

Det at sikkerheten til en viss grad er hendelsesstyrt og man reagerer og omprioriterer til andre arbeidsoppgaver når det trengs er det Reason (2016) omtaler som sikkerhetsrommet. Denne modellen er dynamisk og man vil bevege seg mellom motstandsdyktighet og sårbarhet. Hvis en uønsket hendelse oppstår vil man sette inn ekstra sikkerhetstiltak mot dette. Er det en lang periode uten uønskede hendelser vil man kunne bli sløvere og mer sårbar.

6.1.4. Lærende kultur

Jacobsen & Thorsvik (2016, s. 353) definerer læring som en prosess der mennesker eller organisasjoner tilegner seg ny kunnskap og endrer sin adferd på grunnlag av denne kunnskapen. Læring handler derfor om å legge til rette for prosesser som resulterer i at man endrer atferd eller handlingsmønster. I undersøkelsen fremkom det varierende oppfatninger vedrørende læring som en del av sikkerhetskulturen i politiet. Det gjennomgående var at læring ikke var prioritert i politiet. Fem av respondentene mente læring ikke ble prioritert ettersom man ikke har kompetanse eller ressurser til å arbeide med dette. Det ble heller opplevd som en vilje til å endre på dette. En av respondentene tror at dersom fokuset endres vil dette være med på påvirke arbeidsmiljøet, sikkerhet, rykte og økonomi på til det bedre. Disse oppfatningene underbygger Reason (1997) når det gjelder lærende kulturer innenfor sikkerhetskultur. Han forklarer at lærende kultur er enklest å skape, men den mest kompliserte

å få til og fungere. Videre begrunner han det med at det ofte vil være andre oppgaver som prioriteres før læring og at det i de lærende organisasjonene er det ledere som iverksetter tiltak og tilrettelegger for kunnskap- og kompetanseheving.

Det virker allikevel som at nærpolitireformen har medført et større fokus på tilrettelegging, opplæring og kompetanseheving, og at utviklingen på området har vært positiv. Begrunnelsen for dette var noe varierende hos de ulike respondentene. Blant annet mente tre av respondentene at den systematiserte opplæringen de fikk ved oppstart kun var et tiltak fra den øverste ledelsen i politiet for å ha «ryggen fri». Ved å lese gjennom ulike skjemaer og ulike sjekklister kan en påse og vise til at opplæringen er gjennomført. En av respondentene sier *at de rett og slett bare skal vise til at vi har fått opplæring, og ikke «backe oss».. enkelt og greit at de skal ha «ryggen fri». Jeg håper jo ikke der er sånn, men jeg frykter det....*

Videre fremkommer det av undersøkelsen at ansatte i politiet mente det var muligheter for å komme med forslag og innspill vedrørende sikkerheten, men oppfatningen ble imidlertid ikke delt av alle. Fire respondenter mente politiet er preget av en fryktkultur, der det å komme med innspill og forslag oppleves som utrygt. Det ble på den ene siden forklart at dersom man skriker høyt i gangene og foreslår ressurskrevende tiltak vil man oppleves som en belastning. Man er derfor redd for å hva slags represalier det medfører dersom en sier ifra. På den andre siden var det et større antall i undersøkelsen som mente de kunne komme med forslag og innspill vedrørende sikkerhet i politiet, men at dette kun gjaldt de mindre alvorlige sakene. Bakgrunnen for dette kan være den opparbeidede politikulturen som er i organisasjonen. Loyens (2013) hevder at det i politiet ikke lønner seg å skille seg ut, eller ha meninger som skiller seg ut ifra fellesskapet. Han forklarer også at et av fenomenene i politikulturen er at de ansatte ikke føler en støtte fra ledelsen og at ledelsen utsetter dem for sanksjoner ved de minste overtramp. Dette fører til en fryktkultur der de ansatte heller velger å la ting fare forbi, i stedet for å si ifra.

I forhold til lærende kultur fremkommer det av undersøkelsen at det er en forskjell mellom sivilt ansatte og politiutdannede i politiet.

Jeg tror egentlig alle vil gi god opplæring og løfte kompetansen til de ansatte, men etter mange år som sivilt ansatt i politiet opplever jeg nok at de politiansatte ligger litt etter på

dette området. Jeg tror kanskje det handler om at de har en så hierarkisk oppbygning, og at det er vanskelig å spørre noen «med mer gull på skuldrene» om hjelp og innføring.

Som en del av det å være leder innehar du en del makt. Denne myndigheten kan brukes til å beskytte og støtte sine ansatte eller skape en fryktkultur der ingen tørr å si ifra. Johannessen (2013) mener politikulturen baserer seg på fire elementer, to av disse elementene er identitet og makt. Dette eksempelet viser at politiutdannede respekterer hierarkiet på en annen måte enn de sivilt ansatte.

Fjell (2013, s. 83) definerer makt som «*motsetninger mellom menneskers ulike mål og motiver og der partene søker så godt de kan ut fra sine forutsetninger, kunnskaper og ressurser å få gjennomslag for sine mål og på en eller annen måte å påvirke motparten i motsetningen*».

Videre beskriver Fjell (2013) relasjonen mellom sjefer og ansatte som maktrelasjoner. Dette innebærer en makt som ikke er ensidig, men flersidig, og vil oppstå i de tilfellene der sjefen har makt og de ansatte har motmakt. Denne motsetningen vil komme frem i den daglige arbeidsvirksomheten på bakgrunn av ulike mål og motiver mellom sjefer/ledere og de ansatte. Det at det er forskjell mellom sivilt ansatte og politiutdannede kan ha en sammenheng med maktfordelingen. Her er det tydelig at de sivile bryr seg mindre om hva en leder i høyere rang mener eller oppfatter spørsmål, dette er en slags motmakt mot hierarkiet. En politiutdannet ville heller foretrukket kontakt med en annen arbeidskollega for å få svar.

6.2. Er det forskjell på sikkerhetskulturen i de ulike nivåene i politiet?

Undersøkelsen avdekket ingen store ulikheter mellom de tre nivåene i politiet; strategisk, operasjonelt og taktisk nivå. Det var imidlertid noe forskjell på nivåene når det gjaldt hovedområdene «rapporterende kultur» og «lærende kultur». Som nevnt i empirien avgrenses det derfor mot de øvrige områdene, da det ikke fremkom signifikante forskjeller mellom ledernivå der.

Rapporterende kultur:

I undersøkelsen fremkom det at det var forskjell mellom ledernivåene når det gjaldt «rapporterende kultur». På taktisk nivå er det en negativ oppfattelse av rapporteringskulturen i

politiet. De har liten eller ingen tro på at datasystemet Synergi fungerer slik det er tiltenkt. På operasjonelt nivå er det en mer delt mening. Noen mener at politiet har en lang vei å gå for og få en god rapporteringskultur. De mente at antall avvik ikke er reelt og at mange har liten tro på videre håndtering av avvikene. De mente også at systemene må forenkles og at det må vises til at avvik faktisk fører til endring. Noen var mer positive til rapporteringskulturen. De mente at det rapporteres for lite avvik, men at avvikene som blir rapportert inn håndteres raskt og effektivt.

Det fremkom også av undersøkelsen at ansatte på strategisk nivå har en mer positiv opplevelse av rapporteringskulturen i politiet. Innføringen av nytt avvikssystem (Synergi) ble blant annet vektlagt og de anså at det var gitt omfattende opplæring i bruk av systemet. Det ble vist til at rapporterte avvik håndteres raskt og med gode tilbakemeldinger, men at antall rapporterte avvik har gått ned. Det ble ikke spekulert i årsaken til tallene, annet enn at man anser det som et tegn på god rapporteringskultur. Det ble også uttalt at uønskede hendelser og avvik i hovedsak blir rapportert på korrekt måte.

Undersøkelsen viser altså at jo lenger opp i hierarkiet i politiet man kommer jo mer positive er man til sikkerhetskulturen i politiet. Dette kan forklares ved at det dannes subkulturer innad i en organisasjon. Et eksempel på dette kan være «vanlige ansatte» kan være en «motkultur» til ledelsens mål og verdier (Haukelid, 2001). I følge Bang(1995) vil de fleste organisasjoner ha ulike undergrupper, slik som ledelsen eller de «vanlige ansatte». Undergruppene vil ofte bestå av de som samhandler med hverandre. Respondentene på taktisk, operasjonelt og strategisk nivå kan også ha ulike oppfatninger av hva som skal rapporteres som et avvik eller ikke. De vil også kunne ha ulike meninger om hva som er en god løsning på måten et avvik blir løst på. Dette kan også forklares ved at man ser på definisjonen av sikkerhetskultur som denne oppgaven støtter seg på:

«...summen av individenes og gruppens verdier, holdninger, kompetanse og atferdsmønstre som viser deres forpliktelse og ferdigheter til på følge organisasjonens helse- og sikkerhetsprogrammer. Organisasjoner med god sikkerhetskultur kjennetegnes av en kommunikasjon bygget på gjensidig tillit, delt oppfatning av sikkerhetsbegrepet og en tiltro til effekten av forebyggende tiltak». (Reason, 1997, s. 194)

Denne definisjonen illustrerer at god sikkerhetskultur også bygger på tiltro til effekten av

forebyggende tiltak. Undersøkelsene i denne oppgaven viser at det er noe sprikende mellom strategisk nivå og taktisk nivå når det gjelder tiltro til at avvik fører til endringer. En god rapporterende kultur forutsetter at de ansatte ser verdien av å rapportere avvik og at organisasjonen har en stor grad av tillit.

Det vil også kunne være forskjeller mellom hvordan ledelsen og de «vanlige ansatte» tolker avvikstillene. Et sikkerhetsbrudd eller avvik vil kunne oppleves som noe større for den enkelte ansatte som opplever det, enn hvordan ledelsen vil oppfatte det. Ledelsen må kanskje se mer helheten i en organisasjon og med dette økonomi, mens de «vanlige ansatte» kan ha sine spesialfelt som de ønsker å forbedre og synes er viktige. Kommunikasjon vil kunne bygge tillit på dette området. Reason (1997) sier at det er viktig at man får raske, seriøse og nyttige tilbakemeldinger. Det fremstår som at jo lenger ned i hierarkiet i politiet man kommer, dess mindre føler de ansatte at rapporterte avvikene har noe effekt. De ansatte ønsker å se at rapporteringen av avvikene fører til en endring.

Lærende kultur:

Undersøkelsen viser at det er enighet i politiet om at opplæring og innføring av nye arbeidsoppgaver i politiet er god og at dette har blitt bedre etter innføringen av nærpolitireformen. Det var allikevel forskjeller når det gjaldt læring av tidligere hendelser, avvik og situasjoner. På taktisk nivå mener man at politiet er gode på evaluering av hendelser og dele dette med enkelte fagmiljøer. Samtidig mener noen av respondentene på taktisk nivå at det er mangler når det gjelder å omgjøre kunnskapen til organisatorisk læring. Ansatte på taktisk nivå mener det er stor takhøyde og mulighet for å komme med innspill når det gjelder sikkerheten i politiet, men at det ikke alltid var lett å vite hvem man skal forholde seg til. Det fremkom at dette kan forklares med at organisasjonene har blitt store etter nærpolitireformen.

På operasjonelt nivå viser undersøkelsen at de har andre tanker om lærende kultur enn respondentene på taktisk nivå. Det er til dels stor misnøye med hvordan avvik og uønskede hendelser blir evaluert og fulgt opp. De har opplevd at læring og evaluering blir nedprioritert grunnet stor arbeidsmengde. Noen mener også at forslag og innspill angående sikkerhet og læring sjeldent førte frem og de føler i liten grad at de blir hørt.

Reason (1997) mener at læring består av faktorene observasjon, refleksjon, utarbeidelse og utførelse. Han mener at den utførelsen er det vanskeligste. Dette begrunner han med at det vil

være andre viktigere oppgaver som fort kan prioriteres foran læring. Lærende organisasjoner kjennetegnes ved at de har ledere som setter i gang tiltak og tilrettelegger for kunnskaps- og kompetanseheving. Dette understøtter også Jacobsen & Thorsvik (2016). Jacobsen & Thorsvik mener også at kunnskap må gå på tvers av nivåer i en organisasjon og det er avgjørende at det er tillit i organisasjonen for å få til et lærende miljø. På operasjonelt nivå gir uttrykk for at andre arbeidsoppgaver ofte kommer i veien og at de sjeldent blir hørt på sine innspill.

Strategisk nivå var samstemte i at den lærende kulturen i politiet er blitt mye bedre de siste årene. Organisasjonen har fått større fokus på å lære av tidligere hendelser. De mener at politiet i stor grad har lyktes med på å omgjøre erfaring og evaluering til organisatorisk læring. Mye av dette skyldes større fagmiljøer. Ansatte i politiet på strategisk nivå mener at det er betydelig rom for å komme med innspill og forslag vedrørende sikkerhet, og opplever at slike innspill blir tatt godt imot og gjennomført hvis mulig.

Når man ser på lærende kultur kan man si at politiets sikkerhetskultur bærer preg av å være generativ organisasjon med et snev av byråkrati (Westum, 2014). Strategisk nivå sier at de ønsker å lære av tidligere hendelser og at de mener man har klart å ta til seg læring fra tidligere erfaringer, samt at de ønsker at ansatte skal komme med innspill. Dette sier også taktisk nivå, men de syns politietaten har blitt stor etter nærpolitireformen og at det derfor er vanskelig å finne de rette kanalene for å få til en endring. Dette går inn under den byråkratiske organisasjonen hvor informasjonsflyten skjer ved standardiserte metoder og i henhold til besluttede metoder. På operasjonelt nivå følte de ikke at de blir hørt på sine forslag og innspill som gjelder sikkerhet læring. Dette går også innunder den byråkratiske organisasjonen hvor nye ideer ikke blir knust med en gang, men holdes innenfor egen avdeling.

6.3. Har politiet god informasjonsflyt vedrørende sikkerhet?

Informasjonsflyten baserer seg på hvordan informasjon formidles og deles i en organisasjon (Westrum, 2014). Undersøkelsen viser at det generelt sett ikke er en optimal informasjonsflyt i politiet og at ansatte mener dette kan handle om de ulike nivåene og enhetene ikke snakket godt nok sammen. En av respondentene forklarer om en informasjonsflyt som er god innad på egen avdelingen, men at det stanser der. I tillegg blir det sagt «samtidig er det mange som har

det mer lukket... altså at de spiller på mye frykt og trusler, og ikke ønsker særlig engasjement fra de ansatte, for det kan ofte føre til meg arbeid eller økte kostnader». Dette er et typisk kjennetegn for *patologiske organisasjoner*. Westum (2014) mener kjennetegnene for denne type organisasjon er redsel og trusler. Det dannes en kultur der enkelt personer tilbakeholder informasjon av politiske grunner eller til egen vinnings hensikt. Bakgrunnen for dette er at informasjonsflyten er utfordrende og at den i stor grad påvirkes av en iboende frykt for sanksjoner. Med tanke på at politiet er den offentlige myndighet som skal håndheve, opprettholde lover og orden, samt bekjempe kriminalitet er det svært bekymringsverdig at enkelte avdelinger og enheter ikke har god nok informasjonsflyt når det gjelder sikkerhet. Hudson (2017) definerer en patologisk kultur som en organisasjon som ikke har interesse for sikkerhetsarbeid.

Allikevel virker det som at informasjonsflyten har bedret seg de siste årene og et flertall av respondentene mener koronapandemien har bidratt til å forenkle samhandlingen og informasjonsflyten i hele politietaten. «.... *Vi er blitt flinkere til å ta i bruk digitale hjelpemidler, fått større fokus på informasjonssikkerhet og generelt fått mer åpenhet rundt risiko og sikkerhet.*» Det ble trukket frem at en viktig del av dette er toppledere i politiet som har vært en viktig årsak til den positive endringen i informasjonsflyten.

7. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven var å besvare følgende problemstilling:

«Hva kjennetegner sikkerhetskulturen i politiet?»

For å besvare og belyse problemstillingen på en god måte delte vi drøftingen inn i samme forskningsspørsmål som nevnt tidligere i oppgaven; Hva er styrker og svakheter med politiet sin sikkerhetskultur? Er det forskjell på sikkerhetskultur i de ulike nivåene i politiet? Har politiet god informasjonsflyt vedrørende sikkerhet?

Det fremkommer av studiet at det eksisterer et system i politiet som er lagt opp til at det skal rapporteres inn avvik og at dette skal fanges opp av nærmeste leder. Dette er et positivt tiltak og vil styrke sikkerhetskulturen i politiet, men systemet fungerer ikke helt optimalt ettersom det ikke følges opp med konkrete eller nødvendige tiltak, Ledere klarer ikke å løse avvik på en god måte slik at det samme ikke skjer igjen. I tillegg har det ved enkelte tilfeller forekommet urettmessige sanksjoner som følge av at en ansatt har rapportert avvik.

Nærpolitireformen har vært med på bedre den rettferdige kulturen i politiet ettersom HR avdelinger og politifaglig miljøer er mer samlet nå enn tidligere. Det fremkommer også at det er en overordnet forståelse at det skal slås ned på feil som den enkelte har skyld i og som svekker politietaten som organisasjon, men at den uønskede hendelsen har endret fokus fra enkeltpersoner til sikkerhetsarbeidet i hele organisasjonen. En svakhet ved politiet sin sikkerhetskultur fremkommer tydelig gjennom undersøkelsen via lærende kultur. Læring blir ikke prioritert ettersom det verken er kompetanse eller ressurser til å arbeide med dette. I tillegg er politiet til dels preget av en fryktkultur og flere opplever at det å komme med innspill eller forslag er utrygt. Det er imidlertid viktig å påpeke at det finnes enkelte unntak der opplæring for nyansatte var ble prioritert. Det fremkommer også en forskjell mellom sivilt ansatte og politiutdannende, der de politiutdannende har en større frykt for å be ledere i høyere rang om hjelp.

Studiet viste at det ikke var store ulikheter vedrørende sikkerhetskulturen ut fra det strategiske, operasjonelt eller taktisk nivå. De største ulikhetene gjaldt rapporterende kultur der de på taktisk nivå mente det var en lang vei å gå for å oppnå en god rapportertingskultur, mens de høyere rang opp i systemet var alt i alt mer positive til sikkerhetskulturen. Dette vil

være en utfordring ettersom det ikke er helhetlig formening i politiet hvor sterkt eller svakt sikkerhetskulturen er.

Undersøkelsen viser at det generelt sett ikke er en god nok informasjonsflyt innad de ulike nivåene og enhetene i politiet, det blir ikke kommunisert godt nok. Det virker allikevel som at de enkelte avdelingene har god informasjonsflyt innad og det trekkes frem at koronapandemien har vært med på at politiet må tenke nytt og alternativt og gitt en mer åpenhet rundt risiko og informasjonssikkerhet.

Samtidig har undersøkelsen avdekket at nærpoltireformen må mange måter har vært med på å heve sikkerhetskulturen i politiet, men at det fortsatt er store forskjeller innad ved de enkelte avdelingene. Mye tyder derfor på at sikkerhetskulturen i politiet som organisasjonen ikke er optimal. Det vil derfor være en del arbeid videre med å utvikle den sikkerhetskulturen som allerede eksisterer i politiet. Det innebærer at man ikke minst må være åpne for nye endringer, evaluere de tiltakene som allerede eksisterer og iverksette nødvendige tiltak for å kunne håndtere og sikre en god utførelse av sikkerhetsarbeidet.

8. Veien videre

Denne oppgaven har tatt for seg ulike perspektiver vedrørende sikkerhetskulturen på ulike nivåer og stillinger innad i politiet. Det fremkommer momenter hvor respondentene med støtte fra teorien reflekterer rundt hva det bør arbeides mer med for å kunne bedre sikkerhetskulturen som allerede eksisterer i politiet. Det vil derfor være nødvendig å se nærmere på hva man kan gjøre for å oppnå en endring, en mer optimal og sterkere sikkerhetskultur innad i politiet. Politiet har fokus på å være en mangfoldig etat der både jurister, sivilt ansatte og politiutdannede er en sammensatt gruppe av ulike mennesker med forskjellige bakgrunn, kompetanse og ansvarsområder. Det vil derfor være naturlig å se nærmere på hvordan man kan legge til rette for en bedre rapporterende, lærende, fleksibel og rettferdig kultur for å kunne bedre den totale sikkerhetskulturen. (Fjell, 2013)

Undersøkelsen gir et inntrykk av at det til tross for en noe svak sikkerhetskultur er en positiv utvikling og at nærpolitireformen og koronapandemien har vært med på å forbedre dette. Allikevel er det nødvendig at det etableres en felles forståelse blant de ulike nivåene i politiet om hvordan sikkerhetskulturen skal forbedres for at det skal være en endring – og læringsvilje til dette.

I fremtiden kan det være aktuelt å se nærmere på om sikkerhetskulturen faktisk har endret seg i politiet eller om den fortsatt er den samme slik den fremstår i dag. Det kan også være aktuelt å sammenligne med andre lands politietater, eksempelvis Sverige og Danmark, for å se om de har iverksatt tiltak som kan være aktuelle også i Norge.

9. Litteraturliste

- Andersen, F. (2001). *Den meningskappede organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Antonsen, S. (2009). *Safety Culture Assessment: A Mission impossible?* Journal Of Contingencies And Crisis Management.
- Aven, T., Boyesen, M., Njå, O., Olsen, K., & Sandve, K. (2016). *Samfunnssikkerhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aven, T., Marit, B., Njå, O., Olsen, K., & Sandve, K. (2016). *Samfunnssikkerhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. Tano Aschehoug.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 328-329.
- Blaikie, N. (2012). *Designing Social Research*. Malden: Polity Press.
- Cooper, M. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety Science*, ss. 111-136.
- Cox, S., & Flin, R. (1998). *Safety Culture: Philosophers stone or man of straw*. Work & Stress: AN international journal of work, health and organizations.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Dekker, S. (2012). *Just Culture*. Boca Raton: Ashgate.
- Emberland-Holm, E. (2015). *Politiets sikkerhetskultur med fokus på avviksrapporing*. Stavanger: UIS.
- Engen, O., Kruke, B., Lindøe, P., Olsen, K., Olsen, O., & Pettersen, K. (2017). *Perspektiver på samfunnssikkerhet*. Stavanger: Cappelen Damm.
- EU. (2014). *EU-forordning nr 376*. EU.
- Fjell, E. (2013). *Den daglige arbeidsvirksomhetens politikk. Om sjefers makt og ansattes motmakt*. *Søkelys* (9), s 77-86.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2000). The Organizational Learning of Safety in Communities of Practice. *Journal of Management Inquiry*, ss. 7-18.
- Glendon, A., & Stanton, N. (2000). Perspectives on safety culture. *Safety Science*, ss. 193-214.
- Guldvik, I. (2002). Troverdighet på prøve. Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser. *Tidsskrift for samfunnsforskning nr. 1*.
- Hale, A. (2000). Culture's confusions. *Safety Science*, ss. 1-14.

- Haukelid, K. (2001). *Oljekultur og sikkerhetskultur*. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Haukelid, K. (2008). Theories of (safety) culture revisited: an anthropological approach. *Safety Science*.
- Hellevik, O. (2009). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and Safety-II: The Past and Future of Safety Management*. Farnham: Ashgate.
- Hollnagel, E., Nemeth, C., & Dekker, S. (2008). *Remaining sensitive to the possibility of failure. Resilience Engineering Perspectives, vol. 1*. Aldershot: Ashgate.
- Hudson, P. (2001). *Safety Management and Safety Culture The Long, Hard and Winding*. Hentet 10 14, 2020 fra <http://www.caa.lv/upload/userfiles/files/SMS/Read%20first%20quick%20overview/H>
- Hudson, P. (2007). Implementing a safety culture in a major multi-national. *Safety Science*, ss. 697-722.
- Hudson, P. (2014). *Moving up the culture ladder*. Safe Work Australia.
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode, 2. utgave*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser 3. red.* Oslo: Cappelen Damm .
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, S. (2013). *Politikultur. Identitet, makt og forandring i politiet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2015). *Prop. 61 LS (2014-2015)*. Oslo: Regjeringen Solberg.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2020). *Lov om politiet (politiloven)*.
- Justis- og politidepartementet. (2005). *St. meld. 42*. Justis- og politidepartementet: Oslo.
- Justis- og politidepartementet. (2006). *NOU 2006:6*. Oslo.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Kroeber, A., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge: Peabody Museum.
- Loyens, K. (2013). Why police officers and labour inspectors (do not) blow the whistle: A grid group cultural theory perspective. *Policing An International Journal of Police Strategies and Management*.
- Lunde, I. K. (2014). *Praktisk krise- og beredskapsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Mearns, K., & Flin, R. (1995). Risk perception and attitudes to safety by personnel in the offshore oil and gas industry: a review. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, ss. 299-305.
- Meld. St. 29. (2020). *Politimeldingen - et politi for fremtiden*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.
- NOU 2009:12. (2009). *NOU 2009:12*. Oslo: Departementenes servicesenter.
- NOU 2012:14. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Oslo: Departementenes servicesenter.
- Oltedal, A. (2011). *Safety culture and safety management within the Norwegian-controlled shipping industry. State of art, interrelationships and influencing factors*. Stavanger: UIS.
- Palmstrøm, J. (2019). *Sikkerhetskultur i oppdrettsnæringen*. Trondheim: NTNU.
- Parker, D., Lawrie, M., & Hudson, P. (2005). *A framework for understanding the development of organizational safety culture*. Science Direct.
- Parker, D., Lawrie, M., & Hudson, P. (2006). A framework for understanding the development of organizational safety culture. *Safety Science*, ss. 551-562.
- Petroleumstilsynet. (2004). *HMS og kultur*. Stavanger.
- Politidirektoratet. (2019). *Systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS) - Håndbok 2019*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2020). *Politiets beredskapssystem del 1*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2020). *Politiets årsrapport 2019*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politiet. (2020). www.politiet.no. Hentet 10 16, 2020 fra <https://www.politiet.no/om/narpolitireformen/om-narpolitireformen/>
- Prop 61 LS (2014-2015). (2015). *Proposisjon til Stortinget. Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen - nærpolitireformen)*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.
- Rausand, M., & Utne, I. (2009). *Risikoanalyse - teori og metoder*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. New York: Ashgate Publishing.
- Reason, J. (2000, 07). Human error models and management. *Western Journal of Medicine*.
- Reason, J. (2016). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. New York: Routledge.
- Regjeringen. (2020). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/samfunnssikkerhet-og-beredskap/innsikt/hovedprinsipper-i-beredskapsarbeidet/id2339996/>

- Schein, E. (1984, Januar). Culture as an environmental context for careers. *Journal of Organizational Behavior*, ss. 71-81.
- Shepard, L. (2011). Creating a foundation for a Just Culture workplace. *Nursing* .
- Sten, T., & Fjerdingen, L. (2003). *Sikkerhetskultur i transport: En kunnskapsoversikt*. SINTEF Rapport.
- Store norske leksikon. (2020, 10 08). *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/sikkerhet>
- Sun, S. (2009). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal Of Business And Management*, 137-140.
- Svendsen, J. (2014). *Muligheter og hindringer for god sikkerhetskultur i Hospitaldrift*. Stavanger: UIS.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Veccio-Sudus, A., & Griffiths, S. (2004). Marketing strategies for enhancing safety culture. *Safety Science*, ss. 601-619.
- Weick, K., & Sutcliffe, K. (2001). *Managing the Unexpected - assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (1999). *Organizing for High Reliability: Processes of collective Mindfulness*. Stanford: Jai Press.
- Westrum, R. (2004). A typologi of organisational cultures. *Qualitative safety healthcare*, ss. 22-27.
- Westrum, R. (2014). The study of information flow: A personal journey. *Safety Science*, ss. 58-63.
- Yin, R. (2014). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousands Oaks: Sage.
- Åmotsbakken, D. (2018). *Midlertidige ansatte og sikkerhetskultur i* . UIT - Norges arktiske universitet.

Vedlegg 1 – Intervjuguide

INTERVJUOBJEKTET

1. Hva er din nåværende stilling og tittel, og i hvilket distrikt er du ansatt?
2. På hvilket nivå i politiet arbeider du til vanlig? (strategisk, operasjonelt, taktisk)
3. Hvor lenge har du vært fast ansatt i politiet?
4. **Informere om at respondentene ikke er løst fra sin taushetsplikt.**

SIKKERHET OG SIKKERHETSKULTUR

5. Hva legger du i begrepet "sikkerhet", "kultur" og "sikkerhetskultur"?
6. I hvilken grad har du fått opplæring/innføring/informasjon om politiets sikkerhetskultur?
7. Er du kjent med gjeldende regelverk knyttet til sikkerhet i din enhet, og i politiet?
8. Hva anser du som de største utfordringene knyttet til sikkerhetskultur i din enhet?
9. I hvilken grad opplever du at ledelsen i din enhet er involvert i sikkerhetsarbeidet?
10. I hvilken grad får nyansatte tilstrekkelig og nødvendig opplæring?
11. I hvilken grad opplever du at din enhet har fokus på sikkerhet?
12. Benytter din enhet risikoanalyser som en del av sikkerhetsarbeidet?
13. Hva mener du er viktig for å bedre sikkerhetskulturen i politiet?
14. Hva mener du er årsaken til at ulykker oppstår i politiet?
 - a. Hvordan kan disse, etter din mening, forhindres/forebygges?
15. Har ledelsen i din enhet oversikt over de viktigste sikkerhetsutfordringene i enheten?
16. I hvilken grad opplever du at ledelsen i ditt distrikt har fokus på sikkerhet?
17. Er det fokus på sikkerhet og HMS i den daglige driften i din enhet, og ditt distrikt?
18. I hvilken grad oppfordrer ledere i politiet til å rapportere avvik og uønskede hendelser?

RAPPORTERING

19. I hvilken grad har du fått opplæring/innføring i politiets system for rapportering og avvikshåndtering? (Synergi)
20. Opplever du at alle uønskede hendelser og avvik rapporteres i Synergi? Hvorfor/hvorfor ikke?
21. Hvordan behandles meldere i din enhet?
 - a. Blir de tatt på alvor?
 - b. Blir det satt pris på at avvik og uønskede hendelser rapporteres?
 - c. Hva er ledelsens holdninger overfor meldere?
22. Opplever du at avviksmeldinger blir håndtert på en tilfredsstillende måte?
 - d. Innenfor gitt frist?
 - e. Følges det opp med nødvendige og tilstrekkelige tiltak?
 - f. Får melderer tilbakemelding om rapporteringen, og utfallet av saken? Raskt?
23. I hvilken grad synes du det er enkelt å rapportere? Kan det gjøres anonymt?
24. Oppfordrer ledere og medarbeidere til å rapportere avvik?
25. Opplever du at rapporteringskulturen påvirkes av frykt for sanksjoner?
26. I hvilken grad har du tillitt til at avvikssystemene bidrar til læring og endring i organisasjonen?
27. Hva tror du er arbeidsgivers intensjon med å legge til rette for rapportering?

RETTFERDIGHET

28. I hvilken grad opplever du at organisasjonen har fokus på å handle rettferdig?
29. Opplever du at ansatte behandles likt og rettferdig? Hvorfor/ hvorfor ikke?
30. Hva er din opplevelse av organisasjonens sanksjoner mot personer? Oppleveres det rettferdig i forhold til handlingen?
31. Hva mener du er det viktigste som må gjøres for at organisasjonen skal oppleves som rettferdig?

FLEKSIBILITET

32. Opplever du at din enhet, og politiet som helhet, er en fleksibel organisasjon? På hvilken måte?
33. Opplever du at din enhet evner å omstille seg rast når situasjonen krever det?
34. I hvilken grad er det fokus på kompetanseheving hos ledere i førstelinje?
35. I hvilken grad opplever du at det er stor takhøyde i din enhet, og i politiet?
 - g. Blir innspill, kreativitet og initiativ verdsatt?

LÆRING

36. I hvilken grad mener du din enhet evner å lære av tidligere hendelser for å forhindre lignende tilfeller?
37. Hva legger du i begrepet "organisatorisk læring"?
38. Opplever du at din enhet har fokus på organisatorisk læring? (Forklare hva som mener med dette begrepet i denne studien)
39. Legger din enhet til rette for kompetanseheving?
40. Opplever du at læring og endring blir prioritert i din enhet, og i politiet som helhet?
41. I hvilken grad opplever du at politiets sikkerhetskultur har fokus på læring og endring fremfor individuelle sanksjoner?

INFORMASJONSFLYT

42. Hvordan opplever du informasjonsflyten i din enhet, og i politiet som helhet? Hva fungerer bra/dårlig?
43. I hvilken grad identifiserer du deg med din arbeidsgivers mål og visjoner?
44. Opplever du at din enhet har godt samarbeid, og verdsetter initiativ og engasjement? Hva med politiet som helhet?

AVSLUTNING

45. Hvordan opplever du politiets sikkerhetskultur totalt sett?
46. Er det noen av temaene du ønsker å belyse ytterligere?
47. Er det andre temaer relatert til sikkerhetskultur i politiet du ønsker å dele?

Vedlegg 2 – Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Sikkerhetskultur i politiet”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *undersøke sikkerhetskulturen i politiet*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er masterstudenter i offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Innlandet, og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er sikkerhetskultur i politiet, og vi har formulert følgende problemstilling:

”Hva kjennetegner sikkerhetskulturen i politiet?”

Problemstillingen skal belyses ved å besvare følgende forskningsspørsmål:

- Hva er styrker og svakheter med politiet sin sikkerhetskultur?
- Har politiet god informasjonsflyt vedrørende sikkerhet?
- Er det forskjell på sikkerhetskulturen i de ulike nivåene/enhetene i politiet?

Sikkerhetskulturen skal ses opp mot relevant teori, og bygge på undersøkelse blant et utvalg respondenter.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for prosjektet, og veileder for masteroppgaven er førsteamanuensis Bjørn T. Bakken. Studien gjennomføres av Andreas Palmer, Lotte Bostrøm og Astrid Grimstad.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi gjennomfører undersøkelser i 3 ulike politidistrikter, og har som mål å intervju 10-14 personer i forbindelse med studien. For å sikre et representativt utvalg er det en målsetning at respondentene skal tilhøre ulike fagmiljøer og nivåer i politiet. Du mottar denne henvendelsen da din fagkompetanse og organisatoriske tilhørighet, slik det fremkommer i politiets organisasjonskart og intranett, vil være med på å sikre et representativt utvalg.

Vi har fått godkjennelse fra Politidirektoratet og involverte politidistrikter til å gjennomføre intervjuer.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet vil vi avtale et tidspunkt for intervju med deg. Dette intervjuet vil ta anslagsvis 1 time, og vi vil bruke lydopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. I de tilfeller hvor det er hensiktsmessig vil vi tilstrebe å gjennomføre intervjuet via

videomøte, for å ivareta smittevernhensyn. Vi vil tilstrebe å gjennomføre intervjuet på et tidspunkt som du velger, og som ikke vil gå på bekostning av din arbeidstid.

Alle lydopptak og notater vil destrueres senest ved innlevering av denne masteroppgaven. Frem til dette vil det kun være forfatterne av oppgaven som vil ha tilgang til materialet, og du vil anonymiseres i oppgaven.

Det presiseres at du ikke er fritatt fra din taushetsplikt i forbindelse med denne studien.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun forfatterne av denne oppgaven som vil ha tilgang til lydopptak og notater fra intervjuene. Dette vil destrueres senest ved innlevering av oppgaven.
- Du vil anonymiseres i oppgaven, og det vil ikke gjengis karakteristikker som kan identifisere deg.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, og vi vil lagre datamaterialet på ekstern harddisk som er forsvarlig innelåst.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1. november 2021. Opptak, notater og kontaktopplysninger destrueres/ slettes ved innlevering av oppgaven.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Andreas Palmer: andreas-palmer@hotmail.com / 96948073
- Veileder:
Førsteamanuensis ved Høgskolen i Innlandet; Bjørn T. Bakken: Bjorn.bakken@inn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Andreas Palmer

Lotte Bostrøm

Astrid A. Grimstad

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Sikkerhetskultur i politiet*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 - Tillatelse fra NSD

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 922993 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 03.12.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

NSD bemerker at deltakerne i prosjektet har taushetsplikt og at det ikke skal innhentes taushetsbelagte opplysninger. NSD minner videre om at nødvendige tillatelser må innhentes dersom dette anses påkrevd av etaten før behandlingen starter.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.10.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp underveis ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)