



Universitetet  
i Stavanger

Masteroppgave i risikostyring og samfunnssikkerhet



## Sikkerhetskultur i politiet

Med fokus på

-Rapportering av avvik og uønskede hendelser

2023

Rune Braadland



# MASTEROPPGAVE

## I

# Samfunnsikkerhet

Studieprogram/spesialisering: Master i risikostyring og sikkerhetsledelse	(Vår/høst) semesteret, (år)  Vår 2023 Åpen / Konfidensiell
Forfatter: Rune Braadland	
Fagansvarlig ved UiS: Morten Sommer	
Tittel på oppgaven: Sikkerhetskultur i politiet  Engelsk tittel: Safety culture in the police	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Sikkerhetskultur, HMS, Avviksrapportering, Politikultur, Politiet, Safety culture	Sidetall: 83 + vedlegg/annet: 19  Stavanger, (dato): 31.08.2023

## Forord

Masterstudiet i risikostyring og sikkerhetsledelse ved Universitetet i Stavanger har vært en spennende reise. Etter noe svette og tårer, men mest av alt mye glede over å få møte interessante forelesere og ikke minst medstudenter, nærmer dette løpet seg nå slutten.

Jeg vil i første rekke takke min veileder, Morten Sommer, som har kommet med gode råd og tips og vært en god sparringspartner gjennom skriving av Masteroppgaven. Han har også hatt menneskelige kvaliteter og perspektiver jeg har satt stor pris på, slik at samtalene og tematikk har gått langt ut over det faglige innholdet ved denne oppgaven.

Takk til min familie som har vært tålmodige med meg og takk til mine barn som har måttet finne seg i og ha en mer stasjonær og til dels kjedelig pappa den siste tiden. Det skal snart bli mer lek og moro igjen.

Jeg vil også sende en stor takk til min arbeidsgiver, Agder politidistrikt, som har latt meg forske i egen organisasjon. Ledelsen har deltatt på introduksjonsmøter og de har stilt ansatte til rådighet i forhold til å gjøre undersøkelser i virksomheten. Takk til alle ansatte som svarte på spørreundersøkelsen. Takk til «Informant 1,2 og 3» for at dere, i en travel hverdag, stilte opp til intervju. Også stor takk til «Informanten fra POD» som velvillig har svart på e-poster og grundig forklart om avvikssystemet Synergi og dets oppbygning.

Jeg håper politiet med Politidirektoratet i spissen, kontinuerlig jobber for å bedre sikkerheten i etaten. Det er viktig at Synergi ikke blir en sovepute, men et verktøy som sørger for forbedring og økt sikkerhet. Dette innebærer at alle ansatte må bidra til en sikrere hverdag og at de skal ha et konstant fokus på sikkerhet i de mange ulike oppdragsløsningene politiet har.

Lillesand, 31.7.2023

*Rune Braadland*

## Sammendrag

Politiet skal ivareta borgernes sikkerhet. Hvor gode er de til å ta vare på sin egen sikkerhet og i hvilken grad innehar politiet en god sikkerhetskultur under daglig drift og oppdragsløsning? Dette når vi vet at det i gjennomsnitt skades 458 personer i tjenesten hvert år.

Jeg har i denne oppgaven kartlagt sikkerhetskulturen i politiet ut fra rapporteringer i avvikssystemet, Synergi. Jeg har i studien gjort undersøkelser i Agder politidistrikt hvor jeg sende en kvantitativ spørreundersøkelse om sikkerhetskulturen til alle ansatte i distriktet. Jeg har også gjort kvalitativ innhenting gjennom intervjuer av personalledere av den operative styrken, intervjuet ansvarlig for avvikssystemet i politiet samt gjennomført dokumentanalyse av styrende dokumenter. Funnene kan trolig generaliseres også til andre distrikter i Norge.

Synergi ble innført for hele politiet i 2019. Tilliten til og bruken av systemet er økende. Likevel ser vi gjennom studien at det er store mørketall i rapporteringen. Dette gjelder også ved tildels alvorlige hendelser som eksempelvis «vold mot offentlig tjenestemann», som etter straffeloven § 155 er belagt med 3 års strafferamme og hvor det skal rapporteres avvik. Operativt personell skiller seg i særlig grad ut. De opplever langt flere og større avvik en øvrige ansatte, men har også minst opplæring, kunnskap og tid til å rapportere i systemet. Det er derfor store underrapporteringer i avvikssystemet fra denne gruppen i politiet.

Ledelsen ved Politidirektoratet har laget et avvikssystem som er godt legalistisk forankret i lovverket. Det er også god styringsstruktur hvor ansvaret langt på vei er dyttet ned i organisasjonen. Det er mangler i regel og kunnskapsforståelse for avviksrapportering blant personalledere til operative mannskaper. Operative mannskaper har i tilfeller hvor det har eller kunnet ha oppstått skade, ofte hendene fulle av andre rapporteringer og gjøremål i forhold til krav lovverket setter eksempelvis hvor personer er pågrepet og satt i arrest. Dette kan være noe av årsaken til at avviksrapporteringen kommer litt i bakgrunnen. Det burde da vært et system som fanget opp dette slik at informasjonen kommer frem til ledelsen som skal fatte beslutninger om sikkerhet i fremtiden.

Studien viser at det er en svak rapporterende kultur og store mangler i den lærende kulturen i politiet. Dette påvirker i stor grad øvrige deler av den informerte kulturen. I teorien, og hvor dette går igjen i flere styringsdokumenter i politiet, er det sagt at sikkerhetskultur er en kontinuerlig prosess og at lederne skal gå foran som gode rollemodeller og vise vei. Det er lite entusiasme og spore i organisasjonen og flere ser på skriving i Synergi som en «plikt» heller enn «mulighet» til å forbedre slik at fremtiden blir litt sikrere, litt bedre. Avviksrapportering er en viktig del av en god sikkerhetskultur. Sikkerhetskultur er en viktig barriere i virksomheten. Gjennom gode barrierer vil virksomheten være mer robust og risikoen for uforutsette hendelser eller ulykker vil minke.

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
Sammendrag .....	4
Innholdsfortegnelse .....	5
1.0 Introduksjon .....	7
1.1 Innledning .....	7
1.2 Problemstilling .....	8
1.3 Tidligere forskning.....	8
1.4 Kontekst .....	9
1.5 Avgrensning.....	11
1.6 Oppgavens struktur.....	12
2.0 Teori .....	13
2.1 Organisasjonskultur .....	13
2.2 Sikkerhetskultur .....	14
2.3 Politikultur.....	18
2.4 Informert kultur .....	21
2.4.1 Rapporterende kultur .....	23
2.4.2 Lærende kultur.....	25
2.4.3 Rettferdig kultur.....	27
2.4.4 Fleksibel kultur .....	27
2.5 Informasjonsflyt.....	28
2.6 Oppsummering teori.....	33
3.0 Forskningsdesign og metode .....	34
3.1 Forskningsdesign.....	34
3.2 Metode og innsamling av data.....	35
3.3 Intervjuer og valg av informanter .....	38
3.4 Datareduksjon og analyse.....	38
3.5 Troverdighetskriterier .....	39
3.6 Etske hensyn .....	40
3.7 Styrker og svakheter ved studien.....	40
3.8 Oppsummering design og metode.....	42
4.0 Empiri .....	43
4.1 Regelverk og retningslinjer for avviksrapportering i politiet .....	43
4.2 Avviksrapportering og avviksbehandling i politiet.....	45
4.3 Sikkerhetskultur i politiet.....	50
4.4 Politikultur.....	53

4.5 Informert kultur .....	54
4.5.1 Rapporterende kultur .....	54
4.5.2 Lærende kultur.....	57
4.5.3 Rettferdig kultur .....	59
4.5.4 Fleksible kultur .....	61
4.6 informasjonsflyt i avviksrapporteringen .....	63
4.7 Oppsummering empiri .....	65
5.0 Drøftelse.....	67
5.1 Avviksrapportering i politiet .....	67
5.2 Sikkerhetskultur .....	67
5.3 Politikultur.....	69
5.4 Informert kultur .....	71
5.4.1 Rapporterende kultur .....	72
5.4.2 Lærende kultur.....	74
5.4.3 Rettferdig kultur.....	76
5.4.4 Fleksibel kultur .....	78
5.5 Informasjonsflyt .....	79
5.6 Oppsummering drøftelse .....	80
6.0 Konklusjon.....	82
6.1 Sikkerhetskultur i politiet.....	82
6.2 Mulige forbedringspunkter .....	83
6.3 Forslag til videre forskning.....	83
7.0 Referanser .....	85
8.0 Vedlegg .....	90
8.1 Invitasjon til spørreundersøkelse.....	90
8.2 Spørreundersøkelse .....	92
8.3 Invitasjon til semistrukturerte intervju .....	101
8.4 Intervjuguide .....	102

## 1.0 Introduksjon

10. oktober 2017 var det en ulykke ved skytebanene på Birkeland, hvor tjenestepersonell fra Agder politidistrikt avholdt skytetrening (heretter omtalt som «Skytebaneulykken»). Saken ble etterforsket av Spesialenheten for politisaker. De la følgende faktum til grunn for etterforskningen: «Agder politidistrikt avholdt denne dagen en skyteøvelse på politiets øvingsbane på Flakke Loner i Birkenes kommune. Anlegget er privat eid, men leies ut til politiet, som benytter dette til skytetrening og annen operativ virksomhet. På stedet har politiet en stålcontainer hvor det oppbevares utstyr. Flere av instruktørene ved Agder politidistrikt har nøkler til containeren. Brukerne av containeren har et felles ansvar for innholdet i denne. Instruktørene A og B skulle rydde i containeren, og det ble i den forbindelse besluttet å tenne et bål for å brenne ødelagt utstyr. Bålet ble tent ca. fem meter fra containeren. På et tidspunkt fant B, inne i containeren, to røde esker som det sto "fenghette" på. (En fenghette er en liten eksplosiv ladning som brukes til å detonere en større mengde sprengstoff (Wikipedia, 2023)). B ga fenghettene til A og gikk inn i containeren for å feie gulvet. Etter kort tid hørte B et vanvittig drønn utenfor containeren. Han løp ut og så at A var skadet. B tilkalte andre tjenestepersoner og A ble kjørt til sykehus.»

Spesialenheten for politisaker fant det bevist at A kastet fenghettene på bålet. De mente at A i straffelovens forstand hadde behandlet eksplosiver på en uforsiktig måte. Spesialenheten for politisaker mente også at A sin behandling av fenghettene var egnet til å volde fare for andre. Det ble vist til at B befant seg i umiddelbar nærhet, inne i containeren, anslagsvis fem meter unna bålet. Videre hadde A og B over tid gått inn og ut av containeren, og til og fra bålet i forbindelse med opprydningen. Det var dermed tilfeldig at B var inne i containeren da fenghettene detonerte (Spesialenheten for politisaker, 2017). Saken ble også omtalt i riksmidier, viser blant annet til artikkel i Verdens Gang som omtalte saken (Vg.no, 2017).

### 1.1 Innledning

Politilovens § 1, 2. ledd fastslår at politiet skal «være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettsikkerhet, trygghet og alminnelig velferd for øvrig». Dette målet fastsetter at politiet skal sørge for innbyggernes sikkerhet. Jeg vil i denne oppgaven sette søkelyset på hvordan politiet gjennom sin oppdragsløsning og i andre jobbrelevante situasjoner ivaretar sin egen sikkerhet.

Politiet er satt til å håndtere akutte situasjoner og kriser i samfunnet. Det gjør at politiet selv kan utsette seg selv for farer i sin yrkesutøvelse. Det forventes fra samfunnet at politiet er gode på sikkerhet og at de utfører jobben på en profesjonell måte. Hvordan er sikkerhetskulturen i politiet internt? Fra 2010-2021 ble det i gjennomsnitt skadet 458 ansatte i politiet hvert år i tjenesten (Politidirektoratet, 2021). Det er viktig at oppdragsløsningen kan foregå så sikkert som mulig, slik at politiet kan fokusere på å hjelpe skadelidende og øvrig publikum på best mulig måte, i stedet for å måtte bruke unødvendige ressurser på interne forhold og avvik. Et viktig element i forhold til dette er at det internt i politiet eksisterer en god sikkerhetskultur.

Jeg har jobbet i politiet siden 1996. Jeg har hatt flere ulike stillinger og vært på ulike tjenestesteder i forskjellige politidistrikt, i spesialavdelinger og særorgan. For inntil noen år siden, har mine arbeidsoppgaver i all hovedsak vært rettet mot etterretning og innhenting av informasjon. Jeg skulle da i stor grad kartlegge, planlegge og aksjonere mot kriminelle miljøer, for å hindre/forebygge straffbare handlinger eller pågripe personer som hadde begått kriminelle handlinger. Jeg har i stor

grad ofte tatt del i hele prosessen i straffesakskjeden som politiet er involvert i. Dette inkluderer initialfasen med kartlegging og planlegging, aksjonsfasen med aksjonering og pågripelser, ransaking og beslag, samt slutfasen med forberedelse til rettslig prosess med avhør, dokumentasjon og vitneplikt i retten.

Det har gitt meg innsikt i sikkerhetsrutiner internt, fra planlegging til gjennomføring og oppfølging i ettertid. Jeg har også sett mangler i sikkerhetskulturen, opplevd avvik som burde vært varslet og varslede avvik burde vært fulgt bedre opp. Jeg har tidvis vært en del av politikulturen som kan karakteriseres som «blue code of silece», hvor ukultur og praksis gjennom flere år la føringer på hvordan oppdragene skulle løses. Dette blir nærmere behandlet under kapittel 2.3.

Siden jeg begynte i politiet og frem til i dag har det vært stor utvikling innen teknologi for oppdragsløsning, men også innenfor avviksrapportering. Det gir nye muligheter for sikker oppdragsløsning og rapportering og ikke minst i forhold til styring og kontroll for ledelsens del. Det er nå lettere å melde avvik og saksbehandle avvikene. For virksomheten er det lettere å hente ut tall og statistikker for hvordan oppdrag løses, prioriteres og følges opp. Dette gjelder også rapporteringer om avvik. «Verktøyet» for rapportering av avvik er nå mer tilgjengelig, men det må likevel brukes på riktig måte både av medarbeidere og ledelsen i politiet.

## 1.2 Problemstilling

I oppgaven har jeg valgt å dele forskningsspørsmålene inn i hovedspørsmål og underspørsmål hvor hovedspørsmålet er problemstillingen. Jeg har valgt en åpen problemstilling slik at jeg ikke påvirker svarende gjennom spørsmålsstillingen.

Problemstillingen er: ***Hvordan påvirker avviksrapporteringer sikkerhetskulturen i politiet?***

For å belyse problemstillingen har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan foregår rapportering og behandling av avvik i politiet?
- 2) I hvilken grad legger kulturen i politiet til rette for god avvikshåndtering?
- 3) I hvilken grad bruker ansatte i politiet kunnskap om avvik til å forbedre sikkerheten?
- 4) Hvordan foregår informasjonsflyten i avviksrapporteringen?

Forskningsspørsmålene vil bli begrunnet og utdypet i kapittel 2.6 under oppsummering av teori.

## 1.3 Tidligere forskning

Sikkerhetskultur er et vidt begrep og jeg har et ønske om å kunne bidra med ny kunnskap til en bit av dette store og viktige tema. Jeg har forsøkt å finne lignede studier slik at ikke jeg undersøker noe som allerede er forsket på samt at jeg ønsker å gå videre i forhold til andre oppgaver. Det vil bringe mer kunnskap inn i faget og samtidig gjøre min oppgave mer meningsfull og interessant.

Jeg har søkt i databasene til Universiteter og høyskoler i Norge, søkt i databasen «Oria» og Google.com etter forskning og studier som tar for seg lignede emner som jeg skriver om i denne oppgaven. Jeg brukte søkeordene «sikkerhet», «HMS» «security», «safety», «sikkerhetskultur», «safety», «culture», «avvik» og «avviksystem» i ulike kombinasjon med «politiet» og «police». Det er flere masteroppgaver som tar for seg sikkerhetskultur og avviksrapportering. Det er også noen som undersøker digitalt avviksrapportering og ser dette i lys av sikkerhetskultur. Det er noen oppgaver som ser på sikkerhetskultur i politiet på generell basis, hvor noen av disse er av eldre dato og således ikke er like aktuelle. Disse søkene har gitt flere interessante treff og jeg har plukket ut noen masteroppgaver jeg har latt meg inspirere av:



Elisabeth Bergene-Holms oppgave fra Universitetet i Stavanger, «Sikkerhetskultur i politiet». Hun konkluderer i den studien med at rapporteringskulturen i politiet er svak og etterlyste et nytt rapporteringssystem for avvik (Bergene-Holm, 2015). I 2019 ble Synergi innført som nytt avvikssystem. Hvordan er den rapporterende kulturen nå? I min oppgave ønsker jeg å se videre på dette og se om forholdene er bedre nå. Jeg vil i tillegg fokusere mer på selve innrapporteringssystemet av avvik og hvilken påvirkning innrapportering har på sikkerhetskulturen, saksbehandling og forbedring av systemet.

Masteroppgave fra Høgskolen i Innlandet, «Sikkerhetskultur i politiet» fra 2021. De konkluderer med at den rapporterende kulturen ikke er optimal, men for øvrig relativt god sikkerhetskultur (Bostrøm et al., 2021). Jeg vil jeg bruke den som bakgrunnsinformasjon, men ønsker spisse fokuset ytterligere inn mot avviksproblematikk.

Det er også treff på masteroppgaver som kartlegger HMS-systemet i en spesifikk sektor eller bedrift. Jeg kan her nevne Ida Ekeli Jacobsen sin masteroppgave fra Universitetet i Stavanger: «Hvordan kan HMS kunnskap og informasjonsflyt påvirke innrapportering og behandlingen av HMS avvik i en organisasjon?» (Jacobsen, 2022). Hun har sett på betydningen av HMS-kunnskap og informasjonsflyt og hvilken innvirkning det har på avviksrapportering og avvikssaksbehandlingen i en spesifikk organisasjon. Det er også andre masteroppgaver som behandler HMS-systemet med ulike innfallsvinkler. Noen av vil bli brukt som inspirasjon og støtte for oppbygning og struktur, spesielt innen metode og forskningsdesign. Det vil ikke bli dratt paralleller opp imot disse oppgavens problemstillinger.

#### 1.4 Kontekst

I Politiets beredskapssystem (PBS) 1 står det at politidistriktene og politiets særorganer skal løse samfunnsoppdraget innenfor sine respektive områder. De skal på selvstendig grunnlag håndtere alle politioppgaver som kan oppstå i forbindelse med tilsiktede uønskede handlinger og utilsiktede uønskede hendelser i en normalsituasjon, og ved ekstraordinære hendelser og kriser. Det vil si at de må løse sine oppdrag innenfor tildelte ressurser og gjøre prioriteringer innenfor tildelte økonomiske rammer. Politidirektoratet leder og samordner dette arbeidet. Politiets beredskapssystem er fundamentet for å kunne håndtere ordinære så vel som ekstraordinære hendelser og kriser på en enhetlig og effektiv måte. Systemet skal bidra til en koordinert planlegging og innsats. Politiets beredskapssystem består av tre deler:

- PBS I: Retningslinjer for politiets beredskap
- PBS II: Politidirektoratets styringsdokumenter
- PBS III: Politidistriktenes planverk

(PBS, 2023)

Her er det beskrevet ressurstilgang og oppdragsløsninger, men ikke noe om interne avvik. Dette er likevel en forutsetning for at oppdragene skal kunne løses på best mulig måte. Gjennom god sikkerhetskultur vil sikker oppdragsløsning være en naturlig prioritet hvor tjenestepersonell kan bruke mest mulig energi og kapasitet på å løse de enkelte oppdrag på en god måte.

I 2019 fikk politiet et digitalisert rapporteringssystem for avviksmeldinger, kalt «Synergi Life» (Heretter omtalt som «Synergi»). Før det var det ulike rapporteringsrutiner, men hvor mye gikk på

mail korrespondanse i personalsystemet eller muntlige meldinger. Etter 2019 er det nå lettere å hente ut statistikk og måleparametre for innrapporterte hendelser. Målsettingen med avvikssystemet Synergi (som internt er omhandlet som forbedringssystem), står på politiets interne nett (heretter omhandlet som politiets intranett): «Politiet har som mål å skape en kultur preget av åpenhet og tillit, hvor det tas beslutninger basert på kunnskap, og hvor en lærer av feil og positive tilbakemeldinger». Det står videre at forbedringssystemet skal være et sentralt verktøy i arbeidet med kontinuerlig forbedring. Sentralt i dette er det nevnt flere momenter som skal bidra til god struktur og rapporteringsvilje. Det er nevnt følgende:

- Bidra til en kultur preget av åpenhet og tillit hvor vi tar beslutninger basert på kunnskap og lærer av våre feil.
- Ledere har et ansvar for å tilrettelegge for et godt arbeidsmiljø og for at medarbeiderne lykkes med sine daglige oppgaver.
- Forbedringssystemet vil tilby muligheter og støtte til ledere.
- Etableringen av et felles system understøtter et mer enhetlig politi på tvers av distrikter og særorgan.
- Forbedringssystemet støtter intern kontroll og forbedring innen flere fagområder, som HMS, kvalitet, sikkerhet, personvern og erfaringslæring etterforskning/påtale.

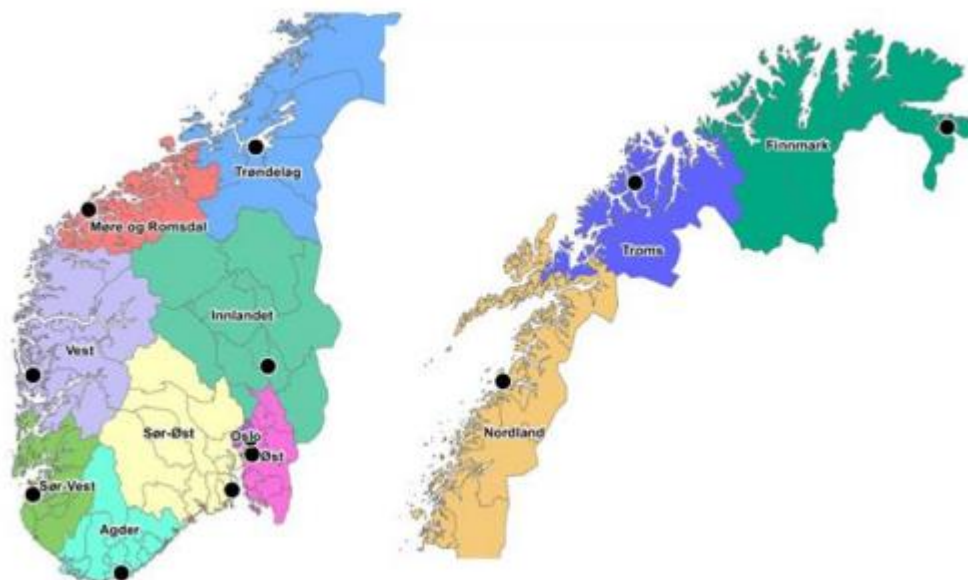
(Politiets intranett, 2023)

Politiet utsetter ofte seg selv for fare i oppdragsløsningen hvor de blant annet skal håndtere kriminelle, mennesker som har ruset seg eller psykisk ustabile personer. Ofte kan det også være kombinasjoner av dette. Viktige fokusområder for avviksrapporteringen skal være at: «Vi skal lære av ting som går bra, og dele erfaringer», samt at «Forbedringssystemet er et sentralt verktøy i vårt arbeid med kontinuerlig forbedring» (Politiets intranett, 2023).

Det fremkommer informasjon i oppgaven om at det blant annet er mangelfull rapportering i avvikssystemet når det gjelder «vold mot offentlig tjenestemann». Jeg vil blant annet se dette opp imot rapporteringene i straffesakssystemet til politiet/påtalemyndigheten, BL (Basisløsninger) (Politiets intranett, 2023). Dette sier at politiet har et forbedringspotensial til å rapportere kritiske hendelser som kan føre til skade på seg selv, andre eller miljøet/omgivelsene for øvrig. Jeg vil i denne oppgaven sette søkelyset på om avvikssystemet blir brukt riktig og i hvilken grad dette påvirker sikkerhetskulturen i politiet.

## 1.5 Avgrensning

Politiet er en stor etat og sikkerhetskultur er et stort tema. Jeg har derfor gjort nødvendige avgrensninger av oppgaven. Politiet i Norge er organisert i 12 politidistrikt, se figur 1.5 nedenfor.



Figur 1.5: Politidistriktene i Norge (Politiet.no, 2020; hentet fra Bostrøm et al., 2021)

Jeg har valgt å gjøre undersøkelser i et av distriktene, Agder politidistrikt. Jeg vil til en viss grad generalisere noe ut ifra funn i det distriktet til å gjelde hele politiet i Norge. Agder politidistrikt har tre driftsenheter: Øst, Midt og Vestre driftsenhet. De har til sammen 15 politistasjoner i sin organisasjon. Det er i tillegg noen funksjonelle driftsenheter sentralisert, som serverer hele distriktet.

Politiinnsatsen i Norge ledes på tre ulike nivåer. Det taktiske, operasjonelle og det strategiske nivået. Det øverste er det strategiske med ledelsen i politidistriktet. Det neste er det operasjonelle nivået med operasjonsleder og ledere på stabsnivå. Det nederste er det taktiske nivået med operativt personell som utfører oppdrag, ledet av en innsatsleder. Disse er kategorisert i ulike kategorier-innsatspersonell, etter hvor mye operativ kapasitet de må ha for å fylle aktuelle stilling og funksjon.

Innsatspersonell (IP) er rangert fra 1-5 hvor 1 er den skarpeste enden med personell som tjenestegjør i beredskapstroppen. Kategori 2 er livvaktstjeneste, kategori 3 er utrykningsenhetsmannskaper (UEH) og kategori 4 er vanlige operative mannskaper. IP kategori 1-4 er årlig godkjent for bruk av våpen og kan, hvis vilkårene er til stede, bruke våpen i utførelse av tjenesteoppdrag. En siste kategori er IP-5 som er politi-personell som ikke har våpengodkjenning, men som har noe operativ trening og kompetanse. I Agder politidistrikt er det i IP-personell i kategori 3, 4 og 5, hvor det er krav til minimum IP kategori 4 hvis man skal fylle en operativ funksjon. Jeg vil derfor særlig vie oppmerksomhet til IP-personell som har godkjenning for bruk av våpen, IP 1-4. De vil videre i oppgaven i stor grad bli omhandlet som «operativt personell». De har operative funksjoner og er i den «skarpe enden» og det er trolig her vi finner de største avvikene (Reason, 1997).

Jeg vil undersøke sikkerhetskulturen i politiet gjennom å se på rapporteringer, behandling og oppfølging av avvik. Jeg vil avgrense oppgaven mot politiets håndtering av oppdrag på generelt grunnlag. Jeg vil derfor ikke gå inn på å diskutere bevæpning eller annet operativt utstyr, men vurdere handlingene ut ifra til enhver tid tilgjengelige ressurser i oppdragsløsningen. Jeg vil se på hvilken kjennskap ansatte i politiet har til rapporteringssystemet og forsøke å finne ut hvorfor det blir brukt, eventuelt ikke blir brukt, og hvordan det blir brukt. Jeg vil legge James Reasons (1997) vurderinger til grunn for hvilke vilkår som må foreligge for at det skal være god sikkerhetskultur -en informert kultur. Jeg vil se dette opp imot øvrig teori samt de formelle og uformelle strukturene i norsk arbeidsliv generelt og i politiet spesielt.

## 1.6 Oppgavens struktur

Denne oppgaven består av totalt åtte kapitler. Jeg starter med å beskrive bakgrunn for oppgaven og problemstillingen -hvorfor jeg ønsker å forske på sikkerhetskulturen i politiet. Jeg setter noen rammer for hvilke deler av sikkerhetskulturen jeg ønsker å se nærmere på og setter dette inn i en kontekst slik at de valgene som er tatt blir en naturlig følge av dette.

Gjennom relevant teori ønsker jeg å belyse ulike sider ved sikkerhetskulturen i politiet. Jeg trekker inn kjente forskere innen «vestlig» forskning på sikkerhetskultur og tar leseren gjennom utviklingen de siste ti-årene, hvor det har vært endrede oppfatninger og problemstillinger innen sikkerhetskultur. Uforutsette hendelser har i et historisk perspektiv endret seg fra å være «uforsiktede» enkeltmennesker skyld til at det nå er økt fokus på at det er organisatoriske årsaker til dette. Ofte kan uforutsette hendelser eller ulykker spores tilbake til mangler ved sikkerhetskulturen. Jeg vil spesielt se på ulike sider ved avviksrapporteringen i politiet, relatert til gjeldende sikkerhetskultur.

I kapittel tre vil jeg belyse metodebruken i oppgaven, hvor det blir redegjort for metodevalg, forskningsstrategi, etiske utfordringer samt vurderinger opp imot oppgavens troverdighetskriterier og styrker og svakheter med studien. Jeg vil presenter mine funn i kapittel fire. Det vil bygge på kvalitativ og kvantitativ innhenting samt dokumentanalyse, slik at problemstillingen søkes belyst ut ifra flere mulige innfallsvinkler. De empiriske funnene vil, i kapittel fem, bli drøftet opp imot det teoretiske rammeverket som er skissert i oppgaven. Jeg presenterer konklusjonen i kapittel seks hvor jeg trekker slutninger ut ifra oppgavens premisser og funn i oppgaven. Referanser som er brukt i oppgaven blir redegjort for i kapittel syv og vedlegg i kapittel åtte.

## 2.0 Teori

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for teorier som blir brukt for å belyse mine funn i oppgaven. Det teoretiske grunnlaget er valgt for, best mulig, og kunne svare på oppgavens forskningsspørsmål og problemstillinger. Jeg vil først se på teorier for kultur og organisasjoner generelt og så for sikkerhet spesielt, samt sammensetninger av disse ordene. Jeg vil innen organisasjonskultur se på særtrekk ved politikulturen og hva som kjennetegner den.

Selv i organisasjoner med god sikkerhetskultur vil det alltid være en risiko for at noe kan gå galt. Så til tross for at alle risikoreducerende tiltak er på plass vil det være en restrisiko. For å håndtere restrisiko må vi ha beredskap. Beredskap betyr å være forberedt (Engen et al., 2021). I NOU 2000:24 «Et sårbart samfunn», defineres beredskap som: «Tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere uønskede ekstraordinære hendelser». En del av beredskapen vil være god sikkerhetskultur. I Reasons (1997) teori er barriere-systemet en viktig bærebjelke for å sikre at teknologien skal fungere og uønskede hendelser ikke skal oppstå. Han opererer med harde og softe barrierer, avhengig av funksjon og oppbygning. Sikkerhetskultur er en soft barriere og er en av de viktigste pilarene James Reason mener må være til stede for at uønskede hendelser ikke skal inntreffe.

### 2.1 Organisasjonskultur

I Store norske leksikon er kultur forklart som: «brukes i en rekke forskjellige sammenhenger med ulike betydninger. Vanligst er det å snakke om kultur i forbindelse med tanke- og kommunikasjons- og adferdsmønstre hos mennesker, og da i både vid og snever forstand. Ordet kommer fra Latin og betyr å dyrke eller pleie (Store norske leksikon, 2023). Kultur ble opprinnelig brukt om å dyrke jord og foredle landskap, derav ordet «kulturlandskap». I vid forstand brukes ordet som en samlebetegnelse på visse fellestrekk, normer og verdier, f.eks. samisk kultur, vestlig kultur osv. I en mer snever bruk refererer ordet til mer spesifikk utførelse som musikk, kunst og litteratur (Store norske leksikon, 2023)

Før jeg går nærmere inn på ordet sikkerhetskultur og betydningen av det vil jeg ta et steg tilbake og se på organisasjonskultur i et vidt perspektiv. Forskning på organisasjonskultur har sitt opphav i sosialantropologisk forskning på kultur generelt. I starten anså antropologene at kultur i en organisasjon ikke kunne styres og kontrolleres av ledelsen. Oppfatningen har endret seg over tid og det er nå en generell oppfattelse av at organisasjonskultur har blitt instrumentell og kan styres til også å se det som en nyttig metafor for å beskrive og analysere organisasjoner (Bang, 2011, gjengitt i Kongsvik et al., 2018, s 220).

En mye brukt definisjon av organisasjonskultur er: «Et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang, 2011, s. 23, gjengitt i Kongsvik 2018 s 220). Schein (1992) deler dette opp i tre kulturnivåer. Øverst er de synlige strukturer og prosesser, artefakter. Det kan eksempelvis være sikkerhetsbøyer på en flyplass, dørlåser med kodebrikke etc. Det neste steget er uttalte synlige verdier. Organisasjonen har strategier, mål og bedriftsfilosofi som de ønsker å følge. Disse står gjerne publisert på virksomhetens interne publikasjoner og på virksomhetens interne nettsider. Det er imidlertid ikke alltid samsvar mellom de uttalte verdiene og det man faktisk gjør i praksis. Til sist er det «grunnleggende antakelser». Det er måter å løse problemer på som blir tatt for gitt. Dette kan skape praksis i virksomheten som er vanskelig å endre i ettertid.

## 2.2 Sikkerhetskultur

Innen organisasjonsteorien er ordet «kultur» nå et etablert begrep og brukes blant annet for å forstå og forklare sikkerhet i organisasjoner. Det har utviklet seg et eget fagfelt hvor sikkerhetskultur har blitt forklaringen på hva slags sikkerhet som finnes i organisasjoner og virksomheter. Historisk sett økte interessen og forskningen på sikkerhetskultur fra midten av 1980-tallet. Det skjedde flere store ulykker hvor sikkerhetskulturen ble satt i fokus og brukt som forklaring og årsaksfaktor i granskningen av ulykker. Viktige hendelser var blant annet: Tsjernobyl-ulykken i 1986, ulykken på Piper Alpha-plattformen i 1988 og forliset av Exxon Valdes i 1989. Disse er omhandlet i (Cox & Flin, 1998, og Pidgeon 1991, gjengitt i Kongsvik. Et. Al. 2018, s. 221.). Begrepet sikkerhetskultur ble første gang brukt av International Atomic Energy Agency (IAEA), etter Tsjernobyl ulykken i 1986 (IAEA, 1992). Ut ifra årsaksforklaringene så en at det ikke kun var de avanserte tekniske systemenes kompleksitet og prosedyrene som forårsaket ulykken, men hvordan menneskene samhandlet og forholdt seg til systemet.

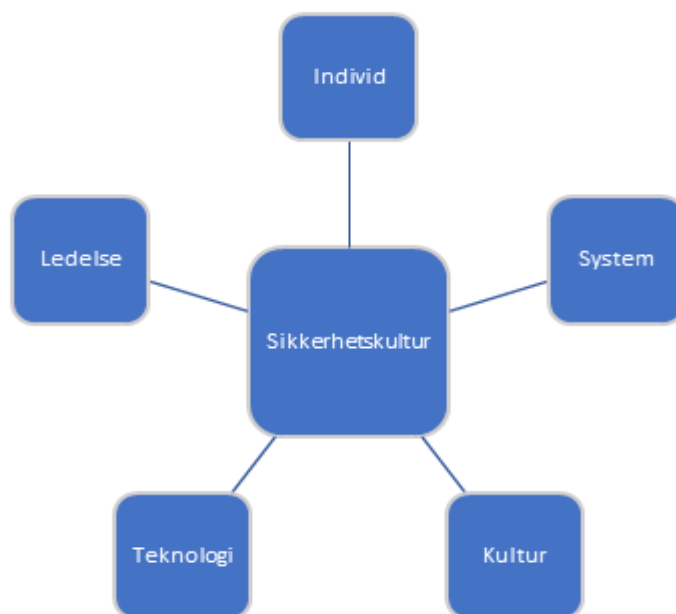
Noen betrakter organisasjonskultur og sikkerhetskultur som to forskjellige faktorer, mens de fleste nå betrakter sikkerhetskultur som en del av hele organisasjonskulturen (Kongsvik. Et. Al. 2018 s. 231). Det er særlig to perspektiver på sikkerhetskultur som er diskutert i teorien. Clark (1999) mener at sikkerhetskulturen er en del av organisasjonskulturen i en virksomhet. Han definerer sikkerhetskultur som: «En undergruppe av organisasjonskultur, der tro og verdier refererer spesifikt til spørsmål om helse og sikkerhet». Dette er en mer fortolkende tilnærming til begrepet. Det vil da si at sikkerhetskultur er noe som «er» i en organisasjon og hvor det vanskelig kan formes. Kulturperspektivet i sikkerhetskultur innebærer at det er de symbolske aspektene ved måten det «leves» på i organisasjonene som vektlegges. Samhandling og interaksjoner vil være grunnlaget for utviklingen av felles holdninger, verdier og oppfatninger. Kultur vil i en organisasjon være «måten vi gjør ting her», reflektert av praksis og arbeidsmåter. Dette kan undergrave eller understøtte sårbarheten i en organisasjon/virksomhet (Kongsvik et. al. 2018 s. 231). Ut ifra dette kan det tolkes som at sikkerhetskultur er viktig, men at det er uenighet om hva som ligger i begrepet og hvordan det skal anvendes.

Det er i teorien nå vanligere å definere sikkerhetskultur ut ifra mer funksjonalistiske tilnærminger. Eksempelvis har Bang (2011) en definisjon av sikkerhetskultur som er lik hans definisjon av organisasjonskultur, bare lagt til «relatert til sikkerhet». Definisjonen blir da: «De felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger relatert til sikkerhet som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene». Da ser man kultur som er verktøy som kan kontrolleres og brukes strategisk av ledelsen for å nå bestemte mål. Dette støttes av Reason (1997) og Westrum (1991). Tradisjonelt har dette perspektivet særlig vært knyttet opp imot teoretikere innen ingeniørfaget (Kongsvik et. al. 2018).

I Norge er det naturlig å se hva Nasjonal Sikkerhetsmyndighet (NSM) mener om begrepet. De definerer det som: «Et sett med verdier som deles av medarbeidere i en virksomhet, og som er med på å påvirke deres tanker og forventninger til sikkerhet». Det er videre presisert at sikkerhetskultur kommer gjennom motivasjon og at dette er leders ansvar (Nasjonal Sikkerhetsmyndighet, 2023). Også dette er en funksjonalistisk tilnærming til materien. James Reason er tilhenger av denne tolkningen og selv definerer han sikkerhetskultur som: «Produktet av individenes og gruppens holdninger, verdier, kompetanse og atferdsmønstre som vier deres forpliktelse til å følge organisasjonens helse og sikkerhetsprogrammer. Organisasjoner med god sikkerhetskultur

kjennetegnes av en kommunikasjon bygget på gjensidig tillit, delt oppfatning av betydningen av sikkerhet og en tiltro til effekten av forebyggende tiltak» (Reason, 1997).

Vi ser av dette at det i teorien ikke er en entydig definisjon av sikkerhetskultur, men likevel sier de noe felles om verdier, holdninger, kompetanse og adferd. Rettes disse aspektene mot sikkerhet vil vi langt på vei, ha en sikkerhetskultur. Elementene i sikkerhetskultur består av kan oppsummeres i figur 2.2 hvor sikkerhetskultur angår og gjennomsyrrer alle deler i virksomheten.



Figur 2.2: Sikkerhetskultur (Weyer et al., 2015)

Sikkerhetskulturen kan bli påvirket av både formelle og uformelle faktorer. Utformingen av regler og prosedyrer, samt sammensetningen av individer som kan påvirke graden av etterlevelsen, har betydning for hvordan de formelle prosedyrene blir fulgt opp (Reason, 1997). Ser vi på de uformelle faktorene vil det være etablering av uformelle regler, normer, verdier eller rutiner og hvordan de følges opp som påvirker handlingene. Ut ifra dette har både formelle og uformelle faktorer har betydning for å utvikle sikkerhetskulturen i enten positiv eller negativ retning (Reason, 1997).

Formalisering av krav til sikkerhet i arbeidslivet var noe som kom med den industrielle revolusjonen. Den første arbeidervernlovgivningen i Norge i 1892. Det gikk på tilsyn med fabrikker og lignende. Formålet med loven var å forebygge helsefarlige fabrikker og forebygge ulykker. Den ble avløst av flere lover på 1900-tallet og i 1977 kom arbeidsmiljøloven som legger hoveddrammene for sikker utførelse av arbeid. Den var gjennom en omfattende revisjon og kom ut i ny lov i 2005. Etter det har det kun vært mindre endringer (Regjeringen.no, 2023). Lovens kapittel 4 angir krav til sikkert arbeidsmiljø og kapittel 3 sier hvordan dette skal utføres. Tidligere var det ulike ordninger for tilsyn av industri og virksomheter. Dette ble delvis avløst av internkontrollforskriften (IK-HMS) trådte i kraft i 1997 og er hjemlet i arbeidsmiljølovens § 3-1, 3. ledd. Den legger opp til et system hvor virksomhetene selv, i stor grad, skal foreta egen kontroll (internkontroll) av sikkerheten i og på egen arbeidsplass. Internkontrollforskriften er et styrings og dokumentasjonssystem for virksomhetens

helse, miljø og sikkerhetsarbeid (HMS) (Karlsen, 2019, s. 56). Internkontrollforskriften, hviler på åtte lover og med tilhørende ca 250 forskrifter. Disse forvaltes av ni tilsynsmyndigheter som er underlagt fire ulike departementer (Kringen, 1999, gjengitt i Karlsen, 2019, s. 56).

Gjennom instruksene forsøkte myndighetene å forenkle begrepsbruken og nedtone de forvaltningsmessige kravene til system og dokumentasjon. Forskriften skulle være et felleseie i virksomhetene, frembrakt i samarbeid mellom ledelsen og ansatte (Karlsen, 2019, s. 69).

I personvernregelverket er det en plikt å etablere internkontroll. Internkontroll er rutiner som skal dokumenteres og være gjenfinnbare i virksomheten og hos eventuelle databehandlere (Datatilsynet, 2023). Det er verd å merke seg at forskriften ikke inneholder noen påbud om hvordan internkontroll skal bygges opp for å sikre et godt HMS-system i virksomheten, men forskriften har likevel nedfelt to plikter for arbeidsgiver:

- 1) Påseplikten: Plikten til å påse at lov og forskriftsfastsatte krav overholdes
- 2) Dokumentasjonsplikten: Plikten til å opprette system for internkontroll i virksomheten, dvs ha rutiner, sikre dokumentasjon av at aktivitetene utøves i overensstemmelse med lov og forskrift.

(Karlsen, 2019, s. 70).

Jfr internkontrollforskriftens § 4 plikter virksomheter som går under § 2 i forskriften, herunder politiet, å utføre internkontroll for å ivareta en god HMS struktur (Helse, miljø og sikkerhet). Hva internkontroll er, er definert i forskriftens § 3: «Systematiske tiltak som skal sikre at virksomhetenes aktiviteter planlegges, organiseres, utføres, sikres og vedlikeholdes i samsvar med krav fastsatt i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen» (Lovdata, 2023).

Ved vektlegging av den uformelle siden av kulturen i sikkerhetskultur, blir det formelle og konkrete mindre synlig. En konsekvens er at også teknologiens betydning får mindre plass (Kongsvik et al., 2018, s. 231) Dette i kontrast til den teknologioptimistiske litteraturen, hvor den mest kjente er boken om High Reliability Organisations (HRO) skrevet av en gruppe forskere i USA, LaPorte & Consolini (1991) som svar på Perrows «Normal Accident» fra 1984. Også Reason (1997) er regnet for å være teknologioptimist hvor teknologien fungerer hvis man har gode barrierer som hindrer ulykker. Alle virksomheter har en form for sikkerhetskultur og det kan ikke velges bort. Kulturen vil påvirke HMS-arbeidet, på godt og på vondt. En god HMS-kultur vil være støttende overfor ledelsen og internkontrollforskriften for øvrig. I svake sikkerhetskulturer vil det være motsatt (Karlsen, 2013, s. 133).

Rådgivende komité for sikkerheten ved kjernefysiske installasjoner (ACSNI), London (Storbritannia), mener sikkerhetskultur består av tre komponenter: psykologiske, atferdsmessige og situasjonelle komponenter. Den psykologiske komponenten består av felles verdier, holdninger, oppfatninger og overbevisninger som driver beslutninger og atferd angående sikkerhet. Atferdskomponenten består av metodene for sikkerhet på arbeidsplassen. Den siste, situasjonskomponenten, består av retningslinjer, prosedyrer, forskrifter, organisasjonsstrukturer og styringssystemer knyttet til sikkerhet (INSIS.IEIA, 1993)



Reason, (1997) fremhever at sikkerhetskultur kan være vanskelig å forstå: “Few phrases occur more frequently in discussions about hazardous technologies than safety culture. Few things are so sought after and yet so little understood”.

Det internasjonale atomenergibyrådet (IAEA) har beskrevet fem kjennetegn ved en positiv sikkerhetskultur.

- 1) Lederskap: Lederskap er den svært synlige forpliktelsen til sikkerhet fra toppledelsen, en egenskap som er avgjørende for å gi en positiv sikkerhetskultur.
- 2) Kommunikasjon: Sikkerhet bør kommuniseres tydelig som en verdi, ikke som en prioritet som kan veies mot kostnad og tidsplan.
- 3) Desentralisert struktur: Beslutningstaking og ansvarliggjøring av nøkkelgrupper som er ansvarlige for sikkerhet viktig for å skape og opprettholde en positiv sikkerhetskultur.
- 4) Læring: Alle ansatte bør lære om sikkerhet og bidra med ideer om økt sikkerhet. Lære av innsikt og intuisjon og endrer sine måter å tenke og handle på ved å dele sine erfaringer og ta tak i felles problemer.
- 5) Integreert sikkerhetskultur i alle ledd: Positiv sikkerhetskultur i alle ledd der sikkerhet er topp prioritet og er integreert i alle aspekter av selskapet.

Blant de fem kjennetegnene er særlig god ledelse nøkkelen til å utvikle en positiv sikkerhetskultur (IEIA, 2023). Det syntes likevel som det er en viss enighet i litteraturen om at sikkerhetskultur handler om samspillet innenfor holdninger, verdier og oppfatninger i en organisasjon, ofte i samhandling mellom ledere og ansatte. Regler og rutiner fra en organisasjon vil forme oppfattelsen og handlingene til de ansatte i bestemte retninger. Dette vil definere hva som ansees som risikabelt og ikke risikabelt (Pidgeon, 1991, s. 135).

På norsk bruker vi stort sett et ord for sikkerhet. På engelsk kan imidlertid sikkerhet oversettes med både «safety» og «security». Safety viser til risikoen og usikkerheten med ikke planlagte handlinger og hendelser. Dette kan være ulykker, datasammenbrudd, naturkatastrofer med mer. Security viser til risikoen og usikkerheten med tilsiktede uønskede handlinger. Det kan eksempelvis være sabotasje, terroranslag eller innbrudd/tyveri (Engen et al., 2021). I den videre behandlingen av ordet «sikkerhet» vil det være både security og safety som ligger i ordet, med mindre annet er presisert.

Et annet moment innenfor sikkerhetskultur er endringene som har vært innenfor ulykkesgranskning, hvor man skal identifisere årsaker til uforutsette hendelser og ulykker. Tidligere var det fokus på å finne en eller flere syndebukker og plassere skylden der. Det har i etterkant er blitt kalt for, «Bad apple theory». Dette beskrives av av Sidney Dekker i «The Field Guide to Understanding Human Error» (2006). Barry A. Turner skrev boken «Mad man disaster», men han døde før den ble gitt ut. Boken ble fullført av Nick F Pigeon og utgitt i (1978) (Blir her referert som (Turner, 1976). Han er regnet som den første som gav en helhetlig og utdypende analyse av organisasjoner og sårbarhet ved teknologiske ulykker. Han fokuserte på informasjonsbehandling i organisasjoner mer enn på feil av enkeltmennesker. I boken «Normal Accident Theory» lanserte Charles Perrow (1984) en teori, hvor han mener at det i kompliserte og tett koblede systemer (teknologier), før eller siden vil skje ulykker. Her er fokuset på teknologien og at den, på et tidspunkt vil svikte, mens sikkerhetskulturen har mindre betydning. James Reason er mer teknologioptimist en tilfellet er for Perrow. Reason skrev boken: Managing the Risks of Organizational Accidents i 1997. Den sees på av mange som et motsvar til Perrows teori. Reason tror på teknologiske systemer, men ser at de er sårbare og har

åpenbare svakheter. Alle systemer er sårbare og kan føre til ulykker eller kritiske hendelser. Han mener at man bør tilstrebe å ha et system som hindrer ulykker gjennom blant annet bruk av barrierer. Reason skiller mellom softe og harde barrierer og mener at det er viktig å bygge forsvar i dybden for å oppnå en sikker og robust organisasjon. En viktig barriere er sikkerhetskultur noe han kategoriserer som en soft barriere. Han mener at det bak menneskelig svikt, alltid ligger organisatoriske årsaker bak og er der delvis enig i Perrow sin teori. Reason hevder derimot at gjennom god sikkerhetskultur kan en håndtere komplekse systemer og unngå ulykker.

Kan sikkerhetskultur være en fare i seg selv. Dette diskuteres av (Turner, 1976). Det kan være langvarige avvik som ikke blir korrigert slik at den avvikende adferden blir sett på som «normale» handlinger. Da vil etter hvert kulturelle antagelser skape blindhet og både ansatte og ledere kan tro at virksomheten har riktig fokus på sikkerhet, uten at det stemmer. Slik kan ulykker inkubere og i verste fall føre til katastrofer. Kultur er derfor et sentralt begrep når det gjelder organisasjoners sårbarhet og problemer (Engen et al., 2021)

Vi ser at sikkerhetskultur består av både formelle og uformelle faktorer. Innen de uformelle faktorene er det flere mulige fortolkninger, men det er likevel nå en rimelig konsensus om at kulturelle faktorer påvirker sikkerheten. Det har også vært en utvikling innen ulykkesgranskninger, hvor årsaken til ulykkene har gått fra å være menneskelige feil til organisatoriske årsaker. I den formelle enden har virksomheter fått krav til å ivareta helse, miljø og sikkerhet på arbeidsplassen. Dette er også avhengig av den uformelle siden hvor holdninger og endringsvilje er viktige faktorer. Dette er noe alle i en virksomhet skal bidra til, både ledelse og ansatte, noe som er formalisert gjennom internkontrollforskriften. Myndighetene sier ikke noe om hvordan dette skal skje, annet enn gjennom plikter som angitt ovenfor. Politiet har valgt rapporteringssystemet Synergi som sitt varslingsystem for avvik i henhold til HMS-regelverket i virksomheten.

### 2.3 Politikultur

Politiets organisering kjennetegnes av at de er byråkratisk styrt av Politidirektoratet og av politiske myndigheter ved Justis- og beredskapsdepartementet på den ene siden og en operativ kulturell logikk i utøvende politiarbeid på den andre siden. De er gjensidig avhengig av hverandre samtidig som det skaper grobunn for utvikling av måter å utføre jobben på, spesielt av operativt personell, som fremstår som løsningsorientert og effektiv (Filstad, 2020).

Politikultur er et begrep omhandlet flere steder i teorien. Det er heller ikke enighet om konkrete definisjoner. I boken «Politikultur» av Stig O. Johannessen (2013), diskuterer han forskjellen på organisasjonskultur og politikultur. Han mener også at det er liten forskjell mellom kultur og praksis og at begge deler er måter man gjør ting på. Det er fire fenomener som må være til stede og opprettholdes og uttrykkes gjennom en organisasjon: identitet, makt, moral-etikk og kommunikasjon. Dette er med på å forme handlingsmønstre, både bevisst og ubevisst. Ut ifra dette konkluderer han med at politikultur kan defineres som følgende: «De komplekse og dynamiske organisasjonsprosesser som utgjør den hverdagslige praksis som foregår helt konkret i politiorganisasjonen». Politiets organisasjonskultur/organisasjonspraksiser er med andre ord måter å handle, tenke, snakke og utøve arbeid på i politiorganisasjonen (Johannessen, 2013 s. 29).

(NOU 2009:12) «Et ansvarlig politi» slår fast at det eksisterer flere typer politikulturer og viser til Granèr (2004). Han skiller mellom den legalistiske og den autonome kulturen i politiet. I den legalistiske kulturen er det enighet om at man skal søke forbedring -kulturen er dynamisk.

Tjenestepersonellet har høy etisk og faglig standard og de er lojale overfor vedtatte prinsipper. Praksis endres i takt med ny erfaring og læring. Her ser vi at det er flere likhetstrekk med Reasons (1997) prinsipper for god sikkerhetskultur. Politikultur inkluderer kollektivt delte verdier, innforståtte antakelser og det mer symbolske som ligger i myter, historier og ritualer som befester en politikultur over tid. Den er ofte forankret i politiets handlinger. Politikultur er ikke utelukkende negativt og kan representere en form for trygghet og forutsigbarhet for de som er en del av kulturen (Filstad, 2020, s. 89). Det er flere steder i litteraturen, spesielt blant kriminologer, hvor politikultur er forklaringen på negativ adferd. Filstad (2020) mener dette i stor grad også skyldes at forskning på politikulturen er synonymt med politipatrulje og den operative tjenesten samt at mye av forskningen er basert på kulturer fra andre land. Hun peker på Waddington (1999) som var kritisk til denne vinklingen. Også Liv Finstad støtter delvis Filstads vinkling i boken «Politiblikket» (Finstad, 2013).

Den autonome kulturen kjennetegnes ved straffeprosessuelle snarveier og ansatte som er vanskelig å lede, styre eller kontrollere. Ofte kan den politioperative tjenesten vært preget av denne kulturen. Dette kan skje uten sanksjoner fordi det oppfattes som en effektiv måte å jobbe på. Ledelsen kan også dele den oppfatningen (Graner, 2004). Politikulturen utvikler seg i praksis, nedenfra og opp. Politikultur er noe som er, og som dermed utvikles eller endres i operativ praksis over tid (Filstad, 2020). Politiet har et vidt spenn i risikofylte oppgaver og utfordringer de skal løse. Dette reguleres av et omfattende regelverk de må forholde seg til. Det blir likevel et gap mellom regelverk og det mangfoldet av oppgaver politiet skal løse. Dette gaper fylles med kunnskap og erfaringer den enkelte polititjenestemannen sitter inne med. Det bidrar til at det skapes praksis ut ifra normer og atferd som kan være i strid med gjeldende regelverk (NOU 2009: 12)

Politikultur handler til en viss grad om at det er forskjell mellom teori og praksis. Dette har fått mye oppmerksomhet i teoretiske problemstillinger. Avstanden mellom teori og praksis kan være stor og til tider forsterket av den akademiske kultur som «eier» eksperter og teori. Hvor teori har blitt oppfattet som det «riktige» og der manglende bruk av teorier blir vurdert som at praktikere ikke vet sitt eget beste. Praktikerne blir «eiere» av og eksperter på praksis og det utvikles en kultur for løsning av oppdrag som kan være fornuftig i seg selv, men også i strid med teoretiske løsninger på problemet. St meld. 11 (2008-2009) om lærerutdanningen fremholder viktigheten av integrering mellom teori og praksis: «Det er derfor nødvendig å få til en organisering som fremmer integrering av teori og praksis, progresjon og gjennomgående profesjonsretting». Dette synet deles av Karl Marx' filosofi som sier at ikke bare forutsetter teori og praksis hverandre, men de utformer også hverandre gjensidig, referert til i boken «Politleidelse som praksis» (Filstad, 2020).

Politikulturen kan sammenlignes med en familieliknende organisasjon hvor det å rapportere på kollegaer ansees som svik. Politiet har ofte sterk lojalitet til gruppen og den er tosidig. På den ene siden er lojaliteten til kolleger som er ute i oppdrag sammen hvor de dekke hverandres rygg samt styrke forholdet og fremtidige relasjoner. På den andre siden er lojaliteten til organisasjonen de er en del av, hvor rapportering av feil og mangler, kan føre til offentlig uthenging av politiet. Det kan derfor lønne seg å forholde seg taus. I forhold til andre yrkesgrupper er det i politiet påvist høy grad av solidaritet som fører til sterk lojalitet innad i etaten. Det kan være flere årsaker til det, men en faktor det pekes på er at forventningene til politiets etiske standard er høye og at det påvirker kulturen (Loyens 2011).

I operative avdelinger i politiet er det tilhørighet og gruppeidentitet som viktige faktorer internt. I det operative politiarbeidet kan det være store påkjenninger og risikofylte oppdragsløsning. Det

krever samarbeid og tillit blant menneskene som skal løse oppdragene. Et sentralt trekk i politikulturen er lojalitet. Gjennom gruppetilhørighet og felles forståelse i oppdragsløsningen kan det gi styrke og beskyttelse mot ytre påkjenninger. Man reduserer da risikoen for vold og farlige situasjoner. Det har også betydning for makt-fenomenet for gjennom reduksjon av risiko gir det større følelse av kontroll og mestring (Finstad, 2013). Politikultur har ofte blitt fremstilt som noe negativt i betydningen, ukultur eller subkultur (Graner, 2004). I forhold til fenomenet etikk og moral er det gruppedynamikk som står i fremste rekke. Viktige faktorer er samhold, tie, fremstå som en enhet og utføre oppdraget som kutymen sier. Det er sider ved politikulturen som er preget av at ubehagelige temaer og opplysninger skal holdes internt for ikke å eksponere seg for kritikk. Dette kaller Finstad for politiets «taushetskultur» (Finstad, 2013). Liv Finstad bruker samtidig politikulturer som flertallsord, ut ifra at det kan være flere kulturer som eksisterer parallelt og at ikke alle kulturer har negativ innvirkning på utførelse av arbeidsoppgaver (Finstad, 2013).

Politikultur har gjennom historien blitt karakterisert som «The blue code of silence». Det henviser til politiets lojalitet innad i gruppen om å ikke rapportere på kollegaers uredelighet som et resultat av den dypt rotfestete solidaritet internt i gruppen. (Loyens, 2011). Det lønner seg ikke å skille seg ut eller mene noe annet en øvrige deltakere i gruppen (Miller, 2010; Johannessen, 2013). I tillegg til dette er det i litteratur om politikultur identifisert følgende årsaker til «The blue code of silence»:

- Frykt for gjengjeldelse innad i gruppen.
- Det er gjort avtaler om ikke å tyste på kollegaer imellom.
- Manglende støtte fra ledelsen. Ansatte ser det som sannsynlig å bli utsatt for sanksjoner for overtredelser av instruksjoner eller regler. Det er da lettere å tie en å rapportere om avviket.
- Målet helliger middelet. Kampen mot kriminalitet rettferdiggjør metodene.
- Ansvarsfraskrivelse, ansatte føler ikke det er deres ansvar å rapportere om avvik.

(Loyens, 2011)

Et av virkemidlene ledelsen har til å påvirke politikulturen i legalistisk retning er å bruke av styringsverktøy. Mål og resultatstyring i politiet bør handle om å ta publikum på alvor. Det er opp til ledelsen i politiet å benytte det styringsverktøyet man har til rådighet. Reason (1997) sier ledelsen har et særlig ansvar for å stake ut kursen og skape en god sikkerhetskultur. Det kan være krevende å benytte styringsverktøy som virkemiddel for det vil kreve endringsvillighet i politikulturen. Det kan blant annet avdekke at vi ikke er så kunnskapsstyrte som vi skulle ønske. Det kreves derfor mot for å bruke dette virkemiddelet aktivt. For å lykkes med virksomhetsstyring som virkemiddel for å endre politikultur er dette det viktigste:

- 1) Mål og resultatstyring handler om å ta publikum på alvor
- 2) Korte og konsise strategier som understøttes av et overkommelig antall måleindikatorer.
- 3) Få effektive og reelle tiltak som de ansatte identifiserer seg med for å nå målene.
- 4) Løpende resultatoppfølging der lederne går foran som rollemodeller.

(Kvithyld & Thoresen, 2015)

Dette støttes av evalueringsutvalget for politiet som kom med sin rapport i 2021, «Politikorrupsjon, lederskap, risikoerkjennelse og læring». Der står det følgende om politikultur: «Kultur, holdninger og ledelse kan påvirke etterlevelse og kontroll av lover, interne retningslinjer og instruksjoner. Ledere er

viktige kulturbærere og rollemodeller som skal stimulere og fremme ønsket atferd ved å følge opp og eventuelt korrigere det som er uønsket». Det understrekes at kultur, holdninger, ledelse og læring er sentrale begreper for politiet og formingen av politikultur. Dette er kjerne begreper for at politiet skal levere polititjenester av høy kvalitet samt og forebygge tjenestefeil og lovbrudd begått av politiansatte. Utvalget legger særlig vekt på at begrepene må sees i sammenheng, men at det er særlig ledelsen som bærer det største ansvaret her (Politidirektoratet et al., 2020, s. 48).

I løpet av de siste 10-12 årene er det flere rapporter, granskninger og utredninger som har behandlet disse begrepene opp imot ulike deler av politikultur. En fellesnevner i rapportene er at politiet/politikulturen må endre seg og de peker på hvorfor de/den må det. I 2009 ved (NOU 2009:12) «Et ansvarlig politi» fikk vi et fokus på at politiet må være en lærende organisasjon. Det er flere rapporter som har omhandlet forskjellige tema innen politiarbeid, men felles er at de peker på de overnevnte faktorer som viktige bærebjelker for kvalitet og god oppdragsløsning. Her kan jeg nevne, 22. juli kommisjonen (NOU 2012: 14), Politianalysen (NOU 2013: 9), bevæpningsutvalgets rapport (NOU 2017: 9) og PST's håndtering av terrorhendelsen i Bærum 2019 (Politidirektoratet et al., 2020).

I alle yrker og virksomheter eksisterer det en kultur (Reason, 1997). Kan vi så finne særtrekk med kulturen internt i politiet og kalle det «politikultur? Kultur er på mange måter praksis i snever forstand -hvordan man gjør oppdragsløsning her. Hvis vi legger den påstanden til grunn kan det være interessant å se på kulturelle tilnærminger og se på hvordan kultur produseres og reproduseres i praksiser som kollektive og kontekstavhengige situasjoner. Dette blir også en praksisbasert tilnærming hvor praksis bygger på sosiale, relasjonelle, kulturelle og dynamiske prosesser i et arbeidsmiljø (Filstad, 2020). Politikultur angår også ledelsen i politiet. De har ofte vært del av kulturen selv og deres ledelsesprinsipper påvirkes av det. Politilederspraksis må forstås ut ifra overordnede strategier, målstyringer, organisatoriske strukturer, hierarkier, politiske føringer, samfunnsoppdraget og politikultur (Filstad, 2020).

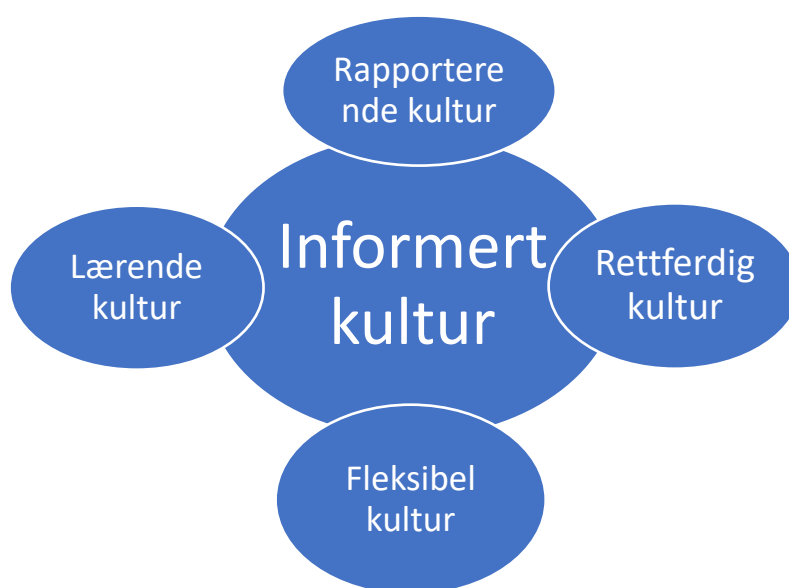
## 2.4 Informert kultur

God sikkerhetskultur er ikke avhengig av en enkelt faktor, men et samspill mellom ledelse, ansatte, prosedyrer og opplæring hvor dette er en kontinuerlig prosess. Det er en kollektiv innsats for å skape et trygt og sikkert arbeidsmiljø -en informert kultur (Reason, 1997). For at en kultur skal kunne karakteriseres som informert er organisasjonen avhengig av å ha et system som fanger opp og behandler data fra hendelser og nesten-ulykker og kan på bakgrunn av erfaring og læring tilpasse seg ny kunnskap. I en organisasjon innebærer det blant annet at god informasjonsutveksling og tolkning av foreliggende data. Det vil være viktige faktorer for at feil og mangler skal kunne kommuniseres og tolkes på riktig måte, slik at man i størst mulig grad kan fange opp og korrigere feil og hindre farer (Reason, 1997, s. 195).

I boken «Managing the risks of organizational accidents» fra 1997 beskriver James Reason selvstendige deler av, og som hver for seg er nødvendig, for å kunne bygge en god sikkerhetskultur. Han nevner fire faktorer, som har ulike innfallsvinkler og på mange måter er gjensidig avhengig av hverandre, for hva som kreves for å inneha en informert kultur:

1. Rapporterende kultur.
2. Rettferdig kultur.
3. Fleksibel kultur.
4. Lærende kultur.

Disse faktorene, eller selvstendige deler av en informert kultur, er ment å fremme sikkerhet gjennom å forebygge feil og mangler. En informert kultur innebærer etablering av systemer og prosesser for innsamling, analyse og deling av informasjon om risiko og hendelser. Det handler om å sikre at nødvendig informasjon når de rette personene til rett tid, og at det eksisterer en kultur preget av åpenhet og læring (Reason, 1997).



Figur 2.4: Informert kultur (egen produksjon)

Reason (1997) hveder at informert kultur bidrar til å skape et miljø der ansatte er oppmerksomme på risiko, tar ansvar for sikkerheten og samarbeider om å identifisere og løse potensielle problemer. Dette vil resultere i forbedret sikkerhet og redusert risiko for feil og ulykker. Det er flere faktorer som bygger opp under og støtter en informert kultur. Det må foreligge god og åpen kommunikasjon. Det skal være trygt å melde fra uten fare for represalier eller sanksjoner. Det bør derfor være en egen kanal for informasjonsflyt hvor det er god struktur på rapporteringssystemet. Læring av hendelser og gjennom analyser og erfaringsutveksling er viktig for å kunne forebygge liknende uhell. Sikkerhetsarbeid er en kontinuerlig prosess hvor opplæring og utvikling står sentralt. Reason karakteriserer sikkerhetskulturen som er en soft barriere og en viktig faktor for å kunne forebygge uforutsette hendelser (Reason, 1997).

Komplimentert til dette er det viktig å bygge en robust og resilient organisasjon som kan tåle ytre påkjenninger og som kan gjenreises raskt dersom uforutsette hendelser skjer. Ordene brukes gjerne om hverandre, men ofte om systemets evne til å tåle påkjenninger og opprettholde funksjoner gitt disse påkjenningene. Det kan ses på som det motsatte av sårbarhet (Store norske leksikon, 2023). Hvis vi overfører det til organisasjonsnivå, vil det være organisasjonens evne til å takle oppdøkkende

hendelser og håndtere disse på en god måte. For å oppnå god sikkerhetskultur er det nødvendig at det eksisterer årvåkenhet i alle ledd i en organisasjon. Da vil organisasjonen fremstå som robust og resistent. I boken «Safety-II in Practice» (2017) beskriver Erik Hollnagel resiliens som noe en organisasjon gjør, og ikke noe den har. Han trekker frem fire egenskaper som kan brukes til å måle eller teste hvorvidt et system har potensialet til en resilient ytelse. Det er altså ikke forutsetninger for et resilient system, men brukes som måleparametre på systemet. Disse fire egenskapene er:

- 1) Systemets evne til å overvåke/identifisere -Finne svakheter.
- 2) Systemets evne til å respondere -Agere på svakheter.
- 3) Systemets evne til å lære -Bygge kunnskap på erfaringer.
- 4) Systemets evne til å forutse -Forebygge fremtidige hendelser.

(Hollnagel, 2017)

Dette har et fokus på å tåle ytre og indre påkjenninger og henger nært sammen med vilkårene for en god sikkerhetskultur. Det skal ligge i bunnen og er på mange måter selve grunnlaget i en virksomhets sikkerhetsfundament.

#### 2.4.1 Rapporterende kultur

Et viktig grunnlag for en sikkerhetskultur, som er legitim og solid, er at det eksisterer en rapporteringskultur (Wiegmann et al., 2009 s. 127-128). I internkontrollforskriften § 4 er det nedfelt en plikt for alle ansatte til å bidra med sikkerhetsarbeidet i virksomheten. I paragrafens 1. ledd står det at internkontroll skal gjøres i samarbeid med arbeidstakerne «Den som er ansvarlig for virksomheten skal sørge for at det innføres og utøves internkontroll i virksomheten og at dette gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og deres representanter». Dette er også uttrykt i klartekst i 2. ledd: «Arbeidstakerne skal medvirke ved innføring og utøvelse av internkontroll». Hvordan dette skal skje står i § 5, hvor 1. ledd nr 3 angir en medvirkningsplikt for ansatte (Lovdata, 2023). Rapportering av avvik og uønskede hendelser vil her være en viktig faktor. Det betyr at ansatte skal rapportere om sikkerhetsutfordringer og avvik. Det må gjøres skriftlig for notoritetsens skyld, slik at arbeidsgiver får vite om problemet og kan håndtere det på riktig måte.

For at ansatte skal rapportere om ulykker, hendelser eller episoder som kan vært farlige er det viktig at de riktige verktøyene er tilgjengelig. De må stole på rapporteringsprosessen og de må se verdien av å rapportere (Reason, 1997). En utfordring her er spesielt å få ansatte til å fylle ut rapporter om avvik som involverer egne feil og mangler (Reason, 1997). Det er også flere andre faktorer som kan svekke den rapporterende kulturen. Et problem er hvis ledelsen reagerer negativt på rapporter om avvik, ved for eksempel utpeking av syndebukker. En annen faktor som kan påvirke den rapporterende kulturen negativt er at meldinger om avvik ikke følges opp på riktig måte og man ikke ser forbedringer eller resultater av rapporteringene (Wiegmann et al., 2009, s. 126-127). Det kan også være en frykktkultur hvor man ikke tør rapportere på en kollega i frykt for represalier eller negativ respons fra personer i virksomheten. Dette kan skyldes at man ikke ønsker negative konsekvenser for seg selv eller øvrige kollegaer (Wiegmann et al., 2009, s. 127).

Rapportering av avvik medfører ulemper for den/de som skal rapportere på dette. Det tar tid, og kan gå på bekostning av annet arbeid. Det kan være tidspress, slik at det blir prioritert bort, eller at en rett og slett ikke ønsker å rapportere på hendelsen av andre grunner. Dette kan redusere effekten av et rapporteringssystem som ellers kan være godt og brukervennlig, og det vil påvirke den

rapporterende kulturen i negativ retning (Reason, 1997, s. 196). For at det er et rapporteringssystem skal være velfungerende, nevner Reason 5 faktorer:

- 1) Sikring mot disiplinærforfølgelse (innenfor visse grenser).
- 2) Konfidensialitet og anonymitet.
- 3) Avstand fra organisasjon/avdeling som mottar/behandler rapporten til sanksjonerende enhet.
- 4) Rask, nyttig og forståelig tilbakemelding til avsender(e).
- 5) Brukervennlig og enkel rapport.

Dette innebærer at hvis rapporteringssystemet skal avdekke feil og mangler som kan resultere i farer og ulykke, må systemet ha tillit fra brukerne for å fungere (Reason, 1997).

Tillit til et rapporteringssystem kan ta flere år å utvikle. En hendelse som blir håndtert på feil måte kan være nok til å ødelegge tilliten fra ansatte, noe som kan påvirke rapporteringsgraden og kvaliteten på rapportene (Reason, 1997). Ved tilbakemeldinger på rapporter bør det settes søkelys på lokale og organisasjonelle faktorer som kan resultere i uønskede hendelser, i stedet for å fordele skyld på enkeltindivider (Reason, 1997). Det vil være motstrid mellom en god rapporterende kultur og en kultur hvor man skal fordele skyld på enkeltpersoner eller grupper. I lys av dette kom det i 2017 et nytt kapittel i arbeidsmiljøloven, kap 2 A, som skal håndtere varsling. Arbeidstilsynet definerer varsling som: «En arbeidstaker som sier ifra om kritikkverdige forhold på egen arbeidsplass». Arbeidstilsynet har fulgt opp dette og utarbeidet rutiner og retningslinjer for varsling. Arbeidstilsynet presiserer at yringsfrihet og varsling er nært beslektet og at varslingsdirektivet skal bidra til et godt og konstruktivt yringsklima der arbeidstakere kan si i fra og ytre seg kritisk uten noen form for straff eller negative reaksjoner (Arbeidstilsynet, 2023). Et tiltak kan være å tilby ansatte å rapportere anonymt. Ulempen med det er at det kan skape problemer i forhold til oppfølging, forbedring og kontakt. Ved større virksomheter kan dette løses med å ha et mellomledd som behandler meldingene om avvik før de sendes videre anonymt, men det vanskeliggjør prosessen. Det vil være viktig å ha effektiv og rask behandling av rapporter og rask behandling av saken, slik at melderne føler seg sett og ivaretatt. Det vil kunne øke motivasjonen til mer og bedre rapporteringer i fremtiden (Reason, 1997).

Samfunnet har vært og er gjennom en digitaliseringsprosess. Det gjør at det åpner seg nye muligheter for rapporteringer av avvik. Som nevnt over har politiet innført det elektroniske systemet Synergi. Det tilbyr også en app slik at brukervennligheten skal øke. Brukervennlighet er viktig for å inneha en god rapporterende kultur. Det vil gjøre det lettere å kunne rapportere og terskelen blir lavere for brukerne av systemet. Relevante faktorer kan være digitaliserte format, kortfattede og enkle skjema, med lett forståelig informasjon som er lette å bruke. I motsatt fall med kompliserte og lite brukervennlige måter å rapportere på, risikerer man å ikke få informasjon i det hele tatt. Med alt for kortfattede og «for» brukervennlige systemer kan man på den annen side gå glipp av viktig informasjon. Her må man finne en balansegang (Reason, 1997). Rask tilbakemelding til avsender og at avsender blir holdt informert og inkludert i saksbehandlingen av avviket er også viktig. Det vil kunne øke melderens følelse av å bli tatt på alvor (Reason, 1997).



#### 2.4.2 Lærende kultur

“Prevention is better than cure” er et noe forslitt uttrykk, men likevel har det et godt poeng (Desiderius Erasmus ca år 1500). En av samfunnets viktigste oppgaver er å forebygge at uønskede hendelser skjer. Kan vi forebygge en hendelse er det mye lettere enn å bekjempe den i etterkant. Derfor handler mye av samfunnsikkerhetsarbeidet om styring og planlegging for å forhindre at uønskede hendelser skjer (Engen et al., 2021). Skal man kunne hindre ulykker eller uønskede hendelser er det viktig at vi lærer av våre feil. En viktig forutsetning for god sikkerhetskultur er å lære av hendelser, ulykker, nesten ulykker og annen erfaring (Pidgeon, 1998). Flere definerer læring som: «endret adferd». I store norske leksikon er læring i stor grad linket til dette utgangspunktet hvor de der definerer læring som: «En relativt varig endring i opplevelse og atferd som følge av tidligere erfaring» (Store norske leksikon, 2023). Det er en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen” (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 353). Ut fra disse definisjonen er læring en prosess som medfører at man endrer praksis.

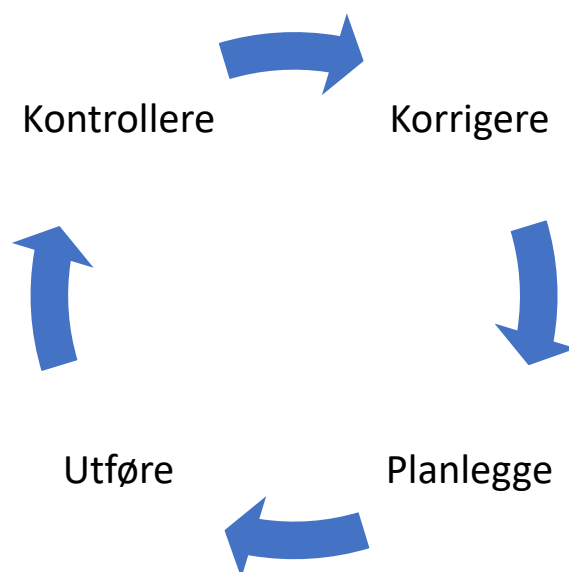
Læring kan også skje i en organisasjon eller virksomhet. Det vil da skje ved at organisasjonen erfarer noe som bør gjøres noe med. På bakgrunn av denne erfaringen foretas en analyse av årsaken til hvorfor noe skjedde. Deretter iverksettes tiltak for å løse problemet. Flere forutsetninger må være til stede for at denne læringen skal finne sted. Først og fremst må en eller flere personer i organisasjonen erfare noe. Organisasjonslæring starter derfor med at individer i organisasjonen reflekterer over en erfaring de gjør seg. Individet som har gjort erfaringen må kommunisere dette til flere i organisasjonen som må omsette kunnskapen til kollektiv læring. Det er derfor tett sammenhengen mellom individuell læring og organisatorisk læring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 355).

Begrepet «lærende organisasjon» ble først fremmet av Peter Senge i boken: «The Fifth Discipline». Det refererer til organisasjoner som kontinuerlig søker å forbedre seg gjennom kollektiv læring, tilpasningsevne og evnen til å ta til seg endringer. En lærende kultur krever åpenhet, tillit og et kontinuerlig fokus på forbedring. Det krever også stort ledelsesengasjement samt etablering av systemer og prosesser for å dele kunnskap og erfaringer på tvers av organisasjoner. Samlet sett bidrar lærende kultur til å redusere risikoen for feil og uønskede hendelser ved å fremme kontinuerlig forbedringsmentalitet og kollektiv læring (Senge, 1990).

En lærende kultur er den enkleste å skape, men den vanskeligste å få til og fungere. Læring består av komponentene observering, refleksjon, skape og iverksette. Den siste komponenten er utfordrende. Det er ofte andre presserende oppgaver som venter. Læring er avhengig av tilgangen på god og riktig informasjon (Reason, 1997). Det er også viktig at man innehar riktig kompetanse slik at man kan skape endringer ut ifra erfaringene (Kongsvik, 2013). Lærende organisasjoner kjennetegnes ved å ha ledere som iverksetter tiltak som tilrettelegger for kunnskapsproduksjon, der de ansatte utveksler kunnskap og som også oppmuntrer til kommunikasjon både oppover og nedover i linjen. En lærende kultur er preget av tillit (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I norske lover og forskrifter og til en viss grad i interne dokument i politiet er det viet liten plass til lærende sikkerhetskultur. I internkontrollforskriften § 5 1. ledd pkt 2 står det at arbeidsgiver skal sørge for at arbeidstakerne har tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter i det systematiske helse, miljø og sikkerhetsarbeidet, herunder informasjon om endringer. I pkt 3 står det at arbeidsgiver skal sørge for at arbeidstakerne medvirker slik at samlet kunnskap og erfaring utnyttes. I «Veileder for verneombud i politiet (2022)» henvises det til at det forebyggende HMS-arbeid er mest effektivt og

minst ressurskrevende. Det står også at systematisk HMS-arbeid er en dynamisk arbeidsprosess og at det skal evalueres og forbedres. Læring er en kontinuerlig prosess (Karlsen, 2013). Dette vist gjennom en læringsløyfe hentet fra Veileder for verneombud i politiet, (2022).



Figur 2.4.2: Læringsløyfe (Basert på figur i Veileder for verneombud i politiet, 2022).

De grunnleggende prosessene i den lærende kulturen bidrar til at arbeidstakere erfarer situasjoner og vurdere det som faktisk observeres. På bakgrunn av det gjør de fortløpende vurderinger i forhold til den aktuelle situasjonen man befinner seg i. En lærende kultur er essensielt for å kunne skape en organisasjon som kontinuerlig tilpasser seg og forbedrer seg i en stadig endrende kompleks verden. Gjennom læring av feil og erfaringer, kan organisasjonen bygge opp en kunnskapsbase som bidrar til å forbedre sikkerheten, effektiviteten og bærekraften på lang sikt (Reason, 1997).

Både formell og uformell læring er viktig i den lærende kulturen. Der den formelle læringen gjøres kjent for alle i organisasjonen, mens uformell læring er mer tilfeldig og situasjonsbestemt (Reason, 1997). Det er ulike måter å lære på og man lærer best hvis man opplever situasjoner selv, som man kan hente erfaring fra. I doktoravhandlingen «Læring av erfaring» Ramvi (2007) beskrives det som hvis man går tilbake til de nære relasjoner, her brukt som relasjoner mellom ansatte som har en nærhet til oppdragsløsningen, vil erfaringslæring ha stor betydning.

Felles for metodene for læring er at det skal gi økt kunnskap og erfaring som igjen skal gi endret adferd. Dette vil gi økt sikkerhet. Avvikssystemet, Synergi, er et sentralt verktøy i politiets arbeid med kontinuerlig læring og forbedring. Det står under formål til Synergi at «vi skal lære av ting som går bra, og dele erfaringer», samt at «Forbedringssystemet er et sentralt verktøy i vårt arbeid med kontinuerlig forbedring. Det skal bidra til en kultur preget av åpenhet og tillit hvor vi tar beslutninger basert på kunnskap og lærer av våre feil». (Politiets intranett, 2023). Her oppfordres det til å ha en god lærende kultur, noe som er et viktig element innenfor sikkerhetskulturen.

### 2.4.3 Rettferdig kultur

En rettferdig kultur erkjenner at feil og uhell er unngåelige i komplekse organisasjoner og fokuserer på å lære av disse hendelsene for å forbedre sikkerheten Reason (1997). Dette støttes av Perrow (1984). Det handler om å skape et klima der læring og forbedring oppmuntres, og hvor det legges vekt på å analysere årsakene til feil og ulykker, heller enn å finne enkeltpersoner å legge skylden på (Reason, 1997). Individuer som bryter regler, kan skape dårlig sikkerhetskultur (Wiegmann et al., 2009). Det kan både skape en ukultur hvor det kan oppfattes hvor det er greit å ta noen «snarveier» for å nå en målsetting. Det kan da bli en del av de vanlige rutinene og gjøre det slik og personer som følger rutinene kan bli sett på som avvikere. Det har da dannet seg en subkultur hvor sikkerhet ikke tas på alvor (Reason, 1997, s. 127)

Rettferdig kultur refererer til et organisatorisk miljø der ansatte opplever at de blir behandlet rettferdig når det gjelder rapportering av feil, ulykker eller potensielle sikkerhetsproblemer. Reason (1997) mener det er viktig at ansatte kan rapportere slike hendelser uten frykt for negative konsekvenser som represalier eller disiplinærstraff, med mindre det er klart at de har opptrådt uaktsom, uetisk eller med overlegg. Det handler om å skape et klima der læring og forbedring oppmuntres, og hvor det legges vekt på å analysere årsakene til feil og mangler, heller enn å legge skylden på enkeltpersoner. Reason (1997) mente at vurderingen av om arbeidstakere har gjort feil bør inkludere bakenforliggende rotårsaker. Bakgrunnen for det var at han hevdet at ulykker i mange tilfeller var systemskapte. Arbeidstakere som arbeider i den skarpe enden, vil ofte ende opp som syndebukker, da det er der de største feilene skjer. Derfor er det viktig at organisasjonene utarbeider forutsigbare og aksepterte prinsipper for å kunne skille systemuløste feil fra uforsvarlige regelbrudd. Dette støttes av blant annet av Turner (1976) som mente at organisatoriske årsaker ofte lå bak enkeltmenneskers handlinger.

Rettferdig strategi innebærer vurderinger som må gjøres i forhold til avvik, ulykker, og nesten ulykker og systemfeil. Det må balanseres mellom ansvarlighet og læring for å skape et miljø der sikkerheten kan forbedres kontinuerlig. Ansvarliggjøring av individer versus systemorientert fokus. Reason (1997) drøfter her et dilemma: Uakseptabelt å straffe alle – uakseptabelt og gi immunitet til alle. Han kommer opp med en løsning som han kaller «beslutningstre». Det skal hjelpe til å skille akseptabel og uakseptabel praksis fra hverandre. Han ser på sammenheng mellom intensjon, handling og konsekvens. Viktige faktorer for vurderingen er utdanning, trening, opplæring og erfaring, samt evne og mulighet til å forutse hva resultatet av handlingen(e) kunne bli. I tillegg må det også vurderes om vedkommende er blitt gitt stilling og oppgaver som var overkommelige gitt disse forutsetningene, samt tidligere historikk med vedkommende. Ved brudd på prosedyrer og retningslingjer vil prosedyrene vurderes i forhold til om de er tilgjengelige og forståelige, samt at de er mulige å jobbe etter (Reason 1997, s. 209).

### 2.4.4 Fleksibel kultur

Politiet er en stor organisasjon. I politiets årsrapport for 2021 står det at antall ansatte i politiet er 18092 personer totalt, hvorav 11118 av disse er politiutdannet (Politidirektoratet 2021). De empiriske data blir i denne oppgaven hentet fra et politidistrikt, men de er en del av et større system og må sees i sammenheng med organisasjonen for øvrig. Organisasjoner vil hele tiden være under endring. Det er en dynamisk prosess hvor organisasjonen, herunder sikkerhetskulturen, kontinuerlig vil måtte tilpasse seg normer, krav og ta til seg endringer som skjer i samfunnet. For å få det til kreves kunnskap og man må være endringsvillige. En viktig forutsetning for å skape en fleksibel

kultur hvor man har fokus på å lære av uønskede hendelser eller avdekkede feil og mangler, er trening og opplæring. Man er da bedre rustet for å håndtere lignende oppgaver på en bedre måte i fremtiden. Virksomheter som legger til rette for også uformell koordinering og kommunikasjon samt være tilpasningsdyktige og fleksible, i forhold til omgivelsene og samfunnet de er en del av, har godt grunnlag for å kunne skape en god sikkerhetskultur (Reason, 1997).

Uønskede hendelser oppstår som regel plutselig -uten forvarsel. Organisasjoner som er trent på og takle å ta raske beslutninger under press vil ofte være mer forberedt og fremstå som mer robust. Egenskaper som har vist seg viktige i den forbindelse er: disiplin og fornuftig organisering av virksomheten. I krise er det liten tid til å ta beslutninger. Personer som skal fatte beslutninger, bør i størst mulig grad, være personell som til daglig har med fagfeltet å gjøre. Reason (1997) mener erfaring trumfer hierarki og at personer som utøver faget til daglig også skal ta beslutninger i krise. I organisasjoner med ulike spekter av subkulturer kan dette være utfordrende, spesielt hvor noen er opptatt av posisjoner og makt heller enn å løse oppdraget.

Ser vi på de formelle kravene til norske organisasjoner er det naturlig å vise til internkontrollforskriften. Den regulerer virksomheters HMS-arbeid og setter krav til et godt HMS-system som skal revideres og korrigeres ut ifra årlige gjennomganger. Det er i utgangspunktet en reaktiv prosess hvor man ut fra funn på i HMS-struktur skal korrigere etter avdekkede avvik eller mangler. I internkontrollforskriften § 5 pkt 7 står det også nevnt at virksomheten plikter å «forebygge» hendelser. Dette peker i en mer proaktiv retning hvor organisasjonen må tilpasse seg ut ifra funn i internkontrollsystemet. Her ser vi at i Norge har virksomheter plikt til å tilpasse seg ut ifra endringer i virksomheten struktur og krav i samfunnet for øvrig. Det er et krav om at virksomheter må være endringsvillige og fleksible når det gjelder å ha en god sikkerhetskultur hvor en viktig del av det er velfungerende avvikssystem.

## 2.5 Informasjonsflyt

Barry A Turner (1976) regnes for å være en av pionerne innen forskning på viktigheten av informasjonsflyt som forutsetning for god sikkerhetskultur. Turner var tidlig ute med å fokusere på sosiale prosesser fremfor struktur og teknikk i virksomheter. Han brakte kulturbegrepet inn i sikkerhetsteorien. Han knyttet det til kulturelle svakheter i håndteringen av informasjon i en organisasjon. Turner mener at sikkerhetskultur er en forutsetning for å sikre operasjonelle og sikre løsninger samtidig er det en fare for at man ikke ser potensielle risikoer som oppstår og kan lede til ulykker. Turner studerte 84 granskninger etter ulike ulykker. Han fant at ledelsen i virksomhetene var helt uvitende til at ulykkene kunne inntreffe. Det var flere som hadde sett faresignaler og hadde prøvd å varsle, men informasjonen hadde enten ikke kommet frem til beslutningstaker, informasjonen var misforstått eller ignorert slik at ledelsen ikke kunne treffe riktige beslutninger (Turner 1976).

Turner (1976) mente at mennesket, alene eller sammen med andre, ikke er i stand til å erkjenne eller forstå informasjonen som er tilgjengelig. Han kalte det informasjonsprosesseringsperspektivet hvor manglende informasjonsflyt og feiltolkning hindrer oppfattelsen av avvik, der avvik akkumuleres. Teorien fokuserer på hvordan mennesker behandler og håndterer informasjon i ulike situasjoner, spesielt når det oppstår feil eller uønskede hendelser. Utgangspunktet er at mennesker har begrenset kapasitet og de må derfor velge hvilken informasjon de vil behandle. Teorien ser på menneskelig atferd som en informasjonsbearbeiding, der individene samler inn, behandler og bruker

informasjon fra både interne og eksterne kilder (Turner, 1976). Rasmussen (1997) støtter dette og sier at menneskelig atferd og beslutninger ikke kan vurderes isolert fra konteksten de opererer i. Rasmussen introduserte begrepet «knowledge-based behavior» (kunnskapsbasert atferd) i boken, «Skills, rules and knowledge» (1983) for å beskrive situasjoner der folk baserer seg på sin kunnskap og ekspertise for å håndtere komplekse oppgaver og problemer. Aktørene har da ingen faste rutiner eller regler å ty til. Atferden er helt eller delvis styrt av bevisst og kontrollert bearbeiding av informasjon.

Ulykker inntreffer uventet, men det har vært informasjon eller signaler i forkant av ulykken. Det er en inkubasjonstid mellom normalperioden, eller fra informasjonen er tilgjengelig, til den uønskede hendelsen inntreffer. I denne perioden kan det være små hendelser som ikke blir oppdaget eller tatt på alvor. Dette er da ikke forstått, feiltolket eller at informasjonen er ignorert eller ikke tatt hensyn til. Inkubasjonstid kan kobles direkte til sikkerhetskultur. En kan se på det som en tidtabell, hvor man går små umerkelige steg mot en uforutsett hendelse. Skal vi forstå en ulykke må vi avdekke hvorfor informasjonen som kunne vært fanget opp tidligere, og dermed forhindre ulykken, ikke ble fanget opp (Turner, 1976).

For at sikkerhetskultur skal fungere godt er det en forutsetning at det er god kommunikasjon - informasjonsflyt. Dette må være mellom arbeiderne på samme nivå og mellom ulike sjikt av arbeidere som jobber fra «gulvet» til toppledelsen i virksomheten (Reason, 1997). Westrum (1993) støtter dette og sier det også er viktig og aktivt søke etter informasjon, herunder granske ulykker, analysere nestenulykker og andre potensielle farer for å bedre sikkerheten. Det er viktig å ha en organisasjon som kan tolke og prosessere informasjon på en tilstrekkelig måte. Sikkerhetskultur preget av høy integritet er en forutsetning for god informasjonsflyt i virksomheten (Squieres, 1986; gjengitt i Westrum & Adamski, 2009). Westrum (1993) beskriver tre kommunikasjonsmodeller for organisasjoner hver med ulike egenskaper. Patologiske organisasjoner som undertrykker advarsler og kommunikasjon. Preget av faste rutiner og motvilje mot innovasjon. Motsetningen er generativ organisasjon som søker aktivt informasjon i alle ledd og er åpen for nytenkning hvor informasjonsutveksling står høyt på dagsorden. Som en mellomting mellom disse organisasjonene plasserer Westrum de byråkratiske organisasjonene. De har «sitt mønster», lytter til informasjon, men er ikke særlig proaktive (Westrum 1993).

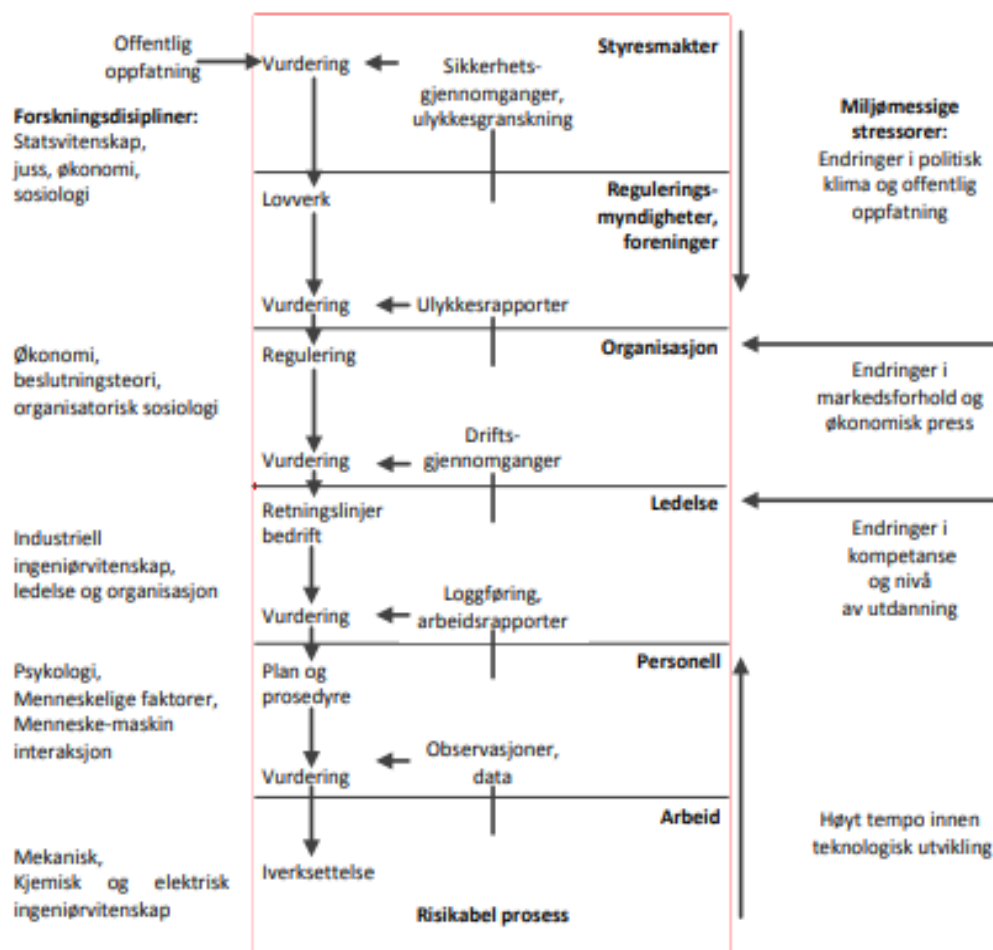
Det kan også være at informasjonen er der, men passer ikke inn i eksisterende informasjon eller struktur -inn i den fortolkende rammen man har. Skal vi forstå en ulykke må vi avdekke hvorfor informasjonen, som kunne hindret ulykken, ikke ble fanget opp eller forstått før selve ulykken inntraff. Det vil være informasjon eller signaler i forkant av ulykken som vil være mulig å fange opp før en hendelse skjer. Informasjonen er tilgjengelig, men ikke forstått av ledelsen. Dette kan skje kollektivt eller som enkeltindivid. Informasjonen er ignorert, oversett eller ikke tilgjengelig (Turner 1976). Felles for dette er at informasjonen ikke kom frem til rette beslutningstakere, eller at den ikke ble tatt alvorlig og dermed ikke tatt hensyn til slik at ulykkene kunne avverges. Turner konkluderer med at sikkerhetskultur er en måte å se «verden» på samtidig en måte å ikke se «verden» på. Kultur generelt og sikkerhetskultur spesielt er en forutsetning for sikre arbeidsoperasjoner og samtidig en forutsetning for ulykker hvor kulturen er en begrensning for god informasjonsutveksling.

Sikkerhetsarbeid i virksomheter resulterer ofte i dokumenter. Disse har over tid en tendens til å bli glemt og ikke tatt hensyn til. Perrow (1999) kalte dette «fantasidokumenter». Dette er arbeid og prosesser med gode intensjoner, men hvor sluttproduktet gradvis blir glemt. Erik Albrechtsen uttalte

i podkasten «Sikker og visst: 01.11.2021» at: «Gradvis, nesten umerkelig erosjon av vanlig sikker praksis, reduserer marginene over tid og når det likevel går bra, så er det er tegn på at det går bra, så da går det nok bra fremover også. Når man da gjerne tøyser regler over tid og det skapes erosjon, vil strikken til slutt ryke og det er ingen vei tilbake, ulykken inntreffer». Granskningskommisjonen etter 22. juli slår fast at holdninger og kultur hos lederne i norsk forvaltning var sentrale faktorer i forklaringen av hva som gikk galt under terrorangrepet mot Regjeringsbygget og Utøya 2011. Det pekes på manglende forståelse, dårlig kommunikasjon og lite dynamisk kultur (NOU 2012:14). Dette er et eksempel på en av mange granskninger som mener dårlig kommunikasjon og informasjonsutveksling har vært en av årsakene til uønskede hendelser.

Selv om teorier rundt ulykkesårsaker er vel kjent, skjer det fortsatt ulykker. Rasmussen (1997) stilte spørsmålsteget ved dette. Han mente at modellene som er laget for å unngå uforutsette hendelser ikke er tilstrekkelig i det nåværende dynamiske samfunnet vi lever i. Vi lever i en stadig mer konkurranseutsatt tid, hvor det kommer nye teknologiske utfordringer samtidig som virksomheter blir presset på marginer og økonomisk vinning. Han argumenterte for at risikostyringen må modelleres ved tverrfaglige studier, hvor man kan vurdere risikostyring som et isolert kontrollproblem. Det vil kreve en systemorientert tilnærming basert på funksjonell abstraksjon i stedet for strukturell nedbryting i prosessen. Søkelyset må bort fra å se på menneskelige feilhandlinger istedenfor må man se på systembegrensninger og hvor grensene går for akseptabel ytelse og subjektive kriterier som er styrende for tilpasninger og endringer.

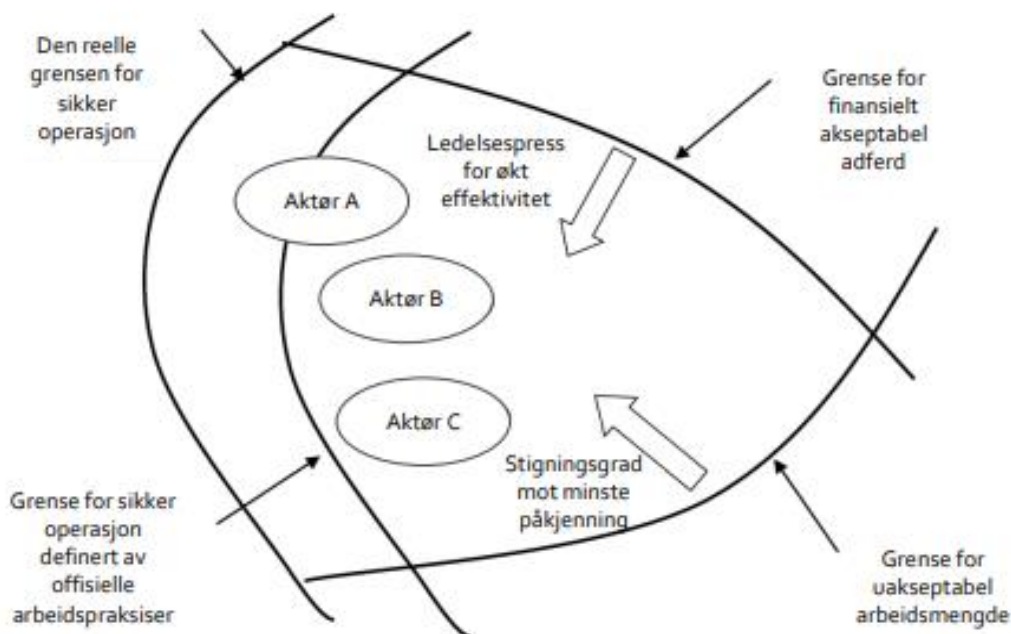
Rasmussen (1997) utviklet en systemmodell for formålet hvis hadde et kontrollteoretisk utgangspunkt. Den skal gi en forståelse av hvor risiko i et sosiotekniske system, sees på som et resultat av kontrolltap over arbeidsprosesser som medfører faremomenter. Aktørnivåene i virksomheter er i stadig endring og ved hyppige forandringer i de eksterne foreliggende påvirkningsfaktorer, gjør at kontrollprosessene må være dynamiske. De må være i stand til å tilpasse seg varierende forhold knyttet til de ulike aktørnivåene (Rasmussen & Svedung, 2000). Organisasjonens sikkerhetsregler er på mange måter en idealbeskrivelse av hvordan en organisasjon er tenkt å fungere. Sikkerhetsreglene er ryggraden i en organisasjons sikkerhetsstyring og setter rammene for hva som er grensene for sikker operasjon og beslutningstaking.



Figur 2.5.1: Rasmussens flernivåmodell (Rasmussen & Svedung, 2000)

Modellen illustrerer ulike nivåer i samfunnet og hvilken påvirkning de har på den overordnede risikostyringen. Koblingen mellom de ulike nivåene skjer gjennom beslutninger og informasjonsflyt. Modellen er organisert slik at den overordnede retningen av beslutninger peker nedover. Beslutninger forplanter seg gjennom aktørnivå og nedover i systemet. Rapporteringer, informasjon, kompetanse og erfaringer beveger seg med pilene oppover i systemet. Det skjer gjennom data og observasjoner. Vi ser av figuren at aktørnivåene til høyre er i stadig endring. Det gjør at kontrollprosessene må være dynamiske. De må kunne tilpasse seg varierende forhold ut ifra stadige endringer i de ulike aktørnivåene (Rasmussen og Svedung, 2000).

I en virksomhet vil det ofte være flere konkurrerende mål for hva som skal prioriteres -målkonflikt. Det kan gjøre at aktivitetene trekker seg mot grensen av hva som skiller uakseptabel og akseptabel sikkerhet (Rasmussen, 1997).



Figur 2.5.2: Rasmussens adopsjonsmodell (Rossnes et al., 2010)

Rasmussens adopsjonsmodell er en modell for systemsikkerhet hvor han beskriver det sosiotekniske systemet opp mot et bakteppe av en åpen markedsøkonomi. Det er et rammeverk som omslutter de ulike målene en kan forvente i flernivå-modellen. Modellen beskriver mennesker som arbeider i et system hvis påvirkes av ulike krefter som innvirker på hvordan arbeidssystemet ville beveget seg innenfor arbeidsområdet. Det sosiotekniske systemet vil utøve et press i forskjellige retninger, avhengig av hvilket nivå aktørene befinner seg på (Rasmussen, 1997, gjengitt i Rossnes et al., 2010). Eksempler her kan være bedre lønnsomhet, mer effektiv utnyttelse av arbeidstiden og økt produksjon. Arbeidstakerne ønsker en mer bekvemmelig arbeidstid, økt sikkerhet og gode arbeidstider med lavt arbeidspress. Disse dragingen -konfliktene mellom de ulike nivåene, vil gå ut over sikkerheten i organisasjonen. I Rasmussens adopsjonsmodell er det bare en grense knyttet til ulykker, nemlig sikkerhetsgrensen. Ulykker inntreffer når man beveger seg over denne grensen (Rasmussen, 1997). Dette ligner på Reasons teorier om aktive og latente feil, ofte sammen med en enkelt feilhandling utført av en arbeidstaker, som kan utløse organisatorisk ulykke (Reason, 1997).

Rasmussen og Svedung (2000), mener at slike hendelser kan unngås dersom informasjonen kartlegges og deles. En slik kartlegging bør skje på ulike måter. En ovenfra og nedover hvor en ser på om informasjonen inneholdt de verdier og mål som anses som viktige når det gjelder sikker drift. Den andre går motsatt vei, nedenfra og oppover. En ser da på om beslutningstakerne fikk all tilgjengelig informasjon slik at de kunne ta veloverveide og riktige beslutninger ut ifra best mulig informasjon. En kartleggingsprosess bør derfor se på hvordan aktørene innhenter, bruker og deler informasjon. Ut ifra en slik undersøkelse vil man kunne si noe om systemet som helhet, og ikke mist forslag til forbedret informasjonsflyt (Rasmussen og Svedung, 2000).



## 2.6 Oppsummering teori

Teorien skal bidra til å besvare forskningsspørsmålene og gjennom svarene dem gir skal jeg kunne belyse oppgavens problemstilling, hvordan påvirker avviksrapporteringer sikkerhetskulturen i politiet? Forskningsspørsmålene er laget ut ifra at de har forskjellige innfallsvinkler og at svarene skal kunne gi bredere og større grunnlag for vurdering av problemstillingen.

Forskingsspørsmål nummer 1: Hvordan foregår rapportering og behandling av avvik i politiet? Dette er valgt for å kunne se på politiets rapportering, rutiner og saksbehandling av avvik i virksomheten. Grunnlaget for dette er formalisert gjennom arbeidsmiljøloven og IK HMS forskriften som pålegger virksomheter å ha sikker arbeidspraksis og sørge for at uhell ikke skjer. Rapporteringen av avvik danner et viktig grunnlag for å kunne vurdere om det foreligger god sikkerhetskultur (Wiegmann et al., 2009).

Gjennom forskningsspørsmål nummer 2, i hvilken grad legger kulturen i politiet til rette for god avvikshåndtering, ser man på sikkerhetskulturen fra en annen vinkel. Hvordan omgivelsene, stemningen og tilretteleggingen for de ansatte er i forhold til å bidra med god avvikshåndtering i politiet. Teori som belyser de kulturelle betingelsene i kapittel 2.1 til 2.4 bidrar til å gi svar på spørsmålet. Sentrale momenter er kontinuerlig innsats og engasjement på alle nivåer i organisasjonen. Ved å skape en god og åpen kultur kan det bidra til bedre og flere rapporteringer som kan redusere risikoen ved utførelse av tjenestehandlinger, (Reason, 1997).

Når et avvik er rapportert er det viktig at det blir gjort noe med. Derfor er forskningsspørsmål nummer 3 utarbeidet, i hvilken grad bruker ansatte i politiet kunnskap om avvik til å forbedre sikkerheten? Dette er ifølge Reason (1997) en viktig del av den lærende kulturen og, i stor grad, skaper det et fundament til å øvrige deler av en informert kultur.

Hvis avvik skal rapporteres eller hvis det allerede er rapportert må dette kommuniseres på en god måte, mellom avsender og mottaker og til ledelsen slik at tiltak kan iverksettes. Derfor er forskningsspørsmål nummer 4 utarbeidet: Hvordan foregår informasjonsflyten i avviksrapporteringen. Det er også et poeng at informasjonen som foreligger skal kommuniseres og også tolkes. Turner (1976) har sett på dette i et organisatorisk perspektiv og beskrevet ulike fallgruver for informasjonsformidling og tolkning. Rasmussen og Svedung (2000) støtter dette og har utviklet en modell, flernivåmodellen, for å se på hvordan kommunikasjonen foregår i en organisasjon.

## 3.0 Forskningsdesign og metode

Det heter seg at «det er mange veier til Rom». I dette kapittelet skal jeg forklare og grunngi valgene jeg har tatt for å besvare oppgavens problemstilling og hvilken vei jeg har valgt for best mulig å nå målet.

I kapitelet vil jeg presentere valg og vurderinger av forskningsdesign og de ulike metodene som er benyttet. Metodene er valgt for å innhente data som skal kunne belyse oppgavens problemstilling best mulig. Innhentet data skal vurderes opp imot troverdig og sannhetskriterier. Til slutt vil jeg gjøre vurderinger av etiske faktorer samt styrker og svakheter i forskningen.

### 3.1 Forskningsdesign

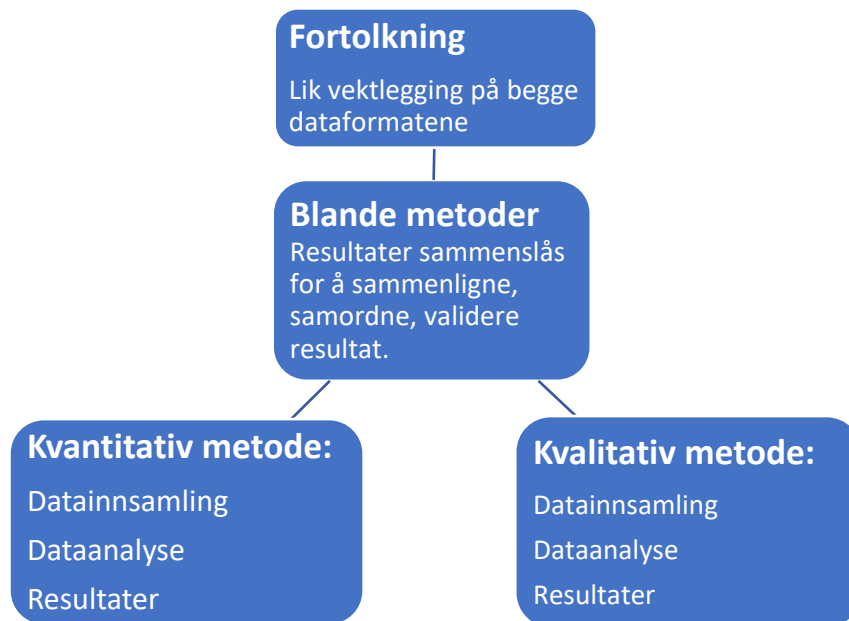
Forskningsdesign er en overordnet plan eller strategi forskeren bruker for å samle inn data som best mulig kan besvare problemstillingen (Johannessen et al., 2021). Det er på mange måter logikken som linker dataene man skal samle inn til konklusjonen i studiens problemstilling (Yin, 2003). Andre karakteriserer det som kartet som viser veien til målet. Designet er altså alle stadiene i forskningsprosessen etter at problemstilling og forskningsspørsmål er bestemt, det kan sammenlignes med arkitektens tegninger og spesifikasjoner av hvordan en bygning skal konstrueres (Gripsrud et al., 2007).

Målet med denne oppgaven er å få kartlagt politiets sikkerhetskultur. Et viktig element i dette er å få en beskrivelse av avviksrapporteringen, hvordan den fungerer og eventuelt årsaken til at det er mangler. Jeg har valgt et forskningsdesign som jeg tror egner seg best mulig til å svare på oppgavens problemstilling. I boken *Designing Social Research* (2019), beskriver Blakie og Priest fire ulike forskningsstrategier: induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv. Forskeren kan velge å ta i bruk en eller flere av disse strategiene, men valget må knyttes sammen med den valgte problemstillingen og forskningsspørsmålene som studien skal besvare. I denne studien har jeg i det vesentlige valgt å benytte meg av deduktive strategi, der jeg som forsker benyttet allerede eksisterende teori til å analysere empiriske data i oppgaven. Jeg har også brukt noe abduktiv strategi der man veksler mellom teori og empiri. Denne forskningsstrategien er en måte å gi mening og forklaring til sosiale prosesser ved å forske på informantenes forklaringer, tolkninger og meninger (Blakie & Priest, 2019). Begge strategiene ble viktige i søken på å besvare valgt problemstilling.

Jeg har benyttet meg av kjente forskningsbaserte teorier om kultur, organisasjonskultur og sikkerhetskultur ved utformingen av deler av intervjuguiden til de kvantitative og kvalitative spørsmålene til respondentene/informantene. Dette fordi jeg ønsket å forstå politiets tenkemåte, handlinger og ikke minst hvor bevisst politiet er med tanke på sikkerhetskultur. Jeg valgte å bruke deduktiv strategi i utformingen av spørsmål i intervjuguiden. Spørsmålene er knyttet til eksisterende teorier. Dette for å øke innsikt og forståelse av hvordan sikkerhetskulturen i politiet fungerer. Den abduktive strategien har jeg brukt til å forstå de sosiale prosessene i virksomheten.

Jeg har valgt en fremgangsmåte hvor jeg brukte tre forskjellige måter å innhente data på. Jeg har innhentet kvantitative data hvor jeg har sendt ut en spørreundersøkelse til alle i Agder politidistrikt med standardiserte spørsmål om sikkerhetskulturen i organisasjonen. Jeg har anvendt kvalitative data gjennom semistrukturerte intervjuer av noen ledere i distriktet. Disse har personalansvar og også ansvar for saksbehandlingen av avviksrapporteringene fra de ansatte. Jeg har også Intervjuet ansvarlig person for avvikssystemet, Synergi. I tillegg har jeg brukt dokumentanalyse, som innebærer skimming, lesing og tolkning av styrende dokumenter og instruksjoner i forhold til føringer og

håndteringen av HMS i distriktet. Til sammen utgjør dette noe som omtales som «metodetriangulering» som vist i figur 3.1.



Figur 3.1: Metodetriangulering (Egen produksjon basert på: Creswell & Clark, 2017)

Det innebærer innsamling av kvantitative og kvalitative data samtidig, hvor begge metodene er like viktig. Dokumentanalyse omtales ofte som en type kvalitativ innholdsanalyse der forskeren samler inn data som skal analyseres for å få frem viktige sammenhenger og relevant informasjon om det eller de forhold i samfunnet vi ønsker å studere. Analysene som blir gjennomført i etterkant blir deretter sammenlignet med øvrige data og helt eller delvis integrert i studien. Triangulering av disse metodene til sammen gjør at forskeren får flere innfallsvinkler til å svare på valgt problemstilling (Johannessen et al., 2021 s. 236).

### 3.2 Metode og innsamling av data

Formålet med studien samt valg av problemstillingen er avgjørende for valg av metode (Johannessen et al., 2021). På generelt grunnlag kan man si at det i forskningen er tradisjoner for at valg av metode avhenger av hva man skal ha svar på. Hvis formålet er å forklare et fenomen, finne årsakssammenhenger, er det tradisjon for å bruke kvantitative metoder. Når formålet er å forstå et fenomen, ofte peke på indre og ytre faktorer som påvirker fenomenet, vil kvalitative metoder tradisjonelt egne seg best. Man forsøker da å se problemstillingen gjennom øynene til dem vi studerer og omgivelsene rundt (Johannessen et al., 2021).

Gjennom tidene har det vært motsetninger mellom disse to metodene å samle inn empiriske data på. Dette har delvis vært knyttet til skillet mellom det nomotetiske og det idiografiske synet. I det nomotetiske synet er man lovsøkende og generaliserende mens i det idiografiske synet er man rettet mot det enestående eller unike i undersøkelsen. Det er også andre faktorer som kan påvirke valg av metode. Viktige momenter her er tid eller ressurser man har til rådighet for å gjøre undersøkelsen. Her kan man være «tvunget» til å gjøre både kvalitative og kvantitative undersøkelser av for eksempel et representativt utvalg og generalisere ut ifra det. (Johannessen et al., 2021).

Kvalitativ metode anvender tekst mens kvalitativ metode anvender tall. Til kvantitativ metode er det utviklet spesielle statistiske prosedyrer til bruk i analysen av innsamlede data. Det utregnes ofte i form av statistiske beregninger, men også ved kvantitative studier må forskere være kreative og tolke resultater (Johannessen et al., 2021). Kvantitative metoder vil i større grad en kvalitativ metode, være rettet mot å etablere sammenhenger mellom variabler og se på egenskapene ved de enhetene som undersøkes. Det er en viktig ambisjon i kvantitativ metode og etablere årsakssammenhenger mellom variabler (Balsvik & Solli, 2018). Hva er årsaken til A og hvilken virkning har det på B. Det gjør at kvantitative metoder er mer beslektet med det nomotetiske vitenskapsidealet.

I studier hvor det kreves innlevelse og fortolkning er kvalitativ metode best. Det egner seg godt til å beskrive og kartlegge menneskers samhandling, rutiner, tradisjoner, kommunikasjon og ideer, for å avdekke meningssammenhenger dette inngår i. Forutsetning for dette er å forsøke å forstå en virkelighet ut ifra en annens ståsted enn sitt eget. Viktige egenskaper her vil være evnen til innlevelse og fortolkning. Dette peker i retning av at metoden har idiografisk vitenskapsideal. En viktig forskjell her i forhold til kvantitative metoder er at fortolkningen av informasjon oppstår i kommunikasjon og interaksjon med dem som studeres. Vi må ta hensyn til informantenes forståelse av egne tanker og handlinger og kan ikke fremstille disse som helt uavhengig av dette (Balsvik & Solli, 2018). Motsetningen mellom kvantitativ og kvalitativ tilnærming er med tiden tonet noe ned og det er relativt bred enighet om at de to metodologiske tilnærmingene utfyller hverandre (Balsvik & Solli, 2018).

Jeg valgte å benytte meg av både kvalitativ og kvantitativ metode i oppgaven. Problemstillingen i oppgaven er å undersøke sikkerhetskulturen internt i politiet. I denne undersøkelsen er mengdedata hentet inn ved kvantitativ metode. For å komplementere resultatene innhentet ved spørreundersøkelsen, ønsker jeg et bedre grunnlag for å vurdere og forstå funnene i disse data. Jeg har derfor valgt å intervju noen sentrale ledere i politiet. Jeg kan da få frem en bredere og bedre forståelse av praktiseringen av sikkerhetskulturen i politiet. Kvalitativ metode er mer fleksibel, og det gav meg også muligheten til å grave dypere i årsaksmaterien i funnene innhentet i den kvantitative undersøkelsen.

Jeg har valgt å gjøre en kvantitativ undersøkelse av alle ansatte i et politidistrikt i Norge. Undersøkelsen ble sendt til ca 800 stykker (det eksakte antall ansatte kan av sikkerhetshensyn ikke offentliggjøres). Jeg fikk inn 257 svar hvorav 190 fullstendige og 67 ufullstendige. For å belyse svarene på en oversiktlig måte har jeg valgt å kategorisere respondenter som har svart for å få frem trender i spørreundersøkelsen. Omkring halvparten av de totale respondentene er IP-godkjent, hvilket er den operative politistyrken. De øvrige har arbeidsoppgaver som ikke krever spesiell operativ kapasitet. Det som i særlig grad skiller politiet fra øvrige yrker er den operative kapasiteten og arbeidsoppgavene denne styrken har. Jeg vil i første rekke konsentrere meg om svar fra respondenter i spørreundersøkelsen fra operativt personell og sammenligne disse med øvrige ansatte. For å se om det er spesielle kjennetegn med sikkerhetskulturen i politiet generelt og politikulturen spesielt, som utgjør forskjeller for personell som har ulike arbeidsoppgaver i politiet.

HMS gjelder for alle i en virksomhet og det vil være av betydning og innhente data fra et bredt spekter av ansatte slik at det vil redusere risikoen for feilmarginer. Ut ifra innhentede data vil jeg, i noen grad ut ifra svar fra undersøkelsen, generalisere til politiet i landet for øvrig. Jeg kan derfor si at det vil være en utvalgsundersøkelse hvor jeg henter data fra et utvalg og sier noe generelt ut ifra det

(Johannessen et al., 2021). Gjennom kvantitativ innhenting vil jeg også få større avstand til respondentene. Jeg sendte ut en E-post til alle ansatte med informasjon om undersøkelsen med en invitasjon og oppfordring om å være med på den. Den ble sent fra min personlige E-post konto som er tilknyttet mitt arbeid. Der fremkommer navnet mitt som avsender. Enkelte i distriktet kjenner meg, men det er likevel avstand til respondentene, siden det er sendt pr e-post og svarene er anonyme.

Gjennom den kvalitative metoden i oppgaven intervjuet jeg tre ledere i distriktet. Fokuset var her på saksbehandling, opplæring av ansatte, egen opplæring og føringer de har fått og gir på håndtering av avvik i avvikssystemet, Synergi. I tillegg har jeg intervjuet ansvarlige for avvikssystemet Synergi som jobber i Politidirektoratet. Kvalitativ innhenting i oppgaven er brukt for å få større innblikk i hvordan ledere i politiet tenker og handler i forhold til HMS-systemet i politiet spesielt og sikkerhetskultur generelt. Av ulike alternativer valgte jeg her å bruke intervju som metode.

Jeg har også utført dokumentanalyse i studien. Dokumenter som er kilde til data i forskningen, kan benyttes forskjellig i forbindelse med kvantitative eller kvalitative metoder. Jeg har gjennom dokumentanalysen søkt å identifisere og fenomener som kan bidra til å besvare studiens problemstilling. Dokumentanalysen i denne studien er av kvalitativ karakter. Jeg har i noen grad benyttet meg av dokumenter som ligger i politiets intranett, «Kilden». De er ikke gradert, men noen av dem er unntatt offentlighet. Det er ingen taushetsbelagte opplysninger som er gjengitt i oppgaven. Dokumenter jeg har benyttet i denne studier er gjengitt i figur 3.2.

Nr	Tittel, år	Forskningsspørsmål	Merknader
1	Veileder for verneombud i politiet (2023)	1 og 2	Åpen
2	Ledelsessystem for sikkerhet (2023)	1, 2, 3 og 4	Åpen
3	Daglig sikkerhetsmessig ledelse (2022)	2	Åpen
4	Etatsinstruks for risikostyring av sikkerhet (2020)	3	Intern
5	Policy for sikkerhet i politiet (2022)	1, 2, 3 og 4	Åpen
6	Veiledning. Overordnet risikovurdering sikkerhet (2021)	3	Åpen
7	Etatsinstruks. Sikkerhetsorg. roller og ansvar (2019)	1, 2, 3 og 4	Intern
8	Etatsinstruks. Ledelsessystem for sikkerhet (2019)	3 og 4	Åpen
9	Veiledning: Gjennomføring av ledelsens gjennomgang (2020)	3 og 4	Åpen
10	PBS web: 1, 2 og 3 (2023)	1, 2, 3 og 4	Gradert
11	Politiets intranett, Kilden	1, 2, 3 og 4	Intern
12	Nasjonal instruks for internkontroll	1, 2, 3 og 4	Åpen
13	HMS-årsrapport 2022	1, 2, 3 og 4	Åpen
14	Politiet årsrapport 2021	1, 2, 3 og 4	Åpen

Tabell 3.2: Oversikt dokumenter

Kvantitative data fra spørreundersøkelsen, kvalitative data fra intervju og dokumentanalyse er i studien her analysert sammen. Det kalles for «Mixed methods research» (MMR). Hvor konklusjonen

da blir trukket på bakgrunn av data fra begge innsamlingsmetodene. Viser for øvrig til metodetriangulering i kapittel 3.1.

### 3.3 Intervjuer og valg av informanter

Kvalitativ innhentingsmetoder i form av intervju er en effektiv måte å samle inn informasjon på, men den har også mange fallgruver som kan skape tolkningsproblemer. Tolkning og resultater fra intervjuundersøkelser er ingen enkel oppgave. Det er derfor viktig å ha kunnskap om hvordan ulike sider ved en intervjuundersøkelse kan påvirke resultatene (Balsvik & Solli, 2018).

Ved bruk av kvalitative undersøkelser kan man få forklaringsmangfold. Det vil kunne tenkes mange ulike forklaringer på funn som er avdekket. Et virkemiddel er da å komme opp med alternative forklaringer til forklaringen den/de aktuelle informant(en)e har kommet med. Så kan man gjennom en falsifiseringsprosess utelukke en og en forklaring til man sitter igjen med den mest sannsynlige forklaringen. Spesielt viktig er det at forskeren tilstreber å avkrefte sin egenforklaring eller en forklaring som forsker har brukt i forhold til arbeidshypoteser eller lignende. Det er flere sider ved en intervjuundersøkelse som kan tenkes å påvirke resultatene. Metodekunnskaper vil kunne vil hjelpe oss til å vurdere om tolkningen av dem er rimelig eller ikke (Balsvik & Solli, 2018).

Jeg valgte mine informanter ut ifra at de er på et nivå i organisasjonen hvor de har personalansvar for ansatte i den operative styrken i politiet. Det er personellet i den skarpe enden som ofte er utsatt for flest avvik Reason (1997). Det var derfor viktig for meg i undersøkelsen å få informasjon fra ledere som saksbehandler avvik og som både gir og får føringer på hvordan HMS skal utføres i praksis. Informanten fra POD ble valgt da det er en person som sitter sentralt i styringen av systemet og som har inngående kjennskap til avvikssystemet Synergi i politiet.

### 3.4 Datareduksjon og analyse

Data som er samlet inn må systematiseres på en god måte for å kunne brukes. Det kalles datareduksjon. Dette kan gjøres ved å kategorisere dataene, noe som i teorien ofte blir kalt koding. En kan da dele dataene inn i kategorier og underkategorier slik at en lettere får oversikt over innhentet datamateriale (Dalland, 2012). Dataanalyse betyr å dele dataene opp i biter eller elementer, slik at det blir lettere å analysere dem (Kvale & Brinkmann, 2015). Data innhentet gjennom kvalitative undersøkelser, bør tolkes og analyseres av den som har samlet inn dataene. Her vil teorier, hypoteser og forskerens forståelse være viktige utgangspunkter for analysen. Kvalitative data taler ikke for seg selv og de må tolkes. Når det gjelder kvantitativ data så er det ingen betingelse at de som har samlet inn dataene, også analyserer dem (Silvermann, 2006, gjengitt i Johannessen et al., 2021 s. 151).

For data innhentet gjennom kvalitativ metode må man starte med å organisere og dele det kvalitative datamaterialet inn i kategorier. Det er tre ulike fremgangsmåter: Tverrsnittbasert og kategorisk inndeling er en måte å gjøre det på, hvor en søker trender, likheter eller forskjeller innen forhåndsdefinerte kategorier. Kontekstuell dataorganisering er en annen måte, hvor forskeren trekker frem en bestemt situasjon eller bare deler av en helhet. Til slutt kan vi bruke diagrammer og tabeller til å organisere kvalitativt innhentede data (Mason, 2018, gjengitt i Johannessen et al., 2021). Jeg har i store deler av analysen valgt kategorisk inndeling av dataene ut ifra det teoretiske rammeverket og forskningsspørsmålene i oppgaven. Jeg har da sett svarende fra informantene i en sammenheng. Det gjorde det mer oversiktlig og lettere å sammenligne og fortolke innhentete data.

Jeg har også brukt noe kontekstuell dataorganisering da det var vært gjengitt konkrete episoder og lignende for å få frem hendelser som kunne eksemplifisere en problemstilling.

Data innhentet gjennom kvantitativ metode er tallmateriale som kan analyseres og fortolkes, ofte gjennom statistikk. Det handler imidlertid ikke bare om statistiske fortolkningsteknikker, men også i kvantitative studier må forskeren være kreativ og tolke resultatene (Johannessen et al., 2021). I kvantitative undersøkelser er sentrale begreper hvem og hva som undersøkes. For «hvem» er betegnelsen enhet eller observasjon. For «hva» er betegnelsen variabler og verdier.

Det forskeren undersøker er ofte sammensatt av flere komponenter, hvor målet er å lete etter en mening eller et budskap gjennom å tolke materialet. Problemstillingen i denne oppgaven legger til en viss grad opp til et eksplorerende design. Det kjennetegnes av at det betinger en metode som går i dybden og får frem nyanserte data. Det er følsomt for uventede funn og er følgelig åpen for kontekstuelle forhold hvor dypere innsikt er målet. Disse funnene egner seg i mindre grad til å generalisere til en større populasjon, (Jacobsen, 2015).

Tolkning innebærer å analysere dataene og se på hvilke konsekvenser de gir. Når dataene er tolket, er neste steg å se på funnene opp mot relevant teori. En forsøker da å forstå og forklare funnene fra analysen(e). På bakgrunn av dette kan en trekke en konklusjon som kan gi anbefalinger til videre forskning eller svar til en eventuell oppdragsgiver (Johannessen et al., 2021).

### 3.5 Troverdighetskriterier

Kvantitative data kan være store mengder innhentet informasjon som må systematiseres og analyseres. De må også vurderes opp imot hvilken kvalitet, validitet og reliabilitet de har. Validitet handler om gyldigheten av dataene. Måler undersøkelsen det vi tror den måler. I denne sammenheng sier validiteten noe om undersøkelsene er holdbare og dokumenterbare. For at en undersøkelse skal være holdbar, må den ha en rimelig grad av validitet. Det skilles mellom ekstern og intern validitet. Intern validitet innebærer at resultatene må være gyldige for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt. Ekstern validitet eller overførbarhet, handler om resultatene i undersøkelsen kan generaliseres til andre utvalg og situasjoner. Det vil si at undersøkelsen blir sendt ut til et begrenset omfang, men kan gjelde et vesentlig større antall personer. En kan så generalisere ut ifra innhentede data (Johannessen et al., 2021).

HMS og avviksrapportering er lovpålagt i virksomheter i Norge blant annet gjennom arbeidsmiljøloven og internkontrollforskriften. Politiet har valgt Synergi som sitt avvikssystem. Dette er et system som brukes i store deler av offentlig sektor i Norge og i andre private virksomheter (Dnv, 2023). Politiet har noen særtrekk hvor de skal håndtere farlige hendelser i samfunnet. Det gjør at de kan være særlig risikoutsatt og dermed eksponert for avvik. Data innhentet i denne oppgaven vil ha mange likhetstrekk med øvrige deler av politiet og det er sannsynlig at dataene, til en viss grad, kan generaliseres til andre politidistrikt. Det vil trolig også være likhetstrekk med mange øvrige virksomheter i Norge selv om politiet trolig nok er i en særstilling.

Når den gjelder den kvalitative undersøkelsen som ble gjennomført, er det vanskeligere å etterprøve, kopiere eller duplisere innhentet data (Johannessen et al., 2021). Min strategi for, til en viss grad, å sikre den interne validiteten i den kvalitative undersøkelsen, var å bruke oppsummering under intervjuene. Validiteten i svarene styrkes ved at resultatene tilbakeføres til informantene for bekreftelse (Johannessen et al., 2021). Jeg gjentok svarene høyt for informanten ved noen av de sentrale spørsmålene og jeg oppsummerte hovedtrekkene av hva informanten hadde svart på slutten av intervjuet. Informantene bekreftet da at oppsummeringene var riktige.

Et sentralt spørsmål i all forskning er påliteligheten til dataene, altså reliabilitet. Når vi snakker om reliabilitet, handler det om nøyaktigheten i undersøkelsen. Det vil si at hvis man sender ut samme undersøkelse gjentatte ganger og får samme svar, har undersøkelsen en god reliabilitet og undersøkelsen er da gyldig og troverdig (Johannessen et al. 2021). For i noen grad å kunne teste det har jeg i den kvantitative undersøkelsen i denne oppgaven på noen områder sendt ut nesten like spørsmål for å se om svarene stemmer i forhold til hverandre. Flere av funnene i denne undersøkelsen er også helt eller delvis i tråd med tidligere forskning på området, viser til kapittel 1.3. Dette kan være med på å styrke studiens gyldighet (Jacobsen, 2015).

### 3.6 Etiske hensyn

Det er tre grunnleggende prinsipper for forhold mellom forsker og informant. Det er krav om:

- Privatliv
- Informert samtykke
- Bli gjengitt korrekt

(Jacobsen, 2015).

Jeg hadde i forkant av studien møte med ledere for sikkerhet og kommunikasjon i Agder politidistrikt hvor jeg la frem hva jeg ønsket å forske på. Ledelsen for sikkerhet var opptatt av at ikke gradert informasjon kom ut og at oppgaven var innenfor etiske rammer. Kommunikasjonsavdelingen var opptatt av å ha en plan for hva de skulle gjøre hvis det kom frem store mangler i sikkerhetskulturen i Agder Politidistrikt. Representantene for distriktet var likevel positive til at undersøkelsene ble foretatt og så frem til å få belyst temaet i oppgaven.

Den kvantitative spørreundersøkelsen ble laget i SurveyXact som er et program brukt av Universitetet i Stavanger. Det sikrer at alle data blir anonymisert, inkludert registrering av e-post og IP-adresser. Undersøkelsen inneholder heller ingen personopplysninger og det var derfor ikke nødvendig å melde det inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Alle ansatte i politidistriktet fikk tilsendt en mail med informasjon om undersøkelsen og at data ville bli anonymisert (Se vedlegg). Det var link til spørreundersøkelsen i mailen.

I den kvalitative undersøkelsen møtte informantene frivillig og informantene ble informert om at de blir anonymisert i oppgaven og at svarene ikke skal kunne spores tilbake til den aktuelle informanten.

### 3.7 Styrker og svakheter ved studien

Det er to former for å evaluere en undersøkelse. For det første er det målevaluering hvor en ser på i hvilken grad målene med undersøkelsen er oppnådd. For det andre er det prosessevaluering hvor en vurderer gjennomføringen av undersøkelsene (Johannessen et al., 2021). I denne undersøkelsen studerte jeg egen organisasjon. Det kan påvirke studien og må vurderes opp imot troverdighet.

Spørreundersøkelsen er sendt ut med link ifra min E-post konto fra min mailadresse tilknyttet mitt arbeidssted, hvor navnet mitt fremkommer i adressen. Det kan påvirke hvem som responderer og til en viss grad hva de svarer. I innledningen til spørreundersøkelsen, står det at respondentene vil bli anonymisert. Det bidrar til å øke avstanden mellom innhenter og respondent. Spørsmålene i undersøkelsen er rettet mot respondentens oppfattelse av situasjoner og ikke personifiserte problemstillinger, noe som også bidrar til å skape avstand og ufarliggjøre undersøkelsen. Et kjennetegn ved den kvantitative metoden er at forskeren søker nøytralitet og avstand (Dalland, 2012).



Den kvalitative metoden kan i større grad påvirkes av forskerens påvirkning på forskningsprosessen og dermed også resultatet av den (Blaikie 2019). Det er derfor her noen problemstillinger en skal ta stilling til. Et intervju er en relasjon mellom (vanligvis) to deltakere. Den informasjonen som kommer ut av intervjuet, er avhengig av denne relasjonen. Det er flere faktorer som kan påvirke intervjuet. Jeg kan nevne tid, sted, atmosfære og relasjon som viktige faktorer. Et intervju er frivillig, og det er begrenset hvor pågående forskeren kan være. Det er ofte avgjørende hvordan forskeren legitimerer prosjektet før intervjuet (Johannessen et al., 2021). Informant 1, 2 og 3 i denne undersøkelsen jobber i Agder politidistrikt. Informanten fra POD jobber i Politidirektoratet. Relasjon er en faktor som kan påvirke undersøkelsen og som jeg måtte vurdere i forhold til studiens troverdighet. Jeg jobber ikke på samme seksjon som informantene fra Agder politidistrikt og jeg har ikke en jobbmessig relasjon ut over å være under samme arbeidsgiver. Jeg har heller ikke personlig eller privat omgang med noen av informantene i undersøkelsen, slik at relasjonen ikke kan karakteriseres som nær. For å kompensere for relasjonens betydning brukte jeg tid i starten av intervjuet på å forklare viktigheten av korrekte svar og hva undersøkelsen skulle brukes til. De fikk også vite at svarene ville bli anonymisert og at de ikke kunne spores tilbake til den aktuelle informant. Under intervjuene virket informantene bekvemme og gav uttrykk for at de fortalte alt. Det var også relativt stor konsensus blant svarene til informantene på spørsmål som var sentrale i intervjuet. Jeg valgte, tross flere betenkeligheter, å forske i egen etat og virksomhet hvor fordelene med det er flere. Det mest nærliggende å trekke frem er forkunnskap og forståelsen av problemstillingene som ble reist i intervjuet. Forkunnskap kan være en fordel i intervjusituasjonen, men også en ulempe. Forskere vil ofte i utgangspunktet ha relevante forkunnskaper. En bør derfor være forsiktig dersom forkunnskapene hovedsakelig er knyttet til egen erfaring, samtidig som relevant faglig innsikt er en hjelp til å etablere referanserammen. Forskningen skal være nøytral og upartisk (Johannessen et al., 2021)

Forkunnskapene har gitt meg faglig innsikt i temaene som ble tatt opp hvor jeg blant annet har kjennskap til hvordan avviksrapporteringssystemet fungerer. Jeg kjenner fagterminologien som informantene bruker og jeg har faglig innsikt i temaene som blir tatt opp. I politikulturen er dette definert som gruppeidentitet og kan være en fordel i en intervjusituasjon hvor intervjuer og objekt da snakker samme språk og har felles forståelse. I boken Politikultur beskrives dette som «tushetsbarrieren» (Johannessen, 2013). Dette kan også være en svakhet hvor forutinntatthet og tolkninger i henhold til «mitt» bilde kan bli resultatet. Forkunnskap hos intervjueren kan gi informanten et inntrykk av at jeg forstår alt hva de sier uten at de utdypet sine meninger. De tror intervjuer forstår alt og detaljer og presiseringer kan utebli. For å kompensere for disse ulempene fokuserte jeg på å stille åpne spørsmål. På områder hvor svarene var i tråd med mine meninger og hvor jeg var enig med informanten, forsøkte jeg å stille oppfølgingsspørsmål, hvor informantene ble bedt om å utdype dette nærmere.

Jeg valgte å benytte semistrukturert online-intervju med Informanten fra POD. Dette har noen ulemper. Rent teknisk er det en risiko for feilsending og at andre enn mottaker leser og eventuelt svarer e-posten. Det er også noen ulemper ved at intervjuer personlig ikke er til stede. Intervjuer får ikke med seg kroppsspråk og non-verbal kommunikasjon. Informanten kan også miste interessen for oppgaven eksempelvis hvor vedkommende har mange e-poster å besvare. Svarene kan da utebli eller bli kortfattede (Johannessen et al., 2021). Denne aktuelle informanten bor et stykke unna og spørsmålene jeg ønsket svar på var i stor grad faktabasert informasjon om systemet Synergi. Det egner seg godt til denne typen spørsmål og forskeren trenger ikke transkribere intervjuet. (Johannessen et al., 2021). Jeg fulgte også opp med flere oppfølgingsmailer og gav uttrykk for at informanten kunne svare når han hadde tid.

### 3.8 Oppsummering design og metode

Veien jeg valgte for å best mulig besvare problemstillingen var gjennom bruk av metodene: kvantitativ spørreundersøkelse, kvalitative semistrukturerte intervjuer og kvalitative dokumentanalyser. Data fra metodene ble analysert og sammenlignet i triangulerende metodikk hvor empiri fra de ulike metodene ble sammenlignet og satt opp imot hverandre. Forskningsspørsmålene er utarbeidet for å kunne stake ut riktig kurs og gjennom dem forsikre meg om at jeg kan svare ut problemstillingen best mulig.

Det er ulike problemstillinger knyttet til å forske i egen organisasjon og det er viktig å holde profesjonell avstand og kompensere for relasjonene som kan påvirke resultatet. Samtidig gir det fordeler gjennom dypere forståelse av materien.

## 4.0 Empiri

Empiri kommer av det greske ordet *empeiros* og betyr noe som er opplevd eller erfart. Empiri er erfaring eller data som understøttes av eller grunner seg på erfaring. Begrepet blir ofte brukt i forskning om kunnskap som er innhentet ved hjelp av systematisk observasjon eller undersøkelser (Store norske leksikon, 2023).

I denne oppgaven vil jeg gjøre rede for data som er innhentet gjennom kvalitative og kvantitative undersøkelser. Fra undersøkelsene vil jeg gjengi det som fremstår som de viktigste forhold for å kunne danne et bilde av den eksisterende sikkerhetskulturen i politiet. De kvantitative data er innhentet gjennom en spørreundersøkelse til alle ansatte i Agder politidistrikt. Jeg har også med enkelte sitater fra åpne spørsmål, hvor respondentene kunne skrive svar i fritekst, for å underbygge noen tendenser. De kvalitative data er innhentet gjennom dokumentanalyse av styrende dokumenter om sikkerhet i politiet samt gjennom semistrukturerte intervjuer av personalledere for den operative styrken i politiet i Agder som saksbehandler avviksmeldinger fra ansatte. De vil i det følgende bli referert til som informant 1, 2 og 3. Jeg har også intervjuet ansvarlig for avvikssystemet, Synergi, som jobber i Politidirektoratet. Han vil bli omhandlet som informanten fra POD (Politidirektoratet).

### 4.1 Regelverk og retningslinjer for avvikrapportering i politiet

*«Vi går på jobb for å gjøre en god jobb. Tross kompetanse, forberedelser og innsats vil allikevel feil og uønskede hendelser oppstå. Det er lov å gjøre feil, og så skal vi lære av dem. Samtidig skal vi lære av ting som går bra, og dele erfaringer».*

*(Politiets intranett, 2023)*

Dette er angitt som formål og hensikten med avvikssystemet Synergi. Politidirektoratets instruks om systematisk HMS-styring, er nå et digitalt system på intranettet til politiet og kalles «Digitalt HMS-system» (Politiets intranett, 2023). Dette kapittelet tegner et bilde av grunnlaget for avvikrapporteringen i politiet. Det har også betydning for forståelsen og svar på forskningsspørsmål nummer 1: Hvordan foregår rapporteringen og behandlingen av avvik i politiet?

I «Policy for sikkerhet i politiet (2022), som er et sentralt styringsdokument for sikkerhet i politiet, står det beskrevet hvordan sikkerhetsarbeidet skal foregå. «Politidirektoratet og underliggende enheter skal etablere ledelsessystemer for sikkerhet i egen virksomhet, tilpasset lokale forhold». Det står videre at ledelsens styring og oppfølging av sikkerhet skal dokumenteres lokalt og følges opp gjennom ordinær virksomhetsstyring. Sikkerhetsarbeider i politiet skal være planlagt og systematisk. Dette støttes i politiets «Nasjonal instruks for internkontroll (2023)». Her fastslår Politidirektoratet at internkontroll handler om å velge riktig tiltak for å nå målene og at det er en kontinuerlig prosess. Internkontroll skal videre skje innenfor gjeldende lover og regler. Dette gir internkontroll og sikkerhetsarbeidet i virksomheten en legalistisk forankring. Dette følger for øvrig av Grunnlovens § 113.

Den legalistiske forankringen er grunnlaget for sikkerhetsarbeidet i virksomheten hvor det reguleres av lover og forskrifter. Den viktigste loven for dette er arbeidsmiljøloven. Den regulerer både arbeidstakers og arbeidsgivers plikter og setter på mange måter selve rammene for sikker arbeidspraksis. Arbeidsmiljølovens § 4-1 sier at: Arbeidsmiljøet i virksomheten skal være «fullt forsvarlig». Den sier også at HMS-arbeid er en kontinuerlig prosess og skal «utvikles og forbedres».

Dette er presisert i § 3-1 hvordan dette skal gjøres. I 2017 kom det et tillegg til arbeidsmiljøloven, kapittel 2A som angår varsling. Det er der satt vilkår og rammer for hvordan dette skal foregå og ikke minst rettigheter og oppfølging av varsleren og varselet.

Internkontrollforskriften som springer ut av arbeidsmiljøloven forklarer hvordan virksomheter skal forebygge, drive kontroll og iverksette tiltak for å hindre uønskede hendelser. Internkontrollforskriften og sikkerhetsarbeidet den angir er for politiet utdypet og presisert i «Nasjonal instruks for internkontroll (2023)» utgitt av Politidirektoratet. De har også utgitt «Standardisering av internkontroll (2021)» hvor det er presisert hvem som skal gjøre hva innenfor denne delen av sikkerhetsarbeidet. For å følge opp lovpålagte oppgaver arbeidsmiljøloven og interkontrollforskriften angir har Politidirektoratet laget avvikssystemet Synergi. Instruksjonen for dette ligger i politiets intranett, «Digitalt HMS-system». Intensjonen med Synergi sier at det skal være et verktøy for «kontinuerlig forbedring» og det skal bidra til «kultur preget av åpenhet og tillit» og hvor vi «lærer av våre feil». Det står videre at lederne skal tilrettelegge for et godt arbeidsmiljø. Etableringen av et felles system understøtter et mer enhetlig politi på tvers av distrikter og særorgan. Forbedringssystemet støtter internkontroll og forbedring innen flere fagområder, som HMS, kvalitet, sikkerhet, personvern og erfaringslæring etterforskning/påtale (Politidirektoratet, 2022).

HMS-avvik og uønsket hendelse er definert som «en handling som foretas eller planlegges foretatt i strid med gjeldende lover, forskrifter, instruksjoner, regler eller interne prosedyrer og det er fare for uhell/ulykke og nestenulykke». Vold og trusler mot ansatte defineres også som en uønsket hendelse som skal innrapporteres. Nesten-ulykke beskrives som hendelser hvor det oppstår ukontrollert fare, men ingen uhell eller skader inntreffer som følge av faren. Uhell/ulykke defineres som «ukontrollerte hendelser med eller uten personskaade der årsaken til hendelsen og/eller hendelsesforløpet ikke kan knyttes til brudd på lover, forskrifter eller interne prosedyrer» (Politidirektoratet, 2022).

For varsel fra ansatte er det lovfestet vern av varsleren for at det skal bli tryggere å si ifra. I noen tilfeller har politiet som organisasjon varslingsplikt når de kommer over avvik. Jeg skal her nevne de sentrale lovene som grenser opp imot HMS-handlinger og sikkerhet.

1. Arbeidsmiljøloven § 2-5 gir de som rapporterer om HMS-avvik/uønskede hendelser og de som varsler om kritikkverdige forhold vern mot gjengjeldelse.
- 1) Polititjenestepersonell har rapporteringsplikt når de kommer til kunnskap om straffbare forhold begått av kolleger. Dette er omhandlet i politiinstruksen § 6 - 3: «kollegiale forhold. Rapporteringsplikt». Polititjenestemenn pålegges uten opphold å melde fra til sine ledere dersom de kommer til kunnskap om polititjenestemenn som har begått en ulovlig handling i tjenesten.
- 2) Påtaleinstruksen § 34-5, 2. ledd angir rapporteringsplikt til Spesialenheten for politisaker for embets- og tjenestemenn i politi og påtalemyndighet dersom de mistenker at en ansatt har begått en straffbar handling i tjenesten.

Politiets sikkerhetsarbeid skal være risikobasert. Risikovurderinger skal gjennomføres i tilstrekkelig omfang og på hensiktsmessig detaljnivå. Ansvar for gjennomføringen av dette legges på enhetsleders ansvar. Det er videre fastslått av politiet skal ha en god sikkerhetskultur og at roller og ansvar i forhold til sikkerhetsarbeidet i organisasjonen er organisert tilsvarende som gjelder for

beredskapsprinsippene: ansvar, nærhet, likhets og samvirkeprinsippet (Justis- og beredskapsdepartementet, 2022).

I «Policy for sikkerhet i politiet» (2022) er det krav til at «hendelser som kan påvirke sikkerheten negativt, skal rapporteres og følges opp på en systematisk måte, og det skal være lagt til rette for en slik rapportering. Til slutt i dokumentet er det fastslått at sikkerhetsarbeidet skal evalueres og forbedres, minimum en gang pr år.

## 4.2 Avviksrapportering og avviksbehandling i politiet

Politiet har et stort register av varierte arbeidsoppgaver med mange ulike aspekter av sikkerhetskultur. Sentralt i arbeidet med å opprettholde og forbedre sikkerhetskulturen har de avvikssystemet, Synergi (Politidirektoratet, 2023). Jeg har valgt å granske politiets avvikssystem for å kunne si noe mer generelt om sikkerhetskulturen i politiet. Jeg vil i dette kapittelet i første rekke søke svar på forskningsspørsmål nummer 1: «Hvordan foregår rapportering og behandling av avvik i politiet?»

Før jeg går konkret inn på de kvantitative og kvalitative undersøkelsene ønsker jeg å se på hva som ligger i føringer, intensjoner og visjoner om avvikssystemet i politiet. På politiets intranett Kilden, som er tilgjengelig for alle ansatte i politiet, står det nevnt eksempler på fire saker som kan meldes i avviksportalen:

- 1) Arbeidsrelaterte forhold som kan/ha ført til Negativ belastning, sykdom eller skade. (Saker med skade skal meldes inn).
- 2) Personvern
- 3) Informasjonssikkerhet
- 4) Erfaringslæring etterforskning/påtale

Synergi skal være et oppslagsverk og et verktøy for medarbeidere, ledere, HMS-rådgivere, vernetjenesten med flere, for hvordan jobbe forebyggende og veilede, slik at systematisk HMS-arbeid innlemmes i politiet. Politiets HMS-system har en styringsstruktur som i stor grad er bygget opp av interne instruksjoner. De har følgende kategorisering/inndeling:

- Organisere for et godt arbeidsmiljø
- Kartlegge og forbedre arbeidsmiljø
- Fysisk arbeidsmiljø
- Organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø
- Se alle delprosesser i HMS-prosessen

Det er i HMS-portalen på politiets intranett nevnt eksempler på saker som kan meldes inn i Synergi: forslag til forbedring, uhell, avvik, observerte utfordringer eller positive erfaringer. Saker med personskade skal meldes inn (Politidirektoratet, 2023)

Politidirektoratet har publisert sine intensjoner med HMS-systemet hvor det skal bidra til økt bevissthet hos ledere og ansatte av viktigheten med godt HMS-arbeid. Arbeidet skal være forebyggende vernearbeid satt i system og det kreves kunnskap, motivasjon og informasjon for at HMS skal være integrert del av etatens eksisterende styringssystemer, ledelse og organisasjon. For å realisere denne målsettingen vil det være nødvendig med et godt, tillitsfullt og forpliktende samarbeid mellom alle involverte aktører. Politidirektoratet stiller seg til disposisjon i forhold til å

bidra med støtte, veiledning og forståelse av det systematiske HMS-arbeidet (Politidirektoratet, 2023).

For å få grunnlagsdata og se «bak» intensjonene med systemet har jeg intervjuet en sentral aktør i Politidirektoratet (POD). Han er blant annet ansvarlig for systemet Synergi. Synergi ble innført i hele politiet 1. juni 2019. Det hadde vært noen pilotprosjekter før det, men dette er datoen hvor systemet ble innført i sin helhet. Før denne datoen var det ikke noe enhetlig system for innrapportering av avvik i politiet. Det var ulike modeller, noe basert på papirversjoner og noen hadde digitale løsninger. Kripos brukte en digitalløsning som het «Delta» mens flere distrikt og særorgan brukte HMS-modulen i personalsystemet «TTA» (Resurs og bemanningssystem i politiet). Der er det registrert hendelser tilbake til 2014, frem til 2019. Denne modulen i TTA var i første omgang tenkt som verktøy for HMS-meldinger, men når man ser meldinger som kom inn i dette systemet er det også meldinger ut over tradisjonelle HMS-meldinger. Eksempelvis kunne det være meldinger på utførelse av arbeid i forhold til utstyr og andre fasiliteter. Dette ble kategorisert under kvalitet og også inkludert meldinger innenfor informasjonssikkerhet. Denne modulen er senere importert og implementert i Synergi slik at de registrert hendelsene der, nå ligger i Synergi.

Prosjektgruppen som innførte Synergi bestemte at det skulle endre betegnelse fra avvikssystem til «forbedringssystem» for å signalisere at det kunne brukes bredere, samt å understreke den positive effekten av læring. Synergi inkluderte fagområdene HMS, kvalitet, sikkerhet (safety/security) og personvern. I tillegg til dette kom arbeid innen etterforskning og påtale inn med bidrag med erfaringslæring innen etterforskningsløftet i 2019. Synergi er et helhetlig system for hele politietaten. HMS-modulen i TTA ble ansett som er verktøy for de operative styrkene, mens Synergi dekker alle. Det er pr i dag bare politihøgskolestudentene som studenter på 1. og 3. året ved Politihøgskolen som ikke dekkes av systemet. Det 2. året er et praksisår hvor de da kan da føre avvik i Synergi.

Det har siden innføringen i 2019 vært betydelig økning i innrapporterte hendelser i Synergi. Det er også innført en app til systemet som ble innført i 2022. Den kan brukes av politiansatte under arbeidsprofilen på tjenestetelefonene. Det er ikke alle som har tilgang på tjenestetelefon, men det er stadig flere som får dette. I 2022 ble det også mulig å melde anonymt i Synergi, slik at den tilfredsstillende kravene i arbeidsmiljølovens kapittel 2A.

På e-læringsplattformen i politiets intranett, kalt «Ransel», ligger det kurs for opplæring i Synergi, et for rapportering og et for saksbehandling (Politidirektoratet, 2023). Dette kurset er frivillig å ta. I noen politidistrikt har ledelsen pålagt medarbeidere å ta kurset og der følger HMS-ansvarlige med på om ansatte tar kurset eller ikke. Det er ikke føringer fra Politidirektoratet om at kurset skal gjennomføres av alle, men opp til hvert politidistrikt å avgjøre det. Bruken av Synergi ansees å være ganske selvforklarende for de som ønsker å melde inn en sak. Det ligger, i tillegg til opplæringskurset, brukerveiledning tilgjengelig på intranettet. Informanten fra POD sier at det er viktigere at ledere tar e-læringskurset og Politidirektoratet oppfordrer sterkt til at de skal gjøre det. Det er heller ikke obligatorisk for lederne å ta dette kurset da Politidirektoratet mener at det allerede er for mye obligatorisk i etaten og at de ikke ønsker å øke dette presset enda mer.

Fagfeltet er i stadig utvikling og det er også nye planer for Synergi i fremtiden. Det skal komme en ny versjon av «personvern-modulen» i systemet. Erfaringslæring er et tema som i dag ikke blir godt nok utnyttet og det er diskutert om det kan lages en plattform i programmet som bedre kan utnytte

denne kompetansen. Eksempel på ny teknologi og arbeidsverktøy som skaper utfordringer for etaten, er innføring av droner som operativt arbeidsverktøy for politiet. Politiet fikk i 2020 tillatelse til å ta i bruk droner i operativ virksomhet (NRK Sørlandet, 2020). Det åpner nye muligheter, men også nye utfordringer, innen avvik. Politiet kan nå skaffe seg mer informasjon på lengre avstand fra det «farlige», gjøre bedre sikkerhetsmessige vurderinger før aksjonering og minske risikoen for mannskapene. På den annen side kan dette skape nye utfordringer og utgjøre en fare for tjenestepersoner og andre ved at dronene kan dette ned eller komme borti ting som kan ødelegges. Politidirektoratet holder derfor på å utvikle en modul som skal ivareta meldinger om hendelser innen dette fagfeltet. Informanten fra (POD) sier at det planlegges en revisjonsmodul i Synergi hvis intensjon er å følge opp interne og eksterne revisjoner på en mer profesjonell måte. Dette trolig for å tilfredsstille internkontrollforskriften § 4 plikt til internkontroll og § 5 innholdet av internkontroll.

En sentral del av internkontrollarbeidet er å forebygge og håndtere sikkerhetsmessige utfordringer. I den kvantitative spørreundersøkelsen fikk respondentene spørsmål om hvordan arbeidsgiver håndterte sikkerhetsutfordringene i virksomheten, se figur 4.2.1. Her har jeg valgt å trekke ut respondenter i den operative styrken i politiet.

### Hvordan blir sikkerhetsutfordringer håndtert av din arbeidsgiver?

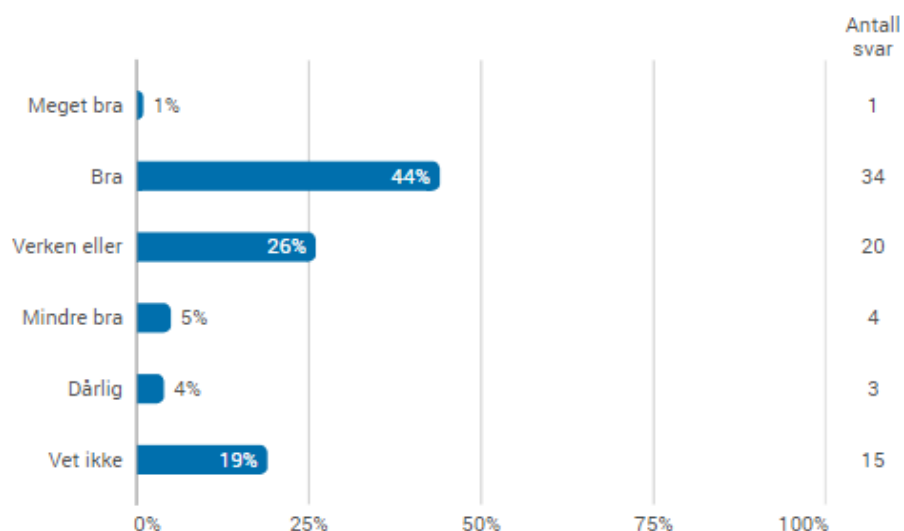


Diagram 4.2.1: Hvordan sikkerhetsutfordringer blir håndtert av arbeidsgiver.

Her ser vi at 45% av respondentene syntes at arbeidsgiver håndterer sikkerhetsutfordringer på en bra/meget bra måte. Det vil si at 55% ikke vet eller er misfornøyd med hvordan virksomheten håndterer dette. En viktig forutsetning for å håndtere sikkerhetsutfordringene på en god måte er å få inn all relevant informasjon. Hvor en sentral del er å ha et velfungerende avvikssystem.

Jeg vil nå gå nærmere inn på hvordan avvikene som blir meldt blir behandlet. Det er da naturlig å trekke frem intervju foretatt av Informantene 1, 2 og 3. Det er personalledere i politiet, har som en del av sin stillingsbeskrivelse å saksbehandle avvik. Alle informantene er enige om at avvik meldes i avviksportalen, Synergi. Det kan hende at ansatte melder det muntlig eller pr mail, men de får da beskjed om å skrive melding i avvikssystemet, da det kun er der avvik blir saksbehandlet. Informant 1 og 2 trekker frem at det forekommer en del feilmeldinger i Synergi, blant annet ting som går på

bygg og inventar. Det skal meldes i et system som heter Elydia. Informant 1 påpeker at det også forekommer meldinger hvor ikke Synergi er riktig meldingsportal. Han sier at eksempelvis hvis en tjenestemann ser at det er slitte dekk på en tjenestebil, så kan han få melding på dette i Synergi. Da tar han en telefon til bilverkstedet og avtaler time hvor dette blir utbedret. Her mener han at mail til leder eller utstysansvarlige ville være det riktige stedet og melde mangelen. Da hadde han sluppet å bruke tid til saksbehandling av avviket.

Alle tre informanter svarer at det er den enkelte tjenesteperson som er ansvarlig for å melde eventuelle avvik selv. De kjenner ikke instruksene for dette, men forteller om hvordan det praktiseres. En av informantene mener at personalleder kan skrive avvik på vegene av en ansatt, men vil ikke foretrekke dette da han da selv vil hefte med avviket i systemet. Hverken arbeidsgiver eller operasjonssentralen (som styrer de operative styrkene) kan pålegge ansatte å skrive avvik. Det er også en viss konsensus om at det i stor grad er opp til den enkelte tjenesteperson å skrive avvik selv ut ifra den enkeltes subjektive vurdering av hva som er avvik. Informantene tror ikke det er føringer på dette. På spørsmål om hvordan avvikene blir behandlet og hvem som saksbehandler dem, svarer informantene relativt likt. Alle avvik skal saksbehandles og det blir også gjort. Ellers står det som «åpen» sak i systemet og HMS-ansvarlig vil se at avviket ikke er «lukket». Det er nærmeste personalleder som er ansvarlig for at det saksbehandles.

Felles for informantene er at de ikke kjenner til hvilke føringer som ligger til grunn for prioriteringer, regler og krav i forhold til hva som skal rapporteres som avvik. De sier at ved alvorlige avvik konfererer de med sin leder og gjerne stasjonssjefen i den aktuelle driftsenheten før de saksbehandler avviket. Informantene sier det er HMS-ansvarlig i distriktet som har det øverste ansvaret for å påse at avvikene blir fulgt opp. Informant 1 tar opp at resultatet av avviksbehandlingen burde vært publisert til øvrige ansatte slik at antall avviksmeldinger kunne blitt redusert. Det burde vært et system for dette og ikke opp til hver enkelt leder. Systemet burde også i større grad generere automatiske meldinger til avsender om saksbehandlingen. Konklusjonen til informant 1 er at systemet tar tid og bruke, men det fungerer. Informant 2 mener Synergi fungerer bra og at mobilappen av systemet også blir brukt. Informant 3 sier Synergi fungerer, men ønsker mer tilbakemeldinger fra systemet. Han trekker også frem at Norge er vesentlig bedre en del andre land vi kan sammenligne oss med.

I den kvalitative dokumentanalysen har jeg valgt å starte med «Årsrapport for HMS, 2022» utgitt av politidirektoratet fremkommer følgende tall for rapporteringer i Synergi.

Sakstyper	2020	2021	2022
Erfaringslæring	422	491	540
HMS	7312	7255	6700
Kvalitet	38	249	2565
Melding	15	23	0
Personvern	158	208	379
Sikkerhet (Security)	398	453	909
<b>Totalsum</b>	<b>8344</b>	<b>8679</b>	<b>11093</b>

Tabell 4.2.2: Laget ut ifra tall i årsrapport HMS for 2022 utgitt av Politidirektoratet.



Av tabell, figur 4.3 ser vi at Synergi brukes til mer enn bare rapporteringer innen HMS, selv om det i særdeleshet, er den tyngste posten de siste tre årene. Flere av de andre postene vil nok også være det som «tradisjonelt» oppfattes som avvik, eksempelvis «sikkerhet» som er brudd på fysisk sikring eller cyber relatert problematikk (brudd på sikring av data). Personvern er brudd på GDPR-reglementet (general data protection regulation) som går på vern av personlig informasjon. Jeg vil derfor i det vesentlige konsentrere meg om de totale tallene, da de alle er avviksrelaterede meldinger (Politidirektoratet, 2022).

En innfallsvinkel for å se om avviksrapporteringen er presis og har reliabilitet er å se på hvorvidt vold og trusler mot polititjenestemenn er meldt som avvik. Jeg har her sett på HMS årsrapport for 2022, utgitt av Politidirektoratet, som sier noe om dette. Tabellen under, figur 4.2.3, viser antall anmeldte forhold for trusler og vold mot offentlig tjenestemann.

Anmeldte lovbrudd	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vold og trusler mot offentlig tjenesteperson (strl § 155)	2793	3003	3077	3261	2899	2927	3564

Tabell 4.2.3: Anmeldte saker for vold og trusler om vold mot politiet (Politiet, 2023).

Tabellen under, figur 4.2.4, viser antall meldinger i avvikssystemet for trusler og vold mot offentlig tjenestemann.

Avviksmeldinger, vold og trusler	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vold mot offentlig tjenestemann	849	888	887	805	639	900	817

Tabell 4.2.4: Avviksmeldinger i Synergi for vold og trusler om vold mot politiet (Politidirektoratet, 2023).

Vi ser av figur 4.2.3 at antall anmeldelser for vold mot offentlig tjenestemann er stigende, hvor det i 2016 ble registrert 2793 tilfeller mot 3564 i 2022. For avviksmeldingene de samme årene ser vi av figur 4.2.4 at det i år 2016 er rapportert 849 saker og i 2022 ble det registrert 817 saker for samme forhold. Det har her vært en nedgang i rapporteringene mens anmeldelser for vold mot offentlig tjenestemann i samme periode altså steg med ca. 30%. De totale rapporteringene i Synergi for hele landet er stigende og har økt fra 2020 hvor det ble rapportert 8344 til 11093 rapporteringer i 2022. Det kan tolkes som at farefulle oppdrag er økende, hvis vi legger premisset om at anmeldelser for vold mot offentlig tjenestemann er en indikator på dette. Meldingene i Synergi på dette punktet er synkende og det er fortsatt store mørketall i rapporteringene (Politidirektoratet, 2022).

Informanten fra POD mener at det er mørketall i innrapporteringen, men sier samtidig at det hele tiden er en vurdering om hva man skal melde inn i avvikssystemet. Det vil trolig derfor aldri være likhet mellom tallene anmeldt forhold og rapporteringer i Synergi på vold og trusler mot politiet. Informanten fra POD mener avgjort at Synergi har forbedringspotensialet på flere områder. Han nevner også personskader under yrkesutøvelse som et område hvor det ikke er synkronitet mellom

anmeldelser og rapporteringer i Synergi. Han hadde i 2020 og 2021 gjort kvalitetskontroll av innmeldte skader i Synergi og han fant at det i ca. 30-40% av tilfellene ikke var riktig registrert. Produktutvikler gjorde tekniske endringer i systemet slik at rapporteringen nå er forbedret. Informanten fra POD ønsker ikke si noe om størrelsen på underrapporteringer i Synergi, men fastslår at det er et faktum og at de jobber både med systemet som sådan og informasjon til politidistriktene for å få bedre rapporteringer.

Årsrapport HMS fra Politidirektoratet (2022) tar også opp problemet med underrapportering. De legger i rapporten til grunn at det, i likhet med andre virksomheter, er underrapportering av avvik i politiet. Det er faktorer som holdninger, kultur og ledelse som er en del av årsaken til dette. Rapporten peker også på at avviksmodellen som ble brukt i politiet før Synergi, HMS modulen i TTA, er et mulig hinder for god rapportering. TTA er i utgangspunktet et personell og administrasjonssystem, slik at mange som ikke brukte systemet til daglig og skulle melde avvik der ikke hadde tilgjengelige påloggingsverktøy som brukernavn og passord til systemet. Det ble derfor sett på som tungvint å rapportere der. Et annet moment er også at politiet ofte skal rapportere hendelser i flere systemer. Eksempelvis vold mot offentlig tjenestemann skal skrives i etterforskningsystemet BL (Basisløsninger). Det er straffesakssystemet for politi og påtalemyndighet i Norge. Det skal også skrives i operasjonsloggen og i tillegg skal det rapporteres i avvikssystemet. Dette kan bli mye og det er gjerne da avviksmeldingen som blir liggende til slutt eller glemt å føre i systemet. Det er nå en jevn økning i antall rapporterte hendelser og det skyldes trolig økt fokus og bevisstgjøring på systematisk HMS-arbeid lokalt.

### 4.3 Sikkerhetskultur i politiet

I dette kapittelet vil jeg zoome litt ut og se på sikkerhetskultur i et bredere perspektiv og hvordan det fungerer i politiet. Jeg vil først og fremst bruke dette som et grunnlag for å kunne vurdere sikkerhetskulturen i politiet generelt samt at dette også har betydning for svar av forskningsspørsmål nummer 2: I hvilken grad legger kulturen i politiet til rette for god avvikshåndtering?

Politiets strategiske mål er angitt i «Politiets virksomhetsstrategi 2023-2025»:

*«Politiet skal sørge for rettssikkerhet, trygghet og velferd i samfunnet gjennom å forebygge, avdekke og stanse kriminell virksomhet. Politiet skal også utøve myndighet og hjelpe innen de ulike oppgavene politiet har ansvar for».*

I «Policy for sikkerhet i politiet» (2022) er det slått fast at politiet skal ha en god sikkerhetskultur og hvilke momenter som skal foreligge for at kravet skal oppfylles. Det er ramset opp følgende punkter:

1. Den enkelte forstår og kjenner sitt ansvar.
2. Lederne skal være en god rollemodell og pådriver for sikkerhetsarbeid.
3. Medarbeidernes kompetanse, holdninger og adferd skal bidra til etatens behov for tilfredsstillende sikkerhet.
4. Alle ansatte plikter å gjøre seg kjent med, og etterleve de krav som gjelder for den enkelte i egen arbeidshverdag.
5. Alle ansatte skal bidra til kontinuerlig forbedring av sikkerhetsarbeidet.

For å få en «temperaturføler» på sikkerhetskulturen i politiet spurte jeg i den kvantitative spørreundersøkelsen alle ansatte om hvordan respondentene opplever sikkerhetskulturen i Agder

politidistrikt. Svarende fordeler seg som vist i tabell: 4.3.1

#### Hvordan opplever du sikkerhetskulturen i Agder politidistrikt?

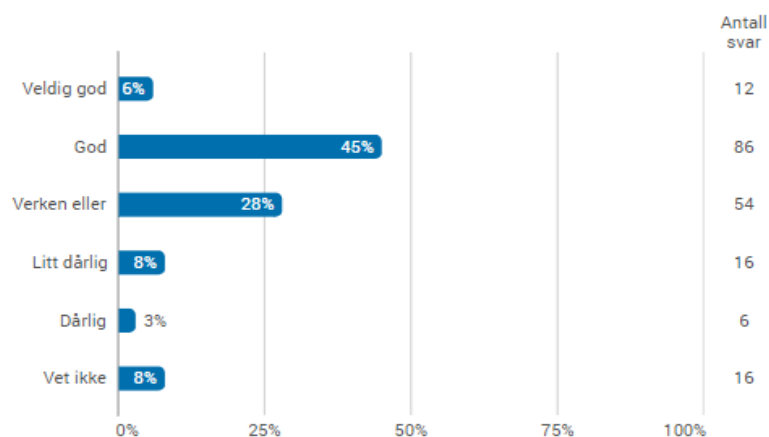


Diagram 4.3.1: Sikkerhetskultur i politiet.

Det er 51% av respondentene som syntes sikkerhetskulturen er god/veldig god. Hvis vi snur på tallene er det ca halvparten som ikke er fornøyd med sikkerhetskulturen ved Agder politidistrikt. Hvis jeg da legger til grunn at disse mener kulturen ikke er informert, vil det si at et eller flere punkter som skal foreligge har svakheter eller ikke til stede i det hele tatt for å ha en god sikkerhetskultur.

I spørreundersøkelsen var det noen åpne spørsmål hvor respondentene selv kunne skrive inn svar. Det ble gjort for å kunne fange opp trender eller meninger som ikke kommer frem under standardiserte spørsmål med ulike svar-alternativer. Er av spørsmålene var: Har du kommentarer til sikkerhetskulturen i Agder politidistrikt og forslag til hvordan den eventuelt kan bli bedre. Jeg har under tatt med noen av disse svarene for å få nyttige innspill samt se spriket i hva som fremkommer.

- 1) *For dårlig bevissthet rundt dette fra den enkelte tjenesteperson. Lett å skyld på system og ikke se hva en selv kan gjøre.*
- 2) *Bra når det gjelder operativ tilnærming. Avvik som meldes blir sjeldent fulgt opp med en reell endring.*
- 3) *Det er en del fokus på sikkerhetskulturen, men den kan bli bedre. Den bør hele tiden forbedres og utvikles.*
- 4) *Det må settes av mer tid til å etablere en god sikkerhetskultur. Er det tid til dette i hverdagen?*
- 5) *En må ha et stadig fokus på dette - det er alles ansvar.*
- 6) *Med et mye enklere system enn Synergi. Ansatte kvier seg for å melde avvik, fordi systemet ikke er intuitivt, og da tar det for lang tid.*

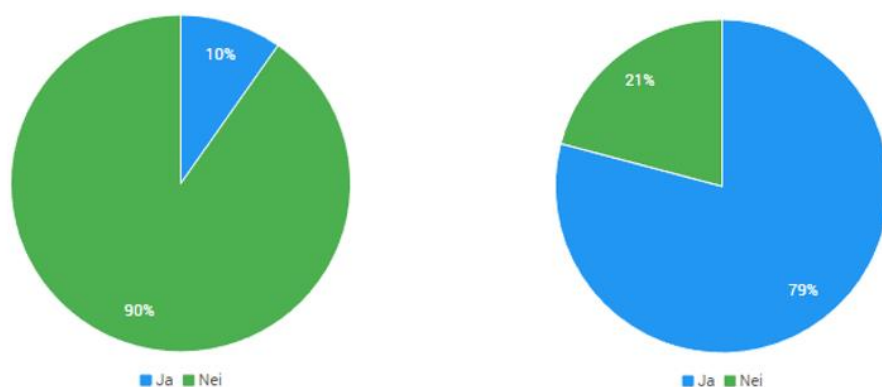
Det er flere av respondentene som her kommer inn på at sikkerhetskultur er en dynamisk prosess om kontinuerlig må forbedres og utvikles. Det er en som påpeker at det ligger et stort egenansvar å inneha en god sikkerhetskultur. En respondent påpeker at avvikssystemet er for dårlig og en mener at avvikene ikke blir fulgt opp. Den nasjonale intruksen, «Ledelsessystem for sikkerhet» (2023) formaliserer åtte krav til ledelsen og sikkerhetsarbeidet i politiet. De er langt på vei vilkår som skal

oppfylles for å tilfrestille internkontrollforskriften, og en ansvarliggjøring av leders rolle i sikkerhetsarbeidet.

De åtte kravene er:

- 1) Enheten skal etablere og vedlikeholde ledelsessystem for sikkerhet
- 2) Sikkerhetsarbeidet skal baseres på gjeldende krav og lovverk
- 3) Policy for sikkerhet skal dokumenteres, godkjennes og kommuniseres ut til alle medarbeidere.
- 4) Det skal være risikobasert tilnærming til sikkerhetsarbeidet
- 5) Sikkerhetsrelaterte hendelser skal rapporteres tjenestevei
- 6) Sikkerhetsarbeidet skal kontrolleres
- 7) Årlig gjennomgang av sikkerhetsarbeidet
- 8) Kontinuerlig forbedre sikkerhetsarbeidet i virksomheten.

Også her befestes det legalistiske grunnlaget for sikkerhetsarbeid i politiet. Gjennom disse kravene skal virksomheten sikre at de følger minstekravene lovverket angir, god struktur og at sikkerhetsarbeidet er kontinuerlig og dynamisk. Det viktigste med å inneha og opprettholde en god sikkerhetskultur er å unngå uhell, ulykker og skader. Jeg har derfor, i figur: 4.3.2, trukket ut spørsmålet om hvem som har vært utsatt for fare eller vold siste 5 år i tjenesten og filtrert på operativt personell og øvrig personell. Dette for å illustrere forskjellene i arbeidsoppgaver og hvem som er mest risikoutsatt i tjenesten. Rundingen til høyre er operativt personell, mens rundingen til venstre er ikke operativt personell.



Figur 4.3.2: Diagram, fare eller voldsutsatt personell siste 5 år

Det er, ikke overraskende, at operativt personell langt oftere en øvrige ansatte opplever fare eller vold i tjenesten. Blant operativt personell, er det ca fire av fem ansatte som har opplevd fare eller voldelige situasjoner de siste 5 år i tjenesten. Av disse er det 27% som har opplevd dette mer enn fem ganger siste fem år. Under halvparten har meldt disse situasjonene som avvik og under en tredjedel har anmeldt situasjon(e) som straffesak. Det pekes på i «Daglig sikkerhetsmessig ledelse» (2022) på at leder skal «gå foran» og vise vei. «Du setter sikkerhetsstandarden for politiet» og «Vis medarbeiderne dine hva sikkerhet betyr for deg». Her ansvarliggjøres leder og det pekes på at leder har et særlig ansvar for å skape en god sikkerhetskultur.

I den kvalitative undersøkelsen sier informant 1 og 2 at det er svak sikkerhetskultur i forhold til fysisk sikkerhet på byggene politiet disponerer. Eksempelvis har det kommet inn fremmede i bygningen som har «blitt med ansatte inn» uten at de blir kontrollert. I «Policy for sikkerhet i politiet» (2022) står politidirektørens mål for sikkerhetsarbeidet: «Politiets verdier skal være beskyttet slik at politiet kan ivareta samfunnsoppdraget». Her forutsettes det at politiet har god sikkerhet på bygninger, nettsikkerhet og øvrig materiell. Informant 3 forteller om et eksempel hvor han oppdaget at det satt en gravid kvinne alen på kveldstid i avhør med en kriminell, hvilket informanten mener er brudd på god sikkerhetskultur.

I dokument «Policy for sikkerhet i politiet» (2022) står det beskrevet krav til politiets sikkerhetskultur. «Politiet skal ha en god sikkerhetskultur. God sikkerhetskultur i politiet innebærer at den enkelte forstår og erkjenner sitt ansvar, og at dette gjenspeiles i deres arbeidshverdag». Det er videre beskrevet hvilke krav og forventninger dette innebærer:

- Den enkelte leder skal være en god rollemodell og pådriver.
- Medarbeidernes kompetanse, holdninger og adferd skal bidra til å ivareta etatens behov for tilfredsstillende sikkerhet, slik at faren for avvik og uønskede hendelser reduseres.
- Alle ansatte plikter å gjøre seg kjent med gjeldende krav.
- Alle ansatte skal aktivt bidra til kontinuerlig forbedring av sikkerhetsarbeidet.

#### 4.4 Politikultur

Dette kapittelet belyser i hvilken grad politiet har en egen kultur og hvordan den eventuelt påvirker sikkerhetskulturen i organisasjonen. Det har betydning for svar av forskingsspørsmål nummer 2. I hvilken grad legger kulturen i politiet til rette for god avvikshåndtering?

Det er i teorien diskutert om politikultur er et eget begrep med spesifikke kjennetegn eller om det er en konteksttilpassning til kulturen i en spesifikk bransje, i dette tilfelle politiet. Som poengtert i teorien trenger heller ikke politikultur være utpreget negativt. Ser vi på den autonome delen av kulturen, kjennetegnet med straffeprosessuelle snarveier og ansatte som er vanskelig å kontrollere, kan noen av spørsmålene fra spørreundersøkelsen gi svar. I denne sammenheng kan de være et utslag av kulturen som kalles «Blue code of silence» (Loyens, 1991). Det kan oversettes med «politiets taushetskultur eller ukultur».

Spørsmål relatert til politikultur	Øvrige ansatte	Operativt personell
Har du, de siste 5 år i tjenesten, følt deg presset til å gjøre ting som ikke er i henhold til lover og regler for å kunne nå målet?	3% (Av og til/ ofte/svært ofte)	8% (Av og til/ ofte/svært ofte)
Har du, de siste 5 år i tjenesten, latt være å rapportere en kollega som har gjort noe galt?	2% (Av og til/ ofte/svært ofte)	6% (Av og til/ ofte/svært ofte)
Har du, siste 5 år i tjenesten, brutt lover eller regler for å få nå ditt mål/oppdragsløsning?	2% (Av og til/ ofte/svært ofte)	2% (Av og til/ ofte/Svært ofte)

Figur 4.4: Tabell, politikultur

Vi ser ut ifra tabellen at for operativt personell er det 8% av respondentene som har følt seg presset til å gjøre ting som ikke er i henhold til lover og regler for å nå målet, en eller flere ganger. Ser vi litt bak tallene er det 70% av denne gruppen som aldri har gjort det, mens 1% har gjort det ofte, 7% har gjort det av og til og 17% sjelden. Tilsvarende tall for øvrige ansatte er at 81% av respondentene ikke har gjort det, mens 1% har gjort det ofte, 2% av og til og 12% sjelden. Her ser vi at fenomenet er større for politioperativt personell en tilfellet er for øvrige ansatte. Forholdsmessig blir tallene relativt like hvis vi ser på spørsmål 2 i tabellen.

I den kvalitative undersøkelsen ser ikke informantene at oppdragsløsningen går ut over de legale rammene. Informantene understreker at det er godt samhold blant personellet og at operativt personell er flinke til å støtte hverandre i oppdrag som er krevende. Dette til tross for at mindre presserende oppdrag da eventuelt må vente. Informant 3 mener at IP 3 (Utvalgte mannskaper med ekstra trening) er spesielt flinke til å støtte de øvrige operativ mannskapene. De operative mannskapene er også flinke til å ta vare på hverandre etter psykisk krevende oppdrag i form av defjuse. Defjuse er på [krisehandtering.no](http://krisehandtering.no) definert som: «Emosjonell utluffing etter traumatisk opplevelse» ([Krisehandtering.no](http://Krisehandtering.no), 2023). Informant 1 sier han får beskjed av innsatsleder om noen ansatte trenger ekstra oppfølging.

Gode sikkerhetsmessige holdninger er forankret flere steder i styringsdokumentene til politiet. Jeg velger spesielt å trekke frem «Policy for sikkerhet i politiet» (2022) som på mange måter er en operasjonalisering av sikkerhetskulturen i politiet. Der står det at politiet skal ha god sikkerhetskultur. Den enkelte leder skal være en god rollemodell og pådriver for dette. Dette angir at det angår alle ansatte, men at leder har et særlig ansvar her. Det er også presisert at medarbeidernes kompetanse, holdninger og adferd skal bidra til å ivareta etatens behov for tilfredsstillende sikkerhet.

#### 4.5 Informert kultur

*«Vi går på jobb for å gjøre en god jobb. Tross kompetanse, forberedelser og innsats vil allikevel feil og uønskede hendelser oppstå. Det er lov å gjøre feil, og så skal vi lære av dem»*

*(Politidirektoratet, 2023)*

I teori kapittelet refererte jeg til James Reason, som i boken «Managing the risks of organizational accidents fra 1997, har identifisert fire deler av en kultur som må være til stede for at kulturen skal kunne karakteriseres som god sikkerhetskultur -informert kultur. Det vil si at ledelsen i en virksomhet har all informasjon tilgjengelig og på det grunnlaget kan de treffe gode beslutninger (Reason, 1997). En informert kultur kan være spesielt viktig innenfor sikkerhetsstyring og risikoreduksjon, der innsamling og analyse av relevant informasjon er avgjørende for å identifisere potensielle risikoer og iverksette tiltak for å minimere dem. En slik prosess bidrar også til å skape åpenhet og tillit i organisasjonen, da ansatte blir oppmuntret til å dele informasjon og bidra til en kontinuerlig læring (Reason, 1997). Jeg skal i det følgende presentere innhentet empiri til hver av de fire delene i en informert kultur.

##### 4.5.1 Rapporterende kultur

Rapporterende kultur refererer til det miljøet og klimaet som eksisterer i en organisasjon når det gjelder rapportering av feil, avvik og bekymringer og uønskede hendelser. Viktige elementer i en rapporterende kultur er åpen kommunikasjon og tilbakemeldinger. Ansatte må oppmuntres til å

rapportere hendelser, feil og avvik. Ledelsen må reagere på rapportene på en konstruktiv måte som blant annet innebærer å analysere rapportene, identifisere årsaker og eventuelt innføre tiltak til forbedring. Jeg vil primært i dette kapittelet søke svar på forskningsspørsmål nummer 1: Hvordan foregår rapportering og behandling av avvik i politiet?

I tabellen under er tallene som vist i figur: 4.3.2 illustrert nærmere. Det er der hentet ut ytterligere tall fra spørreundersøkelsen som viser forskjeller for operativt personell de øvrige ansatte. Det er slått sammen tall for alle som har gjort/opplevd problemstillingen spørsmålet reiser, fra «av og til» til «svært ofte». Dette for å vise forskjellene mellom stillinger som ikke har direkte kontakt med kriminelle eller personer som politiet må bruke operative ressurser på, til den mer «skarpe» enden av tjenesten. Tabellen viser i første rekke gunnlagsdata som kan relateres til om politiet innehar en rapporterende kultur.

Spørsmål om avviksmeldinger ift rapporterende kultur	Øvrig ansattel	Operativt personell
Har du blitt utsatt for fare eller vold siste 5 år i tjenesten?	10% (Ja)	79% (Ja)
Har du meldt situasjonen(e) som avvik? (Av de som har blitt utsatt for fare eller vold)	46% (Ja)	46% (Ja)
Har du, siste 5 år, anmeldt noen for vold mot offentlig tjenestemann?	9% (Ja 1-10 ganger)	69% (Ja 1-10 ganger)
Har du, siste 5 år i tjenesten, opplevd avvik i tjenesten som burde vært rapportert, men det ble ikke gjort?	12% (Av og til/ofte/svært ofte)	27% (Av og til/ofte/svært ofte)
Har du, siste 5 år i tjenesten, opplevd avvik, men ikke tatt deg tid til å rapportere det?	10% (Av og til/ofte/svært ofte)	16% (Av og til/ofte/svært ofte)
Har du, siste 5 år i tjenesten, opplevd avvik som burde vært rapportert, men følt at det er andres ansvar å rapportere det?	15% (Av og til/ofte/svært ofte)	29% (Av og til/ofte/svært ofte)
Hvordan synes du det fungerte å melde avvik i Synergi-Life? (Av de som har meldt avvik?)	34% (Lett/veldig lett)	46% (Lett/veldig lett)

Tabell 4.5.1: Rapporterende kultur.

For at en kultur skal være informert er det i stor grad avhengig av å få inn informasjon om mulige feil og mangler. God rapportering er derfor et viktig grunnlaget for øvrige deler av den informerte kulturen. Vi ser av tallene over at det i stor grad operativt personell som opplever det største trykket i forhold til farer i tjenesten. Hele 69% av denne delen av styrken har anmeldt noen for vold mot offentlig tjenestemann. Det vil si at mer en 2 av 3 personer som jobber i den operative styrken har hatt voldshandlinger mot seg i løpet av de siste 5 år i tjenesten. Sammenligner vi dette med øvrig personell er det bare 9% av de ansatte som har anmeldt noen for vold mot offentlig tjenestemann. 16% av operativt personell har opplevd avvik som de ikke har tatt seg tid til å rapportere, siste 5 år i tjenesten. Dette kan peke på at det er store mørketall i rapporteringen i Synergi. Tallet for øvrige ansatte er 10%. Dette understøttes av spørsmålet om de har opplevd avvik siste 5 år i tjenesten som de mener andre hadde ansvaret å rapportere. Her er tallene da noe høyere en ved forrige spørsmål, henholdsvis 15% og 29%, for øvrige ansatte og operativt personell.

Under intervjuet av informant 1 kom det en kollega inn og trengte råd av informanten i forbindelse med en pågående hendelse. Det var melding om to mistenkelige personer som lå og sov i en bil. Operasjonsentralen sendte to politipatruljer til stedet for å sjekke dette ut. Da politiet ankom stedet, stakk bilen av. Etter en biljakt fikk politiet stanset kjøretøyet. En av de mistenkelige personene kastet da ut en håndgranatlignede gjenstand mot politiet. Under pågripelsen av de mistenkte ble den ene polititjenestemannen bitt i armen av en av gjerningspersonene. Hendelsen genererte grunnlag for anmeldelse av flere straffesaker, hvor vold mot offentlig tjenestemann var et av forholdene.

Denne hendelsen synliggjorde hvilke krav til rapportering som kreves i etterkant av en slik hendelse. Tjenestepersonene som var med på oppdraget ble samlet inne på stasjonen for defjuse. Det skal deretter skrives flere straffesaksdokumenter hvor anmeldelsen er dokumentet som danner grunnlaget for en eventuell siktelse. Etter straffeprosessloven § 233 skjer anmeldelser av straffbare handlinger til politiet eller påtalemyndigheten. Det er grunnlagsrapporten for videre etterforskning jfr straffeprosessloven § 224 hvor det står at etterforskning foretas når det som følge av anmeldelse eller andre omstendigheter er rimelig grunn til å undersøke om det foreligger straffbart forhold som forfølges av det offentlige. Det må også skrives rapport om pågrepet person, åstedsrapport, vitneavhør, beslagsrapporter med mer, alt etter sakens alvorlighet og omfang. I denne aktuelle saken, hvor en tjenesteperson var bitt i armen av en av gjerningsmennene, måtte han på legevakt for å ta prøver i forhold til om han er smittet av sykdommer. Arbeidsgiver må deretter fylle ut skjema til NAV for godkjenning av yrkesskade. Informasjon hentet fra NAV sin hjemmeside: «Når en ulykkesskade inntreffer, har arbeidsgiver en plikt til å sende skademelding til NAV. Dette følger av folketrygdlovens § 13-14, og gjelder både skader, sykdommer og dødsulykker. Dersom arbeidsgiver ikke melder ifra, kan arbeidstakeren som er påført skaden gjøre det selv (NAV, 2023).

Ansatte som er skadet samt arbeidsgiver må også fylle ut skjema til Statens Pensjonskasse for mulig krav på yrkesskadeerstatning for den skadde polititjenestepersonen (Statens pensjonskasse, 2023). Etter, eller parallelt med, at disse rapportene og skjemaene er fylles ut skal den aktuelle tjenesteperson fylle ut en Synergi-melding i avviksystemet. Slik at arbeidsgiver kan vurdere tiltak/forbedring i forhold til sammenlignbare situasjoner tjenestepersoner kan komme ut for. Dette synliggjør hvilken prosess tjenestepersoner skal igjennom i et scenario som ikke er uvanlig blant operativt personell i politiet.

Ved vold mot offentlig tjenestemann er informantene i den kvalitative undersøkelsen enige om at det skal melding i Synergi om dette. Ingen av dem kan si om det er instruksfestet eller hvor det står, men de tror det er slik. Da er det nærmeste personalleder som skal følge opp at dette blir gjort. Informant 1 og 2 påpeker at det er mye å tenke på i forbindelse med behandlingen av slike saker. Etter at en eller flere tjenestepersoner er utsatt for vold mot offentlig tjenestemann skal det som oftest gjennomføres en defjuse. Her er det utarbeidet et eget tiltakskort for det som ligger på Kilden. Det skal ut ifra defjuse ikke skrivers referat fra samtalen, men det skal opprettes en forebyggende synergimelding på forholdet. Dette skal initieres av operasjonsleder (Agder politidistrikt, 2023).

Informantene sier at dette tiltakskortet til en viss grad blir fulgt, men at det ikke alltid blir fulgt opp i Synergi. De understreker at alle avviksmeldingene skal behandles. Dette gjør at det er lite rom for prioriteringer. Hvis informantene må gjøre prioriteringer så vil de saksbehandle de mest alvorlige avvikene først. Informant 1, som er leder for den største enheten av operativt personell i distriktet, har flest avvik og bruker mest tid på dette. Han opplever avvik som «støy», men sier samtidig at det



er viktig for å kunne forbedre sikkerheten til tjenestepersonene. Han anslår at han bruker ca 10% av arbeidstiden på å saksbehandle avvik, mens informant 2 og 3 anslår at de bruker ca 2-5% av tiden på dette. Spørsmål i intervjuet om personellet har tillit til avvikssystemet? Informant 1 og 2 sier de tror de ansatte har tillit til avvikssystemet, men ikke i forhold til at det hjelper til å få flere ressurser til tjenesten. Informant 1 påpeker at hvis ansatte har meldt inn et avvik og det ikke fører til endring, så mister de litt troen på systemet. Informant 3 er usikker på hvilken tillit systemet har.

Politidirektoratet har utgitt publikasjonen: «Daglig sikkerhetsmessig ledelse» av 30.5.2022. Det er et kort informasjonsskriv som skal hjelpe personalledere å ivareta den daglige sikkerheten som selvsagt er en del av politiets sikkerhetskultur. Det er på side en ramset opp fem punkter som skal ivareta daglig sikkerhetsmessig ledelse:

- Vurder tillit
- Sørg for kompetanse
- Tilrettelegg for åpen dialog
- Reager på unormal adferd
- Vær et sikkerhetsmessig forbilde.

«Du setter sikkerhetsstandarder for politiet». «Vis medarbeiderne dine hva sikkerhet er for deg». Dette er starten på side to i skrevet. Man skal gå foran som leder og være et godt eksempel for sine medarbeidere. Ledernes holdninger til sikkerhetskultur har stor betydning for hvordan medarbeiderne forholder seg til det temaet. «Tillit» er et nøkkelbegrep her. Informasjonsskrivet nevner 5 punkter hvor man bygger tillit:

- 1) Bli godt kjent.
- 2) Legg til rette for åpenhet og dialog.
- 3) Informer tydelig om forventninger og regelverk.
- 4) Vurder kompetanse og forståelse.
- 5) Se om oppgaveutførelse og adferd stemmer med din forventning.

Endret adferd kan gjøre at du må vurdere om du har tillit til vedkommende. Her er det klart definert forventninger om at leder må skaffe seg tillit bland sine medarbeidere og det er også klare føringer på hvordan dette skal skje. Informasjonsskrivet avslutter med: «Nærmeste leder har ansvar for daglig sikkerhetsmessig ledelse av sine ansatte og innleide» (Politidirektoratet, 2022). Det plasserer ansvaret på nærmeste personalleder og det er forventninger til at leder skal følge dette opp.

#### 4.5.2 Lærende kultur

I hvilken grad bruker ansatte i politiet kunnskap om avvik til å forbedre sikkerheten? Dette er forskningsspørsmål nummer 3 som søkes svar på her. Det dreier seg om sikkerhetskompetase kan overføres til andre arbeidstakere og om politiet kan trekke ut erfaringer og kunnskap og bruke det til å forbedre sikkerheten?

Spørsmål om lærende kultur	Øvrige ansatte	Operativt personell
Hvor lenge siden er det din nærmeste leder har tatt opp temaet avvik?	56% (0-12 mnd)	48% (0-12 mnd)
Hvor lenge siden er det din nærmeste leder har tatt opp temaet HMS?	81% (0-12 mnd)	52% (0-12 mnd)
Hvis du eller dine kollegaer har opplevd noe ubehagelig, tar leder det opp etter hendelsen?	48% (Ofte/svært ofte)	41% (Ofte/svært ofte)
Hvor ofte legges det til rette på din arbeidsplass for å dele erfaringer etter uforutsette hendelser?	52% (Ofte/svært ofte)	37% (Ofte/svært ofte)
Hvor ofte har uforutsette hendelser ført til endret adferd på din arbeidsplass?	3% (Ofte/svært ofte)	7% (Ofte/svært ofte)
Har det blitt endret praksis etter at du rapporterte et avvik i Synergi-Life?	11% (Ofte/svært ofte/ alltid) 31% (Av og til – alltid)	9% (Ofte/svært ofte/ alltid) 33% (Av og til – alltid)
Har du, siste 5 år i tjenesten, fått tilbakemelding på avviksmeldingen(e) dine?	42% (Nesten alltid/alltid)	52% (Nesten alltid/alltid)
Har du blitt tilbudt eller oppfordret til å ta opplæring i Synergi-Life?	57% (Ja)	30% (Ja)
Har du hatt opplæring i Synergi-Life?	53% (Ja)	29% (Ja)

Tabell 4.5.2: Lærende kultur

I de åpne spørsmålene hvor respondentene kunne skrive i fritekst hva de syntes om Synergi, var det en trend som kom tydelig frem. Flere respondenter av det operative personellet, mente at det burde vært årlig opplæring i systemet og at lederne burde sørge for dette. Vi ser i spørreundersøkelsen at lederne for det øvrige personellet, litt oftere enn tilfellet er for operativt personell, har tatt opp temaet avvik/HMS til sine medarbeidere. Ca halvparten av de sistnevnte har svart at det er tatt opp av leder siste 12 måneder. 30% av operativt personell har blitt tilbudt/oppfordret til å ta opplæring i Synergi, mens tallene er nesten dobbelt så høye for øvrig personell. Tallene er nesten tilsvarende i forhold til hvem som har gjennomført opplæring i systemet (henholdsvis 29% og 53%).

På spørsmål om hvis du eller dine kollegaer har opplevd noe ubehagelig, svarer henholdsvis 48% og 41% av øvrig/operativt personell at leder tar det opp etter hendelsen. Det vil si at bare i under halvparten av gangene blir slike ting tatt opp eller snakket om. Dette understøttes av neste spørsmål i tabell Figur 4.5.2 hvor det spørres om hvor ofte det legges til rette på din arbeidsplass for å dele erfaringer etter uforutsette hendelser. Her har tallene 52% og 37% for tilsvarende grupper som ovenfor. Dette er rimelig synonymt med prosentandelen for hvor ofte leder tok opp slike hendelser. Det er likevel et stort gap til hvor ofte uforutsette hendelser faktisk har ført til endringer. Her svarer bare henholdsvis 3% og 7% av øvrig og operativt personell at det ofte eller svært ofte har skjedd endringer. Det er litt høyere tall i forhold til om det har skjedd endringer etter rapporteringer i Synergi, men likevel relativt lave. Det er 11% og 9% som har registrert endringer ofte/svært ofte/alltid for øvrig/operativt personell.

I den kvalitative undersøkelsen kan vi starte med å se på hvordan opplæringen, kunnskapen og læringen av Synergi fungerer. Informant 1 vet ikke om det er krav til opplæring i avvikssystemet i politiet. Han vet heller ikke om han fikk opplæring da han startet i stillingen. Det er ingen system for at nyansatte får opplæring i Synergi, men han mener at det er et krav at de skal kjenne til det. Det er mulig det er en innføring i praksisåret (2. studieår ved Politihøgskolen), men informanten er usikker

på det. Han vet at det ligger er kurs om systemet på «Ransel» som er læringsportalen til politiet, men kjenner ikke til om hans ansatte har tatt kurset. Informant 2 svarer tilsvarende som informant 1. Han tror det er et kurs på «Ransel». Medarbeiderne er selv ansvarlig for å ta kurset og informanten har ingen kontroll med hvem som har det og ikke har det. Han kjenner heller ikke til om det er et krav at ansatte skal ta kurset. Ledere fikk pålegg om å ta ranselkurset da det kom, men det ble ikke kontrollert om de hadde tatt det. Det er mye opp til lederne selv å sette seg inn i systemet. Det er heller ingen som er ansvarlig for oppfølging, men læring og kunnskap om systemet tvinger seg frem ved bruk. Informant 3 sier at det ikke er krav til opplæring, hverken for ledere eller ansatte. Han forventer at ansatte sier fra om de trenger opplæring. Informanten har også selv tatt dette opp på fellesmøter og i paroler flere ganger. Informanten spurte selv HMS-ansvarlige i politidistriktet om han kunne få opplæring. Han fikk da personlig veiledning fra HMS-ansvarlige i systemet. Informanten sier ansvaret ligger i «linja» hvor det er nærmeste personalleder som er ansvarlig for at medarbeidere kan systemet.

I «Daglig sikkerhetsmessig ledelse» (2022) står det at: «Alle har ansvar for sikkerheten innen eget ansvarsområde. Sjekk at opplæring innen sikkerhet er gjennomført. Legg til rette for kompetanseheving ved behov». Her legges ansvaret for å kunne sikker utførelse av arbeidsoppgaver, på hver enkelt ansatt i politiet. Leder har ansvaret for å kontrollere og følge dette opp. Infoskrivet er kortfattet (en forside og en innholdsside), men nevner likevel flere sentrale punkter. Den ansvarliggjør leder i forhold til hvem som ansettes i virksomheten: «ivareta sikkerheten før, under og etter ansettelsesforholdet». Det fastslås også at leder har den daglige sikkerhetsmessige ledelsen og legger føringer for hvordan dette skal skje: «Daglig sikkerhetsmessig ledelse fungerer best gjennom åpen og jevnlig dialog». Ved åpen dialog vil det si at man legger til rette for en lærende kultur hvor frykt og sanksjoner ikke er fremtredende. En legger da til rette for en rettferdig og rapporterende kultur som på sikt vil fremme læring.

Dette kommer også klart frem i siste punktet hvor det står: «sørg for tilstrekkelig sikkerhetskompetanse». Her fremmes den formelle delen av den lærende kulturen. Den mer uformelle delen kommer ikke gjennom pålegg og direktiver. Det er også tatt med i informasjonsskrivet noe om den mer uformelle delen av lærende kultur. Hvordan man skal kunne etablere tillit til sine medarbeidere. Til sammen er dette er momenter som spiller inn og har betydning for læring, utvikling og kompetanse både i den formelle og uformelle delen av lærende kultur.

#### 4.5.3 Rettferdig kultur

Rettferdig kultur refererer til et organisatorisk miljø hvor ansatte opplever at de blir behandlet rettferdig når det gjelder rapportering av feil, ulykker eller potensielle sikkerhetsproblemer. Ansatte bør kunne rapportere slike hendelser uten frykt for negative konsekvenser som represalier eller disiplinærstraff, med mindre det er opptrådt uaktsom eller med overlegg (Reason, 1997). Det handler om å skape et miljø der ansatte føler seg trygge og respektert, og der de opplever at deres bekymringer blir hørt og tatt på alvor. En rettferdig kultur bidrar til å skape et åpent kommunikasjonsklima der informasjon kan deles fritt, og der det er fokus på læring og forbedring. Jeg vil her søke svar på forskningsspørsmålene: 1 og 2 Hvordan avviksrapportering og behandling foregår og om kulturen i politiet legger til rette for god avvikshåndtering.

Avvik som er meldt inn bør også behandles likt og konsekvensene av like avvik bør være synkrone, selv om rettferdig kultur også i stor grad ser på intensjonene bak handlingen(e). Rettferdig kultur

henger også nært sammen med sikkerhetskultur for øvrig og skal være en interert del av en velfungerende kultur hvor fokus er på sikkerhet, læring og kommunikasjon. Jeg har valgt å ta med noen spørsmål som angår dette i undersøkelsen hvor de tre første i figur 4.5.3 er de mest sentrale, men hvor de fire siste til en viss grad også omhandler temaet.

Spørsmål om rettferdig kultur	Øvrige ansatte	Operativt personell
Har du, siste 5 år i tjenesten, vært redd for konsekvensen av å rapportere et avvik?	10% (Av og til/ofte/svært ofte)	34% (Av og til/ofte/svært ofte)
Hvordan blir sikkerhetsutfordringer håndtert av din arbeidsgiver?	62% (Bra/meget bra)	45% (Bra/meget bra)
Hvordan opplever du sikkerhetskulturen i Agder politidistrikt?	58% (God/veldig god)	44% (God/veldig god)
Hvem sitt ansvar, under oppdragsløsningen, er det å tenke på HMS? (Kan krysse av flere alt.)	85% (Den enkelte tjenesteperson) (Kan krysse av for flere alt)	99% (Den enkelte tjenesteperson) (Kan krysse av for flere alt)
Er det rom for å gjøre risikovurderinger før oppdragsløsning, selv om det går på bekostning av måloppnåelsen?	36% (Ofte/svært ofte)	51% (Ofte/svært ofte)
Hvem er ansvarlig for å gjøre risikovurderinger før en tjenestehandling/oppdragsløsning? (Flere svaralternativer).	54% (Den enkelte tjenesteperson) (Kan krysse av for flere alt)	84% (Den enkelte tjenesteperson) (Kan krysse av for flere alt)
Er det rom for å bruke tid til egensikkerhet i oppdragsløsningen, selv om det går på bekostning av måloppnåelsen?	54% (Ofte/svært ofte)	78% (Ofte/svært ofte)

Tabell 4.5.3: Rettferdig kultur.

En tendens som er verd å merke seg er at det kan se ut som det kan eksistere en frykktkultur for rapportering av avvik. Det er over en tredjedel (34%) av operativt personell som sier de har latt være å rapportere avvik, siste 5 år, i frykt for konsekvensene. Kategoriene: av og til/ofte/svært ofte er da tatt med. Sammenlignet med øvrig personell er det bare 1 av 10 personer som rapporterer om det samme. Denne frykktkulturen gir seg utslag i at det er mørketall i avvikssystemet.

Her kan det ligge forskjeller i at operativt personell opplever flere og trolig også til dels mer alvorlige avvik. Med økt alvorlighetsgrad vil også muligheten for å klandre personell for måten oppdraget er utført på øke. Det vil da være naturlig at vegringen er større for denne kategorien. Hvis vi ser de fire nederste spørsmålene i tabell 4.5.3 under ett, ser vi at det i noen grad er rom for å gjøre sikkerhets og risikovurderinger før et oppdrag. Hvis det går på bekostning av måloppnåelsen er det bare halvparten av operativt personell som er gjør dette ofte/svært ofte. Så i noen grad kan vi bruke det noe forslitte uttrykket: «målet helliger middelet». Dette er her knyttet opp til rettferdig kultur da intensjonen bak handlingen også har betydning for vurderingen. Det er også blant annet det tjenestepersoner vil bli målt på etter en handling hvor en uforutsett hendelse kunne skjedd/skjedde.

I den kvalitative undersøkelse hvor jeg intervjuet personalledere har jeg særlig fem spørsmål som angår rettferdig sikkerhetskultur, spørsmål 26-30 i intervjuguiden. Informant 1 og 2 mener at avviksrapporteringen i politiet har tillit når det gjelder generell sikkerhet og utstyr til den operative styrken, men ikke når det gjelder å få tilført mer ressurser til avdelingene. Informant 3 er mer usikker på tilliten tjenestepersoner har til avvikssystemet. På spørsmål om hvordan de sikrer likebehandling av avvikene, mener informant 1 at leder for hele ordensstyrken samt HMS leder følger med å sikre at avvikene får en enhetlig behandling. Dette støttes av informant 2 og 3 som legger til at det er en selvfølge at avvikene får like konsekvenser med hensyn til utbedring. Informant 3 jobber på et mindre tjenestested og har der oversikt over alle avvikene selv, slik at likebehandling da blir lettere.

På politiets intranett under innmelding og oppfølging av saker i Synergi står det: «Når du har sendt inn en melding håndteres den av leder eller saksbehandler, som sørger for at relevante tiltak blir gjennomført, og eventuelle punkter til erfaringslæring deles i etaten». Det er ingen føringer på hvordan og hva utfallet blir av saksbehandlingen. Konsekvensen av det at det i stor grad er opp til saksbehandler å vurdere mulige tiltak selv (Politidirektoratet, 2023).

#### 4.5.4 Fleksible kultur

Fleksibel kultur er orientert mot læring og forbedring av sikkerhetskulturen. Kjennetegn på fleksibel kultur innebærer villighet til å erkjenne feil, dele informasjon og kontinuerlig søken etter forbedringer. Hvordan kan man best innrette seg etter endringer og nye utfordringer? Her vil jeg særlig forsøke å svare ut spørsmål nummer 3: I hvilken grad bruker ansatte i politiet kunnskap om avvik til å forbedre sikkerheten?

Spørsmål om fleksibel kultur	Øvrige ansatte	Operativt personell
Hvor ofte har uforutsette hendelser ført til endret adferd på din arbeidsplass?	3% (Ofte/svært ofte) 42% (Av og til/ofte/svært ofte)	7% (Ofte/svært ofte) 33% (Av og til/ofte/svært ofte)
Hvordan synes du det fungerte å melde avvik i Synergi-Life?	34% (Lett/veldig lett)	46% (Lett/veldig lett)
Hvordan blir sikkerhetsutfordringer håndtert av din arbeidsgiver?	62% (Bra/meget bra)	45% (Bra/meget bra)
Hvordan opplever du sikkerhetskulturen i Agder politidistrikt?	58% (God/veldig god)	44% (God/veldig god)
Hvor ofte legges det til rette på din arbeidsplass for å dele erfaringer etter uforutsette hendelser?	52% (Ofte/svært ofte) 68% (Av og til/ofte/svært ofte)	37% (Ofte/svært ofte) 74% (Av og til/ofte/svært ofte)
Har det blitt endret praksis etter at du rapporterte et avvik i Synergi-Life?	11% (Ofte/svært ofte/alltid) 31% (Av og til – alltid)	9% (Ofte/svært ofte/alltid) 33% (Av og til – alltid)

Figur 4.5.4: Tabell, fleksibel kultur.

Viktige kriterium for fleksibel kultur er, endringsvillighet og tilpasning til nye omgivelser og utfordringer. Jeg velger derfor å starte med det første spørsmålet i tabellen, hvor ofte uforutsette hendelser har ført til endret praksis på din arbeidsplass? Her svarer 42% av respondentene av øvrig personell at det gjør det, mens 33% av det operative personellet sier at det har ført til endret praksis på arbeidsplassen. Da er kategoriene: av og til, ofte og svært ofte tatt med. Prosenttallene blir vesentlig mindre hvis vi bare tar med ofte og svært ofte. Da er tallene henholdsvis 3% og 7% av respondentene. Tallene for om det ble endret praksis, av de som har meldt avvik i Synergi, svarer henholdsvis 11% og 9% at det ble det, ofte/svært ofte. Det er videre under halvparten (46%) av operativt personell som mener det er lett/svært lett å rapportere i Synergi, mens ca. bare en tredjedel (34%) av øvrige ansatte syntes det samme. Det er 37% av den operative styrken som svarer at det ofte/svært ofte legges til rette for å dele erfaringer etter uforutsette hendelser i forbindelse med utførelse av tjenesteoppdrag.

I det åpne spørsmålet i spørreundersøkelsen om hva de syntet om Synergi svarte flere respondenter at de var fornøyde med systemet, spesielt blant det ikke operative personellet. En av respondentene blant det operative personellet svarte: *«Helt ok. Men opplever at det er mange som ikke er flinke til å bruke det. Vi har så enormt mye opplæringer og oppfølginger vi skal gjøre at Synergi ofte drukner i mengden og det blir til at man ikke rekker / prioriterer det»*. Her pekes det på en utfordring som tidligere er nevnt i oppgaven at operativt personell har mange arbeidsoppgaver, flere systemer å rapportere i og at prioriteringen av å skrive avvik kommer langt ned på listen. Det resulterer i økte mørketall.

På spørsmål om det har vært endringer i avviksrutinene de siste 5 år og hva de er, i den kvalitative innhenting, svarer informant 3 at sikkerhetskulturen tidligere var preget av fryktkultur. Etter at Synergi kom, har det blitt en holdningsendring med fokus på forbedring og tilrettelegging for bedre sikkerhet. Informanten savner imidlertid tilbakemeldinger på behandlede avvik fra ledelsen høyere opp i systemet. Er avvikene kjent blant ledelsen? Hva resulterer avvikene i og blir det en endring som følge av avviksmelding(e)? Dette er spørsmål informant lurer på. Informant 2 mener også at det har vært endringene siste fem år i avvikssystemet og at det er vesentlig bedre nå. Det er bedre struktur på avviksbehandlingen nå enn tidligere. Han tror også at appen Synergi også blir brukt av mannskapene. Informanten har ingen forslag til forbedringer av systemet. Informant 1 mener at avviksmeldingene har blitt mer presise enn da systemet ble innført for fire år siden, men har ikke merket endringer etter innføring av appen. Informanten mener at for operativt personell er det mye som skal fylles ut for mannskapene etter uforutsette hendelser, eksempelvis vold mot offentlig tjenestemann og at det vil være ønskelig å forenkle avvikssystemet. Informant 3 er med i et sikkerhetsutvalg i distriktet. Hvis mandat er å vurdere tiltak opp i mot sikkerhet, blant annet basert på meldinger som kommer i Synergi. Han mener kunnskapsnivået på feltet er lavt og ønsker økt kunnskap om sikkerhet og sikkerhetskultur både blant ansatte og ledere. Informant 2 støtter dette synet og mener at personellet er for sløve i hverdagen. Det kan gå på hvem som slippes inn dører til «sikker sone» sammen med deg, dokumentetsikkerhet og generelt at man holder garden oppe over tid.

I politiets HMS-årsrapport for 2022 står det: «Systematisk HMS-arbeid er et lederansvar. Det er nødvendig med en kontinuerlig oppfølging og vurdering for at de ordinære tjenestene politiet leverer skal fungere optimalt». Kulturen skal være endringsvillig og fleksibel. Rapporten beskriver så

hvordan dette skal gjøres: «Gjennom kartlegging, risikovurderinger, gjennomgang og læring av uønskede hendelser, etablering og iverksettelse av tiltak, osv. Oversikt over avvik, uønskede hendelser, personskader, sykefravær og tiltak basert på bl.a. risikovurderinger er indikatorer som benyttes i det systematiske HMS-arbeidet». Her har politiet valgt en reaktiv tilnærming til problemet hvor man ut ifra inntrufne hendelser skal endre praksis i fremtiden (Politiets årsrapport for HMS, 2022). Den «gamle» HMS håndboken i papirversjon er nå lagt inn i det digitale HMS-systemet -i en forbedret versjon. Dette arbeidet startet 2018 og ble ferdigstilt i 2022. HMS-systemet i politiet er lagt opp i et heldigitalt system, i Confluence (elektronisk plattform og medium). Her mener Politidirektoratet at «dette gir etaten en unik mulighet til å jobbe systematisk med HMS» (Politiets årsrapport for HMS, 2022).

#### 4.6 informasjonsflyt i avviksrapporteringen

En viktig forutsetning for at informasjonen skal flyte godt internt i organisasjonen, til sideordnet og under/overordnet er at det foreligger gode rapporteringsrutiner. Politiet har valgt et rapporteringssystem for avvik og forbedring som er Synergi. Jeg vil gjennom den kvantitative undersøkelsen se på hvordan Synergi blir benyttet som meldingsportal og gjennom den kvalitative undersøkelsen se på hvordan informasjonen fra rapporteringene blir brukt av ledelsen til og forbedre sikkerheten til ansatte. Jeg vil også sammenholde dette med empiri fra dokumentanalysen. Til sammen skal dette besvare forskningsspørsmål nummer 4: Hvordan foregår informasjonsflyten i avviksrapporteringen? Først ønsker jeg og presenter tall fra den kvantitative spørreundersøkelsen. Jeg har tatt utgangspunkt i hvilken grad ansatte har kunnskap om avvikssystemet og om det blir brukt etter hensikten.

Spørsmål om kjennskap og rapporteringer i Synergi	Øvrige ansatte	Operativt personell
Vet du hva et avvik er?	85% (Ja)	87% (Ja)
Hvordan rapportere et avvik? (Kan krysse av flere alt.)	95% (Synergi-Life)	94% (Synergi-Life)
Hvor har du hørt om Synergi-Life? (Kan krysse av flere alt.)	84% (Fra leder) 59% (Kilden) 53% (HMS-ansvarlig)	64% (Av kollega) 61% (Av leder) 40% (Verneombud)
Hva har du brukt Synergi-Life til?	52% (Meldt avvik)	65% (Meldt avvik)
Hva finner du i Synergi-Life? (Kan krysse av flere alt.)	81% (HMS) 68% (Sikkerhet) 52% (Kvalitet)	75% (HMS) 53% (Sikkerhet) 53% (Anonym varslings)
Hvor finner du Synergi-Life? (Kan krysse av flere alt.)	50% (Kilden) 49% (I filstrukturen)	65% (I filstrukturen) 18% (Kilden)
Antall ganger du har rapportert avvik i Synergi-Life? (Av de som har rapportert i Synergi)	70% (1-5) 7% (5-10) 6% (10+)	75% (1-5) 11% (5-10) 9% (10+)
Hvor fornøyd er du med Synergi-Life?	6% (Svært fornøyd) 17% (Fornøyd) 12% (Litt fornøyd)	1% (Svært fornøyd) 25% (Fornøyd) 19% (Litt fornøyd)
Hvordan synes du det fungerte å melde avvik i Synergi-Life? (Av de som har rapportert avvik)	11% (Veldig lett) 23% (Lett)	3% (Veldig lett) 43% (Lett)

Figur 4.6.1: Tabell, kjennskap og rapporteringer i Synergi.

Vi ser av tabell: 4.6.1 at de fleste har kjennskap til hva avvik er og at det skal rapporteres i Synergi. I forhold til spørsmålet om hvor de har hørt om Synergi, er det noen forskjeller. For øvrig personell har de fleste, 84% (respondentene kan krysse av for flere svaralternativer), hørt om det fra leder, mens tilsvarende tall operativt personell er det bare 61%. For denne gruppen kan det se ut som det er mer tilfeldig hvor de har hørt om systemet. Det er 64% som har hørt om det fra en kollega og 40% fra politiets intranett, Kilden. I spørsmål om hva du finner i Synergi er også et spørsmål rundt bevisstheten og kjennskap til systemet. Her har 81% av øvrig personell og 75% av operativt personell svart HMS. Det interessante er svarprosentene på øvrige kategorier. Det er nok rimelig kjent i politiet at Synergi handler om HMS, men mer ukjent hvilke andre kategorier som finnes i systemet. Her ligger prosentandelen på øvrige kategorier vesentlig lavere. På spørsmål om antall ganger (av de som har rapportert i Synergi) den enkelte har rapportert i avvikssystemet er det rimelig likt mellom ikke øvrig og operativt personell. Det ligger på henholdsvis 70% og 75% på 1-5 ganger, mens bare 6% og 9% har rapportert mer enn 10 ganger.

For at informasjonsflyten skal være god, må systemet fungere. Det siste spørsmålet i tabell 4.6.1 er: Hvordan synes du det fungerte å melde avvik i Synergi? Hvis vi slår sammen kategoriene «veldig lett» og «lett» gir det likevel relativt lave tall. For ikke operativt personell er det 34% og for operativt personell er det 46%, hvilket er godt under halvparten for begge kategorier.

På spørsmål om hvordan foregår informasjonsflyten mellom avsender og saksbehandler av avvik, er det litt forskjellige rutiner blant personallederne i undersøkelsen. Informant 1 sier han får en mail om at det er meldt inn avvik i Synergi. Deretter kan han opprette kontakt med avsender, men sier at det ofte ikke er nødvendig da avsender selv får mye informasjon gjennom Synergi. Informant 2 og 3 oppretter alltid muntlig kontakt med avsender og orienterer om saken før avslutning. Kanskje det mest interessante innenfor dette tema er hvilke utfordringer personallederne ser i forhold til informasjonsflyten i Synergi. Informant 1 mener flere burde kjent til resultatene av avviksbehandlingen. Det kunne resultere i færre meldinger, mindre saksbehandling og mer tid til andre gjøremål. Informant 2 og 3 mener Synergi fungerer bra og at det er god informasjonsflyt innebygd i systemet. Informant 3 poengterer at han gjerne skulle fått mer informasjon ut av systemet, slik at grunnlaget for saksbehandling hadde vært bedre.

På slutten av intervjuet fikk informantene spørsmål om hvordan ønsker du, i en perfekt verden, at informasjonsflyten skal være i henhold til avviksrapportering og avviksbehandling og hvor er dere i dag i forhold til dette verdensbilde? De ble også oppfordret til å reflektere over hva som skal til for å komme dit -det perfekte rapporteringssystem. Informant 1 påpeker at systemet skulle vært enklere. Informanten er usikker på om systemet genererer automatiske meldinger til avsender. Han mener det totalt sett er et bra system selv om det tar tid og saksbehandle og han skulle ønsket at han fikk bedre kommunikasjon med avsender en det systemet legger opp til. Informant 2 ønsker seg at synergi kan kommunisere med andre systemer slik at det automatisk kan genereres melding i Synergi fra andre programmer politiet jobber i. Informant 3 gir systemet karakter 7/8 av 10. Han ønsker økt kunnskap blant ansatte og ledere, mer opplæring og info og at politiet blir enda flinkere til å bygge sikkerhetskultur.

Politidirektoratet har utarbeidet en etatsinstruks: «Ledelsessystem for sikkerhet» (2023). Den skal bidra til at politiet når sine strategiske mål på en sikker og effektiv måte. Det er ment å være «ledelsens verktøy for systematisk styring, kontroll og kontinuerlig forbedring av



sikkerhetsarbeidet». Det står videre at det skal være en integrert del av politiets helhetlige virksomhetsstyring slik at det kan understøtte virksomhetens overordnede mål. Det er i etatsinstruksen utarbeidet åtte krav til hva som skal gjennomføres for at enheten har etablert et ledelsessystem. Kravene er knyttet opp til fire faser: etablere, implementere, kontrollere og forbedre. Dette er en læringsløype som har flere likhetstrekk med læringsløypen presentert i figur 2.4.2. Dette er faser som også finnes i enkeltsporet læringsløype fra internkontrollen samt at det gjenspeiler mye av momentene Reason (1997) nevner for at det skal foreligge en informert kultur. De åtte krav som utgår fra læringsløypen er at sikkerhetsarbeidet skal være basert på hvilken risiko som foreligger og skal årlig kontrolleres og dokumenteres. Sikkerhetsrelaterte hendelser skal rapporteres og sikkerhetsarbeidet skal være en kontinuerlig prosess. Kravene kan langt på vei oppsummeres i at enheten skal ha et sikkerhetssystem som fungerer og er i henhold til gjeldene lovverk. Dette skal sikre at politidistriktene har et system for sikkerhetsrelaterte hendelser og at det er i henhold til lovkrav blant annet arbeidsmiljøloven og internkontrollforskriften.

Det er også utarbeidet en veileder til etatsinstruksen som nevnt over. Den heter: «Gjennomføring av ledelsens gjennomgang» (2020). På forsiden av veilederen er det syvende kravet fra etatsinstruksen trykket: «Enheden skal årlig foreta og dokumentere en helhetlig gjennomgang av enhetens sikkerhetsarbeid for å vurdere om ledelsessystemet fungerer etter hensikten». Dette skal sikre at internkontrollforskriften § 5, 2. ledd nr 8 overholdes «foreta systematisk overvåking og gjennomgang av internkontrollen for å sikre at den fungerer som forutsatt».

Punktene som må være med som et minimum er:

- Overordnet risikobilde
- Resultater fra hendelses og avviksrapporteringer
- Resultater etter gjennomført tilsyn
- Sikkerhetsrevisjoner og egenkontroll med sikkerhetsarbeidet
- Status i besluttede risikoreducerende tiltak
- Korrigerende tiltak som følge av revisjon, tilsyn og kontroll.

Dette skal bidra til at politiet innehar et godt sikkerhetsarbeid i virksomheten. En viktig forutsetning for dette er at ledelsen får all tilgjengelig og relevant informasjon. Det er understreket i veilederen at ledelsen må få tilgang til all informasjon for at riktige beslutninger kan treffes. Synergi er en del av prosessen hvor informasjon innen sikkerhetsrelaterte hendelser skal synliggjøres. Dette er «skissen» for hvordan politiet skal håndtere sikkerhet og på hvilket grunnlag beslutninger om sikkerhet skal fattes, men det er i liten grad omhandlet hvordan ledelsen skal sikre at de får nødvendig informasjon og hvordan informasjonen skal flyte i organisasjonen.

#### 4.7 Oppsummering empiri

Lovgrunnlaget for sikker utførelse av arbeid er forankret i arbeidsmiljøloven. Internkontrollforskriften er hjemlet i denne loven og gir konkrete føringer på hvordan virksomheter skal utføre kontroll av virksomheter med henblikk på sikker arbeidspraksis. Politiet som organisasjon har nedfelt egne instruksjoner og veiledere for hvordan utførelsen av arbeidet skal utføres og hvordan avvik fra dette skal rapporteres. Politiet har valgt å rapportere dette i systemet Synergi. Systemet har fungert i 4 år og det har vært en omfattende økning i rapporteringene på den tiden. Det er likevel store mørketall, blant annet for relativt alvorlige hendelser, som «vold mot offentlig tjenestemann».

Innrapporterte avvik blir saksbehandlet, men mange avvik blir ikke rapportert -spesielt blant operativt personell.

Personallederne følger opp ansatte og har satt i system at det blir snakket om hendelser som har gjort inntrykk på de involverte i ettertid. De har i midlertidig liten kontroll på regelverk og krav i forhold til hva, hvem og når det skal rapporteres. Opplæring og rapporteringer er i stor grad overlatt til den enkelte tjenesteperson selv å gjøre. Rapporteringssystemet Synergi fungerer, men blir for lite brukt.

## 5.0 Drøftelse

I dette kapitlet vil jeg trekke linjene mellom den teoretiske problemstillingen som er presentert i oppgaven og sammenholde de med empiriske funn som er gjort gjennom de kvantitative og kvalitative undersøkelsene. Politiet har valgt avvikssystemet Synergi som skal være en viktig bærebjelke og danne grunnlag for en god sikkerhetskultur i virksomheten. Her skal det rapporteres hendelser som ikke er i henhold til sikker arbeidspraksis, sikkerhetsbrudd og potensielt farlige eller uønskede hendelser (Politidirektoratet, 2023). Jeg vil drøfte om politiet ivaretar vilkårene for god sikkerhetskultur og se på dette i forhold til avviksrapporteringene i Synergi.

### 5.1 Avviksrapportering i politiet

*«Opplæring eller informasjon om Synergi bør skje årlig. Dette er svært viktig. Videre bør øverste HMS leder i politidistriktet, samt GDE (Geografisk driftsenhetsleder) være tydelig på hvordan de ønsker synergi brukt. Jeg opplever at terskelen for å skrive forbedringsmelding er altfor høy. Leder bør også gi direkte tilbakemelding i tilfeller hvor avvik ikke medfører tiltak til forbedring, samt gjennomgå åpenlyst hvilke tilbakemeldinger avsnittslederne registrerer gjennom året, og samlet si noe om hva det jobbes med og tiltak som iverksettes for å faktisk gjøre noe med innrapporteringene. Dette handler i stor grad om tillit i organisasjonen».*

Dette er svaret fra en respondent i den kvantitative spørreundersøkelsen under spørsmålet: Hva synes du om opplæringen i Synergi? Riktignok er dette svaret fra én person, men hvis vi ser det i kontekst med øvrige svar kan vi se en trend. Jeg vil i dette kapitlet søke å svare ut forskningsspørsmål nummer 1: Hvordan foregår rapportering og behandling av avvik i politiet?

HMS årsrapport for 2022 peker på flere faktorer som årsak til at det er underrapporteringer. Det henvises til faktorer som støttes av Reason (1997) og delvis av Pidgeon (1991) som holdninger, kultur og ledelse. Før 2019 hadde politiet et fragmentert avvikssystem, som ikke var enhetlig for ulike driftsenheter innen politiet. Polititjenestepersoner har derfor ikke lang tradisjon med et enhetlig avvikssystem og at de historisk kan ha en oppfattelse av at avvik er tungvint å rapportere. Det kan se ut som denne «historiske ballasten» kan være i ferd med å snu. Dette støttes av at rapporteringene i Synergi er stignende og at de fleste ansatte i politiet kjenner til at det er avviksportalen. Synergi inneholder flere av kriteriene Reason (1997) mener er viktig for god informasjonsflyt i avvikssystemet. Systemet er presist og et relativt enkelt å fylle ut, viser her til at mange respondenter har meldt inn avvik uten at de har opplæring i systemet. Det ivaretar avsenders og mottakers behov til rask og effektiv saksbehandling, hvis det er vilje til det hos ledelsen. Mange medarbeiderne oppfatter fortsatt likevel Synergi som tungvint og lite proaktivt system. Informantene i den kvalitative undersøkelsen som har personalansvar påpeker at det er lite føringer på hvem som er ansvarlig for hva og at det er uklart hvilke hendelser personellet skal skrive avvik på.

### 5.2 Sikkerhetskultur

«Politiet skal ha en god sikkerhetskultur» (Politidirektoratet, 2022). Sikkerhetskultur består av både formelle og uformelle faktorer (Reason, 1997). I forhold til de formelle faktorene angår dette blant annet internkontrollforskriften, men det kan være vanskelig å avdekke feil og mangler gjennom påse- og dokumentasjonsplikten hvis ikke arbeidsgiver får vite om sikkerhetsmessige utfordringene. De mer uformelle faktorene er miljøet og kommunikasjonen mellom medarbeidere for hvilket fokus de skal ha på jobb. Jeg vil i dette kapitlet i første rekke besvare forskningsspørsmål nummer 2: I hvilken grad legger kulturen i politiet til rette for god avvikshåndtering? På spørsmål i den

kvantitative spørreundersøkelsen om: Hvordan opplever du sikkerhetskulturen i Agder politidistrikt? Svarte en av respondentene dette:

*«Sikkerhet henger i stor grad sammen med risikovurderinger og beredskap i form av å vite hva vi skal gjøre når noe uønsket skjer, samt at vi har ressurser og kompetanse tilgjengelig for å håndtere oppdraget eller situasjonen på en tryggest mulig måte. I Agder PD opplever jeg at det ligger et stort forbedringspotensial i erfaringslæring. Jeg opplever videre at Agder PD er for risikovillige ovenfor egne ansatte i førstelinja i operativ tjeneste, hvor en konsekvens av uforholdsmessig lav bemanning medfører for høy og uønsket risiko på jobb».*

Her knyttes sikkerhetskultur opp til kompetanse i oppdragsløsningen og til at noe av kompetansen kan overføres i større grad via erfaringslæring. Til slutt tar respondenten opp ressursituasjonen med hensyn til lav bemanning i forhold til oppdragsløsningen og at det kan være tegn på dårlig sikkerhetskultur. Dette sier informantene i den kvalitative undersøkelsen også at de får mye meldinger på i Synergi og at det er et tilbakevendende problem. Hvis vi ser det i lys av politiets samfunnsoppdrag kan det gi noen svar på noe av dette. I politilovens § 1 står det ramset opp hva politiet skal gjøre. Noen av de viktigste punktene er:

- 1) Beskytte person, eiendom og fellesgoder
- 2) Forebygge kriminalitet
- 3) Avdekke og stanse kriminell virksomhet
- 4) Yte borgerne og andre myndigheter vern og bistand.

Hvordan politiet skal løse oppdragene står i politilovens § 6. Politiet skal søke å løse oppdragene med «opplysning, råd, pålegg eller advarsel ved iverksettelse av regulerende eller forebyggende tiltak». Hvis det ikke går, kan politiet etter § 6. 2 ledd bruke makt med ulike virkemidler for å løse oppdraget. Har politiet flere tjenestepersoner på et sted hvor det foregår/har foregått kriminalitet vil de ofte kunne håndtere situasjonen uten bruk av maktmidler. I tilfeller hvor de er mer underlegne vil de lettere kunne ty til makt og andre virkemidler for å løse oppdraget. Man kan derfor si at respondenten har noe rett i at politiet vil kunne håndtere hendelsene tryggere med høy bemanning. Politiet har ikke utømmelige ressurser og er pålagt å løse oppdragene innenfor foreliggende rammer. Dilemmaet her er et av problemene som er beskrevet i Rasmussens adopsjonsmodell gjengitt i figur 2.5.2 (Rasmussen, 1997).

I figur 4.3.1 fremkommer det at ca halvparten (49%) av respondentene i den kvantitative spørreundersøkelsen ikke synes sikkerhetskulturen i politidistriktet er god. Dette sier at mange ansatte mener den kan bli bedre. I undersøkelsen er dette spørsmålet fulgt opp med spørsmål til respondentene om de har kommentarer eller forslag til hva som kan bli bedre. Det har kommet et vidt spekter av svar, men mange peker på at sikkerhetskultur er en kontinuerlig prosess og at dette ikke følges godt nok opp av arbeidsgiver. Flere peker på at det ikke skjer endringer etter at ting er meldt i Synergi og at systemet er tungvint.

Det er 79% av den operative styrken som har opplevd vold eller trusler siste 5 år i tjenesten. Det er litt under halvparten av de operative mannskapene som syntes sikkerhetsutfordringene blir håndtert bra/meget bra av arbeidsgiver. Informantene i den kvalitative undersøkelsen mener at sikkerhetskulturen er bra og at alle avvik blir fulgt opp. Vi ser her et avvik mellom ledere og ansatte i oppfattelsen av sikkerhetskulturen i politiet. Det pekes på i «Daglig sikkerhetsmessig ledelse» (2022)

at leder skal «gå foran» og vise vei. De har et særlig ansvar for å etablere en god sikkerhetskultur. Informantene i undersøkelsen trekker frem at de tar opp problemstillinger på paroler og samlinger, hvor de oppfordrer til bruk av Synergi. Samtidig gir de uttrykk for i intervjuene at saksbehandlingen av avvikene tar tid og at de reelt ønsker færre avvik meldt inn. Engen, Et al., (2021) trekker frem kulturens betydning når det gjelder organisasjoners sårbarhet og problemer. Involverte individer, her de ansatte i politiet, påvirker sikkerhetskulturen i stor grad gjennom sin tilstedeværelse og handlinger (Reason, 1997). En god sikkerhetskultur er ikke bare avhengig av en enkelt faktor, men snarere av et samspill mellom ledelse, ansatte, prosedyrer, opplæring og kontinuerlig forbedring. Det er en kollektiv innsats for å skape et trygt og sikkert arbeidsmiljø (Reason, 1997). Dette støttes av Pidgeon (1991) som peker på at sikkerhetskultur er et samspill av holdninger, verdier og oppfatninger i en organisasjon. Dette utspiller seg ofte i samhandling mellom leder og ansatte.

Det kan se ut som sikkerhetskulturen i politiet er lite proaktiv og at man «hviler på laurbærene» i forhold til avvikssystemet Synergi. Systemet er en del av den formelle delen av sikkerhetskulturen, men rapporteringer og bruk av systemet kan påvirkes også av de uformelle faktorene (Reason, 1997). Rapporteringsgraden i Synergi er relativt lav, selv om den har økt med årene. Samlet sett ut ifra holdningene til informantene samt tilbakemeldinger fra ansatte i undersøkelsen, ser det ut som sikkerhetskulturen i politiet støtter seg på at de har et system som skal ivareta avvik og saksbehandle dem på «riktig» måte. Synergi fungerer i forhold til de formelle kravene og tilfredsstillende kravene i lovverket. Det er imidlertid mange ansatte som ikke har tillit til systemet så rapporteringsgraden er lav. Dette er synd når vi vet at de viktigste avviksmeldingene kommer fra arbeidstakere i den skarpe enden (Reason, 1997). Politiet vil gå glipp av oppdatert kunnskap om de menneskelige, teknologiske og organisatoriske faktorene som fastsetter sikkerheten i det helhetlige perspektivet. Dette fordi det er en manglende vilje eller tillit til å sende inn HMS-avvik. Feil og mangler blir dermed ikke analysert, og resultatet er at kunnskap og læringseffekt svekkes. De uformelle faktorene i sikkerhetskulturen i politiet er svak i forhold til tillit og tro på systemet. De uformelle faktorene i sikkerhetskulturen spiller også inn på rapporteringene i Synergi (Reason, 1997).

### 5.3 Politikultur

Jeg vil starte med å se på «Skytebaneulykken» som skjedde 10. oktober 2017 (se kapittel 1.0 i oppgaven). Selv om saken er noen år gammel aktualiserer den likevel en del læringspunkter og kan være nyttig i beskrivelsen av ulike sider av sikkerhetskultur i politiet. Den kan også gi en indikasjon på om sikkerhetskulturen i politiet har utviklet seg siden den gangen. Jeg vil i kapittelet søke å svare ut forskningsspørsmål nummer 2: I hvilken grad legger kulturen i politiet til rette for god avvikshåndtering?

Person A tok en sjanse på at eksplosivene kunne brennes uten å rådføre seg, eller på annen måte sjekke dette nærmere. Spesialenheten for politisaker konkluderte med at handlingen var ulovlig etter straffelovens § 188. Det som kanskje er like interessant ved denne saken er de forhold som ikke ble avdekket av Spesialenheten for politisaker. Hvem eide fenghettene? Hvor lenge hadde de vært i containeren? Hva skulle fenghettene brukes til? Hvem og hvor mange visste om fenghettene? Hvem hadde gitt tillatelse til at de kunne oppbevares i containeren og så videre.

Jeg vil først se på den formelle delen av forholdene, spesielt med henblikk på sikkerhetskulturen i politiet. Straffeloven er overtrådt gjennom handlingen hvor fenghettene ble kastet på bålet. Arbeidsmiljøloven § 2-2 er arbeidsgivers plikt til å sørge for sikkert arbeidsmiljø kan være brutt, avhengig av hvem som visste hva. I samme lov § 3-1 er det plikt til et systematisk HMS arbeid i

virksomheten. Her er det trolig flere brudd på krav ramset opp i bestemmelsen, gitt forutsetningene over. Det synes klart at internkontrollforskriften er brutt på flere områder. Forskriftens § 4 har krav til internkontroll i virksomheten. Ut ifra at arbeidsgiver disponerte og egne ansatte hadde tilgang til containeren skulle oppbevaringen av fenghettene vært oppdaget, hindret eller på annen måte varslet om. Ser vi saken i et mer teoretisk perspektiv vil det være flere brudd på god sikkerhetskultur. Reason (1997) sier at nødvendig informasjon skal nå de rette personene til rett tid. I saken her vet vi ikke hvem som har visst hva, men her er det åpenbart at risikoen med fenghettene ikke er kommunisert nok, på riktig måte, til riktige personer eller til rett tid. Spørsmålet som reiser seg her, er om skyteinstruktørene har vært en del av en subkultur som på mange områder kan karakteriseres med momenter referert til som «blue code of silence» (Loyens, 2011). Det er lite faktum rundt dette i åpne kilder. Hendelsen må her settes inn i en kontekst hvor tjenestepersonen som ble dømt er utdannet operative instruktør og har mye trening og utdanning innen operative disipliner. Personen har derfor spesielle forutsetninger for å kunne håndtere sprengstoff. Han har da en plikt til å bringe videre kunnskapen han har om risikoen ved dette -informasjonsplikt (Turner, 1976). Man kan også stille spørsmål om organisatoriske faktorer som opplæring og kontroll av ansatte (Reason, 1997).

Det er trolig ansatte som har visst, og ikke sagt ifra, og det har vært en kultur for å tillate lovbruddene. Individuer som bryter regler, kan skape dårlig sikkerhetskultur (Wiegmann et al., 2009). Reason (1997) støtter dette og sier at praksis hvor det blir akseptert å ta snarveier for å nå en målsetting kan skape en subkultur hvor sikkerhet ikke tas på alvor. Det kan ha vært gode hensikter i form av «målet helliger middelet», men så lenge fenghettene her ikke er dokumentert lovlige må det antas at de ikke hadde aktverdige formål til bruk for politiet, ergo er de ulovlige. Mannskapene kan dermed ikke «gjemme» seg bak gode hensikter. For å kunne gjøre en inngående vurdering her skulle det foreligget mer informasjon, men ut fra foreliggende materiale kan det se ut som det har vært en autonom kultur blant de operative instruktørene i distriktet (Granër, 2004).

Er denne ukulturen, som har vært blant hele eller deler av de operative instruktørene i Agder politidistrikt, også gjeldene for hvordan kulturen i politiet er i 2023? Det er viktig å arbeide for å fremme en åpen og ansvarlig sikkerhetskultur, der polititjenestepersoner oppmuntres til å rapportere om misligheter og uregelmessigheter, og der de føler seg trygge på at det vil bli håndtert på en rettferdig og objektiv måte (Reason, 1997). Dette er avgjørende for å opprettholde tilliten mellom politiet og samfunnet de tjener. Ut ifra den kvantitative spørreundersøkelsen ser vi at det er vilje til å bryte lover og regler for å kunne nå målet, hvor en av fire ansatte av operativt personell, har følt seg presset til å gjøre det, siste 5 år i tjenesten. Riktignok er det av disse 1% som har svart svært ofte og 7% ofte. Det er omtrent tilsvarende tall hvor operative mannskaper har latt være å rapportere en kollega som har gjort noe galt. Når det gjelder å rapportere en kollega peker Løyen (2011) på at det i en politikultur skapes sterke bånd og at det å rapportere en kollega blir ansett som svik. En faktor er at det er forventninger til at politiets etiske standard er høyere en øvrige yrkesgrupper og at det derfor ikke må komme ut at politiet gjør feil, en lojalitetskultur (Johannessen, 2013). Ubehagelige temaer og opplysninger skal holdes internt (Finstad, 2014). Det er 18% av operativt personell, som oppgir at de har brutt lover og regler siste 5 år i tjenesten for å løse oppdraget. Ser vi nærmere på tallene fremkommer det at 2% har svart «av og til» mens 16% har svart «sjelden». Tallene for polititjenestepersonell hvor «målet helliger middelet» kan derfor sies å være begrenset. Det fremkommer heller ikke i undersøkelsen hvilke lover og regler de er villige til å bryte, hvilket kan ha betydning for alvorlighetsgraden av forholdet. NOU 2009:12 peker på at det blir

et gap mellom regelverk og mangfoldet av oppgaver politiet skal løse. Dette gir rom for utvikling av holdninger, normer og adferd som kan være i strid med gjeldende regelverk.

Informantene i den kvalitative undersøkelsen påpeker at det er sterk lojalitetsfølelse blant det operative personellet og at de tar vare på og backer hverandre i oppdragsløsningen. Blant annet er de flinke til å kjøre «støtte» på oppdrag som kan være kompliserte eller kritiske, selv om mindre preserende oppdrag da må vente. Politikultur er ikke bare negativt og det kan ha en positiv innvirkning på oppdragsløsningen (Finnstad, 2013).

#### 5.4 Informert kultur

*«Vi lever i det tryggeste sekund i historien, på det tryggeste sted på kloden. Nyt det»*

Sitat: (Per Fugelli, 2015, gjengitt i Njå et al., 2020 s. 11).

Kan vi ut ifra dette på generelt grunnlag si at det eksisterer informert sikkerhetskultur? Svaret er åpenbart nei. Det har aldri vært så trygt å leve som nå, likevel omkommer eller skades det flere mennesker i Norge hver dag (Njå et al., 2020 s. 12). Vi har derfor fortsatt en lang vei å gå med tanke på å ha en optimal og god sikkerhetskultur i Norge. Clark (1999) legger en fortolkende tilnærming til grunn og ut ifra det har vi i liten grad påvirkning på de uformelle faktorene i sikkerhetskulturen. Dette er et syn som de fleste teoretikerne innen sikkerhetskultur har gått bort i fra. Reason (1997) har en funksjonalistisk tilnærming til begrepet hvor kulturen kan påvirkes uten og innenifra. Det krever åpenhet og tillit i organisasjonen hvor ansatte blir oppmuntret til å dele informasjon og bidra til kontinuerlig læring (Reason 1997). En informert kultur kan være spesielt viktig innenfor sikkerhetsstyring og risikoreduksjon, der innsamling og analyse av relevant informasjon er avgjørende for å identifisere potensielle risikoer og iverksette tiltak for å minimere dem.

Det er forskjell i den kvantitative undersøkelsen blant alle ansatte og den kvalitative undersøkelsen av personalledere i politiet om oppfatning av Synergi som system. Hvor ledelsen er mer positive til systemet en tilfellet er for arbeidstakerne. Jeg vil derfor se systemet opp imot objektive egenskaper/vilkår det Internasjonale Atomenergibyrået (IAEA) (2023) beskriver som kjennetegn på god sikkerhetskultur.

Et av vilkårene er at det skal være desentralisert struktur. Den som melder avvik i Synergi må også komme med forslag til løsning selv, noe som er med på å ansvarliggjøre avsender. Meldinger som skal saksbehandles i systemet blir saksbehandlet av nærmeste personalleder til melder. Systemet ligger tilgjengelig på nettet og har i tillegg en app som tjenestepersonene kan bruke. Ut ifra dette kan vi si at Synergi har en desentralisert struktur. Informasjonen i Synergi er en viktig del av den lærende sikkerhetskulturen, noe som også støttes av Reason (1997). Meldingene i Synergi er økende, men det er imidlertid mye informasjon som ikke kommer inn i systemet på grunn av at det er store mørketall. Det er mange arbeidsoppgaver som har prioritet foran å skrive avviksmelding og ledelsen ønsker ikke for mange meldinger i systemet da det tar tid å saksbehandle. En vil ikke da få full effekt av den lærende kulturen og informasjonsflyten vil utebli Reason (1997). Det vil gi økt sannsynlighet for at ulykker kan inntreffe (Turner, 1976). Systemet har derfor svakheter som lærende grunnlag i sikkerhetskulturen.

Synergi kommuniserer tydelig verdier i styringsdokumentene i politiet og på Synergi sin plattform på intranettet, men er det nok? For at en skal klare å legge til rette for en god sikkerhetskultur er det nødvendig med kompetanse innen avviksrapportering, det understrekes av både Reason (1997) og

Turner (1976). Avviksmeldinger blir veid opp imot faktorer som tid, ressurser og andre prioriteringer og selv om verdiene er kommunisert på ulike plattformer er det likevel ikke nok Rasmussen (1997).

En fjerde verdi som (IAEA) forfekter er at lederskap er en svært viktig faktor for god sikkerhetskultur, noe også Reason (1997) har som et sentralt element i sin teori. Lederskap er en synlig faktor og er en nøkkelfaktor for å skape god sikkerhetskultur. Her har ledere i politiet en oppgave å gjøre. Alle informantene i den kvalitative undersøkelsen sier at de oppfordrer ansatte på møter og paroler til å bruke Synergi. Det er gode hensikter, men likevel blir ikke opplæring i systemet og et kontinuerlig fokus på sikkerhetskulturen og avviksmeldingene satt høyt nok på agendaen.

Det siste punktet er å ha en integrert sikkerhetskultur i alle ledd. Det er på mange måter å ha en informert sikkerhetskultur (Reason, 1997) og (Bang, 2011, gjengitt i Kongsvik 2018 s 222). Synergi bidrar teknisk til at rapporteringen skal være gode, hvilket er en grunnleggende og viktig del av sikkerhetskulturen. Det er imidlertid flere formelle som uformelle faktorer som må foreligge for at man skal kunne karakterisere sikkerhetskulturen som god. Viser til kapittel 5.2 for nærmere drøftelse av dette punktet.

Ut ifra dette ser vi at momentene (IAEA) mener skal foreligge for å inneha god sikkerhetskultur bare i begrenset grad er til stede i politiet. Gjennom de empiriske funn ser vi at over halvparten av respondentene ikke er fornøyd med hvordan sikkerhetsutfordringene blir håndtert av arbeidsgiver. Dette er en indikasjon på at det er et stort forbedringspotensial for sikkerhetskulturen i politiet.

#### 5.4.1 Rapporterende kultur

Ut ifra Politilovens § 1, 2. ledd vil det være en forventning i samfunnet til at politiet tar større risiko enn øvrige yrkesgrupper i samfunnet for å «fremme og befeste borgernes rettsikkerhet, trygghet og alminnelig velferd for øvrig». De utsetter seg selv for større risiko på veiene av andre. Hvordan kan politiet gjennom sin oppdragsløsning og i andre jobberelaterte situasjoner ivareta sin egen sikkerhet? En viktig premisse for dette er at informasjonen om feil og mangler kommer frem til riktig beslutningstaker at det foreligger en rapporterende kultur som er en viktig faktor for læring (Reason, 1997). Jeg vil her søke svar på forskningsspørsmål nummer 1: Hvordan foregår rapportering og behandling av avvik i politiet?

Et av de viktigste grunnlag for en legitim og solid sikkerhetskultur er at det eksisterer en rapporteringskultur (Wiegmann et al., 2009 s. 127-128). Dette formalisert i internkontrollforskriften § 4, hvor det er nedfelt en plikt for alle ansatte til å bidra med sikkerhetsarbeid i virksomheten. Mye av Reason (1997) sin oppbygging til god sikkerhetskultur foregår gjennom avviksrapportering. En åpen og tillitsfull rapporterende kultur er avgjørende for å identifisere og håndtere potensielle risikoer og feil i organisasjonen (Reason, 1997). Spørsmålet her blir om Synergi ivaretar og bygger opp under god rapporterende kultur? Reason (1997) mener at avviksrapportering kan være tidkrevende, men at ansatte må se nytteverdien av å bruke avvikssystemet. Det skal være enkelt å bruke for at terskelen for å rapportere blir lav. Nesten alle respondentene vet at det er Synergi som er stedet for å melde avvik. Det er i tillegg mange som mener at rapporteringen også kan foregå via andre kanaler, noe som vitner om uvitenhet om regelverk og systemforståelse.

Reason (1997) tar også opp viktigheten av å gi tilbakemelding til avsender raskt og at avsender blir holdt informert og inkludert i saksbehandlingen. De totale rapporteringene i Synergi for hele landet er stigende og har økt fra 2020 til 2022 med over 30%. I kapittel 4.2 så vi at bare ca. halvparten av tjenestepersonene som har blitt utsatt for fare eller vold i tjenesten, siste 5 år, har meldt dette som



avvik. I «HMS-årsrapport» (2022) blir det dokumentert at det er stor underrapportering av avvik i politiet. Informanten i POD opplyser at det de siste årene er gjort flere endringer i systemet slik at prosentandelen for feilregistreringer er synkende, men erkjenner at det er underrapporteringer, spesielt innen personskader under yrkesutøvelse

Gjennom spørsmålene i den kvalitative innhenting, intervju av personalledere, fremkommer det informasjon om at det ofte i forbindelse med rapporteringer i Synergi, er hektisk og mange ting å tenke på. Det er flere rapporteringssystemer for ulike rapporter og skjema politiet skal fylle ut, eksempelvis etter saker som angår vold mot offentlig tjenestemann. Disse sakene har, målt i antall anmeldelser, steget med nesten 30% de siste 6 årene, mens meldinger på samme saker i Synergi de samme årene har sunket i antall rapporteringer, hvilket fremstår som alvorlig. Slike saker følger to spor som ofte skjer parallelt. Det ene er det uformelle og menneskelige aspektet, -ivaretaking av seg selv og sine kollegaer, gjennom defjuse og samtaler. Dette vil også gi en lærende effekt gjennom erfaringsutveksling av farefulle eller uforutsette hendelser (Reason, 1997). Gjennom tiltakskort for defjuse skal det være rutine at det blir skrevet en forebyggende melding i Synergi. Det finnes i politiet rutiner for at erfaringsutvekslingen blir videreført i organisasjonen. Det er en egen mappe i Synergi med «erfaringslæring etterforskning/påtale», men for personell i den operative styrken skal det legges et resyme under mappen «HMS» hvor også øvrige avvik skal inn. Dette blir i begrenset grad fulgt opp av personallederne for den operative styrken hvor det fremstår som litt vilkårlig om det blir skrevet forebyggende melding i Synergi etter slike samtaler eller ikke. Det kan være stor lærende effekt av å strukturere og videreføre denne kunnskapen. Imidlertid er tid også her en viktig forutsetning, hvor leder må sette av tid til det og det da må prioriteres foran mulige andre ventende oppdrag.

Det andre aspektet er alt det formelle hvor dokumenter, rapporter og øvrige rutinetrinn skal gjøres for å dokumentere og tilfredsstillende lovkrav og saksbehandlingsrutiner. Ut ifra empiri sammenholdt fra den kvalitative og den kvantitative undersøkelsen er det klare indikasjoner på at tidspress og andre prioriteringer er en viktig årsak til underrapporteringen i Synergi. Dette støttes av Reason (1997) som mener at tidspress og prioriteringer svekker den rapporterende kulturen. Rasmussen (1997) er enig i problemstillingen og har illustrert dette gjennom adopsjonsmodellen, se figur 2.5.2. Reason (1997) fem punkter for et velfungerende rapporteringssystem er sentrale for hvorvidt avvikssystemet bidrar til god rapporterende kultur. Under halvparten av respondentene i den kvantitative undersøkelsen av operativt personell syntet det er lett/veldig lett å melde avvik i Synergi. Det syntet ut ifra dette at det er lite brukervennlig. Det fremstår da som rart at bare ca 40% av de ansatte svarer at de har tatt opplæring i systemet.

52% av respondentene av operativt personell sier de nesten alltid/alltid har fått tilbakemeldinger på avviksmeldinger de har sent inn, hvilket er en annen viktig faktor for en rapporterende kultur (Reason, 1997). Informantene i den kvalitative undersøkelsen understreker at alle avvik blir saksbehandlet og at de ofte gir tilbakemelding muntlig til melder om status for avviket. Systemet er likevel laget slik at først når avviket avsluttes får melder en autogenerated melding fra systemet om at avviket er avsluttet. Informantene mener at de har god dialog med ansatte rundt dette. De mener også at Synergi til en viss grad er sikret mot disiplinærforføyelser, men at dette ikke er, i tilstrekkelig grad, testet ut i reelle saker. Synergi ivaretar også Reasons (1997) krav til konfidensialitet og anonymitet.

I «Veileder for verneombud i politiet» (2022) henvises det til at det forebyggende HMS-arbeid er mest effektivt og minst ressurskrevende. Det er henholdsvis 52% og 40% av operativt og øvrig personell som har opplevd avvik siste 5 år, men ikke tatt seg tid til å rapportere det. Hvis en ser dette opp imot krav i internkontrollforskriften § 5, 1. ledd pkt 3 står det at «arbeidsgiver skal sørge for at arbeidstakerne medvirker slik at samlet kunnskap og erfaring utnyttes» er det her et gap mellom faktisk rapporterte hendelser og hendelser som skulle vært rapportert. Ansatte melder at de ikke har tid til å fylle ut avviksmeldinger og arbeidsgiver har samtidig en plikt etter internkontrollforskriften til å tilrettelegge for at avvik kan og blir skrevet. Informantene i den kvalitative undersøkelsen sier at de opplyser og oppfordrer ansatte til å fylle ut avvik i Synergi, men sier samtidig at dette er opp til hver enkelt. Det er kun i tilfeller ved vold mot offentlig tjenestemann at informantene sier de forsøker å følge dette opp med den aktuelle personen.

Det er under halvparten av respondentene som har opplevd fare eller vold i tjenesten siste 5 år som har rapportert dette i avvikssystemet. Kan det være en fare i seg selv at det ikke er rapporteringer i Synergi? Siden Synergi er valgt av politidirektoratet som rapporteringskanal for feil, mangler og avvik som kan skape fare eller uønskede hendelser vil det være et problem at ikke ledelsen får informasjonen de trenger for å kunne utbedre mangelen. Avvik som ikke blir korrigert kan skape en kulturell blindhet (Turner, 1976).

#### 5.4.2 Lærende kultur

Arbeidsmiljøloven § 3-1, 2. ledd, C pålegger at arbeidsgiver skal: «kartlegge farer og problemer og på denne bakgrunn vurdere risikoforholdene i virksomheten». Dette blir fulgt opp av målet med Synergi i politiet hvor det står: «Vi skal lære av ting som går bra og dele erfaringer». Dette er sentralt i arbeidet med kontinuerlig forbedring er avvikssystemet i virksomheten (Politidirektoratet, 2023). En lærende kultur innebærer å skape et organisatorisk miljø der ansatte oppfordres og støttes til å lære av feil, dele kunnskap og kontinuerlig forbedring (Reason, 1997). Jeg vil her søke å svare ut forskningsspørsmål nummer 3: I hvilken grad bruker ansatte i politiet kunnskap om avvik til å forbedre sikkerheten?

Et avvik starter med en hendelse som en eller flere personer opplever som unormalt, farlig eller i strid med gjeldende regelverk. Utfordringen er hvordan en hendelse skal kunne gi læring og endret adferd eller tilpasset seg ny informasjon for en hel organisasjon, i dette tilfellet politiet, Jacobsen og Thorsvik (2013). Dette angår også i stor grad hvordan informasjonen når beslutningstakerne slik at riktig tiltak kan iverksettes (Turner, 1976). Læring kan foregå gjennom formaliserte kanaler som instruksjon, kurs og praksis eller gjennom mer uformelle kanaler som erfaring og kunnskapsoverføring. Vi har sett at det er store mørketall i avviksrapporteringen i politiet og dette kan skyldes flere faktorer. Læring består av komponentene: observasjon, refleksjon, skape og iverksette, hvor det siste er det vanskeligste -gjennomføre endringen en har lært. Iverksettelse av tiltak forutsetter at avvikene blir kommunisert. Det som i stor grad er utfordrende er å få observasjon/erfaringen med en uønsket hendelse til å gå «hele veien» slik at organisasjonen til slutt kan iverksette endring(ene) (Reason, 1997). Vi ser at dette også er forankret i politiets styringsdokumenter hvor det står at systematisk HMS-arbeid er en dynamisk prosess og at det skal evalueres og forbedres (Politidirektoratet, 2022)

De uformelle kanalene erfaring og læring kan foregå på er flere. Erfaringslæring kan ha stor betydning for hvordan kunnskap overføres mellom ansatte (Ramvi, 2007). I den kvalitative

spørreundersøkelsen fremkommer det at bare 37% av den operative styrken svarer at det ofte eller svært ofte legges til rette for at det deles erfaringer etter uforutsette hendelser. En måte å gjøre dette på er defjuse. Dette er primært for å luften hode for hendelser som kan være utfordrende å sitte med alene, men også for å lære av hendelsen. Dette er i stor grad styrt av arbeidsgiver og får derfor likevel også et formelt preg. Et internt tiltakskort for gjennomføringen av en slik prosess legger de ytre rammene for gjennomføringen. Det vil være ulike oppfatninger av hvilke hendelser som krever defjuse. Det kan være subjektive forskjeller her hvor ansatte reagerer forskjellig ut ifra erfaring, personlige følelser og annet som vil spille inn i vurderingen. Informasjonen som fremkommer i den kvalitative undersøkelsen gjennom intervju med personalledere viser at defjuse bare i noen grad blir fulgt opp med føringer i Synergi. Erfaringsoverføring og læring kan også skje på andre arena, eksempelvis hvor en kan dele erfarte episoder og hendelser over en kopp kaffe på pauserommet. Dette er viktig læring som vil være i alle organisasjoner, men som i liten grad blir dokumentert. Empirien viser at personallederne i undersøkelsen ikke har tilstrekkelig regelforståelse og det fremstår som tilfeldig i hvilke saker det blir delt erfaringer med i etterkant. «De tror» og er «ganske sikker» på at det skal defjuses etter eksempelvis vold mot offentlig tjenestemann, men vet ikke hvor dette er forankret.

Ut ifra den formaliserte avviksprosessen så har politiet et sted hvor avvik skal meldes. Meldinger i Synergi det blir derfor på mange måter et måleparameter på sikkerhetskulturen i politiet. Vi ser i den kvantitative undersøkelsen at det er under en tredjedel av den operative styrken som har tatt opplæring i Synergi. Trening og opplæring er et viktig element for å kunne håndtere situasjoner som man tidligere har erfart på en bedre måte (Reason, 1997). Det ikke er krav til å ta opplæring i Synergi. Synergi er til en viss grad selvforklarende og en bruker må ikke ha opplæring for å kunne melde et avvik. Vi kan likevel se dette i kontekst til flere av de åpne spørsmålene i spørreundersøkelsen, hvor flere respondenter påpekte at Synergi tok tid og var til dels tungvint å bruke, så burde nok her arbeidsgiver hatt en annen tilnærming til problemet.

Informanten fra POD sier at Politidirektoratet oppfordrer sterkt alle ansatte til å ta kurset, men sier det viktigste er at ledere tar opplæringen. Vi kan se dette i sammenheng til spørsmålet om hvor fornøyd er du med Synergi? Her svarer 40% av respondentene at de er fra «litt fornøyd» til «svært fornøyd» med systemet. Det vil altså si at 60% ikke er fornøyd. To av informantene i den kvalitative undersøkelsen peker på at de får flere avviksmeldinger som enten skulle vært i et annet system (ikke avvik) eller at det skrives avvik på feil grunnlag. Dette er det vanskelig å gjøre noe med og derfor blir disse meldingene avsluttet uten videre saksbehandling. De peker på at det kan være noe av grunnen til at mange ansatte ikke er fornøyd med Synergi.

Granskningskommisjonen etter 22. juli slo fast at holdninger og kultur hos lederne i norsk forvaltning var sentrale faktorer i forklaringen av hva som gikk galt under terrorangrepet på Regjeringsbygget og Utøya 2011. Det pekes på manglende forståelse, dårlig kommunikasjon og lite dynamisk kultur (NOU 2012:14). En dynamisk kultur er endringsvillig og lærende. En viktig del av god lærende kultur er å få iverksatt endringene. Dette er ifølge Reason (1997) også den vanskeligste delen. I den empiriske undersøkelsen er det bare 9% av den operative styrken som melder om at det ofte/svært ofte/alltid har blitt endret praksis etter at de rapporterte i Synergi. Tar vi også med kategorien «av og til» øker prosentandelen til 33. Dette er likevel lavt og det må tas i betraktning at politiet er en sikkerhetsorganisasjon og har en risikoutsatt jobb, hvor fokus på sikkerhet bør være topp prioritert.

Det er bare en av tre respondenter i den operative styrken som sier at sin nærmeste leder har snakket om avvik siste året. En viktig forutsetning er at medarbeiderne er bevisste på hva som skal rapporteres i Synergi og at det gis tid og kunnskap til å gjøre dette. Dette understrekes av Reason (1997) som sier det er viktig at virksomheten får vite om avvik, feil og mangler som kan ha betydning for sikkerheten i organisasjonen og at det skal legges til rette for det. For at avvik skal rapporteres er det en forutsetning at ansatte vet hvordan man skal rapportere, har fått nødvendig opplæring og kjenner systemet, det skal rapporteres i. Det handler om bevisstgjøring og informasjon om temaet til ansatte i virksomheten. Turner (1976) ser dette fra en annen side og tar opp viktigheten av at informasjonen må komme til rett sted til riktig tid og at informasjonen blir oppfattet slik den er ment. Det er derfor viktig å ha kompetanse om avvikssystemet, slik at informasjonen kommer frem dit den skal. Westrum (1993) presiserer dette ytterligere og mener arbeidsgiver aktivt skal søke etter informasjon, herunder granske ulykke, analysere nestenulykker og andre potensielle farer for å bedre sikkerheten. Det er ikke nok for arbeidsgiver å «oppfordre til» eller lignende, men må også stille krav til hva, hvor og når det skal rapporteres på. Vi ser at informant 1,2 og 3 i den kvalitative undersøkelsen i liten eller ingen grad kjente til regelverket for hva som skulle rapporteres i Synergi. Reason (1997) støtter Westrum (1993) og fremhever betydningen av å analysere hendelser grundig for å forstå de underliggende årsakene og iverksette tiltak for å redusere risikoen for fremtidige hendelser.

For at sikkerhetskultur skal fungere godt er det en forutsetning at det er god kommunikasjon og informasjonsflyt (Westrum, 1993) som støttes av (Reason, 1997). Vi ser av dette at «verktøyet» for avviksmeldinger er til stede og fungerer i politiet. Politiet som organisasjon er lite proaktive når det gjelder læring og innovasjon. De har et avvikssystem som fungerer, men stiller i liten grad krav til hvilken informasjon som skal inn i systemet. Det er liten oppfølginga av hvilke avvik som skal rapporteres, hvem som skal rapportere og gi arbeidstaker tid til å prioritere dette. All opplæring er frivillig, men det fratar ikke ledere muligheten til å fokusere på sikkerhet og drive intern opplæring/veiledning. Personallederne saksbehandler rapporterte avvik, men påvirker i for liten grad hva slags avvik som skal rapporteres. De har også for liten kjennskap til regler og krav relatert til avvik og uønskede hendelser. Politiet kan på mange måter sammenlignes med en byråkratisk organisasjon som utad har et system som fungerer, men hvor det er liten endringsvilje internt i virksomheten (Westrum, 1993).

#### 5.4.3 Rettferdig kultur

Rettferdig kultur handler om å erkjenne at feil og uhell kan oppstå i virksomheten og ha et system som motiverer ansatte til å rapportere avvik. Læring av feil går foran sanksjonering av klanderverdig oppførsel, men likevel innenfor rimelighetens grenser Reason (1997). Jeg vil her søke svar på forskningsspørsmål nummer 3: I hvilken grad bruker ansatte i politiet kunnskap om avvik til å forbedre sikkerheten?

Et av spørsmålene som kan være en interessant problemstilling i forhold til «Skytebaneulykken» er: Hva hvis en tjenesteperson, før eksplosjonen, hadde varslet om kritikkverdige eller ulovlige forhold, i dette tilfelle ulovlig oppbevaring av sprengstoff? «Varsleren» kunne selv ha vært delaktig i oppbevaringen og kjent til at det var ulovlig. Wiegmann et al., (2009) sier at ansatte som bryter regler kan skape dårlig sikkerhetskultur. Arbeidsgiver måtte her ha gjort en vurdering om aktuelle tjenestepersoner, inkludert varsleren, skulle sanksjoneres eller ikke. Dette veid opp imot å oppmuntre ansatte til å melde om kritikkverdige forhold eller sikkerhetsmessige utfordringer.

Reason (1997) legger vekt på at ansatte skal kunne rapportere hendelser uten frykt for represalier eller straff, med mindre det er uaktsomt eller med overlegg. Denne hypotetiske problemstillingen hadde åpenbart vært et dilemma for ledelsen i politiet og er tatt med for å illustrere hva rettferdig kultur kan innebære.

I den kvantitative spørreundersøkelsen svarer 34% av respondentene av den operative styrken at de av og til/ofte/svært ofte har vært redd for konsekvensene av å rapportere et avvik siste 5 år i tjenesten. Det er to aktuelle sider av denne problemstillingen. Frykten kan gjelde sanksjoner eller negative tilbakemeldinger fra arbeidsgiver eller fra andre ansatte. Når det gjelder hvordan arbeidsgiver håndterer dette påvirkes det delvis av formelle regler, men også av «kultur, holdninger og ledelse» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2023). Ulike utredninger siste årene peker også i retning av at politiet har kulturelle utfordringer og at de må utvikle å bli en lærende organisasjon hvor kommunikasjon og informasjon forbedres (NOU 2012:14). Hvis frykten skyldtes sanksjoner eller negative reaksjoner fra øvrige ansatte vil det være utslag av en kultur hvor det er skapt praksis ut ifra normer og atferd som kan være i strid med gjeldende regelverk (NOU 2009:12). Dette støttes av Wiegmann et al., (2009) som peker på at frykt for å rapportere en kollega for ikke få represalier eller negativ respons er lett i en ukultur. Reason (1997) er enig i det og beskriver hvordan subkulturer kan dannes hvor det over tid blir godtatt å bryte lover og regler for å nå et mål.

Politiets sikkerhetsarbeid skal være risikobasert og det er enhetsleders ansvar å gjennomføre dette innenfor eget ansvarsområde (Politidirektoratet, 2022). Dette angir et «føre-var»-prinsipp hvor ansatte i politiet skal tenke på risiko i tjenesteoppdrag og i arbeidet for øvrig. Leder gis her et særlig ansvar for innføring og gjennomføring av dette. Det er også et krav om at metodene som brukes til å kartlegge risiko skal være dokumentert. Det skal tåle å bli etterprøvd og være etterrettelig (Politidirektoratet, 2020).

Halvparten av operativt personell svarer at det ofte/svært ofte er rom for å gjøre risikovurderinger før oppdragsløsning til tross for at det går ut over måloppnåelsen. Den andre halvparten har svart av og til/sjelden/vet ikke på dette spørsmålet. For disse er det viktigere at de kommer raskt frem og får løst oppdraget tidlig heller enn å prioritere egensikkerhet for seg og sine kollegaer. Dette kan være egenskaper som beskrevet i den patologiske kategorien til Westrum (1993), noe som i strid med hva Reason (1997) mener skal foreligge for en god sikkerhetskultur.

Det skal mye til for at arbeidstakere skal bli straffet for å rapportere HMS-avvik. Det kan eventuelt føre til at ansatte ikke rapporterer inn avvik og viktig informasjon uteblir. Menneskelige feil skal ses på som rotårsaker heller en personlige feilhandlinger (Reason, 1997). Dette støttes delvis av Turner (1976), men hvor fokuset er på informasjonsutvekslingen i forkant av den uønskede hendelsen. Informantene i den kvalitative undersøkelsen sier at de forsøker å oppmuntre sine ansatte til å ta vare på seg selv og tenke egensikkerhet, men at de ikke har kontroll på at det blir gjort. Informant 1 og 3 mener at de som ledere er flinke til å oppfordre sine ansatte til å skrive avvik, men at det i liten grad blir fulgt opp. Det peker i retning av en lite resilient organisasjon hvor systemets evne til å overvåke/identifisere og systemets evne til å lære her er svekket (Hollnagel, 2017). Det eksisterer til en viss grad også en fryktkultur for å rapportere et avvik, selv om dette tilsynelatende ikke er veldig utpreget. Dette er i første rekke et kulturelt problem, men er også et organisatorisk problem for politiet som virksomhet.

#### 5.4.4 Fleksibel kultur

Politiet er en stor organisasjon med over 11000 politiutdannet tjenestepersoner. Det stiller høye krav til ledelse og struktur innen sikkerhet generelt og sikkerhetsledelse spesielt. Det er særlig utfordrende for store virksomheter å lære av feil og mangler og kunne sette det inn i en større sammenheng. Jeg vil her forsøke å svare ut forskningsspørsmål nummer 3: I hvilken grad bruker ansatte i politiet kunnskap om avvik til å forbedre sikkerheten?

Det er et fåtall av respondentene i den kvantitative spørreundersøkelsen som sier de merker endringer etter uforutsette hendelser i virksomheten. Store organisasjoner kan være vanskelig å «snu» og det tar tid og ta til seg informasjon, analysere og bearbeide denne før virksomheten kan iverksette tiltak. Jakobsen & Thorsvik (2013) mener at læring starter på individnivå og på bakgrunn av erfaringer de gjør må kommunisere dette inn til organisasjonen som skal omsette kunnskap til organisatorisk læring. Reason (1997) hevder at iverksettelsen av tiltak er det vanskeligste og blir ofte ignorert av organisasjonen. Politiet er underlagt internkontrollforskriften. Det er i § 5 nedfelt en plikt til å jobbe proaktivt med sikkerhet for ansatte og samfunnet for øvrig. Det er litt over en tredjedel operative mannskaper i undersøkelsen som mener at arbeidsgiver legger til rette for (ofte/svært ofte) å dele erfaringer etter uforutsette hendelser i tjenesten. I «Årsrapport-HMS» (2022) står det at Synergi gir politiet en unik mulighet til å jobbe systematisk med HMS. Reason (1997) fremhever at det i en fleksibel kultur gjelder å kunne identifisere, tilpasse seg endrede risikofaktorer, håndtere usikkerhet, implementere effektive sikkerhetsrutiner og reagere på endringer i arbeidsforholdene.

Hendelser som kan påvirke sikkerheten negativt, skal rapporteres og følges opp på en systematisk måte. Det skal også legges til rette for slik rapportering (Policy for sikkerhet i politiet, 2022). Et viktig spørsmål under fleksibel kultur er hvor dynamisk organisasjonen er. Hvor lett kan virksomheten «snu seg rundt», endre eller tilpasse seg ny informasjon? For å plassere ansvaret samt å lage en organisatorisk struktur hvor informasjon blir fanget opp og virksomheten har mulighet til å gjøre endringer, tilpasset ny kunnskap har Politidirektoratet tatt noen grep. De pålegger de enkelte politidistrikt å opprette egne ledelsessystemer for sikkerhet i egen virksomhet og de skal være tilpasset lokale forhold. Ansvaret for sikkerhet skal i størst mulig grad ligge på lokal ledelse (Policy for sikkerhet i politiet, 2022).

To informanter i den kvalitative undersøkelsen sier han har sett en endring i organisasjonen etter at Synergi ble innført. Det var tidligere en frykttkultur i forhold til å melde avvik, men at det har blitt bedre nå etter innføringen av Synergi. Avvikssystemet gjør at avviksmeldingene blir mer presise og lettere å saksbehandle, slik at virksomheten kan gjøre endringer på bakgrunn av dette. Reason (1997) ser fleksibilitet i sammenheng med evnen til å lære. En fleksibel kultur kan også fremme en lærende organisasjon der ansatte oppmuntres til å dele kunnskap og erfaringer, eksperimenterer med nye tilnærminger og lære av feil for å forbedre sikkerheten. Politidirektoratet har valgt Synergi som meldingsplattform for avviksmeldinger og mener at det gir grunnlag for at sikkerhetskulturen er fleksibel og endringsvillig. Det er under halvparten av informantene som i spørreundersøkelsen har svart at de har meldt avvik i Synergi, som svarer at det er lett/veldig lett og melde avvik i systemet. Dette kan sees i sammenheng med resultater fremkommet under lærende kultur hvor flere opplever at det er lenge siden ledelsen har satt fokus på avvik/HMS og at det i liten grad blir fulgt opp med opplæring i Synergi.

Vi ser at Politidirektoratet har «sitt på det tørre» og har laget en struktur hvor organisasjonen skal kunne ta til seg ny informasjon og lære av det. Det er en struktur som er i henhold til forankringen i

lovverket. Det empiriske materialet sier at kulturen avviksrapporteringen er en viktig del av, bare i begrenset grad, har legitimitet og blir brukt som det skal av ansatte i politiet. Organisasjonskulturen er bare delvis i stand til å tilpasse seg endringer og ha en fleksibilitet i virksomheten som er viktig for å takle uforutsette hendelser, endringer og komplekse utfordringer.

## 5.5 Informasjonsflyt

Skal vi forstå en ulykke må vi avdekke hvorfor informasjonen som kunne hindret ulykken, ikke ble fanget opp eller forstått før ulykken intraff (Turner, 1976). Jeg vil her svare ut forskningsspørsmål nummer fire: Hvordan foregår informasjonsflyten i avviksrapporteringen? Jeg vil først se dette i kontekst til «Skytebaneulykken» som reiser noen interessante problemstillinger. Deretter vil jeg se forskningsspørsmålet opp imot om det har vært endringer siden ulykken og så mer på hvordan informasjonen om avvik fungerer i organisasjonen.

Det var flere skyteinstruktører som hadde tilgang til og brukte containeren daglig, hvor fenghettene lå lagret. Det har vært informasjon tilgjengelig, men dette har ikke kommet frem til ledelsen eller at ledelsen har ignorert dette. Dette samsvarer med Turners teorier (1976) hvor det i ulykker finnes informasjon, men organisasjonen eller ledelsen er ikke i stand til å tolke den eller at den blir oversett. Hva er årsakene til det? Det er særlig tre hovedhypoteser som kan være interessante å vurdere, og som er relevante i forhold til Rasmussens (1986) informasjonsprosesseringsperspektivet. Selv om det i denne saken bare var en person som ble dømt, har trolig flere ansatte kjent til fenghettene i containeren. Hvorfor har ingen sagt ifra? Eller har ledelsen visst, men ikke gjort noe med det eller ledelsen har ikke visst. Alle disse aktualiserer teoriene om informasjonsflyt i virksomheter. Rasmussen og Svedung (2000) legger vekt på at menneskelig atferd og beslutninger ikke kan vurderes isolert fra konteksten de opererer i. Har det vært en kultur blant instruktørene i politiet for at de dekker hverandre, tøyde grenser og gått på accord med lovverket? Graner (2004) beskriver dette som den autonome kulturen. Hvis ledelsen har visst, men ignorert informasjonen kan det være flere årsaksfaktorer til dette. De har ikke fått all informasjon, de har tidligere selv vært en del av en ukultur eller de har oversett informasjonen. Jeg vil her vise til evalueringsutvalget for politisaker «Politikorrupsjon Lederskap, risikoerkjennelse og læring» (2021) hvor det står at «ledere er viktige kulturbærere og rollemodeller som skal stimulere og fremme ønsket adferd». Hypoteser og spørsmål knyttet til hvem som visste hva i denne aktuelle ulykken vil vi trolig aldri få svar på, men saken reiser flere aktuelle problemstillinger.

Det er interessant å se om det har vært endring fra ulykken skjedde til i dag. To år etter ulykken ble Synergi innført for hele politiet. Det har som formål å «lære av ting som går bra og dele erfaringer» (Politiets intranett, 2023). Det har vært økning i antall hendelser i Synergi og det virker som systemet er mer innarbeidet (Årsrapport-HMS, 2022). Informantene i den kvalitative undersøkelsen sier at systemet nå fungerer bedre, det er færre feilregistreringer og systemet er mer innarbeidet. Brukerne av systemet svarer imidlertid, i den kvantitative undersøkelsen, at systemet delvis fungerer. Under halvparten av respondentene svarer at systemet er lett/veldig lett å bruke. Reason (1997) mener det er en forutsetning for at ansatte skal rapportere uønskede hendelser stoler på rapporteringssystemet og at systemet er tilgjengelig. Her har Politidirektoratet blant annet utviklet en app som skal gjøre tilgjengeligheten bedre for å kunne rapportere avvik. Tilfredsstillende Synergi faktorene som nevnt i kapittel 2.4 som Reason (1997) mener skal foreligge for et godt rapporteringssystem?

Jens Rasmussen sier at selv om teorier rundt ulykkesårsaker er vel kjent, så skjer det likevel ulykker (Rasmussen, 1997). I empirien fra den kvantitative undersøkelsen viser det at nesten alle ansatte i politiet kjenner Synergi, hvor de finner det og hva det skal brukes til. Ut ifra funn i den kvantitative spørreundersøkelsen ser vi at det er moderat rapporteringsgrad i systemet. Det vil si at all informasjon ikke er tilgjengelig for virksomhetens ledelse og det er da vanskelig å fatte presise gode beslutninger med hensyn til sikkerhet og tiltak (Reason, 1997). Dette kan vi se i relasjon til Rasmussens flernivåmodell hvor det kan medføre kontrolltap over arbeidsprosesser som kan føre til faremomenter (Rasmussen, 1997). Det er også vanskelig å ha en dynamisk kontrollprosess, da ikke all informasjon er tilgjengelig (Rasmussen & Svedung, 2000).

I spørreundersøkelsen til alle ansatte i Agder politidistrikt så vi at 8% operativt personell har, siste 5 år i tjenesten, latt seg presse til å gjøre ting som ikke er i henhold til lover og regler for å nå målet. Dette er trolig preget av lyst til å gjøre en god jobb og få anerkjennelse. Politiet kan ha gode intensjoner med utførelse av tjenestehandlinger, selv om de må bryte lover og regler, for å løse oppdraget. Dette beskriver Rasmussen (1997) gjennom adopsjonsmodellen gjengitt i figur 2.8.2 hvor ulike krav, forventninger og press påvirker utførelse av arbeidsoppgaver. Samme hensyn, men hvor presset er tid og kapasitet, kan vi se under intervjuet med informant nummer 1. hvor en kollega kom inn og fortalte om en pågripelse som nylig hadde skjedd. Informanten brukte det som eksempel på arbeidsoppgaver politiet da fikk i forbindelse med dette. De arbeidsoppgavene kunne ofte gå ut over prioriteringen av å fylle ut avviksmelding i Synergi.

I styringsdokumentene for sikkerhetsarbeidet i politiet «Ledelsessystem for sikkerhet, 2019» og «Gjennomføring av ledelsens gjennomgang, 2020» er det trukket linjer for hvordan sikkerhetsarbeidet i politiet skal fungere og på hvilket grunnlag ledelsen skal fatte beslutninger som har betydning for sikkerheten. Synergi er i dette bildet en viktig informasjonskanal i forhold til sikkerhetsrelaterte hendelser i virksomheten. Tall fra den kvantitative spørreundersøkelsen viser at det er under halvparten av den operative politistyrken som har meldt avvik siste 5 år. Av personell som har meldt avvik har tre av fire personer meldt bare 1-5 ganger. Sammenligner vi disse tallene mot opplevd avvik så ser vi at avvikssystemet i begrenset grad blir brukt. Det er gjennom undersøkelsen dokumentert store mørketall i rapporteringen. Bare 26% av den operative styrken er fornøyd eller svært fornøyd med systemet angir at politiet som virksomhet ikke får all tilgjengelig informasjon. Dette er et sikkerhetsproblem (Turner, 1976). Rasmussen (1997) støtter dette og har gjennom sine modeller pekt på sikkerhetsmessige utfordringer dette gir.

## 5.6 Oppsummering drøftelse

*«Produktet av individenes og gruppens holdninger, verdier, kompetanse og atferdsmønstre som vier deres forpliktelse til å følge organisasjonens helse og sikkerhetsprogrammer. Organisasjoner med god sikkerhetskultur kjennetegnes av en kommunikasjon bygget på gjensidig tillit, delt oppfatning av betydningen av sikkerhet og en tiltro til effekten av forebyggende tiltak»*

*«Sikkerhetskultur» (Reason, 1997)*

Reasons definisjon oppsummerer på mange måter hva som skal til for å inneha en god sikkerhetskultur og det henger i stor grad sammen med oppgavens problemstilling. For å kunne svare ut problemstillingen: «Hvordan påvirker avviksrapporteringer sikkerhetskulturen i politiet» vil jeg her oppsummere hvilke svar forskningsspørsmålene har gitt. Rapporteringen og behandlingen av



avvik i politiet foregår gjennom avvikssystemet Synergi. Portalen er nå et vel innarbeidet system for melding av avvik, men er fortsatt under utvikling og forbedring. Synergi forankrer det lovpålagte HMS-arbeidet i virksomheten som støttes av flere styringsdokumenter i etaten. Systemet fungerer og alle avviksmeldinger blir saksbehandlet, men det er store mørketall og mange avvik blir ikke rapportert. Det medfører at ledelsen ikke får all tilgjengelig informasjon når beslutninger om sikkerhetsrelaterte forhold skal bestemmes. Den rapporterende delen av sikkerhetskulturen ansees som svak hvor systemet i seg selv tilfredsstillende alle krav, men utførelsen av personalet, i stor grad svikter. Dette skyldes i stor grad organisatoriske årsaker hvor ledelsen i politiet må gi tid, rom og oppfølging for at avviksmeldinger skal bli skrevet (Reason, 1997).

I hvilken grad legger kulturen i politiet til rette for god avvikshåndtering? Kultur er viktig når det gjelder organisasjoners sårbarhet og problemer (Engen et al., 2021). Sikkerhetskulturen i politiet fremstår som lite proaktiv. Dette støttes av den kvantitative undersøkelsen hvor bare halvparten av respondentene som syntes den er god/veldig god. «Skytebanesaken» har vist klare tegn på at det har eksistert en autonom kultur i deler av politiet, karakterisert som «blue code of silence» (Loyens, 2011). Det er fortsatt spor av dette, spesielt med tanke på hvor måloppnåelsen er viktig i oppdraget, men det ser ut som det i mindre grad er til stede nå.

I hvilken grad bruker politiet kunnskap om avvik til å forbedre sikkerheten? Hvordan kan politiet lære av avvik og uforutsette hendelser? Læring er basert på erfaring og kunnskap hvor man endrer adferd etter ny informasjon. I dette tilfellet er informasjonen ufullstendig noe som reduserer læringen. Det er fortsatt mange ansatte som er ukomfortable med Synergi og flere rapporterer om at systemet er komplisert eller at det ikke hjelper å melde avvik. Personalledere for den operative politistyrken forsøker å oppfordre ansatte til å bruke avvikssystemet samtidig som de rapporterer at det tar en del tid å saksbehandle avvik. Den operative styrken har ofte behov for å melde inn avvik når det er andre presserende arbeidsoppgaver som venter, eksempelvis lovpålagte rapporter etter pågripelse. Disse blir da ofte prioritert foran meldinger om avvik. Mange respondenter sier at det ikke nytter å melde inn avvik og at andre arbeidsoppgaver blir prioritert foran dette. Flere syntes også systemet er komplisert. Dette må sees i lys av at under en av tre respondenter av de operative mannskapene har gjennomført opplæring i Synergi.

Informasjonsflyten i avviksrapporteringen fungerer for innmeldte avvik. Problemet er informasjonen som ikke kommer i avvikssystemet og ledelsen må derved fatte beslutninger som angår sikkerhet og sikker utførelse av arbeid på sviktende eller mangelfullt grunnlag. Dette kan føre til uforutsette hendelser og ulykker (Turner, 1976). Dette skyldes delvis tidspress og andre prioriteringer som beskrevet i adopsjonsmodellen til (Rasmussen, 1997). Det er også klare indikasjoner på at det er liten entusiasme og lite fokus på sikkerhet fra ledernes side i politiet. Det resulterer i færre meldinger, mindre engasjement og lite vilje til å forbedre arbeidshverdagen.

## 6.0 Konklusjon

En konklusjon er en slutning som trekkes ut fra premisser eller fakta (Store norske leksikon, 2023).

I forrige kapittel trakk jeg linjene fra «Skytebanesaken» og frem til i dag hvor jeg svarte ut forskningsspørsmålene ut ifra relevant teori som jeg drøftet opp imot innhentet empiri. Her vil jeg i kapittel 6.1 trekke linjene litt mer overordnet før jeg i kapittel 6.2 ser litt inn i fremtiden og kan komme med anbefalinger til føringer i politiet samt forslag til videre forskning i kapittel 6.3.

### 6.1 Sikkerhetskultur i politiet

Jeg har i denne oppgaven valgt å kartlegge sikkerhetskulturen i politiet og sett dette i sammenheng med avviksrapporingen i etaten. Politiet innførte et felles avvikssystem for hele etaten i 2019, Synergi. Systemet har vært under utvikling og forbedring og er nå godt innarbeidet blant medarbeiderne i politiet. Avviksrapporing er en av grunnpilarene i en god sikkerhetskultur og er på mange måter viktig for å kunne håndtere sikkerhetsmessige utfordringer. Det er klare føringer i lovverket, viser blant annet til arbeidsmiljøloven og internkontrollforskriften, på hvordan sikkerhetsarbeidet i virksomheter skal fungere. Dette er fulgt opp i flere styringsdokumenter i politiet med krav til hvordan sikkerhetsarbeidet skal planlegges, utføres, kontrolleres og forbedres. Det formelle grunnlaget for et tilfredsstillende avvikssystem er på plass. Likevel ser vi at det er store mørketall i avviksrapporingen i Synergi. Dette medfører at ledelsen ikke har all informasjon tilgjengelig når de skal fatte beslutninger om sikkerhetsrelaterte forhold, hvilket i seg selv er alvorlig.

Det er til dels store forskjeller i rapporteringene fra den operative styrken i politiet til øvrige ansatte. Hvor det operative personellet i særdeleshet har størst og flest registrerte avvik, men minst tid og minst kunnskap om avvikssystemet. Det er også der mørketallene er størst. Ledelsen i politiet, ved Politidirektoratet, har valgt en linje hvor avviksrapporing er basert på engasjement og til dels frivillighet. Avviksrapporingen av alvorlige hendelser kommer ofte i konkurrans med øvrige lovpålagte rapporteringer, i forbindelse med pågripelser og lignede, og blir derfor nedprioritert. Regelforståelsen på området er lav, også hos personallederne. Avviksrapporingen i politiet har et formelt rammeverk og en teknisk løsning som tilsynelatende fungerer godt, men mange ansatte mangler til dels verdier, holdninger, kompetanse og adferdsmønstre som skal til for å tilfredsstillende god sikkerhetskultur. Den lærende effekten av avviksmeldingene er begrenset da det er lite publisitet og engasjement rundt rapporteringene og det er også i noen grad tilfeldig hva som blir rapportert og ikke i Synergi.

I teorien, og hvor dette går igjen i flere styringsdokumenter i politiet, er det sagt at sikkerhetskultur er en kontinuerlig prosess og at lederne skal gå foran som gode rollemodeller og vise vei. Det er lite entusiasme å spore i organisasjonen og flere ser på skiving i Synergi som en «må» oppgave og ikke en mulighet for at fremtiden blir litt sikrere, litt bedre. Avviksrapporing er en viktig del av en god sikkerhetskultur. Sikkerhetskultur er en viktig barriere i virksomheten. Gjennom gode barrierer vil virksomheten være mer robust og risikoen for uforutsette hendelser eller ulykker vil minke.

## 6.2 Mulige forbedringspunkter

Sikkerhetskulturen i politiet har flere forbedringspunkter. Særlig rapporterer operativt personell at det ofte er mange samtidige oppgaver når de har blitt utsatt for fare eller vold i tjenesten. De må prioritere lovpålagte krav og dokumentasjon i forhold til straffesaker fremfor å melde avvik i Synergi. For å skape et miljø med gode rapporteringsrutiner, må rapporteringssystemet være brukervennlig og tilgjengelig. De ansatte må i tillegg se verdien av rapporteringene og gevinsten dette gir (Reason, 1997). Her bør det være mulig for Politidirektoratet å lage tekniske løsninger hvor man genererer automatisk avviksmeldinger eller et varsel når man skriver for eksempel anmeldelse for vold mot offentlig tjenestemann. Det kan lages løsninger som vil gjøre dette bedre, selv om det trolig er begrensninger i å blande straffesaksdokumenter med meldinger i et internt avvikssystem.

Operasjonsentralen leder de operative styrkene og det vil også være mulig at det lages et varsel hvor tjenestemenn har vært involvert i krevende hendelser. Dette kunne da gått til leder som skulle sørge for at det kom inn avviksmeldinger i etterkant. Det finnes her flere muligheter, men faktum er at politiet bør være interessert i å lage et system som har legitimitet blant brukerne og samtidig tidsbesparende og bedre tilpasset dagens arbeidsoppgaver etter utførte tjenesteoppdrag. Et av de sentrale punktene til det Internasjonale Atomenergibyrådet (IAEA) mener må være til stede for å inneha en god sikkerhetskultur er at det eksisterer en positiv sikkerhetskultur integrert i alle ledd i virksomheten (IAEA, 2023).

Ved siden av politiet jobber jeg deltid i en privat bedrift. I personalrommene der er det montert skjermer hvor det kontinuerlig ruller HMS-relatert informasjon. Noen eksempler er: Hvor lenge er det siden forrige personskade på jobb, hva koster skader på personell og eiendom, kontaktinformasjon til verneombud, ulike HMS-kurs og informasjon angående nytt verneutstyr med mer. Dette for å holde sikkerhetsarbeidet «varmt» og minne arbeiderne på at sikkerhetskultur er en kontinuerlig prosess. Virker det? Hvordan kan politiet få opp entusiasmen rundt tema sikkerhet og sikkerhetskultur?

Flere respondenter påpekte at de ønsket større åpenhet og publisitet rundt avviksmeldingene. Kan politiet anonymisere og publisere noen avviksmeldinger intern slik at personellet ser hva det jobbes med? Trolig kan de det? Her er mulighetene mange for å lage en bedre struktur på avviksmeldingene og få det høyrere opp på dagsorden. Det er også mulig å skape mer entusiasme og fokus på sikkerheten i utførelsen av tjenesteoppdragene, men det krever nytenkning og at man i mindre grad gjemmer seg bak et formalisert system som tilfredsstillende lover og regler, men i liten grad stimulerer til proaktiv tenkning.

## 6.3 Forslag til videre forskning

Denne studien har sett på sikkerhetskulturen i politiet ut ifra hvordan avvikssystemet i virksomheten fungerer. Det er en av flere deler som hører til god sikkerhetskultur. Det er flere sider av sikkerhetskulturen som hadde vært interessant å se i kontekst til dette. Vi har også sett at spesielt den rapporterende, og deler av den lærende, kulturen er svak samt at det er mangler i den rettferdige og fleksible kulturen. Mye av dette kan trolig rettes gjennom fokus, trening og læring.

Når politiet får nye maktmidler de kan bruke etter politilovens § 6.2 ledd, eksempelvis elektrosjokkvåpen som ble innført i 2023, hvordan påvirker det sikkerhetskulturen? Opplæring, øvelser og trening blir ofte fremhevet som viktige faktorer innenfor sikkerhet og beredskap. Det kan på den annen side skape større forskjeller og egne kulturer internt i etaten. Hvordan påvirker

operativ trening sikkerhetskulturen i politiet? Her er spørsmålene mange og jeg håper at det vil være et stort fokus på sikkerhetskultur i politiet også i fremtiden.

## 7.0 Referanser

- Agder politidistrikt. (2023). *Kilden*. Hentet fra HMS, personalomsorg, tiltakskort, defjuse: (Ref:<https://kilden/globalassets/hr-og-organisasjon/helse-miljo-og-sikkerhet/personalomsorg/agder/vedlegg-4-tiltakskort---defuse.pdf> )
- Arbeidstilsynet. (2023). *Arbeidstilsynet.no*. Hentet fra Varsling: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/varsling/>
- Balsvik, E., & Solli, S. M. (2018). *Introduksjon til samfunnsvitenskapene, Bind 2*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bergene-Holm, E. (2015). *Sikkerhetskultur i politiet*. Stavanger: Universitetet i Stavanger.
- Bostrøm, L., Gimstad, A., & Palmer, A. (2021). *Sikkerhetskultur i politiet*. Høgskolen Innlandet.
- Clarke, S. (1999). *Perceptions of organizational safety: implications for the development of safety culture*. Wiley.
- Cox, S., & Flin, R. (1998). *Sikkerhetskultur: De vises stein eller mann av strå*.
- Creswell, V. L., & Clark, P. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal forlag AS.
- Datatilsynet. (2023). *Datatilsynet.no*. Hentet fra Datatilsynet.no: <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/sporsmal-svar/Internkontroll/>
- Dekker, S. (2006). *The Field Guide to Understanding Human Error*. Hampshire England: Ashgate Publishing Limited.
- DNV. (2023). *Dnv.com*. Hentet fra Dnv.com: <https://www.dnv.com/services/qhse-and-enterprise-risk-management-software-synergi-life-1240?>
- Engen, O. A., Kruke, B. I., Gould, K. A., Lindøe, P., Olsen, K. H., & Olsen, O. E. (2021). *Perspektiver på samfunnssikkerhet*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Filstad, C. (2020). *Politiledelse som praksis*. Bergen: Bokforlaget.
- Finstad, L. (2013). *Politiblikket*. Pax forlag.
- Finstad, L. (2018). *Hva er politi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Graner, R. (2004). *Patrullerende politis yrkeskultur*.
- Gripsrud, G. O. U. (2007). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høgskoleforlaget AS.
- Hollnagel, E. (2017). *Safety-II in Practice*. Routledge.
- Hovedvernombud for politiet. (2022). *Veileder for verneombud i politiet*. Oslo: Hovedverneombud i politiet.
- Insis.iaea.org*. (1993). Hentet fra Inis.iaes.org: [https://inis.iaea.org/search/search.aspx?orig\\_q=RN:25003245](https://inis.iaea.org/search/search.aspx?orig_q=RN:25003245)

- International Atomic Energy Agency (IAEA). (1992). *Safety Reports Inshag*. Vienna.
- International Atomic Energy Agency (IAEA). (2023). *Det Internasjonale Atomenergibyrådet*.
- International Atomic Energy Agency (IAEA). (2023). *ieia.org*. Hentet fra [ieia.org](https://d.docs.live.net/cc3bfec3b7caa019/Documents/Det_internasjonale_atomenergibyraet_|_Atomer_for_fred_og_utvikling_(iaea.org)):  
[https://d.docs.live.net/cc3bfec3b7caa019/Documents/Det internasjonale atomenergibyrådet | Atomer for fred og utvikling \(iaea.org\)](https://d.docs.live.net/cc3bfec3b7caa019/Documents/Det_internasjonale_atomenergibyraet_|_Atomer_for_fred_og_utvikling_(iaea.org))
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Bokforlaget.
- Jacobsen, I. E. (2022). *Hvordan kan HMS kunnskap og informasjonsflyt påvirke innrapportering -og behandlingen av HMS avvik i en organisasjon?* Stavanger: Universitetet i Stavanger.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, S. O. (2013). *Politikultur*. Akademika.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2022, November). *Regjeringen.no*. Hentet fra Hovedprinsipper i beredskapsarbeid: <https://www.regjeringen.no/no/tema/samfunnssikkerhet-og-beredskap/innsikt/hovedprinsipper-i-beredskapsarbeidet/id2339996/>
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2023). *Evaluering av PST og politiet*. Oslo. Hentet fra <https://www.politiet.no/globalassets/dokumenter/pod/rapporter/rapport-fra-evalueringsutvalget.pdf>
- Justis- og beredskapsdepatementet. (2021). *Politikorrupsjon: Lederskap, risikoerkjennelse og læring*. <https://www.politiet.no/globalassets/dokumenter/pod/rapporter/rapport-fra-evalueringsutvalget.pdf>.
- Karlsen, J. E. (2013). *Systematisk HMS-arbeid*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Karlsen, J. E. (2019). *Metoder for HMS-regulering*. Trondheim: Cappelen Damm AS.
- Kongsvik Trond, A. E. (2018). *Sikkerhet i arbeidslivet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kringen, J. (1999). *Helt stykkevis og delt? Lov- og forvaltningsstruktur på helse-, miljø- og sikkerhetsområdet*. Oslo.
- Krisehåndtering.no. (2023). *Krisehåndtering.no*. Hentet fra Defjuse: <https://krisehandtering.no/krisehandtering/defuse-og-debrief>
- Kvale Steinar, B. S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.
- Kvithyld, Marius, T. D. (2015, Mars). *Idunn.no*. Hentet fra Styringsverktøy som endret politikulturen: <https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/ISSN0809-750X-2015-01-06>
- Lovdata. (2023). *Lovdata.no*. Hentet fra Internkontrollforskriften: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1996-12-06-1127?q=internkontrollforskriften>
- Loyens, K. (2011). *Why policeofficers and labour inspectors (do not) blow the whistle. A grid group cultural theory perspective*. An international Journal of Police Strategies & Management.
- Mason, J. (2018). *Qualitative researching*. Sage Publications Ltd.

- Miller, S. (2010). *The Moral foundations of social institutions: a philosophical study*. Cambridge: Cambridge University Press.
- NAV. (2023, Juni). *Nav.no*. Hentet fra Skademelding: <https://www.nav.no/arbeidsgiver/meldyrkesskade>
- Njå, O., Sommer, M., Rake, E., & Braut, G. S. (2020). *Samfunnsikkerhet*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Norman Blaikie, J. P. (2019). *Designing Social Research*. Polity.
- NOU 2000: 12 Justis- og beredskapsdepartementet. (2000). *Et sårbart samfunn*. Oslo: Justis og beredskapsdepartementet.
- NOU 2009: 12 Justis- og beredskapsdepartementet. (2009). *Et ansvarlig politi -Åpenhet, kontroll og læring*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.
- NOU 2013: 9 Justis- og beredskapsdepartementet. (2013). *Politianalysen -Et politi rustet til å møte fremtidens utfordringer*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.
- NOU 2017: 9 Justis- og beredskapsdepartementet. (2017). *Politi og bevæpning*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.
- NRK Sørlandet. (2020). *NRK Sørlandet*. Hentet fra Politiet får bruke droner: <https://www.nrk.no/sorlandet/politiet-i-hele-landet-far-bruke-droner-1.15259214>
- PBS. (2023). *Politiets beredskapssystem (PBS)*. Hentet fra <http://kilden/ikt-og-fagsystemer/system/pbs/>: <https://kilden/ikt-og-systemer/ikt-og-fagsystemer/systemer/pbs/>
- Perrow, C. (1984, 1999). *Normal Accidents*. Basic Books.
- Pidgeon, N. F. (1991). *Safety culture and risk management in organizations*.
- Pidgeon, N. F. (1998). *Reliability Engineering & System Safety on Science*.
- Podkast (2021). Sikkert og visst. Ulykker forklart som mangelfull informasjon flyt [Registrert av Erik Albrechtsen, Trond Kongsvik]. Norge.
- Politidirektoratet. (2017). *Daglig sikkerhetsmessig ledelse*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2019). *Etatsinstruks Ledelsessystem for sikkerhet*. Oslo: Sikkerhetsseksjonen Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2020). *Etatsinstruks Sikkerhetsorganisering, -Roller og -Ansvar*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2020). *Veiledning Gjennomføring av ledelsens gjennomgang*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2021). *HMS-årsrapport*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2021). *Politiets årsrapport*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2022). *Policy for sikkerhet i politiet*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2022). *Veileder for verneombud i politiet*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2023). *Nasjonal instruks for internkontroll i politiet*. Oslo: Politidirektoratet.

Politidirektoratet. (2023). *Politiet.no*. Hentet fra Politiet.no:  
<https://www.politiet.no/sok/?SearchText=politidistrikt+oversikt+kart>

Politidirektoratet. (2023). *Politiets intranett*. Hentet fra Synergi.

Politidirektoratet. (2023). *Politiets intranett*. Hentet fra Den nasjonale intruksen, Ledelsessystem for sikkerhet.

Politidirektoratet. (2023). *Politiets virksomhetsstrategi*. Hentet fra Politiets intranett.

Politidirektoratet, PST, Oslo politidistrikt. (2020). *Evaluering av politiets og PSTs håndtering av terrorhendelsen i Bærum 10. august 2019*. Oslo.

Politiet. (2020). *www.Politiet.no*. Hentet fra Politiet.no/om/narpolitireformen.

Politiet. (2023). *Statistikk for straffesakssystemet i politiet*. Hentet fra PAL for STRASAK.

Politiets Fellestjenester. (2022). Foto forside: Politi på vannscooter. Norge.

Ramvi, E. (2007). *Læring av erfaring*. Roskilde, Danmark: Roskilde Universitetscenter.

Rasmussen, J., & Svedung, I. (2000). *Proactive Risk Management i a Dynamic Society*. Karlstad: Swedish Rescue Services Agency.

Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*.

Regjeringen.no. (2023, Mai). Hentet fra Regjeringen.no:  
<https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/arbeidsmiljolooven/utvikling->

Rosnes R, G. T. (2010). *Organisational Accidents and Resilient Organisations: Six Perspectives*.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Scientific Research Publishing.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning*. New York: Doubleday.

Sikkerhetsmyndighet, Nasjonal. (2023). *NSM.no*. Hentet fra NSM.no/fagområder/sikkerhetskultur:  
<http://www.nsm.no/regelverk>

Spesialenheten for politisaker. (2017). *Spesialenheten.no*. Hentet fra <http://spesialenheten.no>:  
<https://www.spesialenheten.no/avgjorelser/utvalgte-avgjorelser/eksplosjon-pa-skyteanlegg-i-agder->

Statens pensjonskasse. (2023). *Statenspensjonskasse.no*. Hentet fra Skademelding:  
<https://www.spk.no/globalassets/skjema/Skademelding-ved-personskade-S014-BM.pdf>

Store norsk leksikon. (2023). *Snl.no*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/l%C3%A6ring>

Store norsk leksikon. (2023). *Snl.no*. Hentet fra Store norske leksikon:  
<https://snl.no/.search?query=robust>

Store norske leksikon. (2023). *Snl.no*. Hentet fra <https://snl.no/.search?query=kultur>

Store norske leksikon. (2023). *Snl.no*. Hentet fra Sn.no/empiri: <https://snl.no/empiri>

Store norske leksikon. (2023). *Snl.no*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/konklusjon>

Stortinget. (2008-2009). *Læreren Rollen og utdanningen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.



- Todd R. LaPorte, P. M. (1991). *Workin in Practice Bot Not in Theory: Theoretical Cahllenges of "High-Reliability Organizations"*. Oxford: Oxford University Press.
- Turner, B. A. (1976). *Man-Made Disasters*. Wykeham Publications.
- Turner. Barry. A, P. N. (1997). *Man- made Disasters (2. Edition)*. London: Butterworth-Heinemann.
- Vg.no. (2017, Oktober). *Politimann alvorlig skadet etter ulykke på skytetrening -VG*. Hentet fra <http://Vg.no>: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/45bgo/politimann-alvorlig-skadet-etter-ulykke-paa-skytetrening>
- Waddington, P. A. (1999). *Police sub-cultre. An appreciation.* . British journal of criminology.
- Westrum, R. (1993). *Cultures with Requisite Imagination*. New York.
- Westrum, R. (1999). *Organisatoriske faktorer knyttet til sikkerhet og oppdragssuksess i luftfartsmiljøet*. Hillsdale: Lawrende Erlbaum.
- Westrum, R., & Adamski, A. (2009). *Organizational factors associated with safety and mission success in avation environments*. Garland.
- Weyer Karl Robert, L. D. (2015). *Bacheloroppgave: Sikkerhetskultur*. Haugesund: Høgskolen Storg/Haugesund.
- Wiegmann. D. A, Z. T. (2009). *Safety culture: An integrative review*. The International Journal of Aviation.
- Wikipedia.no.* (2022, Oktober 22). Hentet fra Fenghette: <https://no.wikipedia.org/wiki/Fenghette>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research -Design and methods*.

## 8.0 Vedlegg

### 8.1 Invitasjon til spørreundersøkelse

Under har jeg limt inn e-post samt purre-mail som jeg sendte til alle ansatte i Agder politidistrikt

**Fra:** Rune Braadland <>

**Sendt:** mandag 17. april 2023 12:33

**Til:** 205-D Alle ansatte i Agder <[205-DAlleansatteiagder@master.net](mailto:205-DAlleansatteiagder@master.net)>

**Emne:** Undersøkelse om sikkerhetskultur i politiet -Trenger din hjelp!

Hei

Agder politidistrikt er et fint sted å jobbe og det er mye som skjer, både internt og eksternt. Eksternt er det mange interessante arbeidsoppgaver med faglige utfordringer, internt får blant annet Agder Politidistrikt ny hovedbase i Kristiansand.

Jeg holder for tiden på med en Mastergrad ved Universitetet i Stavanger innen risikostyring og sikkerhetsledelse. I den forbindelse kartlegger jeg sikkerhetskulturen i politiet. Vi ønsker alle en sikker og god arbeidsplass og jeg trenger derfor **din** hjelp til å svare på en undersøkelse. Den tar ca. 5 minutter og jeg håper du kan sette av tid til det. Det kan resultere i en litt bedre hverdag for **deg** i fremtiden.

Takk til ledelsen i Agder PD som velvillig har godkjent at undersøkelsen blir gjort i distriktet.

Gå inn på koblingen nedenfor og gjennomfør undersøkelsen. **På forhånd takk** 😊

<https://svar.uis.no/LinkCollector?key=DDN4MM8WU691>

Mvh

Rune Braadland

*Politioverbetjent*

**Agder politidistrikt**

Fag og -opplæringsansvarlig/Sjøkoordinator

FUFSR - Utl/grens - Grensekontroll

Telefon: 38136310

Mobil: 95105490

E-post: [rune.braadland@politiet.no](mailto:rune.braadland@politiet.no)

[www.politiet.no](http://www.politiet.no)

🔒Skjul meldingslogg

Til: 205-D Alle ansatte i Agder

ti. 02.05.2023 18:44

Hei

### **Påminnelse**

Viser til tidligere mail ang undersøkelse av sikkerhetskulturen i politiet. Takk for mange innkomne svar, men det mangler fortsatt noen. Hvis **du** ikke har svart på undersøkelsen hadde det vært fint om du kunne gjøre det. Linken er på mail av 17.4.23. Den ligger i strengen under. Dette kan være viktig for deg i **din** arbeidshverdag og ikke minst for arbeidsgiver som kan sette rammer for sikker utførelse av arbeidsoppgaver.

**"Prevention is better than cure"** (Desiderius Erasmus ca. år 1500).

**På forhånd takk!**

Mvh

Rune Braadland

*Politioverbetjent*

### **Agder politidistrikt**

Fag og -opplæringsansvarlig/Sjøkoordinator  
FUFSR - Utl/grens - Grensekontroll

Telefon: 38136310

Mobil: 95105490

E-post: [rune.braadland@politiet.no](mailto:rune.braadland@politiet.no)

[www.politiet.no](http://www.politiet.no)

## 8.2 Spørreundersøkelse

**Kartlegging av sikkerhetskulturen i politiet** Dette er en spørreundersøkelse om sikkerhetskulturen i Agder politidistrikt. Det er en del av en Master-oppgaver som går ut på å kartlegge sikkerhetskulturen internt i politiet. Svarene er anonyme. Resultatene og respondentene vil bli anonymisert og kan ikke spores tilbake til aktuell besvarelse. Forsker har taushetsplikt om innhentet sensitiv informasjon. Innhentet data, i bearbeidet form, vil bli gitt ledelsen i politidistriktet og andre som kan ha nytte av det, slik at de kan korrigere og optimalisere sine HMS-tiltak.

Dette er en unik mulighet til å være med å bidra til en kartlegging av **ditt** arbeidsmiljø, noe som kan få betydning for HMS-kulturen ved **din** arbeidsplass. Spørreundersøkelsen tar ca, 5 minutter å svare på. Håper du kan være med å bidra!

På forhånd takk!

### Kjønn?

- (1)  Mann
- (2)  Kvinne

### Alder?

- (1)  0-20
- (2)  21-30
- (3)  31-40
- (4)  41-50
- (5)  51-60
- (6)  Over 61

### Tjenestetid i politiet?

- (1)  0-5
- (2)  6-10
- (3)  11-15
- (4)  16-20
- (5)  21-25
- (6)  Over 25

### IP-godkjenning?

- (1)  IP-1
- (2)  IP-2
- (3)  IP-3
- (4)  IP-4
- (5)  IP-5
- (6)  Har ikke IP godkjenning

### Vet du hva et avvik er?

- (1)  Ja
- (5)  Mulig
- (2)  Litt usikker
- (3)  Usikker
- (4)  Vet ikke

**Har du, siste 5 år i tjenesten, blitt utsatt for fare eller vold?**

- (1)  Ja
- (2)  Nei

**Hvor ofte har du blitt utsatt for fare eller vold siste 5 år i tjenesten?**

- (5)  0
- (2)  1-5
- (3)  5-10
- (4)  Mer en 10

**Har du meldt situasjonen(e) som avvik?**

- (1)  Ja
- (2)  Nei
- (3)  Vet ikke

**Har du, siste 5 år, anmeldt noen for vold mot offentlig tjenestemann?**

- (1)  Har ikke
- (2)  1-5
- (3)  6-10
- (4)  Mer en 10

**Har du, de siste 5 år i tjenesten, følt deg presset til å gjøre ting som ikke er i henhold til lover og regler for å kunne nå målet?**

- (1)  Svært ofte
- (2)  Ofte
- (3)  Av og til
- (4)  Sjelden
- (5)  Aldri
- (6)  Vet ikke

**Har du, de siste 5 år i tjenesten, latt være å rapportere en kollega som har gjort noe galt?**

- (1)  Svært ofte
- (2)  Ofte

- (3)  Av og til
- (4)  sjelden
- (5)  Aldri
- (6)  Vet ikke

**Har du, siste 5 år i tjenesten, følt deg presset til bryte lover/regler for å kunne nå en tilfredsstillende oppdragsløsning?**

- (1)  Svært ofte
- (2)  Ofte
- (3)  Av og til
- (4)  sjelden
- (5)  Aldri
- (6)  Vet ikke

**Har du, siste 5 år i tjenesten, brutt lover eller regler for å få nå ditt mål/oppdragsløsning?**

- (1)  Svært ofte
- (2)  Ofte
- (3)  Av og til
- (4)  sjelden
- (5)  Aldri
- (6)  Vet ikke

**Har du, siste 5 år i tjenesten, opplevd avvik i tjenesten som burde vært rapportert, men det ble ikke gjort?**

- (1)  Svært ofte
- (2)  Ofte
- (3)  Av og til
- (4)  sjelden
- (5)  Aldri
- (6)  Vet ikke

**Har du, siste 5 år i tjenesten, opplevd avvik som burde vært rapportert, men følt at det er andres ansvar å rapportere det?**

- (1)  Svært ofte
- (2)  Ofte
- (3)  Av og til
- (4)  sjelden
- (5)  Aldri
- (6)  Vet ikke

**Har du, siste 5 år i tjenesten, vært redd for konsekvensen av å rapportere et avvik?**

- (1)  Svært ofte
- (2)  Ofte
- (3)  Av og til
- (4)  sjelden
- (5)  Aldri
- (6)  Vet ikke

**Har du, siste 5 år i tjenesten, opplevd avvik, men ikke tatt deg tid til å rapportere det?**

- (1)  Svært ofte
- (2)  Ofte
- (3)  Av og til
- (4)  sjelden
- (5)  Aldri
- (6)  Vet ikke

**Hvor lenge siden er det din nærmeste leder har tatt opp temaet avvik?**

- (7)  Mer enn 2 år
- (8)  1-2 år
- (9)  6 mnd - 12 mnd
- (10)  0-6 mnd
- (6)  Vet ikke
- (11)  Har ikke gjort

**Hvor lenge siden er det din nærmeste leder har tatt opp temaet HMS?**

- (7)  Mer enn 2 år
- (1)  1-2 år
- (8)  6 mnd - 12 mnd
- (9)  0-6 mnd
- (10)  Vet ikke
- (11)  Har ikke gjort

**Hvis du eller dine kollegaer har opplevd noe ubehagelig, tar leder det opp etter hendelsen?**

- (1)  Svært ofte
- (2)  Ofte
- (3)  Av og til
- (4)  sjelden
- (5)  Aldri
- (6)  Vet ikke

**Hvor ofte legges det til rette på din arbeidsplass for å dele erfaringer etter uforutsette hendelser?**

- (1)  Svært ofte
- (2)  Ofte
- (3)  Av og til
- (4)  sjelden
- (5)  Aldri
- (6)  Vet ikke

**Hvor ofte har uforutsette hendelser ført til endret adferd på din arbeidsplass?**

- (1)  Svært ofte
- (2)  Ofte
- (3)  Av og til
- (4)  sjelden
- (5)  Aldri
- (6)  Vet ikke

**Er det rom for å gjøre risikovurderinger før oppdragsløsning, selv om det går på bekostning av måloppnåelsen?**

- (1)  Svært ofte
- (2)  Ofte
- (3)  Av og til
- (4)  sjelden
- (5)  Aldri
- (6)  Vet ikke

**Hvem er ansvarlig for å gjøre risikovurderinger før en tjenestehandling/oppdragsløsning?**

- (1)  Leder
- (2)  Eldste tjenesteperson
- (3)  Uteleder
- (4)  Operasjonssentralen
- (5)  Den enkelte tjenesteperson
- (6)  Andre
- (7)  Vet ikke

**Er det rom for å bruke tid til egensikkerhet i oppdragsløsningen, selv om det går på bekostning av måloppnåelsen?**

- (1)  Svært ofte
- (2)  Ofte
- (3)  Av og til



- (4)  sjelden
- (5)  Aldri
- (6)  Vet ikke

**Hvem sitt ansvar, under oppdragsløsningen, er det å tenke på HMS? (Kan krysse av flere alt.)**

- (1)  Leder
- (2)  Eldste tjenesteperson
- (3)  Uteleder
- (4)  Operasjonssentralen
- (5)  Den enkelte tjenesteperson
- (6)  Andre
- (7)  Vet ikke

**Hvordan rapportere et avvik? (Kan krysse av flere alt.)**

- (1)  Til nærmeste leder
- (2)  Til HMS-ansvarlig
- (3)  Til Verneombudet
- (4)  Til HR-avdelingen
- (5)  I Synergi-Life
- (7)  Andre kanaler
- (6)  Vet ikke

**Hvor har du hørt om Synergi-Life? (Kan krysse av flere alt.)**

- (1)  Av leder
- (2)  Kilden
- (3)  Av kollega
- (7)  Av HMS-ansvarlig
- (8)  Av verneombud
- (6)  På ransel
- (4)  Annet
- (5)  Har ikke hørt om det

**Hva har du brukt Synergi-Life til?**

- (1)  Lest om avvik
- (2)  Meldt avvik
- (3)  Saksbehandlet avvik
- (4)  Annet
- (5)  Har ikke brukt

**Hvor finner du Synergi-Life? (Kan krysse av flere alt.)**

- (1)  I filstrukturen
- (2)  På Kilden
- (3)  Hos HMS-ansvarlig
- (4)  Hos Verneombudet
- (5)  App på telefonen
- (6)  Andre stedet
- (7)  Vet ikke

**Antall ganger du har rapportert avvik i Synergi-Life?**

- (5)  0
- (2)  1-5
- (3)  5-10
- (4)  Mer en 10

**Hvor fornøyd er du med Synergi-Life**

- (1)  Svært fornøyd
- (7)  Fornøyd
- (2)  Litt fornøyd
- (3)  Verken eller
- (4)  Lill misfornøyd
- (5)  Misfornøyd
- (6)  Vet ikke
- (8)  Ikke brukt

**Hvordan syntes du det fungerte å melde avvik i Synergi-Life?**

- (1)  Veldig lett
- (2)  Lett
- (3)  Middels
- (4)  Litt vanskelig
- (5)  Vanskelig
- (6)  Har ikke meldt avvik

**Har du, siste 5 år i tjenesten, fått tilbakemelding på avviksmeldigen(e) dine?**

- (1)  Alltid
- (2)  Nesten alltid
- (3)  Av og til

- (4)  Sjelden
- (5)  Aldri
- (6)  Vet ikke

**Har det blitt endret praksis etter at du rapporterte et avvik i Synergi-Life?**

- (1)  Alltid
- (3)  Svært ofte
- (4)  Ofte
- (5)  Av og til
- (6)  Aldri
- (7)  Vet ikke

**Har du blitt tilbudt eller oppfordret til å ta opplæring i Synergi-Life?**

- (1)  Ja
- (2)  Nei
- (3)  Vet ikke

**Av hvem er du tilbudt eller oppfordret til å ta opplæring i Synergi-Life?**

- (1)  Nærmeste leder
- (2)  HMS-ansvarlig
- (3)  Kollaga
- (4)  Verneombud
- (6)  Kilden
- (7)  Andre
- (5)  Vet ikke

**Har du hatt opplæring i Synergi-Life?**

- (1)  Ja
- (2)  Nei
- (3)  Vet ikke

**Hvor fikk du opplæring i Synergi-Life? (Kan krysse av flere alt.)**

- (3)  Av leder
- (1)  På Kilden
- (2)  Ransel
- (4)  Av kollega
- (9)  Av verneombud
- (10)  På parole

- (5)  Lært selv
- (6)  Annet
- (7)  Vet ikke

**Hvor fornøyd er du men opplæringen i Synergi-Life?**

- (1)  Svært fornøyd
- (2)  Fornøyd
- (3)  Verken eller
- (4)  Litt misfornøyd
- (5)  Misfornøyd
- (7)  Svært misfornøyd
- (6)  Vet ikke

**Hva syntes du om opplæringen i Synergi-Life?**

**Hvordan opplever du Synergi-Life?**

**Hvordan blir sikkerhetsutfordringer håndtert av din arbeidsgiver?**

- (2)  Meget bra
- (3)  Bra
- (4)  Verken eller
- (5)  Mindre bra
- (6)  Dårlig
- (7)  Vet ikke

**Hvordan opplever du sikkerhetskulturen i Agder politidistrikt?**

- (1)  Veldig god
- (2)  God
- (3)  Verken eller
- (4)  Litt dårlig
- (5)  Dårlig
- (6)  Vet ikke

**Har du kommentarer til sikkerhetskulturen i Agder PD og/eller forslag til hvordan den evt kan bli bedre?**

**Tusen takk for ditt bidrag!**

### 8.3 Invitasjon til semistrukturerte intervju

Hei

Denne Masteroppgaven er siste ledd i min utdanning innen «Risikostyring og sikkerhetsledelse» ved Universitetet i Stavanger. Den skal publiseres tidlig høsten 2023.

Tema for oppgaven er Sikkerhetskultur i politiet.

Rapportering av HMS avvik er en viktig del av sikkerhetskulturen og jeg har spesielt hatt et fokus på det i min oppgave.

Problemstillingen er: Hvordan er politiets rapporteringskultur?

For å belyse problemstillingen har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan foregår rapportering og behandling av avvik i politiet?
- 2) I hvilken grad besitter ansatte i politiet kunnskap om avviksrapportering og avviksbehandling?
- 3) Hvordan foregår informasjonsflyten i avviksrapporteringen?
- 4) Hvordan fungerer bevisstgjøring og opplæringen i avvikssystemet i politiet?

Jeg har sendt ut en spørreundersøkelse til alle ansatte i Agder politidistrikt med spørsmål som skal belyse problemstillingen. Jeg har også valgt å bruke noen kvalitative semistrukturerte intervjuer av personalledere i Agder politidistrikt, en til en, for å kunne få data som ligger «dypere» og ikke minst kan komplementere data innhentet ved spørreundersøkelsen.

I den forbindelse håper jeg at du har mulighet til å stille til et intervju. Det er selvsagt frivillig, og samtykke kan trekkes tilbake når som helst. Intervjuet vil vare ca. 1 time. Alle intervjuobjekter vil bli anonymisert i oppgaven. Jeg som intervjuer har taushetsplikt og data vil bli behandlet konfidensielt. Dataene vil bli brukt til å belyse overnevnte problemstilling. Under produksjon og etter publisering av oppgaven vil kun en begrenset krets ved Universitetet i Stavanger og jeg ha tilgang til dataene og de vil ikke inneholde personsensitiv informasjon.

Har du spørsmål i forbindelse med noe av dette, så er det bare å ta kontakt.

Mvh

Rune Braadland

Tlf 95105490

Mail: rune.braadland@politiet.no

## 8.4 Intervjuguide

Intervjuguide- semistrukturert, individuelt intervju.

### Innledning før intervjuet

- Tema for denne oppgaven er sikkerhetskultur i politiet.
- Jeg har følgende problemstilling: «Hvordan er politiets rapporteringskultur»
- Du vil bli anonymisert i oppgaven og dine svar vil kunne ikke brukes mot deg.

### Bakgrunnsinformasjon

- a.) Tittel:
- b.) Ansvarsområde/funksjon:
- c.) Antall år i rollen?
- d.) Utdanning?

### Generelt

31. Hva legger du i ordet sikkerhetskultur?
32. Hvordan opplever du sikkerhetskulturen på ditt tjenestested?
33. Hva er spesielt positivt ved sikkerhetskulturen i ditt arbeidsmiljø? Hvorfor?
34. Hva er spesielt utfordrende ved sikkerhetskulturen i ditt arbeidsmiljø? Hvorfor?

### Hvordan foregår rapportering og behandling av avvik ved ditt tjenestested i Agder politidistrikt?

- 7 Hvorfor melder man avvik i politiet?
- 8 Hvordan melder man et avvik ved ditt tjenestested i Agder politidistrikt?
- 9 Hvem er ansvarlig for at avvik rapporteres? Og hvem følger det opp?
- 10 Hvordan opplever du at avvikene blir behandlet?
- 11 Hvem har ansvar for å se til at avvikene faktisk blir behandlet?
- 12 Hvordan prioriterer du/ledelsen innmeldte avvik?
- 13 Hvilke føringer har du som leder ift avviksbehandling?
- 14 Hvem har vedtaksmyndighet til å avslutte/lukke et avvik?
- 15 Har man i noen situasjoner plikt til å melde inn avvik? I tilfelle hvilke?
- 16 Kan arbeidsgiver pålegge ansatte å skrive avvik? I tilfelle hvem har ansvaret for at det blir gjort?
- 17 Hva er rutinene hvis ansatte blir utsatt for trusler eller «vold mot offentlig tjenestemann» i forhold til rapportering i avvikssystemet?
- 18 Hvor mye tid bruker du på behandling av avvik i din jobb?

### I hvilken grad besitter ansatte kunnskap om avviksrapportering og avviksbehandling?

- 19 Hva er et avvik for deg?
- 20 Hvorfor er det viktig med et avvikssystem?
- 21 Er det krav til opplæring i avvikssystemet i politiet?
  - A) For ledere.
  - B) For ansatte

- 22 Hvem er ansvarlig for å følge opp opplæringen i avvikssystemet.
- 23 Har du fått opplæring i avviksrapportering og saksbehandling av avvikene? I tilfelle hvilken opplæring?
- 24 Hvilken kunnskap er forventet blir gitt til den enkelte ansatte om avviksrapportering?
- 25 Hva innebærer det for deg å behandle ett avvik?
- 26 Hvilken påvirkning har din rolle på avviksrapportering og avviksbehandling i din etat?
- 27 Har du sendt inn avvik eller behandlet et avvik i løpet av de 12. siste månedene? Hvis ja, hvor mange behandlet og rapportert?

#### **Håndteres avviksrapporteringen på en rettferdig måte?**

- 28 Hvordan opplever du tillit og medvirkning fra de ansatte når det gjelder avviksrapportering?
- 29 Har krav ift. avviksrapportering og avviksbehandling påvirket holdninger og atferd på ditt arbeidssted? Og i tilfelle hvordan?
- 30 Avvikshåndteringen skal være ledd i en rettferdig kultur. Dvs blant annet at like avvik behandles likt. Hvordan får dere til likebehandling av avvik?
- 31 Hvordan opplever du samspillet mellom ditt tjenestested og administrasjonen, når det gjelder avviksrapportering og avviksbehandling?
- 32 Hvordan blir avvikene behandlet? Blir de behandlet med åpenhet, likhet og rettferdighet eller opplever du det kan være ulik behandling i forhold til hvem som er avsender av avviket eller hvem som behandler avviket?

#### **Er rapporteringsrutiner og saksbehandling av avvik fleksibel?**

- 33 Har det vært endringer i avviksrutinene de siste 5 årene? Hva er evt endringene?
- 34 Har det vært endret fokus på avvik siste 5 år? Hva er evt endringene?
- 35 På hvilken måte oppfordrer dere ansatte til å melde avvik?
- 36 Mener du at det er behov for endringer i avvikssystemet/rapporteringsrutinene?

#### **Hvordan foregår informasjonsflyt for avviksrapportering og avviksbehandling?**

- 37 Hvordan foregår informasjonsflyten mellom avsender og saksbehandler av avvik?
- 38 Hva er ditt ansvar i forhold til informasjonsflyt i henhold til avviksrapportering og avviksbehandling?
- 39 Hvilke utfordringer ser du i forhold til informasjonsflyt til avviksrapportering og avviksbehandling?
- 40 Hvordan ønsker du, i en perfekt verden, at informasjonsflyten skal være i henhold til avviksrapportering og avviksbehandling?
- 41 Hvor er dere i dag i forhold til dette verdensbilde? Og hva tenker du må til for å komme dit?

#### **Tilbakeblikk**

1. Oppsummering
2. Har jeg forstått deg riktig?
3. Er det noe du vil legge til?