



DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTETET

## MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: Samfunnssikkerhet	Høst semesteret, 2023 Åpen oppgave
Forfatter: Anders Haarr	
Fagansvarlig og veileder ved UiS: Professor Bjørn Ivar Kruke	
Tittel på oppgaven: Digital sikkerhetskultur i politiet	
Engelsk tittel: Digital security culture in the police	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Sikkerhet, digital sikkerhet, sikkerhetskultur, digital sikkerhetskultur, politikultur, digitale angrep, ledelse, lærende kultur og fryktkultur.	Sidetall: 88 + vedlegg/annet: 115 Stavanger, 14.12.23

# Forord

Denne masteroppgaven avslutter studiet Samfunnssikkerhet ved Universitetet i Stavanger. På bakgrunn av et intensivt studieprogram med kombinasjonen av ny jobb, familieførøkelse, andre studier og en aldri så liten flytteprosess, har denne perioden vært veldig innholdsrik. Det er godt jeg liker å ha det travelt. Uten god hjelp fra kona på hjemmebane hadde ikke dette vært mulig. Oppgavens innhold har ført til større innsikt og kunnskap om digital sikkerhetskultur, noe jeg allerede har hatt god nytte av i nåværende stilling.

På grunn av at valgt undersøkt politidistrikt ikke blir gjort kjent i denne oppgaven, vil jeg rette en stor takk til politidistriktet og de ansatte som har gjort denne oppgaven mulig. Dere vet hvem dere er. Det har vært korte linjer og effektiv kommunikasjon i forbindelse med både spørreundersøkelsen og andre henvendelser. Det rettes også en stor takk til egen arbeidsplass i politiet som har kommet med gode råd underveis i prosessen. En spesiell takk til nærmeste leder som har lagt til rette for at jeg har klart å gjennomføre studiet, kombinert med en travel arbeidshverdag.

En stor takk rettes til Professor Bjørn Ivar Kruke ved Universitetet i Stavanger. Takk for gode og reflekterte bemerkninger som førte meg i mål.

Vigrestad, 14. desember 2023.

Anders Haarr

## Sammendrag

Målet med denne studien er å undersøke og reflektere over den digitale sikkerhetskulturen til de ansatte i et politidistrikt i Norge. Bakgrunnen for dette valget kommer av digitaliseringens fremmarsj, digitale angrep på norske virksomheter, samtidig som det er krig i Europa som har endret den sikkerhetspolitiske situasjonen dramatisk. For å finne svaret på dette ble det utformet en spørreundersøkelse som ble sendt til alle ansatte i et stort og relevant politidistrikt høsten 2023. Spørreundersøkelsen er basert på anerkjent teori og tidligere empiri om sikkerhetskultur og digital sikkerhet. Det ble også gjennomført fokusgruppeintervju for å diskutere resultatene som kom frem i spørreundersøkelsen.

Resultatet fra denne studien viser at et flertall av de ansatte er enige i at politidistriktet har prioritert sikkerhetsarbeid. Det er gjennomgående stor tillit til datasystemene, kanskje litt for stor tillit med tanke på risikooppfattelse. Det ble ytret i fritekstspørsmålene at digital sikkerhet skal ivaretas av de som har kompetanse til det. Dette viser at vi fortsatt trenger å øke kompetansen og forståelsen for digital sikkerhet. Til tross for dette er de fleste ansatte bevisste på jevnlig oppdateringer av datasystemer og aktivt hindrer andre i å få adgang til deres brukerkonto. Dette viser gode adferdsmønstre i tilknytning til digitale trusler.

Sikkerhetskulturen i politidistriktet skiller seg spesielt ut blant ansatte som er operative mot dem som er sivilt ansatte. Sivilt ansatte er i stor grad fornøyde med ledelsens prioritering av sikkerhet. På samme tid utfører denne gruppen helt andre arbeidsoppgaver enn de operative mannskapene. De operative ansatte var i hovedsak uenige om ledelsen la nok vekt på sikkerhetsarbeid, og om organisasjonen var i stand til å dra lærdom av tidligere feil. Dette gjelder særlig de operative mannskapene med UEH-status. Denne gruppen har trolig høyere forventninger til prioritering av sikkerhet, noe som således er positivt.

I fokusgruppeintervjuet kom det frem at en ansatt tilfeldigvis ble informert om at Synergi fantes etter å ha jobbet 6 måneder i politiet. Resultatet fra spørreundersøkelsen viste

at 1 av 4 ikke visste hvordan de skulle rapportere avvik eller forbedringer. Dette viser at avvik og forbedringer må ta større plass i det daglige for å internalisere bruken av Synergi.

Politiforum hadde i samme tidsperiode som denne oppgaven ble skrevet, en undersøkelse om psykologisk trygghet i politiet. Undersøkelsen handlet om at politiansatte vegret seg å snakke fritt i frykt for represalier for karrieren sin, noe de kalte for «fryktkultur». Fryktkultur kan i verste fall føre til en maktorientert organisasjon preget av frykt og trusler. Informasjonsflyten i en slik organisasjon er krevende, fordi det kan føre til at ansatte går stille i gangene, i stedet for å melde ifra om avvik og forbedringer. Denne studien gir et mer nyansert bilde om fryktkultur sammenlignet med politiforum sin undersøkelse. Likevel er det for mange ansatte som er redde for å snakke fritt. Resultatet fra denne oppgaven har vist at mellom 30 og 40 prosent mener at det foreligger en fryktkultur i politidistriktet. Det vil være viktig i tiden fremover å snakke om temaet og legge til rette for en trygg og god tilbakemeldingskultur. Å demonstrere at det er akseptabelt å prøve og feile er essensielt for organisasjonens videre utvikling.

# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>ii</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>iii</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Hensikten med studien .....	2
1.2 Problemstilling .....	3
1.3 Avgrensing .....	5
1.4 Tidligere forskning .....	5
1.5 Oppgavens struktur .....	6
<b>2 Empiri</b> .....	<b>7</b>
2.1 Digitale angrep .....	8
2.2 Politiets organisasjon .....	9
2.3 Politireform og evalueringer av politiet.....	12
2.4 Politikultur.....	12
<b>3 Teori</b> .....	<b>15</b>
3.1 Risiko .....	15
3.2 Sikkerhet .....	17
3.3 Høypålitelige organisasjoner .....	18
3.4 Digital sikkerhet .....	19
3.5 Digital sikkerhetskultur .....	20
3.6 Organisasjonskultur .....	22
3.7 Sikkerhetskultur .....	25
Tett og løs sikkerhetskultur .....	26
3.8 God sikkerhetskultur .....	27
Rapporterende kultur .....	27
Rettferdig kultur .....	28
Fleksibel kultur.....	29
Lærende kultur .....	29
3.9 Kulturtypologier.....	30
3.10 Hvorfor oppstår ulykker?.....	32
<b>4 Metode</b> .....	<b>35</b>
4.1 Forskningsstrategi og forskningsdesign.....	35

4.2	Metodekritikk .....	36
	Min egen posisjon.....	38
4.3	Dokumentstudie.....	39
4.4	Spørreundersøkelsen .....	39
	Utvalg og fordeling.....	40
	Spørreskjema .....	41
	Statistiske analyser.....	43
4.5	Fokusgruppeintervju og presentasjon for ledergruppen .....	44
4.6	Validitet .....	45
4.7	Reliabilitet.....	46
4.8	Forskningsetikk.....	48
<b>5</b>	<b>Resultater.....</b>	<b>50</b>
5.1	Generelle funn .....	51
5.2	Andre relevante undersøkelser .....	53
5.3	Demografiske funn.....	54
5.4	Funn tilknyttet digital sikkerhet og sikkerhetskultur .....	57
5.5	Digital sikkerhet .....	58
5.6	Sikkerhetskultur .....	59
	Rapporterende kultur .....	59
	Rettferdig kultur .....	61
	Fleksibel kultur.....	62
	Lærende kultur .....	63
	Ledelse.....	64
5.7	Oppsummering.....	67
<b>6</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>68</b>
6.1	Demografi.....	68
	Kjønn og ansiennitet .....	68
	Jobb i eller utenfor byen.....	69
	Ansatt i eller utenfor lederstilling.....	70
	IP-status .....	70
6.2	Digital sikkerhet .....	73
6.3	Sikkerhetskultur .....	76
	Rapporterende kultur .....	77
	Rettferdig og fleksibel kultur.....	79

	Lærende kultur .....	80
	Ledelse og fryktkultur.....	82
<b>7</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>86</b>
7.1	Veien videre .....	88
<b>8</b>	<b>Referanser.....</b>	<b>89</b>
<b>9</b>	<b>Vedlegg .....</b>	<b>95</b>
	Vedlegg 1 – Epost til respondentene.....	95
	Vedlegg 2 – Spørreundersøkelsen.....	95
	Vedlegg 3 – SPSS figurer .....	105

# 1 Innledning

I en verden der alt fra vaskemaskin til kraftverk er koblet til internett, har vi mange fordeler. Samtidig kommer disse fordelene med noen utfordringer. Digital sikkerhet har gått fra å være et valg til en nødvendighet. I 2020 ble stortinget utsatt for et stort dataangrep som medførte at kontonumre, personnumre og personopplysninger ble stjålet fra stortingspolitikere. PST mente at russiske hackere stod bak (Strand et al., 2020). I 2021 ble Østre Toten utsatt for dataangrep. Dette medførte at sensitiv informasjon kom på avveie og ansatte i kommunen måtte bruke penn og papir i ukesvis. Brannvarslingssystemet fungerte ikke, som resulterte i at kommunen måtte ansette brannvakter på sykehjem og kommunesenter. Automatiske dører og digitale låser gikk bokstavelig talt i lås og medførte at folk ikke kom seg inn eller ut av kommunale bygg (Kessel & Røsrud, 2021).

Utviklingen av IKT har koblet det nasjonale og det internasjonale samfunnet tettere sammen. Dette har ført til mer effektive økonomiske transaksjoner og raskere informasjons- og beslutningsprosesser. Men samspillet har også ført til komplisert teknologi, komplekse organisasjoner og individuell handling i omgivelser som stadig er i endring (Njå et al., 2020). Arbeidslivet vårt er basert på stor avhengighet mellom virksomheter og ulike geografiske områder. For å kunne opprettholde denne produksjonen er vi avhengige av stabil energitilførsel og tilgang på sikre IKT systemer. Gevinsten av komplekse interaksjoner og tette koblinger er effektivitet, men vi betaler en pris i form av økt sårbarhet.

Norge er blant de mest digitaliserte landene i Europa (DESI, 2022). Den teknologiske utviklingen fortsetter med stormskritt og norske virksomheter må kontinuerlig jobbe for å beskytte seg mot nye sårbarheter og ukjente digitale trusler. Sikkerhetsnivået blant mange virksomheter i Norge er lavere enn ønsket og Nasjonal sikkerhetsmyndighet sin rapport om risiko poengterer viktigheten av god sikkerhetskultur for å forebygge alvorlige hendelser (NSM, 2023).

Krigen i Ukraina har endret den sikkerhetspolitiske situasjonen i Europa dramatisk. Den påvirker politiets samfunnsoppdrag i Norge og regjeringen har foreslått flere tiltak



for å styrke den nasjonale forsvarsevnen og tryggheten. Et økt søkelys på digital sikkerhet og flere midler til utstyr og personell til politiet er noen av tiltakene (Regjeringen, 2022). NSM (2023) har sett en tredobling i antall dataangrep på kort tid. De hevdet at over 80 prosent av hendelsene kunne vært unngått ved hjelp av grunnleggende sikkerhetstiltak. Norsk energiforsyning har fått enda større sikkerhetspolitisk betydning som følge av krigen i Ukraina. Russland ønsker å sette europeisk energisikkerhet under press. PST forventer derfor at Russland vil forsøke å innhente informasjon om de fleste forhold ved norsk olje, gass- og kraftsektor (PST, 2023).

Som følge av den digitale transformasjonen og økende uro i verden, vil det være større risiko for cyberangrep og digitale trusler. Effektive sikkerhetstiltak er nødvendige for å beskytte seg mot fremtidige angrep. Sikkerhetskulturen spiller en viktig rolle for at virksomheten skal være i stand til å beskytte sensitiv informasjon og datasystemer. På bakgrunn av 22. juli og Gjørsv-kommisjonen har politiet vært under et endringspress som har utfordret den norske politimodellen. Den har kommet med nye krav over hva som regnes som god polititjeneste. Politianalysen avdekket at politiet hadde problemer med kontinuerlig forbedring og at de ikke evnet å unytte mulighetene som fantes. Det kom frem at både Justisdepartementet og Politidirektoratet i liten grad hadde utarbeidet strategier og fastsatt mål for forbedring av politiets løpende forebyggings- og beredskapsoppgaver (NOU, 2013:9).

Etter flere års erfaring fra politietaten lurer jeg på hvilke tiltak ansatte gjør for å verne seg mot cyberangrep. Har organisasjons- og sikkerhetskulturen tilpasset seg i takt med den teknologiske utviklingen?

## **1.1 Hensikten med studien**

Målet med denne studien er å undersøke, analysere og reflektere over sikkerhetskulturen til de ansatte i et politidistrikt i Norge. Det er også ønskelig å undersøke politidistriktets digitale sikkerhet, noe som er grunnleggende for å kunne håndtere de digitale utfordringene som følger av en rask og gjennomgående digitalisering av det norske samfunnet. Politidistriktet består av mange ulike avdelinger som sitter på ulik bakgrunn, kompetanse og arbeidsoppgaver. Studien ønsker å belyse

hvilke forskjeller det er innad i politidistriktet og om det er enkelte ansatte som skiller seg ut fra resten.

En sunn arbeidskultur gir produktive medarbeidere, men en usunn arbeidskultur kan gi store negative utslag på sykefravær, integritet, lojalitet og forpliktelsen til sikkerhetsrutiner og regelverk. Hvis det oppstår en redsel og frykt for å gi beskjed om kritikkverdige forhold, kan organisasjonen gå glipp av muligheten til å avdekke feil som kan bidra til å forhindre ulykker (Turner, 1978). Hvis denne «stillhetsspiralen» sprer seg i organisasjonen kan det føre til handlingslammelse som sprer seg som «latente patogener» i organisasjonen (Westrum, 2004).

Det vil bli presentert ulike teorier som dekker digital sikkerhetskultur. Digital sikkerhetskultur dekker mange aspekter og det er mulig å dele denne inn i flere hovedkategorier. Digitalisering, kultur, sikkerhet, digital sikkerhet, organisasjonskultur, sikkerhetskultur og risiko er noen aktuelle begreper og teorier som denne studien vil gå inn på. Disse teoriene har vært med på å gi ulike faktorer som benyttes for å svare på problemstillingen.

## **1.2 Problemstilling**

På bakgrunn av stadige digitale angrep, sikkerhetssituasjonen i Europa, evalueringer av politiet (DFØ, 2022:6; Henriksen et al., 2022; NOU, 2009:12; Politianalysen, 2013:9), den teknologiske utviklingen i samfunnet, politiets sikkerhetskultur og studier om organisasjonskultur og sikkerhet har jeg kommet frem til følgende overordnede problemstilling:

### ***Hvordan bidrar sikkerhetskultur til digital sikkerhet i et politidistrikt?***

Denne problemstillingen er både åpen og kompleks og det er nødvendig å konkretisere den gjennom noen underliggende forskningsspørsmål. Demografiske forhold som kjønn, ansiennitet, geografisk plassering og funksjon i politiet er noen forskjeller som ønskes belyst:

- *Hvilke forskjeller er det i sikkerhetskulturen blant ansatte basert på kjønn, ansiennitet, jobb i byen eller på bygda, lederansvar eller ikke lederansvar og operativ eller ikke operativ funksjon?*

Foruten demografiske forskjeller er det viktig å belyse digital sikkerhet. Sikkerhetskultur er et annet stor tema og det er aktuelt å finne momenter som viser hvordan sikkerhetskultur er. Ut ifra dette har det blitt utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- *I hvilken grad har ansatte et forhold til digital sikkerhet?*
- *Hvordan er sikkerhetskulturen i politidistriktet?*

Disse forskningsspørsmålene er valgt fordi de dekker flere aktuelle problemstillinger for å svare på den overordnede problemstillingen. Demografiske forhold er interessant med tanke på å se på blant annet hvordan ulike avdelinger, unge- og eldre medarbeidere, ledere og ikke ledere, forholder seg til sikkerhetskultur. Grupper som kommer ulikt ut kan gi viktige svar som kan brukes for videre utvikling. Dette handler om læring og erfaringsdeling innad i organisasjonen. Digital sikkerhet er et viktig tema for å kartlegge teknisk kompetanse og digitale rutiner. Dette vil kunne gi et bilde av de ansattes holdninger og eventuelle digitale utfordringer. Sikkerhetskulturen i politidistriktet er oppgavens kjerne. Det er spørsmål som relaterer seg til sikkerhetskultur som går igjen og preger oppgavens oppbygging. Dette forskningsspørsmålet er det største og mest omfattende som skal undersøkes.

For å svare på forskningsspørsmålene vil jeg metodisk benytte meg av en spørreundersøkelse av et stort og relevant politidistrikt. Det vil ikke komme frem i oppgaven hvilket politidistrikt som er undersøkt. Etterpå vil jeg gjennom et fokusgruppeintervju diskutere resultatet av spørreundersøkelsen med ansatte som innehar ulike roller og posisjoner i politiet. Det er ønskelig å kartlegge sikkerhetskulturen i politidistriktet og se på utbredelsen av de ansattes fokus på digital sikkerhet. Hvordan ledelsen organiserer og tilrettelegger for sikkerhetskultur og digital sikkerhet vil også være aktuelle temaer å utforske.

På bakgrunn av teori og empiri, samt egen tolkning og kategorisering av digital sikkerhetskultur, ble disse forskningsspørsmålene valgt ut. Jeg mener de belyser viktige faktorer som kan være med på å svare på problemstillingen. Egen tilknytning til organisasjonen det skal forskes på, samt samfunnets utvikling i det digitale rom har vært en viktig bidragsyter for valgt tema.

### **1.3 Avgrensing**

Det er nødvendig å avgrense denne studien, ettersom den rammer flere store temaer. Sikkerhetskultur er et stort og omfattende tema i seg selv. Det finnes oppgaver som kun omhandler digital sikkerhet i mindre virksomheter, samtidig som at politiet er en forholdsvis stor organisasjon. Dette gjør at det er valgt ut et politidistrikt som er stort og relevant for å diskutere digital sikkerhet og sikkerhetskultur. Det er ikke gjort noen undersøkelser i andre politidistrikter, nasjonale bistandsressurser eller særorganer i politiet i tilknytning til oppgaven.

For å kunne kartlegge digital sikkerhetskultur, er det satt søkelys på et overordnet perspektiv på temaet. Dette er for å kunne gi et helhetsbilde over situasjonen og vise styrker og svakheter ut ifra ulike demografiske forhold. I følge Schein (1987) er det ikke mulig å få en fullstendig oversikt over kultur, derfor er det tatt utgangspunkt i noen etablerte teorier for å gi støtte til aktuelle forskningsspørsmål.

### **1.4 Tidligere forskning**

Etter søk i biblioteket til UIS på *Oria*, den akademiske databasen *Scopus* og søkemotoren *Google Scholar* ble det søkt på relevant litteratur i forbindelse med oppgaven. Det ble benyttet søkeord som blant annet «police culture», «safety culture», «digitization», «digital safety», sikkerhetskultur, politikultur, digital sikkerhet og digital sikkerhetskultur.

Det finnes mye litteratur om kultur i politiet, blant annet fra Norge, Sverige og Storbritannia (Arntén, 2013; Cockcroft, 2013; Crank, 2015; Filstad, 2020; Granér, 2004; Gundhus, 2009; Johannessen, 2013; NOU, 2009:12, 2013:9). Dette er ikke en uttømmende liste, men eksempler på forskning om kultur og kunnskapsarbeid i politiet. Det finnes også norsk forskning om sikkerhetskultur i politiet (Bostrøm et al., 2021;

Emberland-Holm, 2015; Fiane, 2017). I tillegg er det også skrevet om digitalisering i politiet (Iversen, 2012), der en kan se en tydelig utvikling siden 2012.

Tidligere forskning relaterer seg til enten organisasjonskultur, sikkerhetskultur eller digitalisering separat. Undertegnede har ikke klart å finne noen studier som omhandler digital sikkerhetskultur i politiet i Norge. Det er også et fåtall av oppgaver om sikkerhetskultur som er utført med hjelp av kvantitative metoder. Økende digitale angrep, sikkerhetssituasjonen i Europa og digitaliseringens fremmarsj viser at det kan være nyttig med forskning på digital sikkerhetskultur i politiet.

## **1.5 Oppgavens struktur**

Denne oppgaven består av 7 hovedkapitler, i tillegg til referanselisten og vedlegg som kommer til slutt. Første kapittel går innpå hensikten med studien, problemstillingen og avgrensning av oppgaven.

Andre kapittel går innpå empiri om politiet, både organisatorisk og reformer politiet har vært gjennom primært siden 22. juli-angrepet. I dette kapitlet vil det redegjøres for blant annet politiets trusselbilde, digitale angrep og politikultur.

Tredje kapittel består av teorikapitlet. Her presenteres det relevant teori som brukes for å belyse problemstillingen. Teori om risiko, sikkerhet, digital sikkerhet, organisasjonskultur, sikkerhetskultur og forskning på hvorfor ulykker oppstår vil bli fremlagt.

I fjerde kapittel blir metodebruk og forskningsstrategi gått gjennom. Metodevalg og metodekritikk blir vurdert sammen med oppgavens validitet og reliabilitet. Kapittel fem viser resultatene som har kommet frem fra undersøkelsene som er gjort og disse blir drøftet i kapittel 6. Til slutt kommer en konklusjon og avslutning i kapittel 7.

## 2 Empiri

### *Trusselbilde, digitale angrep, politiets organisering og kultur*

I dette kapitlet vil det først fremlegges empiri om politiets trusselbilde. Etterpå vil det vises noen eksempler på digitale angrep og konsekvensen slike angrep kan medføre. Etterpå vil politiets organisasjon vises grunnleggende før det redegjøres for politireformene og evalueringer av politiet. Kapitlet avsluttes med tidligere studier om politikultur.

Å beskytte borgerne mot trusler og farer er noe av det viktigste arbeidet storsamfunnet forventer av de som styrer og regjerer landet. Samfunnssikkerhetsarbeidet er fullt av dilemmaer og gir derfor beslutningstakerne vanskelige verdivalg (Njå et al., 2020). Politiet er en sentral beredskapsorganisasjon i samfunnssikkerhetsarbeidet og går under Direktoratet for Samfunnssikkerhet og Beredskap (DSB) sin definisjon som kritisk samfunnsfunksjon (NOU, 2006: 6). Befolkningens sikkerhet blir definert som en av tre kritiske samfunnsfunksjoner og det er viktig at politiet klarer å opprettholde kontinuerlig drift til tross for om virksomheten utsettes for en uønsket hendelse, f.eks. et digitalt angrep.

I politiets årlige trusselvurdering (Kripos, 2023) gis det et nasjonalt situasjonsbilde og beskriver særlig alvorlige kriminalitetstrusler som faller inn under politiets ansvarsområde. Politidirektøren innledet årets trusselvurdering med å poengtere viktigheten av å dele kunnskapen med andre, for å skaffe et bedre beslutningsgrunnlag. Dette vil gjøre politiet i bedre stand til å iverksette tiltak som gir størst forebyggende effekt.

Rapporten går innpå at kriminaliteten bærer preg av å bli mer profesjonell. Ukrainakrigen har ytterligere forsterket og komplisert trusselbilde i det digitale rom. Løsepengevirus rettet mot bedrifter og virksomheter anses som den største kriminalitetstrusselen mot IKT-sikkerheten og digital infrastruktur (Kripos, 2023). Det går igjen at dette kan medføre stort skadepotensial og liten fare for identifisering og straffeforfølgelse. Virksomheter med samfunnskritiske funksjoner vil rammes og kriminalitet mot datasystemer motivert av Russlands krig mot Ukraina vil fortsette.

Tyveri av data, sabotasje og manipulasjon hos bedrifter med kritiske samfunnsfunksjoner vil i økende grad bli utsatt for slik kriminalitet.

Russlands pågående krig mot Ukraina har motivert «haktivister» til å begå kriminalitet mot datasystemer i land som støtter Ukraina. Aktørene oppnår tilgang ved hjelp av phishing, utnyttelse av svake passord, utnyttelse av sårbarheter i programvare eller i nettverkene (Kripos, 2023). Norge opplever tre ganger så mange russiske hackerangrep, sammenlignet med Sverige og Finland (Kibar, 2023b). I fjor sommer ble blant annet politiet angrepet av et større angrep mot norske offentlige virksomheter fra en prorussisk hackergruppe (Norum et al., 2022).

## **2.1 Digitale angrep**

Faren for digitale angrep eller cyberangrep har økt de siste årene (NSM, 2023). Norske bedrifter taper årlig milliarder på cyberangrep (Larsen, 2017), men dette er bare de økonomiske konsekvensene digitale angrep kan medføre. Det finnes mange eksempler på «cyberkrig» og spektakulære angrep. Her kommer et utvalg:

- I 1982 klarte CIA ved hjelp av noen enkle linjer i en plantet datakode å ødelegge en russisk gassledning i Sibir. Sovjetunionen lå bak vesten i egen datautvikling og forsøkte å stjele kanadiske industrisystemer. CIA oppdaget dette og valgte å sabotere anlegget til Sovjet i stedet for å stanse tyveriet. Gasseksplasjonen førte til en stor eksplosjon på størrelse med en kvart Hiroshima-bombe. Dette er blant de største ikke-kjernefysiske eksplosjonene i historien. Aksjonen ble kalt «the farewell Dossier» (Safire, 2004).
- Stuxnet viruset i 2010 er trolig et av de mest kjente digitale angrep som har blitt utført. Angrepet var rettet mot Irans atomprogram og saboterte urananrikings-sentrifuger i et lukket SCADA-system<sup>1</sup>, som vil si et nettverk som ikke er koblet til internett. Sabotasjonen var et gjennombrudd i slike digitale angrep. Det ble trolig utført av USA og Israel (Nilsen, 2012). Angrepet førte til en forsinkelse på anrikingsprogrammet med 1 år (Lindsay, 2013).

---

<sup>1</sup> SCADA-system er et styringssystem som brukes for å overvåke, styre og kontrollere en industriell prosess. F.eks. strømforsyninger, gasslinjer, vannkraftverk og trafikksignaler.

- I Ukraina er det flere eksempler på digitale angrep siden krigen startet med annekteringen av Krimhalvøya i 2014. Da russiske styrker inntok Krim var nettsiden til ukrainske styresmakter nede i 72 timer. I 2015 var store deler av strømmettet nede, som førte til at 225 000 mennesker var uten strøm i en periode (Johansen, 2016). Hackere klarte å gjøre innbrudd i SCADA-systemene som styrte strømproduksjonen. Deretter ble datamaskiner infisert med et virus som gjorde at kraftselskapene ikke klarte å styre strømmettet. Ingen har påtatt seg ansvaret for disse angrepene, men russiske hackere står trolig bak. Viruset ble spredt blant de ansatte i den ukrainske kraftsektoren gjennom en MS Office fil som ansatte åpnet. Hackerne hadde trolig tilgang til kraftnettet i 6 måneder før angrepet ble iverksatt (Goodin, 2016).

Underveis når denne oppgaven skrives blir en rekke norske virksomheter utsatt for nye digitale angrep.

- 23. oktober 2023 melder NSM-sjefen at 12 departementer har blitt utsatt for et stort hackerangrep. Dette dreiet seg om en nulldagssårbarhet, som vil si en digital trussel som ingen kjenner til fra før, og som derfor er vanskelig å oppdage og bekjempe. Hackerne har hatt full kontroll over flere virksomheter sine rutere og svitsjer, men det er ennå ikke kjent hvilke konsekvenser angrepet har fått. Statsminister Jonas Gahr Støre sa etter hendelsen at «regjeringen er under angrep» (Kibar, 2023a).

Disse eksemplene viser rekkevidden av digitale angrep og hvor avhengige og sårbare samfunnet er av digitale tjenester. Politiet er på lik linje med mange andre virksomheter avhengig av svært mange datasystemer. Politipatruljer får oppdragene sine gjennom en mobilapp på tjenestetelefonene, informasjon om farlige personer ligger lagret på et annet register og hele straffesakssystemet, som ble lansert i 1996, har fortsatt samme brukergrensesnitt og funksjonalitet som den gang det ble lansert. En større svikt i noen av disse systemene ville ført til store komplikasjoner for politiet sin daglige drift.

## **2.2 *Politiets organisasjon***

Politiet er en institusjon som alle i samfunnet har et forhold til på en eller annen måte. Det er en forholdsvis stor og kompleks organisasjon med mange forskjellige tjenestesteder og funksjoner, som dekker et bredt spekter av oppgaver. Politiet har

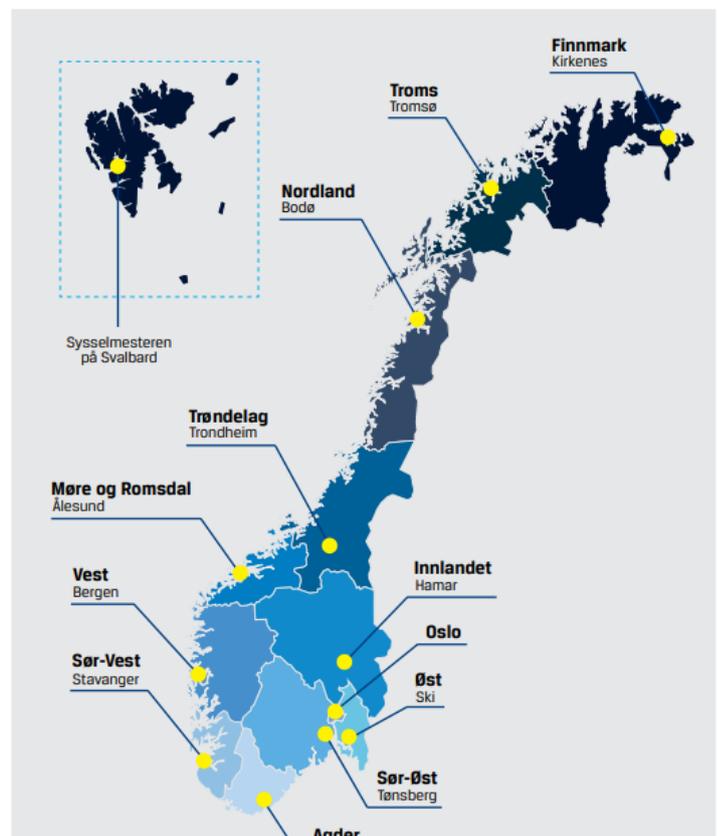


vært gjennom mange reformer og strukturendringer som kan gjøre det vanskelig å forstå hvordan organisasjonen er bygd opp og organisert. I dette kapitlet vil det bli presentert hva som er politiets samfunnsoppdrag, hvordan politiet er organisert og om politiets ledelsesnivå. Etterpå vil reformer og evalueringer av politiet bli presentert før kapitlet avsluttes med et innblikk i politikulturen.

Politi-loven § 1 gjenspeiler hva norsk politi skal drive med og er selve grunnmuren for den norske polititjenesten. Lovteksten sier at politiet skal gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets innsats mot å fremme og befeste rettsikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig (Lovdata.no, 1995)

Politiets samfunnsoppdrag handler om å forebygge og bekjempe kriminalitet og skape trygghet for borgerne i samfunnet. Hvordan politiet skal utføre sitt virke blir nærmere beskrevet i Politiets beredskapssystem del 1, som beskriver beredskapsaktørens rolle og ansvar (Politidirektoratet, 2020).

Politiets organisering i 12 geografiske politidistrikter som strekker seg fra Lindesnes til Nordkapp. Sysselmesteren på Svalbard kommer utenom. I tillegg er det fem særorgan; Politihøgskolen, Kripo, Økokrim, Politiets utlendingsenhet, Utrykningspolitiet. Det er også 5 nasjonale enheter, Politiets fellestjenester, Politiets IKT-tjenester, Nasjonalt ID-senter, Grensekommisjonen og Nasjonalt beredskapssenter. PST er direkte underlagt Justis og beredskapsdepartementet og er en landsdekkende tjeneste som blir representert i alle politidistrikter.



Figur 2-1. Politidistriktene (Politidirektoratet, 2020)

Innad i politidistriktene ledes politiinnsatsen i tre nivåer; strategisk, operasjonelt og taktisk. Det er politimesteren sammen med redningsledelsen som utgjør den strategiske ledelsen. På dette nivået utarbeides det strategier som setter rammene for oppdragsløsningen. Langsiktig helhetstenking er et viktig begrep på dette nivået. Operasjonelt er det operasjonsleder som har det daglige ansvaret, men blir støttet av stab og stabssjef ved større hendelser. Det er disse som planlegger og koordinerer politiinnsatsen for å oppnå målene den strategiske ledelsen har satt.



Figur 2-2. Ledelsesnivåer i politidistriktene (Politidirektoratet, 2020)

Det taktiske nivået består av innsatslederen sammen med innsatspersonellet. De utfører oppdragene som blir gitt til dem fra operasjonsleder. Innsatspersonell (IP) blir delt inn i 4 kategorier i henhold til årlig trening i sertifiserings- og vedlikeholdsprogrammer. IP1 er tjenestepersoner i Beredskapstroppen, IP2 er tjenestepersoner i livvaktjenesten, IP3 er tjenestepersoner i utrykningsenhetene og IP4 er andre tjenestepersoner med våpengodkjenning.

Politiet som beredskapsorganisasjon skal utvikles med basis i erfaringslæring. Det er viktig at kunnskap videreutvikles og at organisasjonen søker kontinuerlig forbedring (Politidirektoratet, 2020). Dette er også nedfelt i offentlige utredninger og stortingsmeldinger (NOU, 2009:12; *St. Meld. 10, 2016-2017*). Politiets beredskapssystem del 1 (2020) sier at politiet skal benytte seg av systematisk erfaringslæring med innarbeidede rutiner for å lære av erfaringer. Den sier også at politiet skal være en lærende organisasjon med sterk læringskultur. Tidligere undersøkelser og forskning på politiet har vist at politiet har hatt et utviklingspotensial

for å kunne kalle seg en lærende organisasjon. En viktig del av politireformen i 2015 var å ta i bruk kunnskapsbasert erfaringslæring (Hove, 2014).

### **2.3 Politireform og evalueringer av politiet**

22. juli-kommisjonen sin grundige rapport avdekket flere mangler ved politiets evne til å håndtere hendelsene som skjedde 22/7 i 2011. Til tross for at det også fantes positive eksempler fra politiets arbeid denne dagen vil et altoverskyggende sluttresultat tale for det som sviktet denne dagen (NOU, 2013:9). Etter Gjørsv-kommisjonen sin grundige rapport har politiet vært under et betydelig endringspress. Som følge av både globale og nasjonale utviklingstrekk i samfunnet har den norske politimodellen blitt utfordret og nye krav for hva som er god polititjenesten er under stadig press. Politianalysen (NOU, 2013:9) kom med konkrete forbedringspunkter for å gjøre politiet mer effektivt og robust.

På bakgrunn av politianalysen i 2013 ble *Nærpolitireformen* presentert i 2015 av regjeringspartiene sammen med Venstre. Reformen hadde to hovedkategorier som skulle prioriteres, en strukturreform og en kvalitetsreform. Kvalitetsreformen hadde som formål at politiet skulle jobbe kunnskapsbasert med evne til kontinuerlig forbedring av sine arbeidsoppgaver. Strukturreformen skulle skape robuste fagmiljøer og spesialistseksjoner i både politidistriktene og nasjonalt. Denne omorganiseringen førte til en kraftig reduksjon i politidistrikter, fra 27 til 12 politidistrikter, som førte til at ulike kulturer ble slått sammen og ansatte fikk nye oppgaver. Politiet er en etat som generelt nyter høy tillit blant befolkningen sammenlignet med andre offentlige etater (Wollebæk et al., 2012). Til tross for denne tilliten, har politiet høstet kritikk etter både 22 juli og Kongsbergdrapene i 2021, på grunn av dårlig fokus på utvikling, læring og forbedring (Filstad, 2020; Henriksen et al., 2022; NOU, 2013:9). Funn i disse rapportene peker på flere elementer som kan påvirke sikkerhetskulturen i negativ retning.

### **2.4 Politikultur**

For å svare på problemstillingen er det viktig med kunnskap om hva som kjennetegner kulturen i politiet. Etter 22-juli-kommisjonen sin rapport fikk kultur mye oppmerksomhet og var et av de store forbedringstiltakene politiet burde jobbe med (Politianalysen, 2013:9). Politikultur kan defineres som måter å handle, tenke, snakke og utøve arbeid på i politiorganisasjonen (Johannessen & Glomseth, 2015). Politikultur handler kort

fortalt om hvordan man gjør ting i politiet. Det finnes ikke en felles eller ensartet politikultur, men den består av ulike subkulturer i både politidistrikter, avdelinger og utdanningsbakgrunner. Det finnes mye forskning om at det eksisterer flere politikulturer (Filstad, 2020; Finstad, 2013; Granér, 2004; Gundhus, 2009). Det er mange faktorer som påvirker yrkeskulturell identitet og praksis. Dette kan inkludere personlige forutsetninger som bakgrunn, alder og kjønn, hva slags arbeidsoppgaver man har i politiet, om man er i en lederposisjon eller arbeider «på gulvet», som man sier i politiet. En etterforskningsavdeling kan ha en spesifikk kultur, mens et patruljeavsnitt har et annet (Filstad, 2020).

Granérs studie (2004) av svenske politifolks yrkeskultur viste tydelige ulikheter om man jobbet i byen eller på bygda. Det kom også frem at yngre politimenn som var opptatt av en operativ og «skarp» politikarriere var langt mindre relasjonsorienterte enn både politikvinner og eldre politimenn (NOU, 2009:12). I studien til Granér (2004) skilte han på den «autonome» og den «legalistiske» yrkeskulturen. For den autonome politibetjenten handlet det først og fremst om å «fange skurken» til tross for straffeprosessuelle snarveier i tjenesten. Overordnede har liten påvirkningskraft på væremåten til den autonome politibetjenten. Den legalistiske politibetjenten er derimot opptatt av høy etisk og politifaglig standard i sitt politiarbeid og utøvelse av skjønn. Han er også lojal overfor beslutninger fra ledelsen og vedtatte prinsipper for tjenesten. Den autonome kulturen var mest dominerende for de operative ute i patruljetjeneste. Den får et større rom til å utfolde seg her, uten større sanksjoner fra ledelsen, fordi den oppfattes som effektiv i denne type tjeneste (Granér, 2004).

Politikulturen består av en rekke paradokser, med klare hierarkiske kommando og linjestrukturer, samtidig som at den operative kulturen har et stort fokus på autonomi på førstelinjenivå (DFØ, 2022:6; NOU, 2009:12). Innføringen av nærpolitireformen har ført til en sterkere styring og standardisering på utførelse av arbeidsmetodikk og autonomi, noe som kan oppfattes som en trussel mot denne handlefriheten. Økt vektlegging av både spesialistfunksjoner og profesjonalisering har gitt nye kulturforskjeller som ikke var gjeldende tidligere (DFØ, 2022:6).

Politiets arbeid blir regulert av både lover, forskrifter, rundskriv og instruksjoner. Til tross for dette har forskning utført av Johannessen (2013) vist at polititjenestepersoner har en motvilje til å rapportere kollegaer som bryter regelverket, til tross for interne

uenigheter. Dette kommer først og fremst av gruppeidentitet, tilhørighet og politiyrkets grad av risiko, som gjør det nødvendig med samhold og tillit blant de operative mannskapene. Enkelte forskere hevder at politiet på gruppenivå kan sees som en familie, der rapportering av hverandre ville blitt oppfattet som svik (Loyens, 2013). Argumenter som at kampen mot kriminaliteten legaliserer regelbrudd, interne avtaler om å ikke rapportere hverandre og en opplevelse om at ledelsen ikke støtter de ansatte har ført til underrapportering. Skolnick (2002) har kalt dette fenomenet «*the blue code of silence*».

## 3 Teori

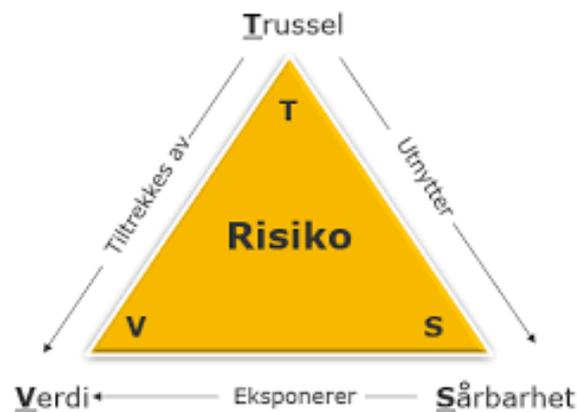
I dette kapitlet vil jeg gå inn på det teoretiske rammeverket for oppgaven. For å kunne svare på problemstillingen er det nødvendig å gi full forståelse for hva digital sikkerhetskultur betyr. Begrepene sikkerhet og kultur er omfattende teorier i seg selv og kan tolkes og forstås ulikt av forskere. Siden 1990-tallet har det vært en betydelig interesse for forholdet mellom kultur, sårbarhet og sikkerhet i organisasjoner (Engen et al., 2021, s. 174). Politianalysen (NOU, 2013:9) viste at grunnleggende holdninger og kulturen hos politiet var sentrale faktorer i forklaringen på det som gikk galt 22. juli 2011. Rapporten viste at kulturen bidro til at særlig ledere ikke forstod risikoene man stod overfor og erkjente at dette begrenset deres gjennomføringsevne og samhandling knyttet til sikkerhet og beredskapsarbeid.

Teorikapitlet vil starte med en generell beskrivelse av risikobegrepet og hvordan dette sees i sammenheng med sikkerhet. Deretter vil jeg gå inn på digital sikkerhet og si noe om hvilke hovedkategorier som går inn under dette området. Etterpå vil jeg redegjøre for kultur og organisasjonskultur. Dette legger grunnlaget videre for sikkerhetskultur og god sikkerhetskultur, beskrevet av Reason. Westrums teori om kulturtypologier blir deretter presentert. Teorikapitlet avslutter med teori fra Turner, som beskriver hvorfor ulykker oppstår.

### 3.1 Risiko

Å være forberedt og forebygge hendelser er viktig i samfunnssikkerhetsarbeidet. Krisehåndtering innebærer å håndtere kriser på en slik måte at konsekvensene av hendelsene blir minst mulig for både mennesker, miljø, økonomiske verdier og omdømme (Engen et al., 2021, s. 338). Hvordan krisehåndteringen faktisk blir utført er avhengig av de forberedelser og forebygging som er utført i forkant av hendelsen. Beredskap kan defineres som «tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere uønskede ekstraordinære hendelser» (NOU, 2000: 24). Beredskapsorganisasjoner implementerer arbeidet sitt gjennom virkelige hendelser eller gjennom trening og øvelser. Etter en reel hendelse eller øvelse er det viktig å trekke lærdom som må evalueres. Dette kan brukes for å oppdatere risikoanalyser og beredskapsplaner slik

at en møter bedre forberedt til neste hendelse. På denne måten er beredskapsarbeid en prosess som aldri slutter. Det vil alltid være behov for å tilpasse beredskapen ettersom trusler, sårbarheter og verdier, som blir illustrert i trefaktormodellen under, endrer seg.



Figur 3-1. Trefaktormodellen (DNV, 2023).

For å kunne redegjøre om sikkerhet er det relevant å belyse om begrepet risiko. Det finnes ingen entydig definisjon av begrepet risiko. Aven, Rosa og Renn (2011) har gitt følgende definisjon:

*«Risiko refererer til usikkerheten om og alvorligheten om hendelser og konsekvenser (resultater) av en aktivitet med hensyn til noe menneske verdsetter»*

I dagligtalen blir risiko ofte forbundet med fare, og potensialet for at en uønsket hendelse skal oppstå. Risiko er et permanent innslag i folks liv. Så lenge menneske verdsetter noe, og det tas beslutninger under usikkerhet, vil det innebære risiko. Å ta risiko dreier seg om fremtiden og om noe vi tror kan skje og som vi bør forebygge oss mot (Henriksen et al., 2022). Aven og Shital (2022) sier at risiko er potensialet for at uønskede konsekvenser av en aktivitet skal inntreffe. Risiko kan forstås ulikt gjennom forskjellige perspektiver. Det er vanlig å skille risiko i to kunnskapssyn; realistisk og konstruktivistisk. Det realistiske kunnskapssynet benytter seg av matematiske modeller. Statistikk og kalkulering blir brukt til å forklare risiko. Det konstruktivistiske kunnskapssynet handler om hvordan mennesker og organisasjoner opplever, forstår og konstruerer risiko (Engen et al., 2021, s. 92).

Usikkerhet er et viktig element og har en vesentlig posisjon i risikobegrepet. Risiko handler om noe som skal skje i fremtiden og da er det naturlig at usikkerhet er relevant for å forstå begrepet. Ordet usikkerhet oppstod i England i det 14. og 15. århundre og kom til det engelske språket fra fransk, som gjennom det latinske ordet *certanitem* beskrev noe som kan betviles og diskuteres (Njå et al., 2020, s. 48).

### **3.2 Sikkerhet**

Begrepet sikkerhet har siden Andre Verdenskrig vokst til å bli et politisk organiserende begrep på lik linje med begreper som fred og demokrati (Engen et al., 2021, s. 175). Politiseringen av begrepet har ført til at sikkerhet forstås ulikt av stater, samfunnssektorer og kulturer. Et eksempel er frykten for terrorisme. Disse sjeldne skrekkscenariene kan få langt mer oppmerksomhet en trafikkulykker, til tross for at trafikkulykker fører til langt flere dødsfall hvert år.

Sikkerhet kan defineres som en tilstand med fravær av uønskede hendelser, frykt og fare (NS, 2012). Det er ikke mulig å oppnå totalt fravær av uønskede hendelser, frykt eller fare, men man ønsker å redusere dette til et akseptabelt nivå. På engelsk kan man dele sikkerhet inn i to områder, safety og security. Safety kan oversettes til sikkerhet og beskrives som utilsiktede hendelser som en ønsker å verne seg mot. Dette kan være naturkatastrofer eller arbeidsulykker som oppstår. Security kan oversettes til sikring og dreier seg om å verne seg mot tilsiktede hendelser. Dette kan være bevisste ondsinnede handlinger som sabotasje, hacking og terrorisme (Jore, 2019).

Et system som innehar god sikkerhet kan vi gjerne omtale som et robust system (Njå et al., 2020, s. 53). Robusthet er kjernen i begrepet resiliens og blir i praktisk sikkerhetsarbeid knyttet opp til om et system er i stand til å motstå påkjenninger som det blir utsatt for. Resiliens blir definert som evnen et system har til å opprettholde eller tilbakeføre sin grunnleggende funksjonalitet etter en hendelse (Aven & Shital, 2022, s. 303). Det motsatte av robusthet er sårbarhet, som betyr manglende evne til å motstå virkninger av en uønsket hendelse (Njå et al., 2020, s. 52).



### 3.3 Høypålitelige organisasjoner

Såkalte «high reliability organizations» (HRO) er en av flere veier til sikkerhet i organisasjoner. HRO argumenterer for hvordan organisasjoner kan oppnå høy pålitelighet i miljøer der normale ulykker forventes å oppstå på grunn av kompleksiteten og risikofaktoren den medfører (La Porte & Consolini, 1991; Roberts, 1989; Rochlin et al., 1987). HRO refererer til organisasjoner som har høy grad av pålitelighet og sikkerhet. Forskingen på HRO stammer fra studier på to amerikanske hangarskip, et kjernekraftverk i USA og et lufttrafikkkontrollsentral i USA.

Felles for disse organisasjonene er at feil kan føre til alvorlige konsekvenser der HRO teorien i utgangspunktet er ment for slike organisasjoner. Teorien baserer seg på at gjennom årvåkenhet og god sikkerhetskultur er det mulig å oppdage svake signaler og respondere sterkt på dem før de utvikler seg til en systemulykke.

Til tross for at disse organisasjonene håndterte mange komplekse interaksjoner og var tett koblet, viste de at systemene knyttet til både strukturelle trekk, ledelse og kulturelle forhold var av høy pålitelighet (Engen et al., 2021, s. 170). For å kunne oppnå «status» som en HRO er det flere faktorer som må inngå i organisasjonen. Noen av dem er listet opp i figuren nedenfor.

#### Høypålitelige organisasjoner



Figur 3-2 - Høypålitelige organisasjoner.

Egenskapene HRO innehar og dets tilpasningsdyktighet har blitt beskrevet som resiliens (Weick & Sutcliffe, 2007). Under kritiske situasjoner preget av usikkerhet og tvetydighet blir hierarki og nivå uviktig. Det blir gitt ansvar og autoritet på bakgrunn av

kunnskap og nærhet til problemet, og på den måten blir samhandlingen mer sømløs og uformell.

I en tidligere masteroppgave ble det undersøkt om Agder politidistrikt kunne inneha status som HRO virksomhet. Hovedfunnene tydet på en moderat grad av HRO, der frykt for å snakke fritt og underrapportering av feil ble dysset ned eller ble aldri rapportert inn (Fiane, 2017) Det kom også frem at det var for lite operativ trening og manglende kvalifikasjoner på dem som fattet beslutningene.

### **3.4 Digital sikkerhet**

Digital sikkerhet handler om å beskytte «alt» som er sårbart som følge av at det er koblet til eller er avhengig av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (*St. Meld. 9, 2022-2023*). Digital sikkerhet rammer både beskyttelse av tekniske systemer og sensitiv data, så vel som krisehåndteringsplaner. Det er ikke mulig å kjenne til alle sårbarheter som finnes, men man streber etter å redusere disse til et akseptabelt nivå (Bergsjø et al., 2020, s. 20). Digitaliseringen har ført til at verden blir mer global. Kommunikasjonen på tvers av landegrenser og samarbeid blir lettere med digitale hjelpemidler. Samtidig gjør dette oss sårbare og digital sikkerhet er nødvendig for å beskytte kritiske samfunnsfunksjoner.

Tre viktige mål for å ivareta digital sikkerhet er konfidensialitet, integritet og tilgjengelighet (NSM, 2023). Konfidensialitet betyr at informasjonen ikke blir kjent for uvedkommende. Integritet handler om at informasjonen ikke blir endret utilsiktet eller av uvedkommende. Tilgjengelighet betyr at informasjonen er tilgjengelig for autoriserte brukere ved behov. I tillegg kommer robusthet opp som et viktig mål som gjør systemer motstandsdyktige mot trusler og klarer å gjenopprette normaltilstanden etter en hendelse (Datatilsynet, 2018).

NSM (2016) deler sårbarheter og tilhørende sikringstiltak inn i tre hovedkategorier:

1. Menneskelige
2. Teknologiske
3. Organisatoriske

De menneskelige sårbarhetene og sikringstiltakene relateres til personellsikkerhet. Det vil si hvordan personer kan skade virksomheten gjennom å være ansatt, elev, kunde,

konsulent, IKT-leverandør og gjester. Teknologiske omhandler de tekniske IKT-systemene og de fysiske objektene. De organisatoriske sårbarhetene og tilhørende sikringstiltakene handler om hvordan arbeidet med menneskelige og teknologiske sårbarheter blir organisert. Hvilke tiltak gjør virksomheten for å forbedre den digitale sikkerheten. Opplæring, sikringstiltak, digital etikk og ikke minst sikkerhetskultur er viktige områder (Bergsjø et al., 2020, s. 35).

Dette viser at gode teknologiske løsninger ikke er nok for å fange opp trusler og angrep, men menneskene som bruker systemene er avgjørende for systemets robusthet. Norsk senter for informasjonssikring (2016) har de siste årene årlig gitt ut en rapport om digital sikkerhetskultur i Norge. Denne rapporten viser at digital sikkerhet dekkes av en rekke ulike kategorier, der kultur peker seg ut som en stor og viktig del for å oppnå et trygt digitalt samfunn.

### **3.5 Digital sikkerhetskultur**

Digitaliseringen av politiets arbeidsverktøy har ikke vært en del av politireformen, men har likevel vært et viktig bidrag for at reformen skulle lykkes (DFØ, 2022:6). Det har ført til økt kvalitet og effektivitet innenfor mange forskjellige områder i politiet. Blant annet tilgjengelig kritisk informasjon under oppdrag på tjenestepersoners mobiltelefon, effektive søk på biler og personer uten tidskrevende henvisning til operasjonssentralen og sikrere produksjon og kvalitet på passproduksjon.

Norsk senter for informasjonssikring (NorSIS) rapport i 2016 beskrev konseptet digital sikkerhetskultur og en metode for å kartlegge den (Malmedal, 2016). Digital sikkerhetskultur har vært en del av organisasjonskulturen, og blitt sett på som et verktøy for effektivitet og etterlevelse av krav. Fagfolk har ikke blitt enige om en felles definisjon på digital sikkerhetskultur, men oppsummert handler det om å beskytte digitale verdier mot ulike former for trusler som retter seg mot innebygde sårbarheter (Bergsjø et al., 2020, s. 35).

NorSIS har gjennom åtte kjerneområder beskrevet hva digital sikkerhetskultur består av (Bergsjø et al., 2020, s. 35-43):

1. Fellesskap – Denne dimensjonen beskriver hvordan individet forholder seg til fellesskapet. Blir individets adferd formet gjennom normene og

adferdsmønstrene som er gjeldende for virksomheten? Velger ansatte å stå frem til tross for at de har gjort en sikkerhetstap, slik at fellesskapet kan lære av feilen eller velger han å skjule feilen for å ikke tape ansikt?

2. Styring og kontroll – Hvordan vil virksomheten reagere og regulere akseptabel bruk av IKT og digitale tjenester? Overvåking og personvern er en aktuell problemstilling. Er det politiet sitt ansvar å overvåke nettbruk i Norge eller skal vi gi ansvaret til den enkelte? Grensene på hvor mye overvåking, styring og kontroll som er akseptabel er gjenstand for diskusjon. Regjeringen ønsket i 2022 å gi PST lov til å lagre åpent tilgjengelig informasjon fra internett i opptil 15 år. Datatilsynet var bekymret for at dette kunne føre til at folk unngår å søke kunnskap eller delta i fellesskap fordi de ble usikre på hvordan de kunne bli oppfattet (Johnsen, 2022).
3. Tillit – Demokrati forutsetter at det er tillit mellom myndigheter og innbyggerne. Digitaliseringen er en ønsket utvikling for de fleste virksomheter, og for å henge med er det nesten uunngåelig. I dag er det vanskelig å betale for tjenester eller sjekke kontoen uten å bruke digitale tjenester. Når myndighetene krever at den enkelte bruker skal ta i bruk digitale tjenester, forutsettes det tilstrekkelig tillit fra innbyggerne. Dette betyr at tjenesten må være sikker. Ved alvorlige sikkerhetsfeil vil innbyggerne unngå å bruke tjenesten og miste tilliten til systemene.
4. Risikooppfattelse – Ansatte må ha kunnskap om risikoen for å kunne justere adferden sin. Enkelte kan ha feil forståelse for hva som er risiko og hvordan de kan kontrollere denne. En e-post lenke kan fremstå ufarlig, men kan føre til lammelse av hele den digitale strukturen til en virksomhet. Risikooppfattelse kom frem i en studie som en viktig faktor for å utforme riktig adferdsmønstre (Parsons et al., 2017).
5. Optimisme for teknologi og digitalisering – Overgangen til et digitalt samfunn fører både til store gevinster og fremgang, men også tap i form av nye sårbarheter med økt kompleksitet og fare for cyberangrep. Ansattes holdning og vilje til å ivareta den digitale sikkerheten vil påvirke om digitaliseringen går i positiv eller negativ retning.
6. Kompetanse – Virksomheter som er avhengig av digital sikkerhetskultur bør undersøke om de ansattes kompetanse er tilfredsstillende og gi opplæring som sørger for å nå definerte sikkerhetsmål. Det er et paradoks å oppfordre ansatte

til å ta i bruk digitale tjenester, uten å gi god nok opplæring. De vil være naturlig store variasjoner i digital kunnskap blant ansatte og overlate opplæring gjennom uformelle arenaer kan føre til alvorlige sikkerhetsfeil.

7. Interesse for teknologi og IT – Samfunnet vårt blir med digitalisert og de med interesse for teknologi og IT kan ha en fordel i denne utviklingen. NorSIS mener at interesse er en viktig faktor for å kunne ta del i det digitale samfunn på en trygg måte.
8. Adferdsmønstre – Ekspertråd og normer for sikker adferd på nett har endret seg i takt med den teknologiske utviklingen. Dette betyr at opplæringen må gjentas og utvikles i samme rytme. Etter at automatiske passordknekkere ble utviklet har vi måttet gå fra få og enkle passord, til lange og kompliserte passord med mange kombinasjoner, tall og spesialtegn. Passordbytte hver 90. dag er også påkrevd av mange virksomheter i dag. Det kontroversielle med dette er at det kan være urimelig å forvente at brukerne har kontroll på mange ulike kompliserte passord, som igjen fører til at folk velger usikre passord, som igjen gir dårligere sikkerhet.

For å oppnå god digital sikkerhetskultur, kreves det deltagelse fra hele virksomheten. Det er ledelsens ansvar at det jobbes med sikkerhetskultur, men arbeidet med å innføre gode rutiner, å følge reglene og øke kompetansen innebærer at hele fellesskapet bidrar (Bergsjø et al., 2020).

### **3.6 Organisasjonskultur**

Kultur er et omfattende begrep som brukes i mange ulike sammenhenger, både innen kunst, religion og organisasjonskultur (Bang, 2017, s. 21). Det kan deles inn i ulike subkulturer der en gruppe skatere, klimademonstranter og medlemmer av en kirke viser en tydelig bredde. Til tross for at alle kan høre til under en nasjonal kultur, er de ofte svært forskjellige når det kommer til deres subkulturer. Grunnleggende ting som hvordan man oppfører seg, hvem man ser opp til, hvilke klær en bruker, hva som er vakkert, hvilke forbilder man har, spise og drikkevaner og om man overholder lover og regler. Av alle disse egenskapene som skiller nasjoner fra hverandre, er kultur blant de mest dominerende (Bergsjø et al., 2020, s. 34). Kultur fungerer som et lim som binder samfunnsmedlemmene sammen og gir antakelser om hva som er normalt og trygt.

I denne sammenhengen handler kultur om felles ideer, verdier, holdninger, regler og tradisjoner, altså det samfunnsvitenskapelige kulturbegrepet. Bang (2017, s. 22) sin definisjon på kultur er både enkel og treffende:

*«Kultur er måten vi gjør ting her hos oss».*

Schein (1987, s. 5) mente at organisasjonskultur er et dypt fenomen som både er kompleks og vanskelig å forstå. Han mente også at arbeidet med og prøve å forstå kultur kan være verdt slitet fordi det mystiske og irrasjonelle i organisasjoner plutselig blir klart for deg.

Ordet organisasjonskultur har mange betydninger og har blitt definert utallige ganger. Organisasjonskultur har blitt definert som:

1. Observerte regelmessigheter i atferd når folk samhandler, der både språket og ritualene rundt høfligheten og god takt og tone (Goffman, 1967).
2. Den stemningen eller det klimaet man opplever i en organisasjon og som skyldes den fysiske utformingen og medlemmenes måte å omgås kunder eller andre eksterne kontakter på (Tagiuri & Litwin, 1968)
3. Spillereglene for hvordan man klarer seg i organisasjonen, de «knepene» en nyansatt må lære seg for å bli et akseptert medlem (Schein, 1987)
4. Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpassing og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måte å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 1987).

Kultur er en dynamisk prosess. Det er ikke en fysisk ting eller statisk tilstand, men den utvikler seg etter hvert som samspillet mellom mennesker foregår. Dette samspillet blir stadig påvirket av endringer i samfunnet som igjen fører til at kultur kan være vanskelig å forstå. Schein (1987) mente at en sterk kultur kunne være effektiv på ett tidspunkt og en hemsko på et annet, fordi de ytre realitetene kan ha endret seg. De kulturelle antakelsene og realiteten i omgivelsene gjør det vanskelig å tro at det finnes en riktig eller bedre kultur.

I tidligere litteratur om organisasjonskultur ble kultur sett på som en egenskap som definerte hele organisasjonen eller bedriften (Deal & Kennedy, 1988; Pascale & Athos,

1981). Henning Bang (1995) mente at det finnes tre kjerneelementer i organisasjonskulturen som er normer, verdier og virkelighetsoppfatninger.

1. Normer er regler for hvordan vi oppfører oss og de forventningene som samfunnet har til den enkelte. Det finnes både formelle normer som straffeloven og uformelle normer som viser hva som er god oppførsel. Sosiale normer knytter sammen verdiene fordi de foreskriver hvordan en konkret skal handle gitte situasjoner for å vise en eller flere verdier (Aadland, 1991).
2. En verdi er en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte, sosial eller personlig tilstand er å foretrekke fremfor en annen. Verdier kan være opplevelsen av det vi mener er rett og galt. Bang (2013) skiller mellom forfekte verdier og bruksverdier. Forfekte verdier er de verdiene man sier at man har og tror på. Bruksverdien er de verdiene som uttrykkes gjennom adferden og handlemåten.
3. Det siste kjerneelementet er virkelighetsoppfatninger som betyr hvordan medlemmene oppfatter virkeligheten og utvikler seg sammen og etter hvert tar for gitt (Bang, 2013). Dette fungerer som en slags veiviser som skal hjelpe medlemmene til å skape mening i handlinger, relasjoner eller utsagn. Medlemmene av kulturen utvikler og bruker den oppfattelsen av virkeligheten etter hvert som samspillet mellom medlemmene går sin gang.

Felles verdier er noe en kan se i både store og mindre selskaper og skal være med på å samle og beskrive organisasjonens mål og mening. Bang (2020) argumenterte for at det var nyttig å skille mellom forfekte verdier og bruksverdier. I politiet er disse verdiene tett på, modig, helhetsorientert og respekt (POD, 2018/05). De minner om både Telenor og Equinor sine kjerneverdier. Dette er i utgangspunktet gode og viktige ideal for organisasjonen, men det interessante spørsmålet er hvor viktige disse verdiene er når ansatte står overfor dilemmaer. Det kan være personlige verdier som står i motsetning til organisasjonens verdigrunnlag. Bruksverdier er de verdiene som faktisk ligger bak våre handlinger. Disse verdiene kan komme til uttrykk gjennom hvordan organisasjonen belønner både formelt og uformelt, gir status i gruppen og gjennom gruppens kollektive adferd, seremonier og ritualer i virksomheten (Schein, 1987).

Flere organisasjoner har jobbet med å gi helhetsorientering en sentral verdi i sitt verdigrunnlag om organisasjonen. «Vi må slutte med silotenking, tenke helhet og huske at alle tilhører samme virksomhet som skal jobbe mot et felles mål» (Bang, 2013). Bang mener at helhetsorientering er en forfektet verdi i disse organisasjonene fordi man ser på hva belønningssystemene forsterker og hva ansatte faktisk måles på, som er å skape gode resultater i egen enhet. Dette handler om hvordan ansatte oppfører seg, hvilke argumenter som kommer frem til neste års budsjett og fordelinger av goder og byrder, der konkurranse mellom avdelinger kan komme tydelig frem og skape uro i organisasjonen. Dette vil føre til en inkonsistens mellom forfektede verdier og bruksverdier (Bang, 2013).

Hvordan organisasjonen verdsetter og belønner sine ansatte, kommer ofte til uttrykk gjennom rekruttering, belønning og karrieresystemet (Kuvaas & Dysvik, 2020). I politiet er det sjelden med både bonus og lønnsvariasjoner, men karrieresystemet viser hva slags handlinger og holdninger som belønnes og hvem som gjør en karriere i systemet. Organisasjonen har en tendens til belønne ansatte som passer inn i den etablerte kulturen, som dermed bidrar med at kulturen opprettholdes videre (Bang, 2013).

### **3.7 Sikkerhetskultur**

Interessen for organisasjonskultur og sikkerhet ble først populært etter Tsjernobyl-katastrofen i 1986 og den medfølgende vestlige kjernekraftindustriens respons på årsaksforhold som førte til ulykken (Engen et al., 2021, s. 174). Sikkerhetskultur ble nevnt som en av hovedårsakene for storulykken av International Atomic Energy Agency. Det ble avdekket en rekke prosedyrebrudd, uklare ansvarsområder og et oppslukende fokus på produksjon og levering av resultat (Fang & Wu, 2013).

Reason sammenlignet sikkerhetskultur med religion, der prosessen er viktigere enn produktet. Belønningen ligger i kampen for å komme dit og ikke utfallet. Reason (1997, s. 220) oppsummerte troen på god sikkerhetskultur slik:

*If you are convinced that your organization has a good safety culture, you are almost certainly mistaken.*



Sikkerhetskultur handler om holdninger over tid. Poenget er at du aldri skal være ferdig med sikkerhetsarbeidet, men at dette er en pågående prosess som en alltid må jobbe for å forbedre. Reason gir følgende definisjon på sikkerhetskultur.

*The safety culture of an organization is the product of individual and group values, attitudes, competencies, and patterns of behavior that determine the commitment to, and the style and proficiency of, an organization's health and safety programs. Organizations with a positive safety culture and characterized by communications founded on mutual trust, by shared perceptions of the importance of safety, and by confidence in the efficacy of preventive measure (Reason, 1997, s. 194).*

Definisjonen dekker en rekke områder innen individuelle og kollektive verdier, holdninger, kompetanse og adferdsmønstre knyttet til sikkerhet. Reason mente at sikkerhetskultur ikke er noe organisasjoner har eller ikke har. Sikkerhetskultur er en reise uten en endelig destinasjon (Reason, 2000).

### **Tett og løs sikkerhetskultur**

En tett sikkerhetskultur bærer preg av strenge rutiner for sikkerheten. I denne kulturen er det sterk enighet rundt verdier og normer. Lister og regler følges av alle og det er stort søkelys på avvik. I en løs sikkerhetskultur tas det fortløpende risikovurderinger for å stramme inn der det er behov og samtidig løsne opp hvis man opplever å ha god kontroll. En løs sikkerhetskultur ser på behovet hos de ansatte og tilpasser graden av kontroll etter skjønnsmessige vurderinger. God sikkerhetskultur kan oppfattes å være synonymt med en tett sikkerhetskultur, fordi det er forventet at denne kulturen i større grad følger reglene for sikkerhet (Bergsjø et al., 2020, s. 35).

En tett kultur kan sees hos enkelte avdelinger i forsvaret. Det er behov for stor grad av koordinering i møte med en dynamisk trussel. Struktur og effektivitet er essensielt for å opprettholde kontrollen i dette miljøet. Samtidig kan en tett kultur ødelegge for kreativitet og mangfold på grunn av at ansatte ikke får utfolde seg like fritt. Autonomi og fleksibilitet har vist seg å være en sentral faktor for arbeidsmotivasjonen. Valgfriheten fører til at arbeidstakeren blir forpliktet til arbeidet samtidig som den gir muligheter for kreativ utfoldelse (Deci & Ryan, 1995). I tillegg er løse kulturer mer tilpasningsdyktige overfor endringer. Kulturer og subkulturer som blir for drastisk i den ene eller andre retningen kan ende opp med utfordringer i både tette og løse kulturer.

De beste lederne og organisasjonene klarer å kombinere disse to kulturene, avhengig av situasjonen (Gelfand, 2019).

### **3.8 God sikkerhetskultur**

Reason (1997, s. 195) så på sikkerhetskulturen som en motor som driver systemet mot målet – høyest mulig sikkerhet, uavhengig av lederens personlighet eller virksomheten kommersielle bekymringer. For å kunne oppnå god sikkerhetskultur kreves en kontinuerlig prosess som involverer hele organisasjonen. Ledelsen og organisasjonen er viktig, men det er selve systemet og kulturen som er viktigst. Kollektiv læring, øvelser, kommunikasjon, tillit og samhandling er viktige elementer for å oppnå god, eller det Reason kaller, informert sikkerhetskultur. Dette innebærer at organisasjonen trenger kunnskap om både menneskelige, tekniske, miljømessige og organisatoriske sider som har å gjøre med sikkerhet. Den må kunne drifte organisasjonen i det daglige og jobbe forebyggende. I tillegg må det gjennomføres granskninger, revisjoner, korreksjoner og evalueringer etter uønskede hendelser. Målet er å ha det Reason (1997) kaller for en informert kultur. En informert sikkerhetskultur består av fire elementer:

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

#### **Rapporterende kultur**

En rapporterende kultur er det første steget for å utvikle god sikkerhetskultur. Dette innebærer å samle inn historiske data om avvik, feil, ulykker og nestenulykker som en del av sikkerhetsarbeidet. Hensikten med dette å danne et bilde av sårbarheter og risikoer i virksomheten. Innrapporterte avvik og feil blir analysert og formidles ut til hele virksomheten. Ved å gjøre dette blir ansatte oppdatert på nåværende kunnskap om risikoen og kan håndtere risikoen bedre. En viktig verdi i rapporteringsarbeidet er at det oppleves en trygghet til systemet når det meldes inn avvik. Avsenderen må oppleve en trygghet for at det ikke kommer negative reaksjoner på innrapporteringen. Rapporteringen må også kunne utføres konfidensielt. I tillegg må metodikken være enkel og forstå og effektiv å bruke for å senke terskelen for å rapportere inn avvik.

Nedenfor vises en figur inspirert av Reason, som viser effekten av belønning og straff ved adferdsendringer på arbeidsplassen.



Figur 3-3 Effekt av belønning og straff ved adferdsendringer på arbeidsplassen - Reason (1997:212).

I politiet brukes programmet DNV Synergi Life for å gi tilbakemeldinger på både organisatoriske, menneskelige og tekniske avvik. Synergi programmet er laget på en brukervennlig plattform og er inndelt i kategoriene HMS, kvalitet, sikkerhet, personvern og erfaringslæring. Programmet ble innrullert i politidistriktene i 2019, og var et betydelig løft fra det gamle «TTA» systemet som ble brukt første gang under OL på Lillehammer i 1994. TTA brukes fremdeles til ressursstyring og bemanningsplanlegging i politiet.

### **Rettferdig kultur**

En rettferdig kultur handler om troen på at virksomheten skal behandle de ansatte rettferdig når det meldes inn avvik og feil. Det skal oppleves trygt å rapportere om uregelmessigheter uten at det gir negative utslag, samtidig som at de ansatte føler at rapporteringen blir tatt på alvor. Uakseptable handlinger må medføre konsekvenser for at virksomheten skal ivareta tilliten og troverdigheten, så lenge reaksjonen står i stil til selve handlingen. Reason (1990) forsket på individuelle, menneskelige feilhandlinger i ulykker og katastrofer. I mange ulykker føres skylden over på enkeltpersoner og individer, der Reason mener at en må se «større» på årsaken for at ulykken har skjedd. Vektlegging av helse og arbeidsmiljø for individet blir ikke forkastet, men arbeidet med å forstå ulykker må komplementeres med en systemisk forståelse av menneskelige feil (Engen et al., 2021). Menneskelige feil som har ført til ulykker er ikke årsaken, men konsekvensen av de betingelsene de ansatte jobber under. Vi kan se paralleller til tidligere forskning på dette temaet, nemlig arbeidet til Barry A. Turner. Han forsket på hvorfor ulykker og katastrofer skjer i organisasjoner og teknologiske systemer (Turner,

1978; Turner & Pidgeon, 1997). Forskningen avdekket at ulykker må forstås gjennom sine organisatoriske og samfunnsmessige forutsetninger. Evalueringer har vist at flere ulykker har oppstått på grunn av et mangelfullt kunnskapsgrunnlag og begrensinger i organisasjonens evne til å forstå risikoen, forebygge og håndtere uønskede hendelser (Engen et al., 2021).

Et aktuelt eksempel er KNM Helge Ingstad forliset der vaktsjefen på broen ble tiltalt for at fregatten kolliderte med tankskipet TS Sola. Forsvareren til vaktsjefen mente ulykken oppstod på grunn av en rekke hendelser som førte til en systemulykke. Dette var på grunn av dårlig opplæring, dårlig tilbakemeldingskultur, manglende prosedyrer og retningslinjer på broen (Olsen et al., 2023).

### **Fleksibel kultur**

En fleksibel organisasjonskultur kjennetegnes ved å ha god tilpasningsevne til endringer som foregår i virksomheten og i omgivelsene rundt. Den fleksible kulturen evner å håndtere stort arbeidspress uten at det går utover sikkerheten (Petroleumstilsynet, 2007). Krisesituasjoner er ofte preget av dårlig tid og stor grad av usikkerhet. For å kunne håndtere krisen er det nødvendig med informasjon fra dem som har mest relevant erfaring uavhengig av deres hierarkiske posisjon (Reason, 1997, s. 213). Å legge til rette for desentralisert lederskap, vil gjøre de i førstelinjen i stand til å håndtere utfordringene de står i. I politiet er det som regel faste innsatsledere som skal lede større og komplekse situasjoner i politidistriktene. Ved pågående oppdrag kan de faste innsatslederne være utilgjengelige, og innsatslederrollen blir delegert til den lokale politipatruljen på stedet. Dette til tross for den opprinnelige ledelsesstrukturen politiet operer med. Å satse på politipatruljen, som i mange tilfeller også besitter lokalkunnskap, vil gjøre dem forberedt og rustet til å håndtere komplekse situasjoner.

### **Lærende kultur**

Reason (1997, s. 218) mente at den lærende kultur er lett å konstruere, sammenliknet med de andre tre subkulturene, men den er trolig den vanskeligste å få til å fungere. Læring går ut på å tilegne seg og ta i bruk ny kunnskap. Den nye kunnskapen kan skaffes internt eller eksternt (Nevis et al., 1995). Når man skaffer seg ny kunnskap, må denne formidles ut til ansatte som trenger den, for å forbedre virksomhetens produkter, tjenester og arbeidsprosesser. Mange organisasjoner har formelle avdelinger med

hovedansvar for forskning, utvikling, forbedring og evaluering av produkter og tjenester. Disse avdelingene kan være en viktig kilde til nyskaping, men nyskapingen utvikles også uformelt av ansatte som til daglig jobber med en arbeidsoppgave (Gjestrud et al., 2009). Mange gode ideer dør ut, før de får sjansen til å testes, fordi organisasjoner favoriserer tradisjonelle utviklingsmetoder.

En lærende organisasjon har blitt brukt for å beskrive virksomheter som tilegner seg ny kunnskap raskt og bruker denne effektivt (Crossan et al., 1999; Huber, 1991; Levitt & March, 1988). Kunnskapen spres til dem som trenger det og ansatte oppmuntres til å bruke den i arbeidet sitt. I Sverige utførte Arntén (2013) en studie på organisasjonslæring i politiet. Studien viste at svensk politi var preget av en hierarkisk struktur som til dels hemmet organisasjonslæring. Endring i kulturen krever at samtlige nivå i organisasjonen er delaktige, der ledelsen er selve bærebjelken for hvordan endringen blir implementert.

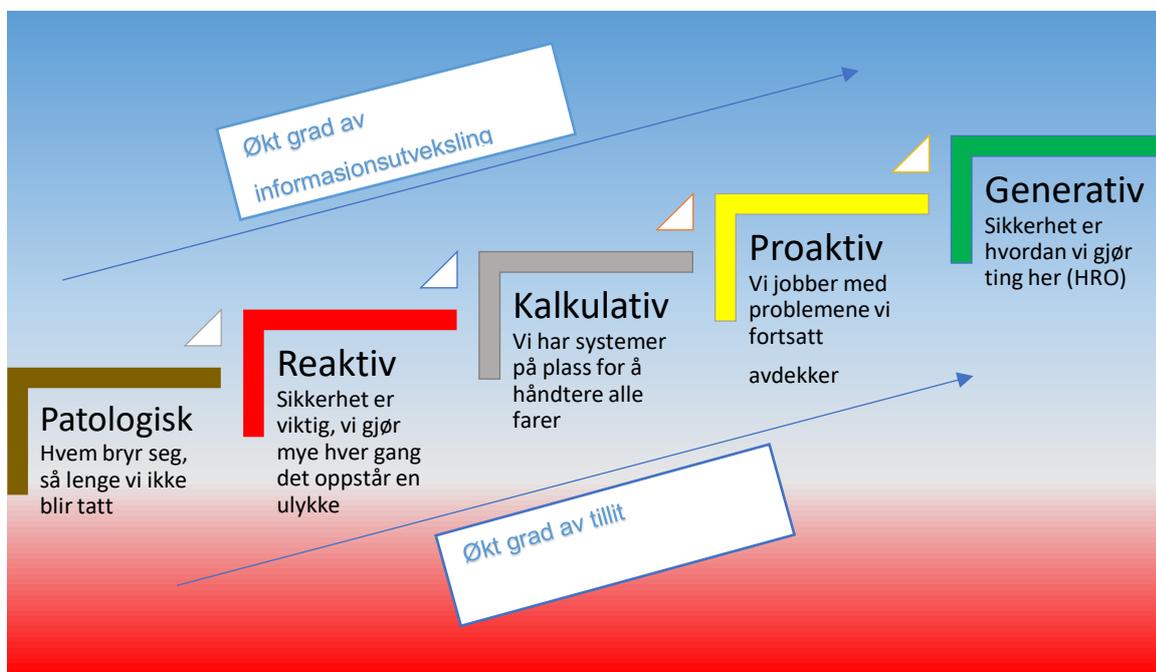
### **3.9 Kulturtypologier**

En teori som har flere likhetstrekk med Reason (1997) sin informerte kultur er Ron Westrum sin teori om informasjonsflyt. Westrum (2004) utviklet noen kulturtypologier som han delte inn i ulike domenetyper. Disse viser hvordan sikkerhetskulturen blir vurdert ut ifra en vurdering av informasjonsflyten i organisasjonen (Westrum, 2014). Dette innebærer hvordan informasjon, tanker og ideer blir delt innad i organisasjonen, noe Westrum (2004) mente var en sentral del av organisasjonskulturen. Teorien bygger på antakelsen om at det er ledelsens filosofi som skaper handlingsmønsteret til de ansatte, altså en top-down orientering. Dette legger grunnlaget for hvordan kulturen skapes gjennom ledelsens premisser i organisasjonen. De tre domenetypene deles inn i patologiske, byråkratiske og generative organisasjoner.

- *Patologisk organisasjonskultur* bærer preg av en maktorientert organisasjon preget av frykt og trusler. Lederne som sitter med makten, fokuserer på personlige interesser i stedet for organisasjonen sine mål. Informasjon blir skjult, budbringeren blir straffet og nye ideer er ikke velkomne. Arbeidstakerne skal jobbe med arbeidsoppgavene sine og ikke stille spørsmål ved arbeidsmetoder eller holdningene til lederne. I en slik organisasjon er informasjonsflyten krevende på grunn av frykten for sanksjoner.

- *Byråkratisk organisasjonskultur* kjennetegnes som en kontrollorientert organisasjon med mange faste arbeidsprosesser og rutiner med lite rom for fleksibilitet. Det er faste regler som må følges og arbeidsoppgavene preges av et begrenset rom for kreativitet og nytenking. Nye ideer ses på som et problem og budbringeren blir neglisjert av ledelsen.
- *Generativ organisasjonskultur* kjennetegnes ved at organisasjonen er proaktiv og fremtidsrettet i møte med problemer. Denne generative kulturen fremmer å tenke kreativt der nye ideer aktivt blir implementert i organisasjonen. Makthierarkiet blir preget av en flatere struktur og er i større grad opptatt av å skape et arbeidsmiljø som er preget av tillit og samarbeid framfor kontroll og sanksjoner. Samarbeid og det mellommenneskelige står sentralt i denne kulturen der de ansatte blir oppmuntret til å stå frem med sine ideer og tanker. Slike organisasjoner opplever høy grad av samarbeid der de ansatte identifiserer seg med overordnede mål og visjoner.

Patrick Hudson videreutviklet Westrum sine tre kategorier til en femtrinnsmodell som viser hvordan organisasjoner blir rangert i forhold til sikkerhetskulturen (Hudson, 2001). Figuren nedenfor viser hvordan økt grad av informasjonsutveksling og økt grad av tillit hever nivået på sikkerhetskulturen.



Figur 3-4 - Femtrinnsmodell av sikkerhetskultur. Inspirert av Hudson.

Hudson (2001) definerer den *patologiske kulturen* som en organisasjon med ingen interesse for sikkerhetsarbeid. Problemer og utfordringer er menneskeskapt og fokuset

på kontinuerlig drift prioriteres foran sikkerhetsarbeid. Den *reaktive kulturen* iverksetter tiltak hvis det oppstår hendelser, de som i politiet kalles for brannslukking. Det blir utført få sikkerhetsanalyser i forkant av hendelser som bærer preg av krisepotensiale. Det er et overordnet fokus på syndebukker og etterpåklokskap i denne kulturen.

I den *kalkulative kulturen*, som kan sammenlignes med Westrum (2004) sin byråkratiske kultur, blir sikkerheten tatt på alvor. Sikkerhetsarbeidet systematiseres i form av risikoanalyser, men arbeidet styres av en lønnsomhetsanalyse hvor sikkerhet ses på som en tilleggsoppgave, ikke en fast del av organisasjonsarbeidet. I *proaktive kulturer* forsøker organisasjonen å være i forkant. De iverksettes tiltak før en eventuell krisesituasjon kan oppstå, der målet er å være forberedt på det usannsynlige, såkalte sorte svaner. Føre-var prinsippet og forebygging er gode stikkord for denne kulturen. Hovedmålet for informasjonsflyt er å oppnå en *generativ sikkerhetskultur*. Slike organisasjoner søker aktivt etter forbedringer av sikkerhetsarbeidet. Det er stor grad av tillit mellom arbeidstakere og lederne, som fører til et felles mål om å lære av feil og hendelser. Sikkerhetstekning gjennomsyrrer organisasjonen der ansatte belønnes for å handle proaktivt og dele informasjon. Slik tankegang deles av teorien om high reliability organizations.

### **3.10 Hvorfor oppstår ulykker?**

En kontrast til HRO-teorien er Man-Made Disaster (MMD) teorien som i større grad legger vekt på hvorfor det oppstår ulykker. Barry Turners doktoravhandling (1976) med tittelen «The failure of Foresight» hevdet at latente forhold ikke oppdages, på grunn av at de inkuberes i organisasjonene og blir synlige etter at en uønsket hendelse har oppstått. Dette informasjonsprosesseringsperspektivet til Turner (1976) går inn på hvordan informasjon innhentes, bearbeides og brukes.

### The Sequence of Events Associated with a Failure of Foresight

---

Stage I	<b>Notionally normal starting point:</b> (a) Initial culturally accepted beliefs about the world and its hazards (b) Associated precautionary norms set out in laws, codes of practice, mores, and folkways.
Stage II	<b>Incubation period:</b> the accumulation of an unnoticed set of events which are at odds with the accepted beliefs about hazards and the norms for their avoidance.
Stage III	<b>Precipitating event:</b> forces itself to the attention and transforms general perceptions of Stage II.
Stage IV	<b>Onset:</b> the immediate consequences of the collapse of cultural precautions become apparent.
Stage V	<b>Rescue and salvage — first stage adjustment:</b> the immediate postcollapse situation is recognized in ad hoc adjustments which permit the work of rescue and salvage to be started.
Stage VI	<b>Full cultural readjustment:</b> an inquiry or assessment is carried out, and beliefs and precautionary norms are adjusted to fit the newly gained understanding of the world.

Figur 3-5. Informasjonsprosesseringsperspektivet (Turner, 1976).

Gjennom disse seks fasene viser Turner (1976) hvordan ulykker oppstår på grunn av akkumulering av latente betingelser i inkubasjonsfasen. Dette perspektivet viser at informasjon om farene fører til at barrierer opprettes, men at disse faller bort på grunn av uvaner og dårlig sikkerhetsfokus i organisasjonen, som kalles for latente forhold.

På bakgrunn av Turners doktoravhandling (1976) ga han ut en bok i samarbeid med Pidgeon som heter «Man-Made Disasters» (Turner & Pidgeon, 1997). Turner viste i denne boken hvordan katastrofer oppstår som følge av manglende kunnskap på grunn av manglende informasjonsflyt. I denne teorien viste han at katastrofer ikke bare oppstår på bakgrunn av feil i tekniske system, men på grunn av dårlig informasjonsflyt og feiltolkninger fra individets virkelighetsoppfatning. Etter å ha studert ulykker i organisasjoner som ble ansett for å inneha god sikkerhet, oppdaget han at tekniske, sosiale, institusjonelle og administrative forhold i kombinasjon forårsaket katastrofer (Vaughan, 1997). Turner (1997) sin MMD teori viser hvordan målet om sikker drift i produksjonen blir overkjørt av normale prosesser som oppstår i organisasjonen. Det er ofte flere grunner for at en ulykke har skjedd, men informasjon i ettertid har vist at det var flere indikatorer på en kommende ulykke, men dette ble ikke fanget opp eller tatt hensyn til.

Dårlig informasjonsflyt eller informasjonssvikt kan forklares på flere måter. Det kan skyldes et ukjent fenomen som aldri har skjedd tidligere, at viktig informasjon blir oversett på grunn av høyt arbeidspress eller manglende sikkerhetsfokus. Det kan også være på grunn av at ansatte i organisasjonen ikke oppfatter at noe er i ferd med å



utvikle seg til en ulykke eller at synlige indikatorer blir misforstått eller neglisjert (Kongsvik et al., 2018)

Turner mente at rutiner og prosedyrer preger de kulturelle antagelsene og normene som ligger bak hvordan den kollektive oppmerksomheten og adferden oppfattes i farer og trusler (Engen et al., 2021, s. 160). Det kan utvikle seg et skille mellom antagelser om risiko og det som faktisk foregår. Turner påpekte at utvikling av både strukturer og prosesser var viktig for å forstå de kulturelle forutsetningene som de ansatte opplevde i forbindelse med sårbarhet, farer og trusler. Hvis de ansatte ikke ser og forstår kompleksiteten i organisasjonen kan de gå glipp av viktige indikatorer som er essensielle for sikkerheten.

Hvis vi overfører dette til politiet og digital sikkerhet, er det viktig å forutse fremtidige farer knyttet til teknologisk utvikling. Mangfoldet i politietaten gjør at det ville være ulik digital kompetanse knyttet til kunnskap om cyberangrep. En felles forståelse for digitale trusler kan synliggjøre denne risikoen før den klarer å utvikle seg.

## 4 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for hvordan den metodiske tilnærmingen til problemstillingen skal besvares. Det vil først bli fremlagt valgt forskningsstrategi og -design, deretter kritikk av metoden som er valgt. Etterpå vil min egen posisjon i forhold til studien diskuteres før spørreundersøkelsen blir forklart og redegjort for. Utvalg og resultater i forhold til demografiske funn blir fremlagt før det blir redegjort for validitet og reliabilitet. Kapitlet avsluttes med forskningsetikk i forbindelse med studien.

### 4.1 *Forskningsstrategi og forskningsdesign*

I denne oppgaven falt valget på en deduktiv forskningsstrategi. Dette er en forskningsstrategi som går fra det generelle til det spesifikke. Det vil si at oppgaven starter med å formulere en problemstilling og tilknyttet teori. Deretter vil problemstillingen blir testet ved å samle inn og analysere data ved hjelp av et teoretisk rammeverk. Det er en positivistisk tilnærming som tar utgangspunktet i om hypoteser kan finnes støtte eller må forkastes (Ringdal, 2012). For å måle digital sikkerhetskultur er det nødvendig med indikatorer som har betydning for organisasjonens kontekst, sammen med valide og reliable måleinstrumenter (Midtbø, 2007).

I denne oppgaven er det hovedsakelig valgt et kvantitativt forskningsdesign<sup>2</sup>. Oppgaven startet kvalitativt med en dokumentstudie av relevante rapporter, artikler og annen litteratur. Deretter har hovedvekten av oppgaven vært tilknyttet arbeidet med en kvantitativ spørreundersøkelse, også kalt en survey. Spørreundersøkelsen preger oppgaven i stor grad. Avslutningsvis er det utført et kvalitativt fokusgruppeintervju for å få en mer utdypende beskrivelse av funn fra spørreundersøkelsen.



Figur 4-1. Forskningsdesign.

<sup>2</sup> Figur 4-1 illustrerer omfanget av de ulike metodene og hvilken rekkefølge de er i fra topp til bunn.

For å være i stand til å finne svar på ulike faktorer som påvirker den digitale sikkerhetskulturen, vil disse ulike metodene både gi en systematisk kartlegging av holdninger for et bestemt utvalg. Samtidig vil de kvalitative undersøkelsene svare mer utdypende utover resultatet i spørreundersøkelsen.

Kvantitativ metode er forskningsmetode som bruker statistiske og matematiske teknikker for å analysere data. Det er en gunstig fremgangsmåte for å få oversikt over flere ulike variabler og gir mulighet for å generalisere funn til å gjelde utover de undersøkte enhetene. Dette gir en kvantitativ undersøkelse anledning til å fortelle noe om et større utvalg uten at hele populasjonen, som i dette tilfellet vi si politi-Norge, er representert (Skog, 2004). En kvantitativ forskningsmetode egner seg for å finne korrelasjoner og årsaksforklaringer på en klar og strukturert måte. Det blir samlet inn data i form av tall som gjør det mulig å benytte seg av statistiske analyseteknikker. Ulike sammenhenger analyseres ved å se på avhengige og uavhengige variabler.

Resultatet fra analysene kan gi inspirasjon til nye problemstillinger og hypoteser som igjen kan brukes for å skaffe ny kunnskap om temaet. Fordelen med kvantitativ metode er at det gir en oversiktlig struktur som en enkelt kan se de store linjene på relativt kort tid. Det vil gjøre det mulig for både ledere og organisasjonen å se hvilke faktorer som bør prioriteres for å bidra til best mulig læring. Positive sider med et spørreskjema er at informanten stoler på dataen som blir behandlet er anonym i større grad enn hvis det gjennomføres intervju. Spørreskjema gir heller ingen tidspress for å gi et umiddelbart svar og det kan dermed oppleves mindre stressende å svare på spørsmålene (Bang, 2020, s. 204).

## **4.2 Metodekritikk**

Det finnes flere ulike metoder for å samle inn data til en vitenskapelig oppgave. Grovt sett blir disse delt i to hovedkategorier: kvantitative og kvalitative metoder. De kvantitative metodene kjennetegnes av å gå bredt ut til et stort antall respondenter og ved hjelp av teori forklarer empirien som er samlet inn. Kvalitativ metode går i større grad innpå detaljerte beskrivelser og kompleksiteten om et tema gjennom dybdeintervjuer av informanter (Ringdal, 2012).

En survey vil ikke gi informasjon om hva som ligger bak svarene som er sendt inn. Spørsmålene som benyttes kan være avvikende fra hvordan den ansatte faktisk opplever og vektlegger situasjonen. Respondenten kan feilinformere forskeren ved å gi «feil svar» på grunn av feilinformasjon eller uvitenhet. Forskeren har ikke mulighet til å korrigere slike misoppfattelser etter at undersøkelsen er sendt ut. Noen hevder at spørreskjema om kultur bare viser skraper i overflaten (Bang, 2020, s. 202). En annen svakhet er at denne spørreundersøkelsen kun gir mulighet for å samle inn data på ett tidspunkt, en såkalt tverrsnittsundersøkelse. Undersøkelsen vil derfor ikke forklare årsak-virkningsforhold over tid og vise hvilken vei påvirkningen går. Derfor vil det heller ikke være mulig å si om de ligger nær hverandre i tid. Dette medfører at mulige tredjevariabler det ikke er tatt høyde for, det som blir kalt spuriøse korrelasjoner, vil være vanskelige å avdekke, (Skog, 2004).

En kvalitativ metode ville gitt større nærhet og mulighet for å studere informantene i sine naturlige omgivelser (Ringdal, 2012). Uklarheter og nyanser i forhold til problemstillingen vil også kommet bedre frem. En annen ulempe er at man kun får svar på de spørsmål som faktisk stilles i spørreundersøkelsen. Min begrensede erfaring med forskning kan føre til at nyttige momenter blir glemt eller utelatt for å gi et best mulig bilde av situasjonen. Dybdeintervjuer hadde løftet oppgaven, men på grunn av en relativ kort tidsramme for et slikt prosjekt ble kvantitativ metodedesign prioritert for å fange bredden i politidistriktet. Det ble skaffet noe kvalitativ data i form av fritekst-spørsmål i slutten av spørreundersøkelsen. I tillegg ble det gjennomført fokusgruppeintervjuer med en gruppe på 4 personer med ulike funksjoner og erfaringer fra politietaten.

Spørreundersøkelser er en vanlig måte å samle inn data på i organisasjoner. Dette gjelder også i politiet. Ut ifra egne erfaringer og på spørsmål til andre kollegaer er det et fåtall som svarer på alle spørreundersøkelser som blir sendt ut. Det sendes mye informasjon gjennom politiets e-postsystem og i en travel hverdag kan en spørreundersøkelse som ikke har noen direkte påvirkning på den ansattes arbeidsoppgaver bli nedprioritert. Til tross for lav deltakelse i utvalgsundersøkelser mener Ottar Hellevik (2015) at de likevel kan være robuste. Det som er avgjørende for kvaliteten, er at utvelgelsen skjer tilfeldig og at det ikke foreligger en systematisk utvelgelse. Min egen kjennskap til organisasjonen som skal undersøkes kan føre til at flere velger å svare på spørreundersøkelsen på grunn av at vi er kollegaer.

Hvem som velger å svare på slike spørreundersøkelser, spesielt når temaet omhandler kultur, kunne vært en interessant oppgave i seg selv. Sikkerhet, digitalisering og kultur er trolig tema som engasjerer mange i politietaten og kan derfor føre til høyere oppslutning enn det som er vanlig.

### **Min egen posisjon**

Min egen tilknytning som ansatt i politiet gir både fordeler, men også utfordringer i sammenheng med dette prosjektet. Mine tidligere erfaringer og studier, miljø, bakgrunn, tilnærming til prosjektet og problemstillingen kan påvirke hvordan oppgaven bygges opp, analyseres og fremlegges. Det er flere forskere, blant annet Popper og Skjervheim, som har levert overbevisende argumenter for at objektiv vitenskap etter de logiske positivistenes mønster ikke er mulig (Ringdal, 2012, s. 49). Personlige preferanser, verdier og teoretisk utgangspunkt vil være noen momenter som er med på å redusere objektiv forskning. Ringdal (2012) mente at slike forhold må anerkjennes for å oppnå partsnøytralitet.

Bakgrunnen min som politiansatt og forskning på egen etat kan gi et begrenset syn på det som skal undersøkes. Ved å vise til Browns (1996) diskusjon om forskerens tilknytning til politiet, vil min posisjon være innside – innsidere. Det vil si politipersonell som utfører forskning på politiet. En klar fordel ved å være på innsiden er tilgang til data, der kunnskap og ikke minst kjennskap spiller en viktig rolle for å komme i posisjon til å innhente relevant data. Ved å selv inneha en lederstilling i politiet vil det helt klart eksistere et krysspess i forhold til resultatet av denne oppgaven. Denne studien går innpå ansattes digitale ferdigheter, utøvelse av ledelse og sikkerhetskultur, noe som kan være betente temaer. Ansatte «på gulvet» og arbeidsgiver vil sannsynligvis ha ulike forventninger og forhåpninger til utfallet av oppgaven. Dette krysspesset kan føre til en uheldig påvirkning på oppgavens oppbygging, resultatdel og avsluttende drøfting. En bevissthet på dette og sette søkelys på objektivitet vil være svært viktig for denne studien. Ved bruk av anerkjente metoder i forskningen styrker dette troverdigheten i oppgaven. Transparente resultater, slik at andre kan gjennomføre tilsvarende undersøkelser, er avgjørende for troverdigheten.

### **4.3 Dokumentstudie**

Innen kvalitativ forskning kan dokumenter i seg selv være en like viktig kilde til datagenerering som observasjon og intervju (Tjora, 2021). Fordelen med et dokumentstudie er at det oppleves som en metode som ikke er påtrengende, som vil si at data blir produsert uten å involvere ikke-forskende deltakere (Tjora, 2021, s. 181). En ulempe med dokumentstudie er at teksten tilhører en bestemt tid, som fører til at hvis dokumentet ikke blir jevnlig oppdatert, kan det bli utdatert. Til tross for at forfatteren av et dokument har en agenda, kan denne forstås ulikt av meg som forsker i tilknytning til denne studien.

Denne studien har i første omgang hentet datamateriale gjennom et begrenset utvalg dokumenter. Dette er fra ulike NOU, andre offentlige rapporter og annen litteratur som anses som relevant for oppgaven. NOU 2009:12 – *et ansvarlig politi* har blitt lest med søkelys på erfaringslæring i politiet. NOU 2013:9 – *politianalysen* har blitt lest med et særlig fokus på kultur, erfaringslæring og ledelse. DFØ 2022-6 – *evaluering av nærpolitireformen* har blitt studert og sammenlignet med de funnene som ble gjort i de tidligere nevnte NOU-er. Funn i tidligere medarbeiderundersøkelser i politiet har også vært relevante dokumenter som har blitt undersøkt, særlig den siste som ble gjennomført i 2022. Disse er ikke offentlig tilgjengelige.

Litteratur om kultur i politiet utført av blant annet Filstad (2020), Arntén (2013), Granér (2004) og Gundhus (2009) har blitt undersøkt for å få et innblikk i tidligere forskning på kulturen i politiet. St. Meld. 10. (2016-2017) har vært relevant for å få en forståelse av IKT-sikkerhet og hvordan vi skal håndtere digitale angrep. St. Meld. 9. (2022-2023) gir en videre tolkning av digital motstandskraft og går innpå viktigheten av økt kompetanse og kunnskap om digital sikkerhet. NSM sine offentlige rapporter om risikovurdering for sikring (2016) og risiko (2023) har også vært viktige dokumenter i forståelsen av IKT-sikkerhet. I tillegg kommer NorSIS (2022:5) om digital sikkerhetskultur, som har vært et sentralt dokument og stor bidragsyter til spørreundersøkelsen.

### **4.4 Spørreundersøkelsen**

For å legge et solid rammeverk for dette prosjektet, ble det undersøkt og hentet informasjon om digital sikkerhetskultur. Innenfor begrepene digital sikkerhetskultur er det mye litteratur som finnes for å dekke disse emnene. Digitalisering, sikkerhet, risiko,

kultur, organisasjonsteorier og ulykker er sentrale begreper for å svare på problemstillingen. Tidligere forskning og empirisk data ble bruk for å finne inspirasjon og bygge videre på tidligere arbeid om tilsvarende tema.

På bakgrunn av teorikapitlet og tidligere forskning ble det utarbeidet en survey. Det ble gjennomført en pilotundersøkelse til fem kollegaer som jobber i ulike avdelinger. Etter noen tilbakemeldinger og revideringer ble det endelige spørreskjemaet utarbeidet. Spørreundersøkelsen ble bevisst utarbeidet i et enkelt format som ikke var tidkrevende å besvare i håp om høyere svarprosent.

Spørreskjemaet ble sendt ut til alle ansatte i et stort relevant politidistrikt i Norge i september 2023. Gjennom en epost ble ansatte i politidistriktet invitert til å delta i undersøkelsen. Tema for oppgaven og at det var frivillig å delta ble formidlet. Det ble sendt en påminnelse om å svare på undersøkelsen etter en uke. En fordel av å benytte seg av et elektronisk spørreskjema er at både utsendelse og innhenting av datamateriale er tidsbesparende. Resultatene kan fremstilles i oversiktlige modeller. Min påvirkning på dataen er trolig mindre gjennom en spørreundersøkelse en ved hjelp av et kvalitativt intervju. Det å intervju personer som en kjenner og har et forhold til kan på den ene siden føre til uærlige eller tildekkende svar, på grunn av lojalitetsbånd, ulike interesser eller andre forhold som kan påvirke studien. På den andre siden kan kjennskap også gi en opplevelse av trygghet for respondenten (Repstad, 1999). I denne studien vil respondenten være anonym. En stor spørreundersøkelse kan være med å bidra til et representativt bilde av virkeligheten. Store utvalg vil ha større sjanse for å gi de egenskapene som samsvarer med populasjonen (Grønmo, 2016).

### **Utvalg og fordeling**

Surveyxact ble benyttet for å lage spørreundersøkelsen og motta svar. Alle spørsmål ble gjennomgått av HR sjefen i politidistriktet. Eposten med informasjon om studien og lenke til spørreundersøkelsen ble sendt ut fra min egen epostkonto i politiet. Utvalget bestod av alle ansatte i det valgte politidistriktet. Det ble sendt ut epost til over 1000 ansatte i politidistriktet. På grunn av at valgt politidistrikt er skjermet vil det ikke komme frem nøyaktig svarprosent og antall personer i utvalget, men kun et anslag for å gi en indikasjon på svarprosenten.

Det er ønskelig med en høyest mulig svarprosent for at en kvantitativ undersøkelse skal være representativ. Store nasjonale undersøkelser om livskvalitet fikk svarprosent på 40 prosent (SSB, 2021). En annen spørreundersøkelse gjennomført i politiet har vært på 35 prosent (Filstad, 2020). Felles for disse prosjektene er at de er utført av profesjonelle aktører.

I min studie var det 367 personer som svarte på spørreundersøkelsen. Svarprosenten som blir lagt til grunn er mellom 30 og 40 prosent med hensyn til skjerming av politidistriktet<sup>3</sup>. Noen har ikke svart på alle spørsmålene. En spørreundersøkelse om effekter av nærpolitireformen utført av Filstad og Karp (2018) mente at en svarprosent på mellom 35 til 40 prosent var tilfredsstillende for denne typen undersøkelser. På grunnlag av dette ser jeg på spørreundersøkelsen min som representativ ut ifra svarprosenten.

Politiforum utførte en spørreundersøkelse til alle medlemmer av politiets fellesforbund om frykttkultur i politiet (Inderhaug, 2023). Dette var en spørreundersøkelse på landsbasis med 2900 respondenter. Sammenliknet med antall respondenter i det aktuelle politidistriktet for denne studien var det i underkant av halvparten som svarte på politiforum sin spørreundersøkelse. Det som er interessant er at det stilles noen av de samme spørsmålene, under et tema politiforum har kalt frykttkultur. Begge undersøkelsene ble gjennomført i samme periode og det vil derfor være aktuelt å sammenlikne denne studien med politiforum sin undersøkelse.

## **Spørreskjema**

Spørreskjemaet bestod av 53 spørsmål, i tillegg til noen innledningsspørsmål om demografiske forhold. Dette var kjønn, ansiennitet i politiet, jobb i byen eller utenfor byen, lederansvar eller ikke lederansvar og om respondenten jobbet i en operativ stilling eller i en sivil stilling. Det var 58 prosent menn og 42 prosent kvinner som svarte på undersøkelsen. Det var 79 prosent som jobbet i en by med over 25 000 innbyggere og 21 prosent som jobbet utenfor byen eller i en by med under 25 000 innbyggere. I forhold til besvarelser relatert til kjønn og jobb i byen eller utenfor byen samsvarer disse tallene ut ifra fordelingen i politidistriktet.

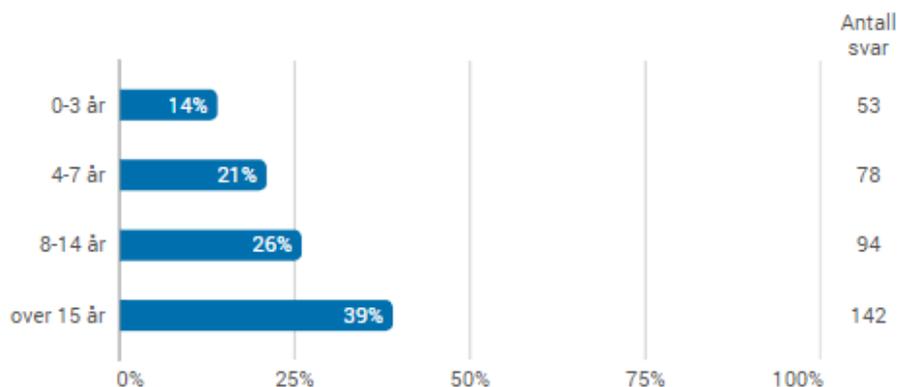
---

<sup>3</sup> Det vil ikke oppgis nøyaktig svarprosent, på grunn av at dette kan føre til kalkulering av det aktuelle politidistriktet som har blitt undersøkt.



Undersøkelsen viste at det var en overvekt av respondenter med lang ansiennitet. Ut ifra det aktuelle politidistriktet samsvarer dette med de faktiske forhold. Se figur under.

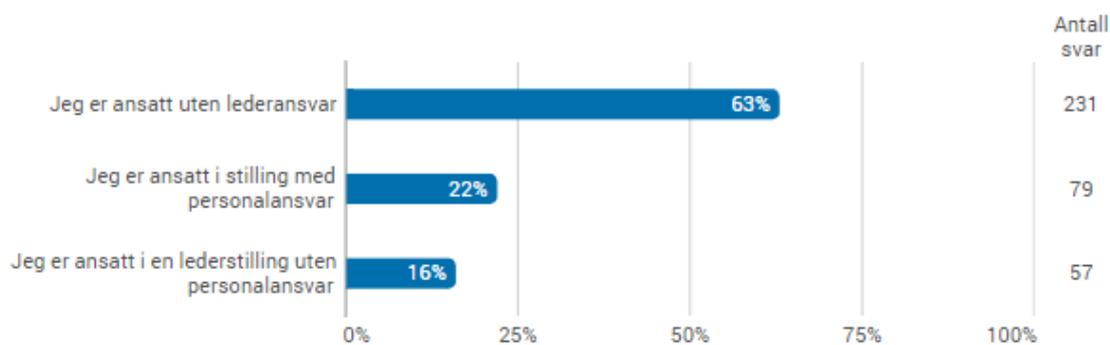
### Ansiennitet i politiet?



Figur 4-2. Oversikt over ansiennitet i politiet.

I forhold til lederansvar i stillingen er det flest respondenter som ikke har lederansvar og minst respondenter som er ansatt i en lederstilling uten personalansvar.

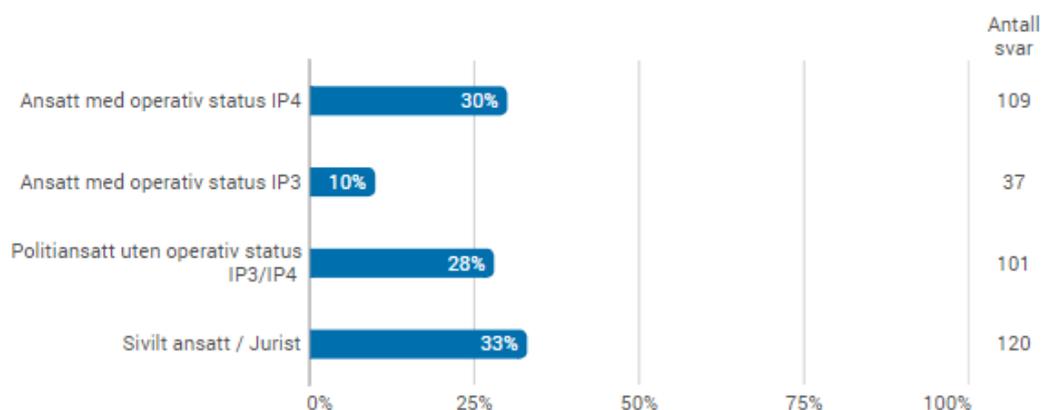
### Har du lederansvar i din stilling?



Figur 4-3. Oversikt over lederstilling eller ikke.

Den siste demografiske dataen dreier seg om respondenten er i en operativ stilling eller ikke. Den største overraskelsen under de demografiske forholdene er at det er såpass mange sivilt ansatte og jurister som har svart på undersøkelsen og som utgjør den største gruppen. Ansatte med IP4 status, IP3 status og politiansatt uten operativ status utgjør ca. det dobbelte av sivile og jurister, men i realiteten er denne forskjellen betydelig større.

## Har du en operativ stilling?



Figur 4-4. Oversikt over ansatte med eller uten operativ stilling.

Videre i spørreskjemaet ble det hovedsakelig lagt frem påstander hvor respondenten kunne svare om han var helt uenig, litt uenig, litt enig eller helt enig. Dette måleinstrumentet er hentet fra Likert-formatet som viser en gradert vurdering av en påstand (Ringdal, 2018). Dette måleinstrumentet gir respondenten mulighet for å nyansere svaret sitt til en viss grad. Det ble bevisst unnlatt å ha med alternativet «hverken enig eller uenig» fordi respondenten blir «tvunget» til å ta stilling til påstanden. Ulempen med dette er at det kan tvinge frem et uønsket svar. De forskjellige påstandene ble kategorisert i fire ulike hovedtemaer: Spørsmål 1 til 4 handlet generelt om sikkerhet, spørsmål 5 til 21 gikk innpå digital sikkerhet, spørsmål 22 til 42 handlet om sikkerhetskultur, spørsmål 43 til 51 gikk innpå sikkerhetskultur og ledelse og avslutningsvis kunne respondenten svare i fritekst på spørsmål 52 og 53 hvis de hadde noen kommentarer.

Noen spørsmål gikk innpå spesifikke problemstillinger knyttet til dem som har tjenestetelefon eller innehar operativ status. De ble lagt inn alternativer som «ikke relevant» under disse. Til tross for dette fikk jeg noen tilbakemeldinger fra respondenter som syntes at det var flere spørsmål som burde hatt dette alternativet.

## Statistiske analyser

Etter at spørreundersøkelsen ble avsluttet ble dataen samlet inn og analysert i programvaren SPSS Statistics. Dataene følger normalfordelingen. Etterpå ble

variabler slått sammen til indekser for sikkerhet, rapporterende kultur, rettferdig kultur, fleksibel kultur, lærende kultur, ledelse og fryktkultur. Det ble gjennomført en faktoranalyse for alle disse variablene for å sjekke validiteten. Dette er hensiktsmessig for å kunne gjennomføre analysene ved å forholde seg til et mindre antall variabler. Sammenhengen mellom de ulike variablene ble kartlagt ved hjelp av krysstabeller og regresjonsanalyser.

Sammenhengen mellom variablene har blitt oppgitt i Pearsons  $r$ , som også blir kalt korrelasjonskoeffisienten. Dette viser styrken og retningen av korrelasjonen. Pearson  $r$  er den vanligste måten å beregne samvariasjon. Det er en standardisert koeffisient som varierer mellom +1 og -1 som beskriver henholdsvis sterk positiv eller sterk negativ korrelasjon (Johannessen et al., 2022). Forklart varians blir benyttet i tillegg for å beskrive påvirkningskraften den uavhengige variabelen har på den avhengige variabelen (Midtbø, 2016). De demografiske forskjellene blir sammenliknet ved hjelp av krysstabeller. Dette gir en oversikt over de ulike gruppene sine fordelinger av svar. T-tester blir brukt for å undersøke om gruppene var signifikante. Enveis ANOVA ble benyttet for å finne ut om flere enn to grupper var signifikante.

#### ***4.5 Fokusgruppeintervju og presentasjon for ledergruppen***

Etter at spørreundersøkelsen ble avsluttet, ble det fremlagt noen resultater i et fokusgruppeintervju. Et fokusgruppeintervju skiller seg fra et tradisjonelt gruppeintervju. I fokusgruppeintervjuet legges det til rette for at samtalene skjer mellom deltakerne og ikke mellom forskeren og deltakerne (McQuarrie, 1990). Det legges til rette for dataskaping gjennom en friere uttrykksform uten at forskeren påvirker samtalen. Gruppen bestod av fire ansatte i politiet med ulik bakgrunn, ansiennitet, stilling og funksjon. Person 1 var den yngste og har kort fartstid i politiet. Person 2 har jobbet ca. 7 år i politiet og har stort sett jobbet operativt. Person 3 har jobbet i ca. 15 år, og jobber med forebyggende arbeid og har ansvar for sikring av digitale spor. Person 4 har jobbet i politiet i over 25 år og innehar en lederstilling med personalansvar. Undertegnede la frem noen resultater og la til rette for diskusjon mellom deltakerne.

Disse personene ble valgt ut fordi de viser en god bredde av de ansatte i politidistriktet og kan gi ulike perspektiver i politietaten. Det ble lagt til rette for at diskusjonen ble

gjennomført i en trygg arena, der de ansatte ville forbli anonyme. Resultater ble presentert og deretter fikk gruppen god tid til å snakke om resultatene og hva som kunne være bakgrunnen for disse. Det var mye engasjement og driv underveis i fokusgruppeintervjuet.

Etter at spørreundersøkelsen og fokusgruppeintervjuet var gjennomført, ble jeg invitert til å presentere resultatet til ca. 30 ledere i politidistriktet fra ulike nivåer. Presentasjonen innledet med teori om kultur og organisasjonskultur. Deretter ble det i hovedsak lagt frem resultater som kunne relateres til ledelse og frykttkultur. Egne resultater ble fremlagt og sammenliknet med medarbeiderundersøkelsen for politiet (2022) og politiforum (Inderhaug, 2023) sin undersøkelse om frykttkultur. Det ble lagt opp til spørsmål underveis og resultatene ble diskutert og kommentert av lederne. Noen av reaksjonene vil legges frem i diskusjonskapitlet.

#### **4.6 Validitet**

Validitet betyr gyldighet og dreier seg om instrumentet du bruker er i stand til å måle det du faktisk skal måle. Dette er avgjørende for at studien skal måle det som er aktuelt. Dette handler om forskningsmessige fallgruver, eller det å passe på å ikke falle i disse fallgruvene (Skog, 2004). Hvis dataen som samles inn er relevant og svarer på problemstillingen vil dette gi høy validitet. Validitet kan deles inn i to hovedkategorier, intern- og ekstern validitet. Intern validitet dreier seg om målene som er satt, evner å representere de teoretiske begrepene. Ekstern validitet ser på om resultatene som kommer frem i studien er gyldige utover det som har blitt analysert (Midtbø, 2016). Sikkerhetskultur og digitalisering er noe som er aktuelt og rammer hele politi-Norge. Til tross for dette er politidistriktene ulike i både geografi og med ulike lokale utfordringer. Det er grunn til å tro at enkelte funn i denne studien kan forklares og generaliseres for andre politidistrikter. Noen politidistrikter skiller seg ut i den ene eller andre retningen og derfor vil noen politidistrikter har større potensial for overførbarhet en andre. Funn som finner støtte i tidligere forskning, kan være med på å styrke de resultatene som kommer frem i denne studien.

Om studien måler det teoretiske begrepet vi ønsker å måle kalles for begrepsvaliditet (Ringdal, 2018). Spørreundersøkelsen er inspirert av utprøvde teorier og er inspirert av spørsmål som er brukt av tidligere spørreundersøkelser om digitalisering og

sikkerhetskultur. Dette er blant annet digitaliseringsdirektoratet sin veileder for kartlegging av digital sikkerhetskultur (Digdir, 2023) og en spørreundersøkelse om digital sikkerhet utført hos sykehusapotekene (EY, 2021). Medarbeiderundersøkelsen i politiet (DIFI, 2017:2) har også vært en viktig inspirasjonskilde til spørreundersøkelsen. Det er en type spørreundersøkelse som er kjent for de fleste i politiet og samme oppbygging ble valgt i denne studien også.

#### **4.7 Reliabilitet**

Reliabilitet brukes for å vise om målingene har konsistens eller er stabile (Ringdal, 2018). Det er mulig å oppnå høy reliabilitet ved å benytte seg av samme målemetodikk og oppnå stabile resultater hver gang en skal gjennomføre en måling. I dette studiet ble det samlet inn data fra respondentene én gang. Det vil derfor være vanskelig å påvise stabiliteten i målemetoden. Cronbachs alpha er en måte å estimere reliabiliteten til et måleinstrument. Det er en reliabilitetsindikator som bruker en teknikk som måler graden av intern konsistens mellom indikatorene som er med i en indeks. Denne måles fra 0 til 1 (Carmines & Zeller, 1979). Dette er en funksjon som ser på sammenhengen mellom de ulike påstandene og brukes til å måle en egenskap og antall påstander (Kuvaas & Dysvik, 2020). Verdier over 0,70 blir ansett som tilfredsstillende for forskningsformål (Nunnally & Bernstein, 1994).

I spørreundersøkelsen ble flere variabler som gikk inn under samme kategori slått sammen til indekser. Disse variablene ble valgt ut og slått sammen på grunn av at de består av avgrensede og presise begrepsdefinisjoner innenfor samme kategori. Fordelen med dette er at flere egnede påstander innenfor samme kategori øker sjansen for at man fanger opp stabile resultater i stedet for øyeblikksbilder eller tilfeldige svar (Kuvaas & Dysvik, 2020). Etter at indeksene ble validert med bruk av konfirmerende faktoranalyse ble det gjennomført en KMO og Bartlett's test (KMO). KMO brukes for å se om de ulike variablene kan settes sammen til en indeks og måles fra 0 til 1. 0,5 blir ansett som laveste verdi for å gjennomføre en faktoranalyse (Tabachnick & Fidell, 2013). Bartlett's test tester om variablene er relatert til hverandre og signifikante ( $p < 0,05$ ).

De ulike indeksene fikk følgende verdier i Cronbach's alpha og KMO og Bartlett's test:

Indekser	Spørsmål i spørreundersøkelsen	Cronbach's alpha score	KMO and Bartlett's test	Bedømmelse reliabilitet
Sikkerhet	1, 2, 3 og 4	817	0,730 p<0,05	Bra
Rapporterende kultur	23, 25 og 28	589	0,650 sig	Ikke tilfredsstillende
Rettferdig kultur	29 og 30	518	0,500 sig	Ikke tilfredsstillende
Fleksibel kultur	33, 34 og 35	717	0,679 sig	Tilfredsstillende
Lærende kultur	36, 38b, 39, 40, 41 og 42	835	0,828 sig	Bra
Ledelse	45, 46, 47, 48a og 51	834	0,843 sig	Bra
Fryktkultur	25, 30 og 42	689	0,662 sig	Omtrent tilfredsstillende
Fryktkultur negativ	31, 43 og 44	817	0,632 sig	Bra

Tabell 1. Indekser - Bedømmelse av reliabilitet og KMO and Bartlett's test.

Det var ønskelig å bruke indekser om rapporterende kultur, rettferdig kultur og digital sikkerhet. Rapporterende og rettferdig kultur fikk ikke tilfredsstillende cronbach's alpha score og ble derfor ikke tatt med videre. De er vist i tabellen for å illustrere tallene bak. Digital sikkerhet fikk svært lav score og derfor står variablene best alene når det skal utføres analyser. Fryktkultur har tilfredsstillende KMO and Bartlett's test og bedømmelse av reliabilitet er svært nær score på 0,7. Denne indeksen er derfor valgt å bruke videre.

Indeksen sikkerhet ble valgt fordi den sier overordnet noe om hvordan respondenten opplever at sikkerhet generelt blir prioritert av organisasjonen. Indeksene om fleksibel og lærende kultur ble valgt fordi de har støtte i etablerte teorier, tidligere forskning og er relevant for å belyse om politiet har god sikkerhetskultur. Ledelse og fryktkultur ble valgt fordi de kan relateres til Westrum (2004) sine kulturtypologier og sier noe om i hvilken grad ledelsen legger til rette for at virksomheten oppnår god sikkerhetskultur. Indeksen som heter «fryktkultur negativ» går innpå det samme som «fryktkultur» bare den rammer spørsmål som er formulert på en måte der enighet vil bety at det er

negativt for sikkerhetskulturen. I alle de andre indeksene vil enighet bety at det er positivt for sikkerhetskulturen. Det ble utført mange analyser med de forskjellige indeksene. Et nøye utvalg med de som svarer best på problemstillingen ble utvalgt. Det ble forsøkt å fange opp analyser som viser bredden av svarene i spørreundersøkelsen. Alle analyser som ble utført vises ikke frem på grunn av oppgavens begrensede omfang.

#### **4.8 Forskningsetikk**

Etikk, eller morallære, er en gren under filosofien som undersøker hva som er rett og galt. Den forteller hvordan vi som mennesker bør handle gjennom normer og prinsipper (Vetlesen, 2007). Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) er et uavhengig og rådgivende organ, som har ansvaret for å jobbe med forskningsetiske retningslinjer (Staksrud et al., 2021). De har presisert hvordan forskning er under press og ulike aktører som oppdragsgivere, finansører og samarbeidspartnere har et medansvar i forskningsetikken. Sannhetsnormen er ufravikelig i vitenskapelig forskning. Det å være redelig, ærlig og sannhetssøkende er en forutsetning for forskningens kvalitet og pålitelighet. Retningslinjene som NESH bygger på disse grunnprinsippene som har sin begrunnelse i vitenskapelig allmenmoral. Begrepet falsk nyhet (fake news) ble popularisert under Donald Trump sin presidentperiode fra 2017 til 2021. Han brukte begrepet i stor grad om nyheter han var personlig uenig med (Ogre, 2017). Til tross for dette forvirrende begrepet viser det viktigheten av at et demokratisk samfunn er avhengig av forskning som kilde til pålitelig kunnskap. Risiko og vitenskapelig usikkerhet må komme frem for å unngå at forskningen kan føre til skade for mennesker, samfunn, natur og miljø.

Forskning motiveres av og får anerkjennelse for at den bidrar til frigjøring og fremskritt i den moderne verden. Samfunnet har historisk sett hatt en sterk tiltro til at resultatene av forskningen blir brukt for menneskets beste (Ruyter, 2003). Dette gir meg som ansvarlig for denne studien en plikt og et moralsk ansvar.

Denne studien baseres på en spørreundersøkelse som ble godkjent av et politidistrikt i Norge. HR seksjonsleder og Politimesteren i det aktuelle politidistriktet godkjente både at spørreundersøkelsen skulle gjennomføres og spørsmålene ble gjennomgått. De ansatte i politidistriktet fikk informasjon om spørreundersøkelsen på «kilden» som

er politiets informasjonskanal for de ansatte. Der stod det at det ville bli sendt ut en spørreundersøkelse om digital sikkerhetskultur. Uken etterpå ble spørreskjemaet sendt ut. Det ble informert om hensikten, datainnsamlingen og at det var frivillig å delta. Respondentene ble forklart at alle svar var anonyme og at undertegnede eller veileder av oppgaven kunne kontaktes hvis det skulle være spørsmål eller tilbakemeldinger om prosjektet. Dette var for å gi åpenhet og transparens hvis det skulle være noe som var uklart eller måtte blir oppklart.

Tidligere norsk senter for forskningsdata, som nå er slått sammen med andre offentlige IKT virksomheter og fellestjenester for høyere utdanning og forskning, har fått navnet Sikt. Ifølge personopplysningsloven skal alle forsknings- og studentprosjekter som kan inneholde personopplysninger, meldes til Sikt. På bakgrunn av at det kunne være en teoretisk mulighet for å indentifisere enkeltpersoner gjennom å gruppere alle de demokratiske variablene ble prosjektet meldt inn. Prosjektet ble vurdert til at det ikke var mulig å direkte eller indirekte indentifisere enkeltpersoner basert på meldeskjemaet som var sendt inn. Anonymiteten for respondentene regnes derfor som ivaretatt.



## 5 Resultater

Formålet med denne studien har vært å undersøke digital sikkerhetskultur i et norsk politidistrikt. Det første forskningsspørsmålet ønsker å se på hvilke demografiske forskjeller som kan sees i sikkerhetskulturen basert på kjønn, ansiennitet, jobb i byen eller utenfor byen, ansatt i eller utenfor lederfunksjon og ansatt med IP-status eller ikke. Det andre forskningsspørsmålet ønsker å se i hvilken grad de ansatte har et forhold til digital sikkerhet. Det tredje forskningsspørsmålet ønsker å belyse hvordan sikkerhetskulturen er i politidistriktet.

Generelle funn som kan si litt om de ulike forskningsspørsmålene vil bli fremlagt først. Dette er for å gi en oversikt over temaer som skiller seg ut med høy og lav score på enighet. Disse funnene viser overordnet hvilke trender som er gjeldende. Videre vil også et utdrag fra fritekst svarene på de siste spørsmålene i spørreundersøkelsen bli fremlagt. Det vil også presenteres resultater fra andre relevante undersøkelser i korte trekk.

Etterpå vil resultatene presenteres i den rekkefølgen de ble formulert. Demografiske funn vil presenteres først og det er lagt vekt på indeksen «lærende kultur», ettersom denne sammensatte variabelen dekker mange viktige egenskaper for god sikkerhetskultur på bakgrunn av teorikapitlet. Det er brukt krysstabeller for å vise sammenhenger med de ulike demografiske gruppene og noen grafiske resultater fra spørreundersøkelsen som dekker de ulike gruppene.

Deretter vil funn om digital sikkerhet legges frem før det legges frem resultater i forbindelse med god sikkerhetskultur basert på teorikapitlet fra Reason (1997). Det er i hovedsak benyttet regresjonsanalyser for å vise sammenhenger mellom en avhengig og en eller flere uavhengige variabler, som er en vanlig og anerkjent metode (Midtbø, 2016).

Resultater som er merket med figurer er utklipp fra SurveyxAct og hentet fra spørreundersøkelsen. Krysstabeller og regresjonsanalyser er merket som tabeller og er laget av undertegnede. Disse er forenklede fremstillinger av resultater fra analyser i SPSS, som kan sees i kapittel 9 - Vedlegg. Svaralternativene litt og helt enig og litt

uenig og helt uenig slås sammen til enig og uenig så sant ikke noe annet fremkommer tydelig i teksten.

## 5.1 Generelle funn

Basert på svar fra spørreundersøkelsen viser den at ansatte i politidistriktet er enige i at helse, miljø og sikkerhet har høy prioritet, de har tillit til datasystemene og har god kjennskap til rutiner og forskrifter for informasjonssikkerhet. Et flertall er også enige i at det er trygt å rapportere inn hendelser i Synergi og at det er stor takhøyde for forslag om forbedringer. Det er lavere enighet vedrørende sanksjoner mot ansatte. De oppleves i mindre grad rettferdige og innrapporterte feil blir i mindre grad løst og delt med de som har behov for det. Dette viser at HMS står relativt sterkt i politidistriktet og at et klart flertall mener at det er trygt å rapportere inn hendelser, men at politidistriktet har noe å gå på i forhold til rettferdige sanksjoner mot ansatte og deling av resultater. Figuren nedenfor viser et utvalg av påstander som hadde henholdsvis høy og lav score fra de forskjellige temaene i oppgaven.



Figur 5-1. Generelle funn fra spørreundersøkelsen.

De to siste spørsmålene i spørreundersøkelsen kunne besvares i fritekst. Spørsmål 52 gikk innpå om respondenten kunne skrive hva som var hovedutfordringen med sikkerheten på arbeidsplassen. Følgende kommentarer gikk igjen:

Økonomi.	Mangel på opplæring.
Ansatte i politiet er for godtroende overfor kollegaer.	Mangel på kompetanse.
Lav bemanning.	Utdaterte systemer.
Fryktkultur.	Ressursmangel.
Frykt for negative konsekvenser.	Ledelsen prioriterer økonomi foran sikkerhet.
Lite fokus.	Utdaterte systemer.
Manglende sparkelister med transport fra celle til avhørsrom.	Tanken om «at det går sikkert bra».
Latskap fra de ansatte fører til avvik.	HMS knyttet til fysisk bygg.
For lite kunnskap om Synergi.	Digital sikkerhet? Den blir ivaretatt av de som har kompetanse til det.
Ukritisk bruk av kommunikasjonsapper som Whatsapp/Signal, og PITs mangel på å levere en slik løsning.	Økonomi går foran sikkerhet.
Alenevakter på patrulje.	Feil prioriteringer.

Kommentarer i spørreundersøkelsen; spørsmål 52.

Tabellen ovenfor viser at økonomi, lav bemanning og frykt for negative konsekvenser er noen kommentarer som går igjen som hovedutfordringer med sikkerheten på arbeidsplassen.

Spørsmål 53 spurte om respondenten hadde kommentarer som var viktig for den digitale sikkerhetskulturen som ikke allerede hadde kommet frem. Det som gikk igjen, var at mer kunnskap og digital forståelse var viktig i dette arbeidet. Her er noen av svarene:

Økonomi og tynn bemanning har etter mitt syn stor innvirkning på kvaliteten og kulturen som omhandler sikkerhet.	Det virker generelt å være mer fokus på begrensinger/hva som ikke er lov enn vilje til å finne løsninger som trengs.
Vi må få datasystemer som er moderne og driftssikre. Brukervennlighet vil også hjelpe.	Utfordring med tjenestetelefoner i privat bruk, en sammenblanding av data og manglende etterlevelse av bestemmelser om lagring av bilder og video spesielt.
Trenger mer fokus, mer kunnskap, mer forståelse. Ikke bare «ikke trykk på lenken», men ta tid til å forstå sammenhengen i hele det digitale rom.	Politiet må bli flinkere til å ta i bruk digitale hjelpemidler og gi god opplæring i dette.
Man iverksetter tidvis tiltak basert på krav fra høyere nivå, uten å ha et realistisk forhold til kost/nytte. Resulterer ofte i "halvgode" løsninger som til syvende har manglende eller liten effekt.	Jeg tror man må øke den digitale forståelsen og kompetansen blant ledere, men de fleste er selv "gammeldagse" i sine holdninger og tanker. IKT koster mye, syns lite i det daglige,

Fremstår ofte som viktigst å "huke av" at dette er gjort, uten å kvalitetssikre at tiltaket har ønsket effekt.

mer moro å bruke budsjett og penger på synlige operative tiltak.

Kommentarer i spørreundersøkelsen; spørsmål 53.

## **5.2 Andre relevante undersøkelser**

I tillegg til egne data vil det fremlegges resultater fra politiets medarbeiderundersøkelse fra 2022 og politiforum (2023) sin spørreundersøkelse om fryktkultur i politiet.

Politiets medarbeiderundersøkelse blir gjennomført hvert andre år og blir sendt til alle ansatte i hele politi-Norge. Spørreundersøkelsen dekker mange områder og blir utført av Rambøll. Det er kun noen få spørsmål som kan relateres til denne studiens omfang. I forhold til læring og innovasjon var det bare 10% som var uenige i at det er takhøyde og rom for nye idéer i etaten. Hele 82% var delvis eller helt enige i at «i min enhet lærer vi av våre feil». Vedrørende ytringsklima var det 13% som var uenige i at det er trygt å si ifra på arbeidsplassen. 18% var uenige i at forhold som blir sagt ifra om blir fulgt opp på en god måte. Svarprosenten på undersøkelsen var nærmere 80%. Rapporten i sin helhet er ikke offentlig tilgjengelig.

I politiforum sin spørreundersøkelse som ble utført i juni 2023 var det 59% som svarte ja til at politiet var preget av en fryktkultur, når det kom til å ytre sin mening internt eller eksternt. 59% prosent svarte også ja til at de har unnlatt å ytre seg fritt internt av frykt for konsekvenser for egen karriere. I det aktuelle politidistriktet som denne studien ble utført i var det en enda større andel som svarte ja til at det forelå en fryktkultur og som unnlatte å ytre seg i frykt for egen karriere. Av over 14.500 ansatte var det 2900 som svarte, noe som gir en svarprosent på 20% (Inderhaug, 2023).

### 5.3 Demografiske funn

Det første forskningsspørsmålet handler om hvilke forskjeller det er blant ansatte basert på kjønn, ansiennitet, jobb i byen eller utenfor byen, lederansvar eller ikke lederansvar og operativ eller ikke operativ funksjon relatert til den digitale sikkerhetskulturen. For å kunne måle om det er ulikheter i synet på spørsmål relatert til sikkerhetskultur ble de ulike gruppene analysert med de ulike indeksene, som tidligere ble illustrert i tabell 1. s. 47. Fleksibel og lærende kultur er noen av indeksene som ble laget. I tabellene som blir fremlagt videre vil scoren gå fra 1 som er helt uenig og opp til 4 som er helt enig. Tabellene er forenklete fremstillinger av krysstabeller og tilhørende SPSS-figurer som er merket i bildeteksten og finnes i kapittel 9. De brukte indeksene med tilhørende påstander vises første gang de blir brukt, som hjelp til leseren.

*Fleksibel kultur (påstand):*

33	I min avdeling bruker vi kunnskapen til medarbeiderne aktivt i sikkerhetsarbeid.	
34	I min avdeling blir hendelser rapportert i Synergi fulgt opp innen rimelig tid.	
35	Det er stor takhøyde i min enhet når det kommer til forslag og innspill om forbedringer.	
<b>Score: Fleksibel kultur</b>	<b>Mann %</b>	<b>Kvinne %</b>
N:	213	149
<b>1 Helt uenig</b>	6	7
<b>2 Litt uenig</b>	32	30
<b>3 Litt enig</b>	54	55
<b>4 Helt enig</b>	8	8
<b>Totalt</b>	100	100

Tabell 2. Krysstabell. Fleksibel kultur og kjønn (SPSS figur 9:1)

Indeksen fleksibel kultur i sammenheng med kjønn viser at det er 62 prosent menn som har scoret litt eller helt enig på fleksibel kultur. De er enige i at kunnskapen til medarbeiderne blir brukt aktivt i sikkerhetsarbeid og at hendelser som blir rapportert inn følges opp innen rimelig tid. Blant kvinnene er samme sammenheng på 63 prosent. Det er forholdsvis like resultater blant kvinner og menn i sammenheng med fleksibel kultur. Signifikanttesting med en ukorrelert t-test viser at forskjellen ikke er signifikant ( $p=0,844$ ). På grunnlag av dette kan vi gå ut ifra at dette er tilfeldig variasjon.

Score: Fleksibel kultur	0-3 år %	4-7 år %	8-14 år %	Over 15 år %
N:	53	76	93	140
1 Helt uenig	8	3	13	7
2 Litt uenig	21	42	36	31
3 Litt enig	65	44	47	54
4 Helt enig	6	11	4	8
<b>Totalt %</b>	100	100	100	100

Tabell 3. Krysstabell. Fleksibel kultur og ansiennitet (SPSS figur 9:2)

Ved å se på fleksibel kultur i forhold til ansiennitet er det flere i prosent blant de med lav ansiennitet som er enige i at politiet har en fleksibel kultur. Det er ansatte som har jobbet mellom 8-14 år som har størst prosentandel som er helt uenige i at organisasjonen har en fleksibel kultur. Mellomgruppeforskjellene er signifikante ( $p=0,001$ ).

*Lærende kultur*  
(påstand):

36	Politiet er flinke til å lære av tidligere feil.
38b	Det er fokus på kompetanseheving i politiet – innen informasjonssikkerhet.
39	I min enhet tar vi raskt til oss ny kunnskap og bruker denne i det daglige.
40	På min arbeidsplass er vi flinke til å dele informasjon
41	Jeg opplever at innrapporterte feil blir behandlet og at løsningen blir delt med de som har behov for det.
42	Jeg opplever at rapportering av avvik og uønskede hendelser fører til læring og endring fremfor individuelle sanksjoner

Score: Lærende kultur	Jobber i byen %	Jobber utenfor byen %
N:	286	76
1 Helt uenig	11	7
2 Litt uenig	51	53
3 Litt enig	37	40
4 Helt enig	1	0
<b>Totalt %</b>	100	100

Tabell 4. Krysstabell. Lærende kultur og jobb i eller utenfor byen (SPSS figur 9:3).

Ved å se på tabellen over er det bare 1 prosent av de som jobber i byen som er helt enige i påstandene i den sammensatte variabelen lærende kultur og 0 prosent som

jobber utenfor byen. Det er flere som er helt uenige i at politiet har en lærende kultur i byen (11 %) enn blant dem som jobber utenfor byen (7 %). Modellen er ikke signifikant ( $p=0,561$ ).

Score: Lærende kultur	Ansatt uten lederstilling %	Lederstilling med personalansvar %	Lederstilling uten personalansvar %
N:	218	79	54
1 Helt uenig	14	4	10
2 Litt uenig	51	46	51
3 Litt enig	35	47	38
4 Helt enig	0	3	1
<b>Totalt %</b>	100	100	100

Tabell 5. Krysstabell. Lærende kultur og ansatt i lederstilling eller ikke (SPSS figur 9:4).

Ved å sette den sammensatte variabelen lærende kultur i en krysstabell med den uavhengige variabelen som er ansatte uten lederstilling, ansatte med personalansvar og ansatte i lederstilling uten personalansvar kan vi se noen ulikheter. Det er 65 prosent som er uenige i at organisasjonen har en lærende kultur og 0 prosent som er helt enige. Ansatte med personalansvar skiller seg ut og har lavest andel som er uenige (50%) der 3 prosent er helt enige. Ansatte uten personalansvar legger seg omtrent midt mellom disse to nevnte gruppene. Mellomgruppeforskjellene er signifikante ( $p=0,018$ ).

*Ledelse*  
(påstand):

45	I min enhet oppfordrer ledelsen til å rapportere avvik og uønskede hendelser i Synergi
46	Jeg opplever at min arbeidsplass bruker kompetansen til medarbeiderne i sikkerhetsarbeid, uavhengig av hvilket nivå de er organisert i.
47	Jeg opplever at ledelsen i politidistriktet prioriterer sikkerhet foran økonomiske gevinster.
48a	Ledelsen har god oversikt over de viktigste sikkerhetsutfordringene i enheten – innen informasjonssikkerhet
51	Jeg opplever at ledelsen er involvert og fremmer sikkerhetsarbeidet i politiet

Score: Ledelse	IP4 %	IP3 %	Politi uten IP %	Sivil/jurist %
N:	104	34	93	140
1 Helt uenig	19	36	8	6
2 Litt uenig	57	48	52	40
3 Litt enig	22	18	38	50
4 Helt enig	2	0	2	4
<b>Totalt %</b>	100	100	100	100

Tabell 6. Krysstabell. Ledelse og IP-status (SPSS figur 9:5).

I denne tabellen er det brukt den sammensatte variabelen ledelse sammen med IP-status. Tabellen viser store forskjeller når det kommer til enighet eller uenighet til spørsmål relatert til organisasjonens ledelse. Ansatte med IP status markerer seg tydelig uenig i disse spørsmålene. Hele 36 prosent av IP3-mannskaper er helt uenige i disse påstandene. Mellom 6 og 8 prosent av ansatte uten IP-status og sivile/jurister er helt uenige i samme påstand. Det er få som er helt enige i at organisasjonen opplever god ledelse angående sikkerhetsarbeid med en variasjon fra 0 til 4 prosent. Forskjellen som kommer frem er signifikant ( $p=0,01$ ).

Oppsummert viser resultatene i tilknytning til demografi at det er små forskjeller mellom kjønn, men noe større variasjoner i forhold til ansiennitet og jobb i eller utenfor byen. Ansatte med lavest ansiennitet hadde større enighet i at politiet har en fleksibel kultur. Det er flere som er uenige i at politiet har en lærende kultur blant de som jobber i byen sammenlignet med de som jobber utenfor byen. De største forskjellene kan vi se når det gjelder ansatte i og utenfor lederstillinger og særlig med og uten IP-status. Ansatte uten personalansvar er i større grad uenige i at organisasjonen har en lærende kultur sett opp mot ansatte med lederansvar. Ansatte med IP3 og IP4-status er i langt større grad uenige i at politiet har en ledelse som fremmer sikkerhetsarbeidet sett opp mot sivilt ansatte og jurister.

#### **5.4 Funn tilknyttet digital sikkerhet og sikkerhetskultur**

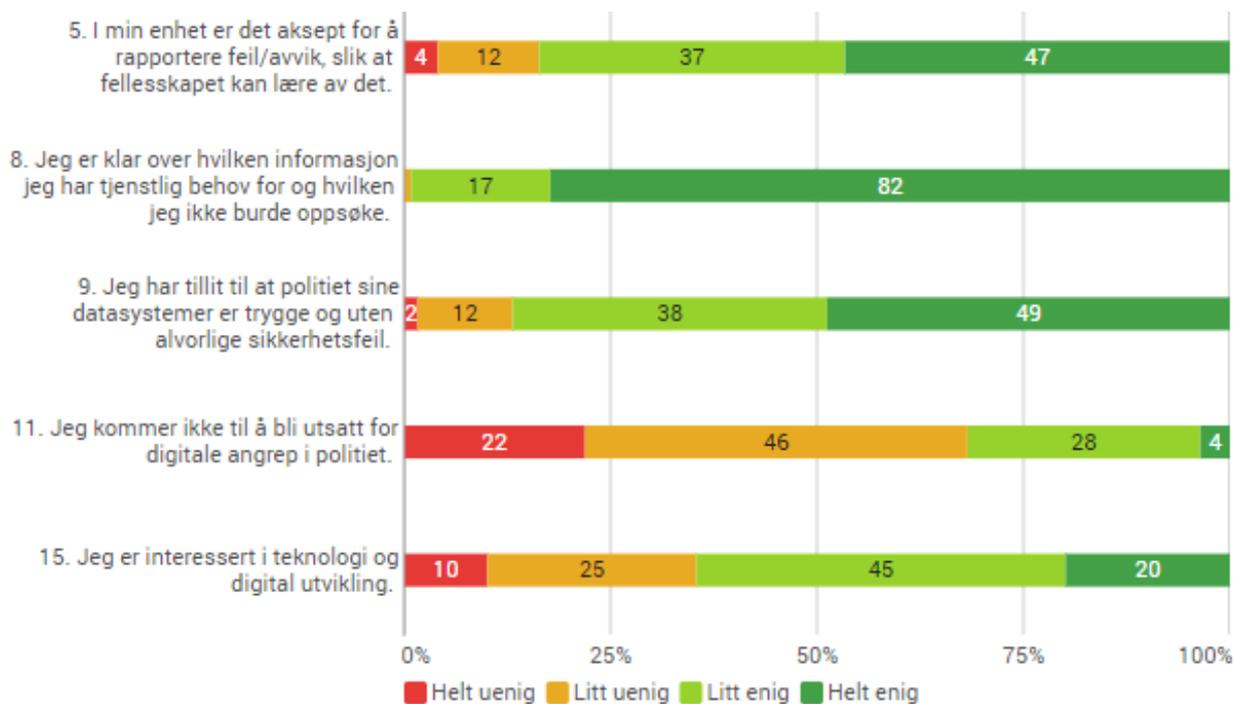
De to siste forskningsspørsmålene går innpå temaet rundt digital sikkerhet og hvordan politidistriktets sikkerhetskultur er. For at organisasjonen skal kunne hevde at de har god sikkerhetskultur må de ha høy score på påstandene i spørreundersøkelsen som baserer seg på teori av Reason (1997) om god sikkerhetskultur og Westrum (2004)



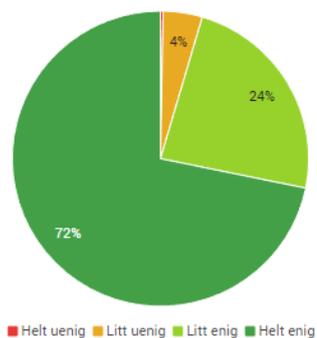
sine kulturtypologier. I tillegg må respondentene ha et forhold til digital sikkerhet og svare på påstander som er i tråd med NorSIS (2022:5) åtte kjerneområder om helhetlig og relevant digital sikkerhetskultur.

## 5.5 Digital sikkerhet

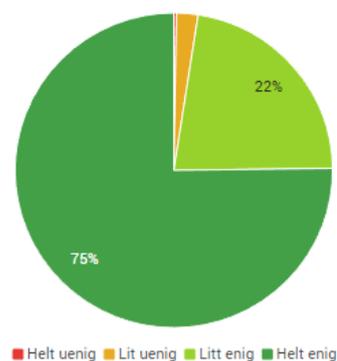
Spørreundersøkelsen gikk innpå flere påstander innen temaet digital sikkerhet. Resultatene viser at ansatte er klar over hvilken informasjon de har tjenstlig behov for og det er stor tillit til at datasystemene er uten alvorlige sikkerhetsfeil. 68 prosent er uenige i at de ikke kommer til å bli utsatt for digitale angrep og et flertall av respondentene er interessert i teknologi og digital utvikling. Det er svært få ansatte som ikke straks oppdaterer programvaren for kritiske sikkerhetshull og nesten alle ansatte er bevisst på å hindre andre i å bruke deres datamaskin. Se figur under.



17. Jeg oppdaterer programvaren på pc/mobil angående kritiske sikkerhetshull straks jeg får beskjed fra PIT.



18. Jeg er bevisst på å hindre at andre bruker datamaskinen min når jeg er pålogget.

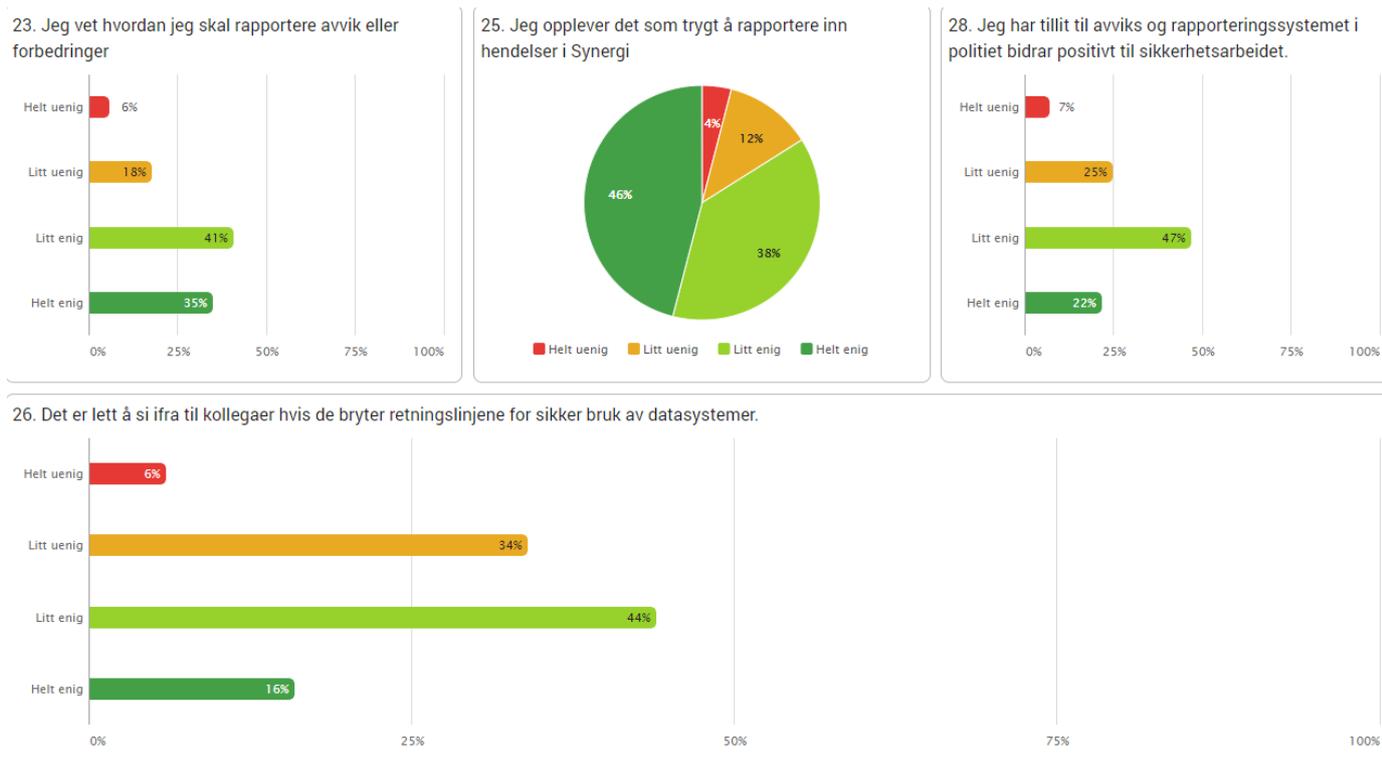


Figur 5-2. Resultater fra spørreundersøkelse. Digital sikkerhet.

## 5.6 Sikkerhetskultur

### Rapporterende kultur

Hvis vi ser på spørsmål relatert til rapporterende kultur kan vi se at det bare er 35 prosent som er helt enig i at de vet hvordan avvik eller forbedringer skal rapporteres. Det er også en lav prosentandel som synes det er lett å si ifra til kollegaer hvis de bryter retningslinjene for sikker bruk av datasystemer. At avviks og rapporteringssystemet bidrar positivt til sikkerhetsarbeid er det bare 22 prosent som er helt enig i.



Figur 5-3. Resultat fra spørreundersøkelse, rapporterende kultur.

Ved å kjøre en multivariat regresjonsanalyse er det ønskelig å se på sammenhengen mellom den avhengige variabelen lærende kultur og de uavhengige variablene som er påstand 23, 25 og 28 i spørreundersøkelsen:

**Påstand:**

23	Jeg vet hvordan jeg skal rapportere
25	Jeg opplever det som trygt å rapportere inn hendelser i Synergi
28	Jeg har tillit til avviks- og rapporteringssystemet i politiet bidrar positivt til sikkerhetsarbeid

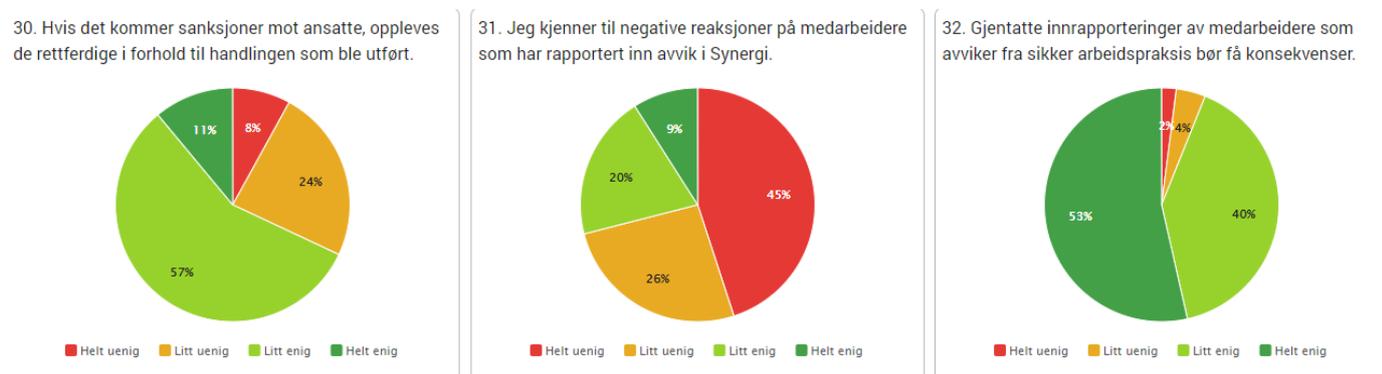
Avhengig variabel		Uavhengig variabel	
Lærende kultur		Påstand 23 – vet å rapportere Påstand 25 – trygt å rapportere Påstand 28 – tillit til rapporteringssystem	
Forklart varians	ANOVA F-verdi	Korrelasjon (r)	N
38%	71,830*	Påstand 23 → 0,103* Påstand 25 → 0,309* Påstand 28 → 0,350*	349
*p≤0,05			

Tabell 7. Regresjonsmodell. Lærende kultur og påstand 23,25 og 28. (SPSS figur 9:6).

Tabellen viser en forklart varians på 38 prosent. Dette betyr i hvilken grad variansen i lærende kultur kan forklares av de tre uavhengige variablene som er påstand 23,25 og 28. Den standardiserte korrelasjonskoeffisienten viser at dersom de uavhengige variablene økes, øker også den avhengige variabelen. Det er størst korrelasjon mellom den avhengige variabelen og påstand 28, deretter påstand 25. Det er også korrelasjon mellom den avhengige variabelen og påstand 23, men i mindre grad enn de to andre. F-testen viser at de uavhengige variablene bidrar signifikant til å forklare lærende kultur.

### Rettferdig kultur

Videre kan vi se på rettferdig kultur. Det er bare 11 prosent som er helt enige i at sanksjoner mot ansatte oppleves rettferdig i forhold til handlingen som ble utført. Et stort flertall er helt og litt enig i at gjentatte innrapporteringer som avviker fra sikker arbeidspraksis bør få konsekvenser, totalt 93 prosent.



Figur 5-4. Resultat fra spørreundersøkelse, rettferdig kultur

Gjennom en multivariat regresjonsanalyse skal det undersøkes sammenhengen mellom den avhengige variabelen lærende kultur og de uavhengige variablene som er påstand 5, 30 og 32:

#### Påstand:

5	I min enhet er det aksept for å rapportere feil/avvik, slik at fellesskapet kan lære av avvik.
30	Hvis det kommer sanksjoner mot ansatte, oppleves de rettferdige i forhold til handlingen som ble utført.
32	Gjentatte innrapporteringer av medarbeidere som avviker fra sikker arbeidspraksis bør få konsekvenser.

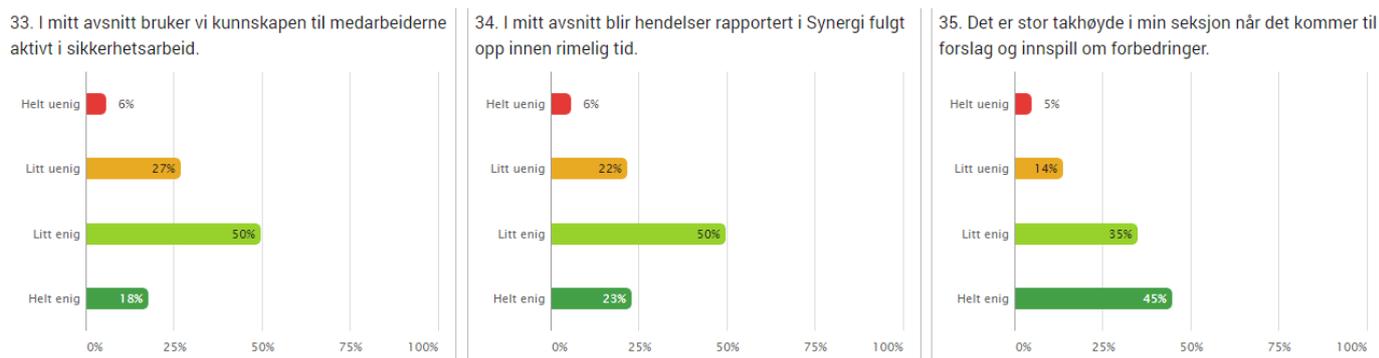
Avhengig variabel		Uavhengig variabel	
Lærende kultur		Påstand 5 – Aksept for feil Påstand 30 – Sanksjoner rettferdige Påstand 32 – Gjentatte avvik får konsekvenser	
Forklart varians	ANOVA F-verdi	Korrelasjon (r)	N
34%	61,705*	Påstand 5 →0,322* Påstand 30 →0,210* Påstand 32 →0,012*	348
*p≤0,05			

Tabell 8. Regresjonsmodell. Lærende kultur og påstand 5, 30 OG 32. (SPSS figur 9:7).

Forklart varians er 34 prosent i denne analysen. Tabellen viser en positiv korrelasjon mellom den avhengige og de uavhengige variablene. Påstand 5 er den uavhengige variabelen som har sterkest korrelasjon med den sammensatte variabelen lærende kultur. Påstand 32 har lav grad av korrelasjon med den avhengige variabelen. Modellen er signifikant.

## Fleksibel kultur

I forhold til spørsmålene som går inn under fleksibel kultur er det et stort flertall som er enige i at det er stor takhøyde når det kommer til forslag og innspill om forbedringer. Det er lavere oppslutning om at kunnskapen til medarbeiderne blir brukt aktivt i sikkerhetsarbeid, men en større andel er enige enn uenige.



Figur 5-5. Resultat fra spørreundersøkelse, fleksibel kultur.

Videre er det ønskelig å se på sammenhengen mellom påstander som går inn på fleksibel kultur og lærende kultur. Den avhengige variabelen er fortsatt lærende kultur og den uavhengige variabelen er den sammensatte variabelen fleksibel kultur.

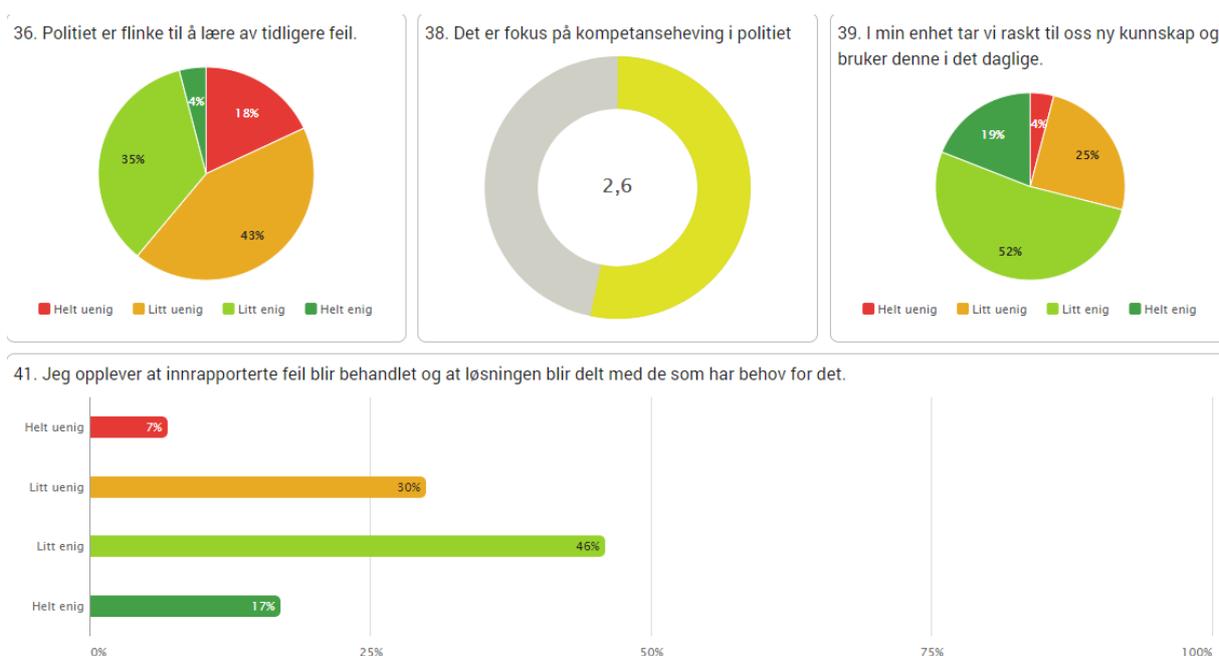
Avhengig variabel		Uavhengig variabel	
Lærende kultur		Fleksibel kultur	
Forklart varians	ANOVA F-verdi	Korrelasjon (r)	N
47%	308,008*	Fleksibel kultur 0,607*	348
*p≤0,05			

Tabell 9. Regresjonsmodell. Lærende kultur og fleksibel kultur. (SPSS figur 9:8)

Regresjonsanalysen viser en forklart varians på 47 prosent, som er en høy samvariasjon. En positiv korrelasjon på  $r=0,607$  mellom den avhengige og uavhengige variabelen betyr at det er en sterk korrelasjon. Det vil si at de som har høy score på påstander som går under lærende kultur også har høy score på fleksibel kultur. Dette er i tråd med teorikapitlet og er således ikke et overraskende funn.

## Lærende kultur

Påstandene innenfor lærende kultur viser store sprik innenfor samme tema, men overordnet er respondentene uenige i at politiet har en lærende kultur. Over 60 prosent er uenige i at politiet er flinke til å lære av tidligere feil og nesten 40 prosent er uenige i at innrapporterte feil blir behandlet og at løsningen blir delt. Til tross for dette er 52 prosent litt enige og 19 prosent helt enige i at enheten deres raskt tar til seg ny kunnskap og bruker denne i det daglige.



Figur 5-6. Resultat fra spørreundersøkelse, lærende kultur.

Ved å sette påstand 36 (politiet er flinke til å lære av tidligere feil) i en krysstabell med de ulike operative statusene viser det markante ulikheter.

Score: Påstand 36	IP4 %	IP3 %	Politi uten IP %	Sivil/jurist %
N:	109	37	100	119
1 Helt uenig	23	35	17	18
2 Litt uenig	45	49	55	43
3 Litt enig	31	11	25	35
4 Helt enig	1	5	3	4
Totalt %	100	100	100	100

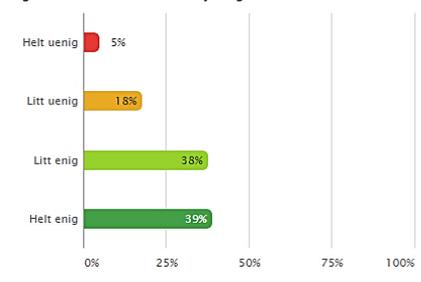
Tabell 10. Krysstabell, IP-kategori og påstand 36 (SPSS figur 9:9)

Tabellen viser at 84 prosent av de som er IP3 godkjente er uenige i at politiet er flinke til å lære av tidligere feil. Dette er over 20 prosent flere enn de sivile og jurister og 16 prosent flere enn IP4. Til tross for dette har IP3 andelen med størst grad som er helt enig i påstanden. Modellen er signifikant.

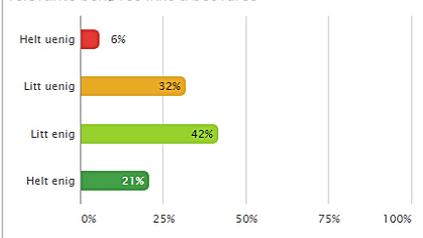
## Ledelse

Spørsmål relatert til ledelse viser noen sprikende resultater. Nesten 40 prosent er uenige i at ledelsen har god oversikt over de viktigste sikkerhetsutfordringene innen informasjonssikkerhet. 79 prosent er helt eller litt enig i at ledelsen er involvert og fremmer sikkerhetsarbeidet.

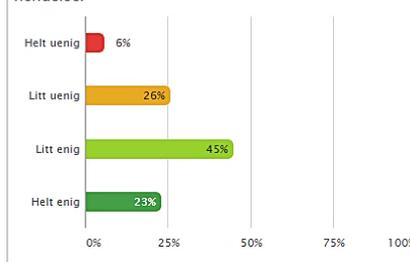
45. I min enhet oppfordrer ledelsen til å rapportere avvik og uønskede hendelser i Synergi



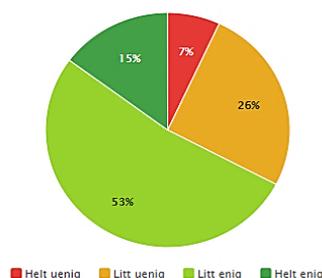
48. Ledelsen på seksjon min har god oversikt over de viktigste sikkerhetsutfordringene i seksjonen min - Innen informasjonssikkerhet - De underspørsmål som ikke er relevante behøves ikke å besvares



50. Jeg har fått positive tilbakemeldinger fra egen ledelse hvis jeg gir beskjed om avvik eller uønskede hendelser



51. Jeg opplever at ledelsen er involvert og fremmer sikkerhetsarbeidet i politiet



Figur 5-7. Resultat fra spørreundersøkelse, ledelse

Ved å sette lærende kultur sammen med den sammensatte variabelen ledelse kom det frem følgende resultater:

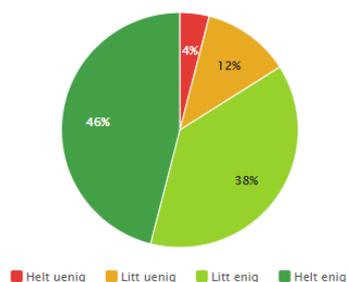
Avhengig variabel		Uavhengig variabel	
Lærende kultur		Ledelse	
Forklart varians	ANOVA F-verdi	Korrelasjon (r)	N
52%	363,167*	Ledelse 0,647*	331
*p≤0,05			

Tabell 11. Regresjonsanalyse. Lærende kultur og ledelse (SPSS figur 9:10)

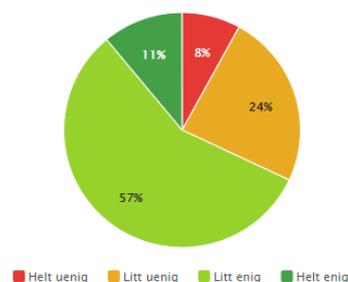
Forklart varians på denne tabellen er 52 prosent, som er et av denne studiens høyeste. Det er en sterk korrelasjon på  $r=0,647$  mellom lærende kultur og ledelse. Dette viser at respondenter som har gitt høy score på ledelse har også høy score på lærende kultur. Analysen er statistisk signifikant.

Ved å se på spørsmål relatert til fryktkultur viser påstand 25 at det er stor tillit til å rapportere inn hendelser i Synergi, men at over 30 prosent er uenige i at rapportering av avvik fører til læring fremfor individuelle sanksjoner. Hele 46 prosent er uenige i at de har opplevd positive tilbakemeldinger etter rapportering i Synergi.

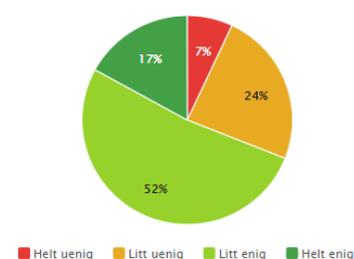
25. Jeg opplever det som trygt å rapportere inn hendelser i Synergi



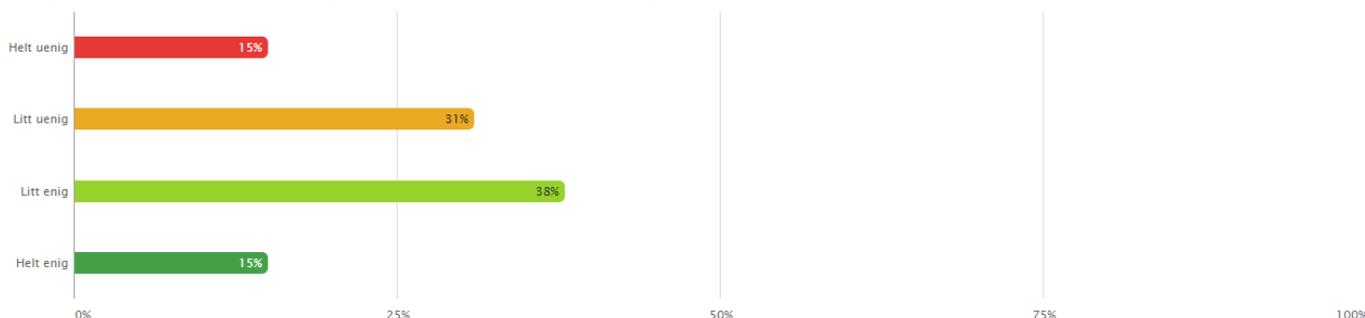
30. Hvis det kommer sanksjoner mot ansatte, oppleves de rettferdige i forhold til handlingen som ble utført.



42. Jeg opplever at rapportering av avvik og uønskede hendelser fører til læring og endring fremfor individuelle sanksjoner



27. Jeg har opplevd positive tilbakemeldinger fra ledelsen etter rapportering i Synergi



Figur 5-8. Resultater fra spørreundersøkelse, fryktkultur.



**Fryktkultur  
(Påstand):**

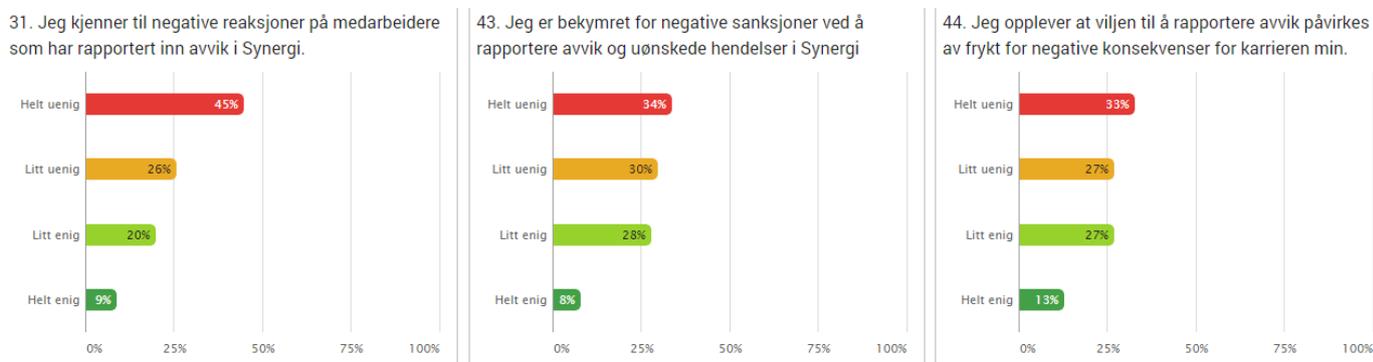
- 25 Jeg opplever det som trygt å rapportere inn hendelser i Synergi.
- 30 Hvis det kommer sanksjoner mot ansatte, oppleves de rettferdige i forhold til handlingen som ble utført.
- 42 Jeg opplever at rapportering av avvik og uønskede hendelser fører til læring og endring fremfor individuelle sanksjoner.

Avhengig variabel		Uavhengig variabel	
Lærende kultur		Fryktkultur	
Forklart varians	ANOVA F-verdi	Korrelasjon (r)	N
55%	427,991*	Fryktkultur 0,706*	347
*p≤0,05			

Tabell 12. Regresjonsanalyse. Lærende kultur og fryktkultur (SPSS figur 9:11)

Forklart varians er 55 prosent og er studiens høyeste samvariasjon. Korrelasjonen er  $r=0,706$  mellom den avhengige og uavhengige variabelen. Dette er en sterk korrelasjon og viser hvor viktig fryktkulturen virker inn på den lærende kulturen. Analysen er signifikant.

Spørsmål som går innpå fryktkultur der enighet er negativt for organisasjonen viser at omtrent 30 prosent til 40 prosent er enige i at de er bekymret for å rapportere inn avvik i Synergi. De er bekymret for negative reaksjoner eller for negative konsekvenser for karrieren sin.



Figur 5-9. Resultater fra spørreundersøkelse, fryktkultur negativ.

## **5.7 Oppsummering**

På bakgrunn av resultatene i denne studien har det kommet frem både overraskende og forventede resultater. De som i størst grad er fornøyd med ledelsen og mener at organisasjonen er involvert i sikkerhetsarbeidet har størst sammenheng med at politiet har en lærende kultur. Dette er forventet både på bakgrunn av teorikapitlet og er logisk på et generelt grunnlag. Respondentene har stor tillit til datasystemene og et flertall tror at de kan bli utsatt for et digitalt angrep. Et mindretall hadde god kunnskap om hvordan avvik eller forbedringer skal rapporteres og en av tre var uenige i at rapporteringssystemet bidrar positivt i sikkerhetsarbeidet. Et flertall mente at sanksjoner mot ansatte ikke var rettferdige i forhold til handlingen som ble utført, til tross for et stort flertall som mente at det var stor takhøyde når de kom til forslag og innspill om forbedringer.

Innenfor spørsmål som rommer lærende kultur kan en se overordnet at respondentene er uenige i at politiet har en lærende kultur. Dette henger blant annet sammen med resultatene i forhold til ledelse, der et mindretall er enige i at ledelsen har god oversikt over sikkerhetsutfordringene i enheten. Den største korrelasjonen med høy score på lærende kultur var å gi høy score på den sammensatte variabelen ledelse og fryktkultur. Ved å se på spørsmål som kan relateres til det politiforum (Inderhaug, 2023) har kalt fryktkultur var over 30 prosent av de ansatte bekymret for å rapportere inn avvik og forbedringer.

## 6 Diskusjon

I dette kapitlet vil resultatene diskuteres basert på fremlagt teori, empiri, tidligere forskning og andre undersøkelser om temaet. Forskningsspørsmålene ble fremlagt på følgende måte:

- *Hvilke forskjeller er det i sikkerhetskulturen blant ansatte basert på kjønn, ansiennitet, jobb i byen eller på bygda, lederansvar eller ikke lederansvar og operativ eller ikke operativ funksjon?*
- *I hvilken grad har ansatte et forhold til digital sikkerhet?*
- *Hvordan er sikkerhetskulturen i politidistriktet?*

De demografiske funnene vil presenteres først. De vil fremlegges i samme kronologi som de ble presentert i resultatkapitlet: Kjønn, ansiennitet, jobb i eller utenfor byen, lederansvar eller ikke lederansvar og operativ status. Det vil kun drøftes et begrenset utvalg i tilknytning til de ulike demografiske funnene. På grunn av oppgavens omfang vil funn som svarer i størst grad på problemstillingen diskuteres.

Digital sikkerhet vil diskuteres før sikkerhetskulturen i politidistriktet blir diskutert. Rapporterende, rettferdig, fleksibel og lærende kultur vil legges frem i nevnte rekkefølge.

Kapittelet vil avsluttes med en drøfting av ledelse og det politiforum har kalt fryktkultur (Inderhaug, 2023).

### 6.1 Demografi

*Hvilke forskjeller er det i sikkerhetskulturen blant ansatte basert på kjønn, ansiennitet, jobb i byen eller på bygda, lederansvar eller ikke lederansvar og operativ eller ikke operativ funksjon?*

#### **Kjønn og ansiennitet**

En fleksibel organisasjonskultur kjennetegnes ved å ha god tilpasningsevne og evner å håndtere stort arbeidspress uten at det går utover sikkerheten (Petroleumstilsynet, 2007). Ved å sammenlikne kjønn med fleksibel kultur er det små forskjeller mellom menn og kvinner. Det er én prosent flere kvinner som er uenige i at politidistriktet har en fleksibel kultur. Både menn og kvinner har 8 prosent som er helt enige i at

organisasjonen har en fleksibel kultur. Det ble gjennomført flere analyser i forhold til kjønn, men ulikhetene var relativt små. På grunn av dette diskuteres ikke forhold vedrørende kjønn videre, men det kan konstateres at menn og kvinner er forholdsvis enige i de ulike påstandene.

Ved å se på de ulike ansiennitetsgruppene kan det sees større forskjeller. De som har jobbet mellom 8 og 14 år hadde klart størst uenighet i at organisasjonen har en fleksibel kultur. Det som er spesielt å merke seg er andelen som er helt uenige i at politiet har en fleksibel kultur. Den er over fire ganger så stor hos denne gruppen enn de som har jobbet mellom 4 og 7 år. De ferskeste, som har jobbet 0-3 år, hadde størst grad av enighet om en fleksibel kultur. Når det gjelder antall besvarelser i de ulike gruppene er det ikke store forskjeller i antall respondenter som har ført til disse utslagene. I gruppen som har jobbet mellom 8 og 14 år er det noen som har begynt å få lederoppgaver og ansvar for ulike arbeidsoppgaver og fagfelt. At ressursituasjonen har ført til et ytterligere press på denne gruppen kan være et forhold som påvirker hvordan de opplever at et større arbeidspress går utover sikkerheten. Strammere budsjetter har ført til økt arbeidsbelastning, der det blir pålagt flere oppgaver uten at nødvendige ressurser tilføres (Ording, 2023). De med lavest ansiennitet hadde størst grad av enighet om fleksibel kultur, som er interessant. Har de unge et lavere innblikk i arbeidskulturen, blir de skjermet fra forhold som påvirker kulturen eller har de en annen innstilling? Det kan være at nyutdannede kommer som et friskt tilskudd med god tilpasningsevne og en annen forventning til politihverdagen og derfor i større grad er fornøyd og opplever en fleksibel kultur. Dette er kun antakelser.

I fokusgruppeintervjuet ble det kommentert at nyansatte har større fleksibilitet i forhold til ansatte med lengre ansiennitet. Nyansatte kjenner ikke til arbeidsplassen og møter derfor med et ubetinget positivt fortegn. I gruppen som har jobbet mellom 8 og 14 år er det mange som er i en livsfase som krever større grad av tilrettelegging. Mange har etablert seg og fått barn i denne fasen, som gjør at det er behov for tilpasning av tjenesten. Når beredskapen skal dekkes døgnet rundt, kan dette gi utfordringer for arbeidsgiver. Alle kan ikke få personlige turnuser etter eget behov og det vil derfor være viktig å avklare slike forhold på et tidlig tidspunkt.

## **Jobb i eller utenfor byen**

Ved å se på de som jobber i og utenfor byen er det mindre ulikheter mellom disse gruppene. Antall respondenter i disse to gruppene er representativt i forhold til virkeligheten. I tabell 4. s. 55 viser krysstabellen at de som jobber i byen har en andel som i større grad er uenige i at politidistriktet har en lærende kultur. Til tross for dette er det 0% av de som jobber utenfor byen som er helt enige i at organisasjonen innehar en lærende kultur. Ulikhetene mellom gruppene er små, men budskapet er tydelig. Et flertall er uenige i at politiet har en lærende kultur, noe som blir diskutert videre senere. Forskjellen mellom de som jobber i og utenfor byen var ikke signifikante og diskuteres derfor ikke videre.

### **Ansatt i eller utenfor lederstilling**

Westrum (2004) sin teori om informasjonsflyt bygger på antakelsen om at ledelsens filosofi skaper handlingsmønsteret til de ansatte. Kultur skapes gjennom ledelsens premisser. At det bare er 3 prosent som er helt enige at organisasjonen har en lærende kultur blant ledere med personalansvar, er overraskende. Dette viser at det kan være utfordrende for organisasjonen innad å dele informasjon, tanker og ideer (Westrum, 2014). Dette bekrefter teori fra Reason (1997) som mente at den lærende kulturen var trolig den vanskeligste å få til å fungere. At gruppen med ledere har høyest andel som er enige i at organisasjonen har en lærende kultur, er ikke overraskende basert på teori fra Westrum. Det er 0 prosent av de ansatte uten lederstilling som mener at organisasjonen har en lærende kultur. Et annet overraskende funn er når det gjelder ansatte i lederstilling uten personalansvar. De har resultater som ligner mer på ansatte uten lederstilling enn de med personalansvar. Mellomgruppeforskjellene er signifikante og har ikke oppstått tilfeldig basert på tabell 5 i resultatkapitlet. Disse resultatene viser at organisasjonen ligner mer på en byråkratisk organisasjonskultur (Westrum, 2004) der oppgavene preges av et begrenset rom for kreativitet og der nye idéer ses på som et problem. Det kan til og med dras paralleller til en patologisk organisasjonskultur der fokus på kontinuerlig drift prioriteres foran sikkerhetsarbeidet (Hudson, 2001). En såpass lav enighet blant ledere med personalansvar viser at dette problemet er kjent og at de deler opplevelsen til de ansatte for øvrig.

### **IP-status**

Tabell 13 som vises nedenfor er hentet fra resultatkapitlet, og viser en krysstabell mellom ledelse og IP-kategoriene. Tabellen er signifikant og utvalget er representativt

ut ifra de som har svart på spørreundersøkelsen, med unntak av en forholdsvis stor andel sivile/jurister. De forskjellige IP-kategoriene viste noen ulikheter i sammenheng med indeksen ledelse. Denne indeksen gikk blant annet innpå om det ble oppfordret til rapportering, om sikkerhet ble prioritert foran økonomi og om ledelsen hadde god oversikt over viktige sikkerhetsutfordringer i enheten.

<b>Score: Ledelse</b>	<b>IP4 %</b>	<b>IP3 %</b>	<b>Politi uten IP %</b>	<b>Sivil/jurist %</b>
<b>N:</b>	104	34	93	140
<b>1 Helt uenig</b>	19	36	8	6
<b>2 Litt uenig</b>	57	48	52	40
<b>3 Litt enig</b>	22	18	38	50
<b>4 Helt enig</b>	2	0	2	4
<b>Totalt %</b>	100	100	100	100

Tabell 13. Krysstabell. Ledelse og IP-status (SPSS figur 9:5).

Den største forskjellen sees mellom ansatte med IP3-status og politiansatte uten IP-status og sivile/jurister. Hele 36 prosent av IP3 andelen var helt uenige i påstandene som gikk under indeksen ledelse. Politiansatte uten IP og sivile/jurister hadde henholdsvis 8 og 6 prosent som var helt uenige. Dette er trolig den største overraskelsen i hele studien.

På den ene siden kom det frem i resultatkapitlet at politidistriktet har scoret forholdsvis bra på fleksibel kultur. På den andre siden handler fleksibel kultur om å legge til rette for desentralisert lederskap, slik at førstelinjen kan håndtere utfordringen de står i (Reason, 1997). Dette kan være utfordrende når en såpass stor andel av de operative er uenige at ledelsen legger til rette og prioriterer sikkerhetsarbeid.

De ansatte som har størst kompetanse for å kunne løse de farligste og skarpeste oppdragene har desidert minst opplevelse av at ledelsen har oversikt og fremmer sikkerhetsarbeidet. Dette er urovekkende funn. I første kapittel ble det fremlagt empiri om politikultur av blant annet Granér (2004). Tjenestepersoner som var opptatt av en operativ politikarriere var langt mindre relasjonsorienterte, der de overordnede hadde liten påvirkningskraft på væremåten til den autonome politibetjenten. Denne kulturen var dominerende i patruljeseksjonen i Granér sin studie, der kulturen for å utfolde seg uten større sanksjoner fra ledelsen ble legitim fordi den oppfattes som effektiv. Den operative kulturen har et stort fokus på autonomi på førstelinjenivå, noe nyere reformer

og tydeligere styring har utfordret de siste årene (DFØ, 2022:6; NOU, 2009:12). Det kan være at økt bruk av styrende kontrollmekanismer, som særlig IP3-ansatte har opplevd, virker hemmede for deres utvikling og fleksibilitet i møte med sine arbeidsoppgaver.

Paradokset med klare hierarkiske kommandolinjer, som definitivt er tydeligere blant IP3-mannskaper enn sivilt ansatte, i sammenheng med et krav om økt autonomi, viser utfordringen dette gir. Høyt arbeidspress eller manglende sikkerhetsfokus kan føre til at daglig drift blir prioritert foran sikkerhetsarbeidet, som blir omtalt i MMD teorien til Turner (1997). Hvis organisasjonen ikke fanger opp og forstår farene og kompleksiteten IP3-mannskaper opplever de står i, kan de gå glipp av viktige indikatorer som er essensielle for sikkerheten. Igjen kan vi også her se sammenheng med den patologiske kulturen (Hudson, 2001; Westrum, 2014) som tydeliggjør et konsekvent fokus på drift foran sikkerhet. Et annet syn som også kom frem i fritekstspørsmålet var at økonomi ble prioritert foran sikkerheten til de ansatte. I fokusgruppeintervjuet kom det frem at økonomisituasjonen førte til et press på de operative mannskapene, særlig når det omhandlet antall mannskaper som jobbet ute på patrulje. Presset økonomi førte til at politidistriktet til stadighet måtte gå med «minstebemanning», noe som mannskapene opplevde som utfordrende med tanke på deres egen sikkerhet, men ikke minst publikum sin forventning til et handlekraftig politi.

Et annet argument handler om helhetsorientering, som mange organisasjoner jobber mot at virksomheten skal ha et felles mål. Helhetsorientering er også en av de fire kjerneverdier til politiet (POD, 2018/05). Bang (2013) mente at helhetsorientering er en forfeftet verdi og ikke en bruksverdi. IP3 mannskaper ser sikkerhetssituasjonen ut ifra sin situasjon. Hvis de opplever en inkonsistens mellom forfeftede verdier og bruksverdier kan det skape uro i organisasjonen. Felles situasjonsforståelse står sentralt i pågående oppdrag, slik at alle skal jobbe for å oppnå det samme. Dette gjelder også for organisasjonen og sikkerhetskulturen. Hvis det er en bred uenighet blant IP3 mannskaper og organisasjonen om fremgangsmåten for å nå målet, bør det settes av tid og ressurser til å sette seg inn i bakenforliggende faktorer.

## 6.2 Digital sikkerhet

*I hvilken grad har ansatte et forhold til digital sikkerhet?*

NorSIS (2022:5) sine åtte kjerneområder om helhetlig og relevant digital sikkerhetskultur viser ulike områder ansatte bør forholde seg til for å inneha et godt forhold til digital sikkerhet. Det er ledelsens ansvar at virksomheten oppnår god digital sikkerhetskultur, men for at virksomheten skal klare dette må de ansatte følge reglene, øke kompetansen, og hele fellesskapet må bidra (Bergsjø et al., 2020). Dette viser at svarene som kommer i denne studien er komplekse, fordi det er en sammensetning av mange variabler som må oppfylles for å oppnå god digital sikkerhetskultur. Det er ikke mulig å se til digital sikkerhet, sikkerhetskultur, ledelse, frykttkultur eller kompetanse som isolerte disipliner. Det er sammenhengen mellom disse som svarer på problemstillingen, og et forsøk på å svare på dette vil komme til slutt i oppgaven. I dette delkapitlet vil først og fremst de påstander som dekker de digitale og teknologiske påstandene i spørreundersøkelsen drøftes.

Det første kjerneområdet går inn på viktigheten av fellesskapet. Et aktuelt eksempel som blir tatt frem er om ansatte velger å stå frem etter en sikkerhetstappe, slik at fellesskapet kan lære av feilen. Basert på resultatet fra spørreundersøkelsen var det hele 84 prosent som var enige i at det var aksept for å rapportere feil/avvik slik at fellesskapet kunne lære av det. Dette er positive resultater og står ikke i stil med resultatene som var gjeldende vedrørende frykttkultur. Likevel kan denne tydelige forskjellen begrunnes i at påstanden kom under temaet digital sikkerhet og ikke sikkerhetskultur. Respondenten kan derfor hatt på seg andre «briller» og opplever større trygghet i å rapportere feil når det kommer til digitale trusler. I fokusgruppeintervjuet var det stor enighet blant alle at dette resultatet stemte godt overens med deres opplevelse. Rapporteringssystemet brukes ikke til å «ta» folk. At 4 prosent er helt uenige i dette stilte gruppen seg undrende til.

Det andre kjerneområdet handlet om styring og kontroll og går inn på akseptabel bruk av IKT og digitale tjenester. Påstand 8 i spørreundersøkelsen gikk inn på om respondenten hadde klarhet over hvilken informasjon en hadde tjenstlig behov for eller ikke. Denne påstanden hadde størst enighet i hele spørreundersøkelsen med 99 prosent. Dette viser at det er gjennomgående god forståelse for lover og regler i forhold til dette, som er svært positivt. Denne påstanden ble lagt frem i fokusgruppeintervjuet.



De fleste fortalte at dette ikke var overraskende resultater. Person 4 med lederstilling fortalte at til tross for dette fikk han inn flere saker der ansatte ble kalt inn for å ha gjennomført problematiske søk. Person 4 la også til at tjenstlig behov kan tolkes ulikt av ansatte. Noen mener at å søke opp naboen er tjenstlig behov, for å holde seg oppdatert om kriminalitetsbildet, noe som selvsagt er en misforståelse av regelverket.

Det tredje kjerneområdet handlet om tillit. Tillit til datasystemene er avgjørende for at brukerne er villig til å ta i bruk systemene. 87 prosent hadde tillit til at datasystemene var trygge og uten alvorlige sikkerhetsfeil. Fokusgruppeintervjuet ga noen interessante diskusjoner. Tre av medlemmene mente at det er gode og trygge systemer. Person 3 med noe utvidet digital kompetanse mente at det trolig er god kompetanse på de som har laget systemet, men at menneskene som bruker dem kan utfordre sikkerheten. Bruk av politi-epost i private sammenhenger og ukritisk tilkobling til en ekstern minnepenn kan føre til store sikkerhetsutfordringer. Dette handler om forståelse for digital sikkerhet og at en ikke blindt kan stole på at systemet skal klare å fange opp alle trusler.

Til tross for at mange systemer er gamle og brukervennligheten er utdatert, har de ansatte stor grad av tillit til sikkerheten. Hvilken kunnskap ansatte har om sikkerhetsmekanismen i datasystemene er trolig begrenset. Noen få har svart på fritekstspørsmålene at vi trenger et moderne og driftssikkert system med bedre brukervennlighet. Politiet betaler store summer årlig for å drifte de gamle datasystemene, noe som fører til begrensede ressurser for en større oppgradering og modernisering av systemet. Det er dyrt å være fattig.

Risikooppfattelse er det fjerde kjerneområdet, og handler om kunnskap om risiko for å kunne justere egen adferd (Bergsjø et al., 2020). 32 prosent var enige i at de ikke kom til å bli utsatt for et digitalt angrep i politiet. 4 prosent (mørk- grønn) var helt enige og 28 prosent (lys-grønn) var litt enige, se figur under.



Figur 6-1. Resultat fra spørreundersøkelse.

Dette viser at relativt mange har stor tillit til politiets sikkerhetssystemer. Når en av tre mener de ikke kommer til å bli utsatt for et dataangrep, sier dette noe om kunnskap

om risiko og hvem som har ansvaret hvis politiet skulle blitt utsatt for et angrep. Det er positivt at flertallet er uenige i denne påstanden, da det viser at vi ikke bør stole blindt på at systemet skal fange opp alle trusler, men at vi som fellesskap har et ansvar for sikkerheten. Under fritekstspørsmålene var det en respondent som svarte: «*Digital sikkerhet? Den blir ivare tatt av de som har kompetanse til det*». Dette viser kvalitativt noen av tankene bak risikooppfattelsen. Vi kan knytte dette opp mot Turners teori om fasene for utviklingen av en ulykke (Turner, 1976). Disse tekniske barrierene har ført til at noen ansatte tror at deres brukerhåndtering er irrelevant for sikkerheten. Ansatte tror at systemansvarlig har total kontroll og at deres egen adferdsmønstre er betydningsløs. Kunnskap og økt kompetanse vil være viktige faktorer for å øke forståelsen til disse. For å oppnå høy grad av pålitelighet og sikkerhet (HRO) må de ansatte være i stand til å respondere på svake signaler, før de får mulighet til å utvikle seg til en systemulykke.

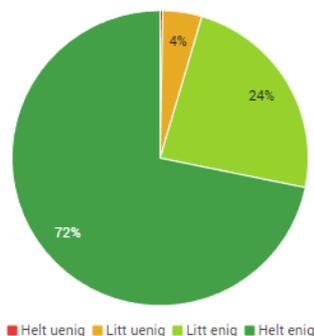
Kjerneområde 5, 6 og 7 handler om interesse, optimisme og kompetanse for teknologi. Et flertall på 65 prosent svarer at de er interessert i teknologi og digital utvikling. Kun 10 prosent er helt uenige i denne påstanden. Unge har trolig en naturlig større interesse for teknologi og digital utvikling. I løpet av min egen karriere har jeg merket et tydelig skille og respons på nye datasystemer og metoder. Det kan se ut til at unge raskere tar til seg ny digital kunnskap på grunn av interesse. Likevel er det verdt å merke seg at nye undersøkelser har vist at det er de yngste som blir mest utsatt for svindel på nett (Riise, 2023). Til tross for en større andel ansatte med lang ansiennitet i politiet, er det mange som har stor interesse for teknologi. Dette er positivt da NorSIS mener at interesse er en viktig faktor for å kunne ta del i det digitale samfunn på en trygg måte (Bergsjø et al., 2020).

Det siste kjerneområdet går inn på adferdsmønstre. Påstand 17 i spørreundersøkelsen spør om respondenten straks oppdaterer programvaren på pc/mobil, når de får

beskjed om å dekke kritiske sikkerhetshull. 96 prosent var enige i denne påstanden, noe som må sies å være svært positive resultater.

97 prosent var bevisste i å hindre andre å bruke datamaskinen sin og viser god og

17. Jeg oppdaterer programvaren på pc/mobil angående kritiske sikkerhetshull straks jeg får beskjed fra PIT.



Figur 6-2. Resultat fra spørreundersøkelse.

sikker adferd. Før denne studien hadde jeg ikke forventet at resultatene skulle være såpass positive som 96 og 97 prosent enighet i disse påstandene. Dette viser at ansatte i politiet har en god forståelse for digital sikkerhet og ser viktigheten å hindre uvedkommende å få adgang til deres brukerkonto i etaten. Dette viser at tallene bak risikooppfattelse ikke er så alvorlige sett opp mot adferdsmønstre, noe som viser en god forståelse blant flertallet. Disse påstandene ble vist i fokusgruppeintervjuet. Den eneste som reagerte på resultatet var person 3 med utvidet digital kompetanse. Han syntes at resultatet var kunstig høyt og tviler på at nesten 100 prosent oppdaterer programvaren straks de får beskjed om dette. Når det gjelder spørsmålet om å hindre andre i å bruke datamaskinen var alle enige om at dette hadde blitt betydelig bedre de siste årene. Det kom frem at det tidligere ikke var uvanlig å få e-poster som ble sendt for moro skyld og ofte på bekostning av en ansatt som ikke hadde låst pc-en sin. Deltakerne fortalte at det var mange år siden de hadde opplevd dette nå.

### 6.3 Sikkerhetskultur

*Hvordan er sikkerhetskulturen i politidistriktet?*

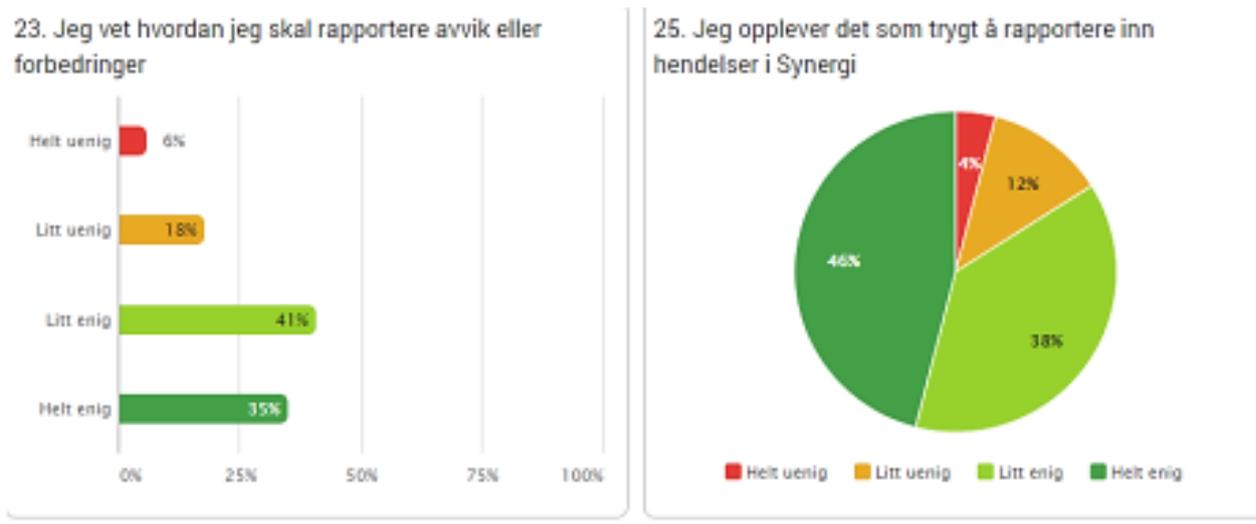
Under dette delkapitlet vil jeg først gå gjennom de fire subkulturene til Reason (1997) og drøfte resultatet opp mot relevant teori, før jeg diskuterer resultatet videre opp mot

ledelse og fryktkultur (Inderhaug, 2023). Teori fra Westrum (2004) og Hudson (2001) blir aktuelt i forbindelse med disse temaene.

### **Rapporterende kultur**

Reason (1997) mente at for å oppnå god sikkerhetskultur er målet å ha en informert kultur som består av subkulturene rapporterende, rettferdig, fleksibel og lærende. Det første steget for å oppnå god sikkerhetskultur er å ha en rapporterende kultur. Påstandene som handlet om rapporterende kultur, viser at politidistriktet har noe å strekke seg etter fremover. 24 prosent visste ikke hvordan de skulle rapportere avvik eller forbedringer. Denne påstanden ble bevisst lagt inn i spørreundersøkelsen før ordet Synergi ble brukt. Dette var for å se om respondenten selv var i stand til å komme på rapporteringssystemet som brukes i politiet. Hvis ansatte ikke har kunnskap om at det i hele tatt finnes et system for å kunne gi tilbakemeldinger som omhandler sikkerhet og kvalitet, er det vanskelig å avdekke feil og komme med forbedringer. Det er selvfølgelig mulig å varsle en kollega eller nærmeste leder hvis det skal rapporteres avvik, men resultatet viser likevel et kunnskapshull blant flere ansatte i organisasjonen.

Resultatet om kunnskap om rapportering av avvik eller forbedring ble lagt frem i fokusgruppeintervjuet. De med lengst ansiennitet fortalte at dette var overraskende resultater og tenkte at det ikke kunne henge sammen med virkeligheten. Det var særlig person 4 med lederposisjon som var tydelig på dette. Etter at diskusjonen utviklet seg fortalte person 1 som var yngst i tjenesten at han ikke visste at det fantes et rapporteringsprogram i starten av karrieren. Han hadde ikke hørt om Synergi de første 6 månedene han jobbet i politiet. Etter at dette kom frem diskuterte gruppen videre at det burde vært en del av opplæringspakken å informere og gjennomgå Synergi. Et annet moment var at det går ut mye informasjon skriftlig, særlig gjennom e-post. For noen kan denne informasjonskanalen bli noe overveldende. Viktig informasjon, som for eksempel rapporteringssystemet, bør også snakkes om i det daglige.



Figur 6-3. Resultat fra spørreundersøkelse, rapporterende kultur.

Til tross for at flere ikke har kunnskap om hvordan avvik skal rapporteres inn, var det 84 prosent som opplevde det som trygt å rapportere inn hendelser i Synergi. Det var bare 4 prosent som var helt uenige i denne påstanden. I fokusgruppeintervjuet trodde gruppen at dette handlet mer om uvitenhet, ettersom det er mulig å rapportere inn hendelser anonymt. Se figur ovenfor.

Det er oppsiktsvekkende at såpass mange opplever det som trygt å rapportere inn i Synergi, når flere ikke har kunnskap om hvordan de skal rapportere inn avvik. En mulig forklaring på dette kan være at ansatte ikke bruker Synergi i det daglige, men ble oppmerksom på det når det ble nevnt i påstanden. Datasystemet Synergi Life er et moderne og forholdsvis brukervennlig system. Det hadde vært mindre overraskende med «dårlige tall» hvis det gamle systemet fortsatt var i bruk. 69 prosent var enige i at rapporteringssystemet bidrar positivt til sikkerhetsarbeidet. Dette viser at det er tillit til systemet, men mindre grad av tillit når det kommer til effekten av systemet.

Regresjonsanalysen i tabell 7. s. 60 satte den avhengige variabelen lærende kultur opp mot påstand 23, 25 og 28. Disse handler om kunnskap om rapportering, trygghet i rapportering og tillit til rapporteringssystemet. Tabellen viste en forklart varians på 38 prosent. Det var størst korrelasjon mellom den avhengige variabelen og påstand 28 som handler om tillit til rapporteringssystemet. Dette viser at for å oppnå en lærende kultur er det viktig med tillit til at rapporteringssystemet bidrar positivt til sikkerhetsarbeidet. Dette kan oppnås gjennom å skape trygghet innad i organisasjonen når det kommer til rapportering, men også ved mulighet for å

rapportere anonymt. I en generativ organisasjonskultur (Westrum, 2004) er makthierarkiet preget av en flatere struktur, der tillit og samarbeid står foran kontroll og sanksjoner. Å fremme og oppmuntre nye idéer kan hjelpe de ansatte å identifisere seg med overordnede mål og visjoner. For å oppnå høy pålitelighet, som HRO teorien poengterer, må politidistriktet skape trygghet i egne rekker (La Porte & Consolini, 1991; Roberts, 1989; Rochlin et al., 1987). Da må en våge å erkjenne svakheter og skape rom for å snakke sammen og løse problemer som oppstår.

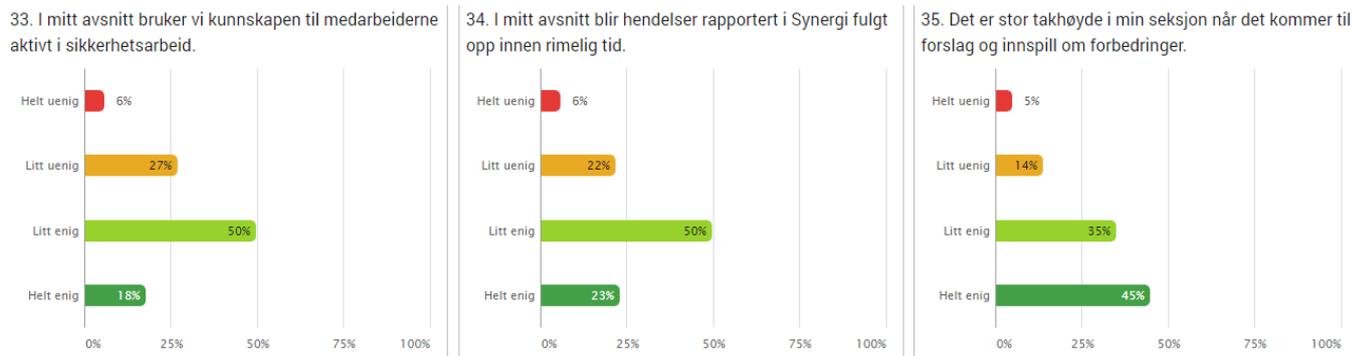
### **Rettferdig og fleksibel kultur**

En rettferdig kultur handler om at virksomheten skal behandle de ansatte rettferdig og at det skal oppleves trygt å rapportere om uregelmessigheter. Hvis det skjer uakseptable handlinger, må dette medføre passende konsekvenser for å ivareta troverdigheten (Reason, 1990). 32 prosent var uenige i at sanksjoner mot ansatte opplevdes rettferdige i forhold til handlingen som ble utført. 29 prosent var enige i at de kjente til negative reaksjoner mot ansatte som hadde rapportert inn avvik i Synergi. Til tross for at nærmere en av tre har opplevd å bli behandlet urettferdig var det et stort flertall på 93 prosent som var enige i at gjentatte innrapporteringer som avviker fra sikker arbeidspraksis bør få konsekvenser.

Ved å se på tabell 8. s. 62 der den avhengige variabelen lærende kultur blir satt opp mot påstand 5, 30 og 32 kan vi se noen interessante resultater. Påstand 32, som handler om at gjentatte avvik bør få konsekvenser, fikk svært lav korrelasjon med den avhengige variabelen. Påstand 30, som handler om at sanksjoner må være rettferdige, fikk høyere korrelasjon. Påstand 5 som handler om at det må være aksept for feil, slik at fellesskapet kan lære av det, fikk høyest korrelasjon. Forklaringskraften i regresjonsanalysen var på 34 prosent, som er forholdsvis lik forrige analyse i tabell 7 som omhandlet rapporterende kultur. Rettferdig kultur vil bli diskutert inn under «fryktkultur» som kommer senere i kapitlet.

En fleksibel kultur evner å håndtere stort arbeidspress uten at det går ut over sikkerheten (Petroleumstilsynet, 2007). Hvis vi ser på resultatene fra spørreundersøkelsen, er det høy positiv oppslutning rundt påstandene som kan relateres til en fleksibel kultur. Ca. 70 prosent er enige i at kunnskapen til de ansatte aktivt blir brukt i sikkerhetsarbeid. Over 70 prosent er enige i at hendelser rapportert i

Synergi blir fulgt opp innen rimelig tid, og hele 80 prosent mener at det er stor takhøyde når det kommer til forslag og innspill om forbedringer. Se figur nedenfor.



Figur 6-4. Resultat fra spørreundersøkelse, fleksibel kultur.

Regresjonsanalysen som ble vist i tabell 9 s. 63 i forrige kapittel viste en forklart varians på 47 prosent, som er en høy samvariasjon. Korrelasjonen mellom den avhengige variabelen lærende kultur og fleksibel kultur er også sterk. Resultatene bekrefter teori fra Reason (1997) og viser at en fleksibel organisasjonskultur virker positivt inn for å oppnå en lærende kultur. Dette viser at de ansatte i stor grad opplever at politidistriktet har god tilpasningsevne og evner til å omstille seg. Dette er viktig for en beredskapsorganisasjon som ofte preges av krisesituasjoner preget av dårlig tid og stor grad av usikkerhet. Under fokusgruppeintervjuet ble resultatene som gjelder fleksibel kultur lagt frem. Det var stor enighet om at tallene var positive og de syntes at dette resultatet stemte overens med deres oppfattelse av virkeligheten. At det ikke var enda høyere enighet om at hendelser i Synergi blir fulgt opp innen rimelig tid, mente person 4 med lederposisjon at i større grad omhandlet for lite kunnskap om systemet. Han trodde at viljen til å behandle Synergi-sakene absolutt var til stede. Lite kunnskap om Synergi ble igjen et tema i fokusgruppediskusjonen.

## Lærende kultur

Læring går ut på å tilegne seg og ta i bruk ny kunnskap (Nevis et al., 1995). En lærende organisasjon evner å tilegne seg ny kunnskap raskt og bruker den effektivt. Politidirektøren poengterte under årets trusselvurdering (Kripos, 2023) viktigheten av å dele kunnskap, for å skaffe et bedre beslutningsgrunnlag. Reason (1997) mente at det var enkelt å konstruere en lærende kultur, men vanskelig å få til å fungere. Resultater fra denne studien kan bekrefte dette. Over 60 prosent var uenige i påstand 36 - at politiet var flinke til å lære av tidligere feil. 40 prosent var uenige i at

innrapporterte feil ble behandlet og at løsningen ble delt. Tabell 10 i forrige kapittel viste en krysstabell mellom påstand 36 og de forskjellige IP-kategoriene. Der kan vi se et tydelig skille. Hele 84 prosent av IP3 ansatte var uenige i at politiet var flinke til å lære av tidligere feil. Det er 20 prosent flere enn sivile/jurister og 16 prosent flere enn IP4. Tidligere ble det presentert en krysstabell mellom IP-kategoriene og indeksen ledelse. Denne viste også at IP3 skilte seg ut «negativt». Har IP3-mannskaper større eller urealistiske krav til sikkerhetsatferd og sikkerhetskultur?

IP3 har særskilt kompetanse på å løse farlige oppdrag og kritiske situasjoner. Det stilles høye krav til fysisk og psykisk egnethet. Før en blir godkjent IP3 må en gjennom flere krevende runder med opptak og seleksjon. Det er tøff konkurranse om å komme inn i enheten og det kreves hard trening og høyt engasjement (Politihøgskolen, 2023). En tett sikkerhetskultur kan sees hos enkelte avdelinger i forsvaret, og IP3 har i enkelte tilfeller også stor grad av koordinering, hierarkisk struktur og klare kommandolinjer (Bergsjø et al., 2020). Dette er viktig for å opprettholde kontrollen i et miljø med en dynamisk trussel. Hvis en kombinerer politikultur, tett sikkerhetskultur og samtidig har stort fokus på autonomi på førstelinjenivå, er det grunn til å tro at det kan føre til utfordringer.

Et interessant spørsmål er hvorfor IP3-mannskaper i større grad enn resten av politidistriktet er uenige i evnen til å lære av tidligere feil. Det har blitt nevnt at yngre politimenn, som var opptatt av en operativ og «skarp» politikarriere, var mindre relasjonsorienterte enn politikvinner og eldre politimenn (Granér, 2004). Johannessens studie (2013) viste at samhold og tilhørighet var viktig på grunn av politiyrkets grad av risiko. IP3 blir trent i å håndtere oppdragene med høyest risiko der de skal være i stand til å håndtere farlige væpnede situasjoner. Hverdagen til IP3-mannskapene kan ha medført en økt forventning til politidistriktets prioritering når det gjelder sikkerhetskultur. Alle ansatte trenger å bli sett og hørt. IP3-mannskaper kan oppleve at deres prioriteringer og krav til god sikkerhet blir nedprioritert. Det legges mye strev og innsats i å bli IP3 og mange opplever kanskje at de ikke blir verdsatt deretter. I fritekstspørsmålene peker flere ansatte på at økonomi går foran sikkerhet. En kommentar var «økonomi og tynn bemanning har etter mitt syn stor innvirkning på kvaliteten og kulturen som omhandler sikkerhet».



Deltakerne i fokusgruppeintervjuet syntes at dette var meget interessante og overraskende resultater. IP3 er flinke til å evaluere etter enkelthendelser og har stor interesse for sikkerhetsarbeid. Et moment kan være at IP3 sitter på mer kunnskap og kompetanse og derfor stiller høyere krav til sikkerhet og beredskap enn resten av politidistriktet. IP3 ønsker å være en egen enhet, slik at de kan dyrke fagfeltet sitt i større grad. Oslo politidistrikt har organisert seg på denne måten. Dette er det ikke ressurser til i dette politidistriktet, og det kan være en faktor som spiller negativt inn på denne delen av undersøkelsen. Under presentasjonen min for ledergruppen ble resultatet om IP3 lagt frem. Lederne var først overrasket, men etter at mine refleksjoner ble delt, svarte noen at det kunne gi mening, og i et helhetsperspektiv var det positivt at IP3 var kritiske. De har et ønske om å forbedre seg og øke sikkerheten for de ansatte. Det var flere som var enige i at det var nødvendig å sette seg inn i hva som kan ligge til grunn for dette resultatet.

### **Ledelse og fryktkultur**

Teori fra Reason (1997), Westrum (2004) og Hudson (2001) har vist at ledelsen har en sentral rolle for å oppnå god sikkerhetskultur. Kultur skapes gjennom ledelsens premisser og særlig teorien til Westrum (2004) bygger på antakelsen om at ledelsens filosofi skaper handlingsmønsteret til de ansatte. Ledelsens påvirkning på sikkerhetskulturen viser godt igjen i denne studien. Tabell 11 på s. 65 viste en regresjonsanalyse der lærende kultur var den avhengige variabelen og ledelse den uavhengige. Forklart varians var på hele 52 prosent og det er en sterk korrelasjon mellom variablene. Høy score på ledelse gir høy score på lærende kultur. Nesten 80 prosent var enige i at ledelsen var involvert og fremmet sikkerhetsarbeid, noe som er et godt resultat. Til tross for dette var 40 prosent uenige i at ledelsen hadde god oversikt over sikkerhetsutfordringer innen informasjonssikkerhet.

Resultater som kan sammenlignes med det politiforum har kalt fryktkultur (Inderhaug, 2023), viser høy samvariasjon med lærende kultur. Tabellen nedenfor viser en regresjonsanalyse der lærende kultur er avhengig variabel og indeksen fryktkultur er uavhengig variabel. Tabellen er hentet fra resultatkapitlet - tabell 12.

<b>Avhengig variabel</b>	<b>Uavhengig variabel</b>
Lærende kultur	Fryktkultur

Forklart varians	ANOVA F-verdi	Korrelasjon (r)	N
55%	427,991*	Fryktkultur 0,706*	347
*p≤0,05			

Tabell 14. Regresjonsanalyse. Lærende kultur og fryktkultur (SPSS figur 9:11)

Forklart varians var på 55 prosent, og var den høyeste samvariasjonen av alle analysene som ble gjort i forbindelse med denne studien. Påstandene i den sammensatte variabelen fryktkultur var om det opplevdes trygt å rapportere i Synergi, om sanksjoner mot ansatte opplevdes rettferdige og om rapportering av avvik førte til læring fremfor individuelle sanksjoner. Disse spørsmålene hadde mellom 30 til 40 prosent uenighet. Det vi si at omtrent en av tre var bekymret for å rapportere inn avvik i Synergi på grunn av negative sanksjoner for egen karriere. Dette er et høyt tall og har fellestrekk med det Westrum (2004) og Hudson (2001) kaller for en patologisk sikkerhetskultur. I en slik organisasjonskultur er informasjonsflyten krevende på grunn av frykt for sanksjoner. Reason sitt første steg for å utvikle god sikkerhetskultur var å ha en rapporterende kultur (Reason, 1997). Hvis avsenderen opplever en utrygghet når det meldes inn avvik, vil terskelen trolig øke betraktelig for innrapportering.

Skolnicks (2002) fenomen om «*the blue code of silence*» kan være en måte å forstå fryktkulturen på. Uttrykket er først og fremst forbundet med det å dekke over for hverandres uetiske oppførsel innad i en gruppe i politiet. På samme tid kan denne terminologien også forstås som en respons på manglende støtte fra lederne, som igjen fører til underrapportering. Et makkerpar, nærmeste kollega eller de en jobber til daglig med kan sitte på informasjon som burde blitt varslet videre, men i respekt for dem kan det foreligge interne avtaler eller sosiale normer som gjør at en ikke går videre med hendelsen. Dette gjør at saker som burde blitt løftet frem, slik at flertallet kunne lært av det, blir skjult i frykt for represalier.

Under presentasjonen min for lederne i politidistriktet ble det hovedsakelig snakket om fryktkultur. Det var flere som syntes at tallene til politiforum virket noe «overdrevet», men at det var viktig å snakke om dette fremover. Det å legge til rette for gode og trygge arenaer mellom ansatte og ledere var avgjørende. En av de øverste lederne på denne samlingen sa at det ikke var mulig å se bort ifra at fryktkultur eksisterer. Videre diskuterte vi det å skape god «takhøyde», slik at ansatte ikke forbinder konstruktive tilbakemeldinger med frykt for egen karriere. Skal organisasjonen forbedre seg må det

legges til rette for psykologisk trygghet. Ledere må i større grad tenke over hvordan de responderer både verbalt og nonverbalt på tilbakemeldinger. Det virket til å være stor grad av enighet og forståelse for de resultatene og refleksjonene jeg kom med i løpet av denne presentasjonen.

Påstandene som går under fryktkultur (Inderhaug, 2023), ble også diskutert i fokusgruppeintervjuet. Ingen av deltakerne sa at de personlig kjente til dette selv, men noen hadde «hørt snakk i gangene». Personen med lederposisjon trodde at oppfølgingsspørsmål rundt avvik som blir rapportert inn kan oppfattes negativt. Formålet med oppfølgingsspørsmålene var for å få konkret informasjon om hva som ligger bak rapporteringen. Videre fortalte vedkommende at rykter om negative konsekvenser kan dreie seg om begrensede muligheter for en ansatt å få lederstillinger. Et eksempel på dette kan være en erfaren tjenesteperson som blir forbigått eller opplever å komme langt ned på innstillingslisten til en utlyst lederstilling. Arbeidsgiver kan ikke gi ut informasjon om hva som ligger bak prioriteringen i en ansettelsesprosess. Derfor vil den som opplever urettferdighet «eie» sannheten og kan slenge ut en påstand og skylde dette på fryktkultur på grunn av avvik som har blitt rapportert inn. Et annet eksempel som kom frem, var en ansatt som hadde stått opp for en sak og satt med opplevelsen av at dette hadde ødelagt karrieren hans. Etter hvert kom det også frem at ledelsen kunne besitte mer informasjon enn de ansatte for øvrig, og at det dermed trolig vil kunne være andre ting som ligger til grunn for en slik avgjørelse. Likevel var det tydelig at flere ansatte tenkte seg om før de varslet om et kritikkverdige forhold.

Hvis vi sammenligner tallene med medarbeiderundersøkelsen for politiet (2022) og politiforum (Inderhaug, 2023) sin undersøkelse kan vi se store forskjeller. Medarbeiderundersøkelsen er en stor undersøkelse utført av forskere. Det er stort fokus på at alle svarer på undersøkelsen, der svarprosenten er over dobbelt så stor som i min egen spørreundersøkelse. I medarbeiderundersøkelsen var det 82 prosent som var enige i at enheten lærte av tidligere feil. I min undersøkelse var påstand 36 formulert om politiet var flinke til å lære av tidligere feil. Forskjellen på «flinke» og «enige» i at politiet lærer av tidligere feil vil gi ulike tall, men likevel var det bare 40 prosent som var enige i denne påstanden i min undersøkelse. Siden medarbeiderundersøkelsen ble gjennomført i 2022, har det vært en krevende budsjettsituasjon, men disse store ulikhetene kan ikke forklares kun basert på dette.

Med tanke på svarprosent kan en hevde at medarbeiderundersøkelsen gir et mer representativt bilde av virkeligheten.

I medarbeiderundersøkelsen var det 13 prosent som var uenige i at det var trygt å si ifra på arbeidsplassen og 18 prosent som var uenige i at forhold ble fulgt opp på en god måte. Dette henger godt sammen med påstand 25 om det opplevdes trygt å rapportere inn hendelser i Synergi, der bare 16 prosent var uenige. Påstand 42 gikk inn på om rapportering førte til læring fremfor individuelle sanksjoner. Dette skiller seg noe fra om forhold ble fulgt opp på en god måte, men de går inn på samme tematikk. Under denne påstanden var det 31 prosent som var uenige, noe som samsvarer greit med medarbeiderundersøkelsen, men med en litt større andel som var uenige.

Politiforum sin spørreundersøkelse hadde lavere svarprosent, men gikk inn på spørsmål som medarbeiderundersøkelsen i mindre grad dekker. Spørsmålene er også formulert på en måte som kun gir mulighet for ja/nei-svar. 59 prosent svarte til politiforum at det forelå en fryktkultur når det kom til å ytre sin mening og samme andel sa at de har unnlatt å ytre seg i frykt for konsekvenser for egen karriere. Påstand 44 i min undersøkelse ble formulert om viljen til å rapportere avvik ble påvirket av frykt for negative konsekvenser for karrieren. Det var 40 prosent som var litt eller helt enige i dette. Dette er et urovekkende høyt tall. Dette viser at min studie stiller seg midt mellom medarbeiderundersøkelsen i politiet (2022) og politiforum sin undersøkelse (Inderhaug, 2023) når det gjelder temaet fryktkultur. Basert på antall respondenter er det trolig medarbeiderundersøkelsen som best får frem det virkelige bildet. Likevel er det urovekkende at såpass mange unnlater å rapportere inn hendelser i frykt for egen karriere. Hvis vi ser til politiets kjerneverdier i medarbeiderplattformen, er modig en av disse verdiene (POD, 2018/05). Det kan stilles spørsmål ved målet om å være modig, når det er såpass mange som ikke våger å si ifra. Det viser i alle fall at det er mange som ikke er modige. Politiets verdier tett på og helhetsorientert er gode verdier og bør prioriteres fremover for å komme nærmere medarbeiderne i politidistriktet. Dette er viktig for å fange opp signalene og indikatorene (Turner & Pidgeon, 1997) tidlig nok, slik at problemet kan fanges opp før det utvikler seg til en katastrofe.

## 7 Konklusjon

Utgangspunktet for denne oppgaven var å svare på følgende problemstilling:

### ***Hvordan bidrar sikkerhetskultur til digital sikkerhet i et politidistrikt?***

For å besvare problemstillingen ble følgende forskningsspørsmål valgt for å kunne belyse oppgaven i størst mulig grad:

- 1. Hvilke forskjeller er det i sikkerhetskulturen blant ansatte basert på kjønn, ansiennitet, jobb i byen eller på bygda, lederansvar eller ikke lederansvar og operativ eller ikke operativ funksjon?*
- 2. I hvilken grad har ansatte et forhold til digital sikkerhet?*
- 3. Hvordan er sikkerhetskulturen i politidistriktet?*

Det første forskningsspørsmålet ønsker svar på demografiske forskjeller. Viktige funn kan sees i tilknytning til ansiennitetsforskjeller og de forskjellige IP-statusene. Ansatte som har jobbet mellom 8 til 14 år hadde størst grad av uenighet om politidistriktet hadde en god sikkerhetskultur. En av årsakene kan dreie seg om at flere i denne gruppen begynner å få mer ansvar, samtidig med endret livssituasjon med små barn i hjemmet. Dette kan gi utfordringer i forhold til «kabalene» hjemme, og på samme tid imøtekomme kravene fra arbeidsgiver. Slike utfordringer kan føre til konflikter på arbeidsplassen som kan gå utover organisasjons- og sikkerhetskulturen. Min studie bekrefter tidligere studier om at politiet har forbedringspotensialer når det gjelder å lære av tidligere feil. IP3-ansatte markerte seg som den gruppen som hadde størst grad av uenighet i forhold til ledelsens håndtering av sikkerhetsarbeid, og om etaten innehar en lærende kultur. I tillegg til å være IP3 er det mange i denne gruppen som også hører til en ansiennitet mellom 8 til 14 år. De med størst kompetanse på å løse farlige oppdrag hadde større grad av uenighet om organisasjonenes sikkerhetskultur. IP3-mannskaper har trolig høyere forventninger og krav til sikkerhetsarbeid, og er således noe som er positivt. Dette bør undersøkes nærmere for å fange opp underliggende årsaker.

Det andre forskningsspørsmålet om digital sikkerhet ble diskutert i tilknytning til NorSIS (2022:5) sine åtte kjerneområder om helhetlig og relevant sikkerhetskultur. Resultatet viser at ansatte har stor, kanskje for stor, tillit til sikkerheten i datasystemene. Det ble ytret under fritekstspørsmålene at digital sikkerhet skal ivaretas av de som har kompetanse til det. Dette viser at det er viktig å øke forståelsen til de ansatte om digital sikkerhet. Til tross for dette var det et stort flertall som var bevisste på jevnlig oppdateringer av systemet og aktivt hindrer andre i få adgang på deres datamaskin. Dette viser at tallene bak risikoppfattelsen ikke er så alvorlige sett opp mot et godt resultat i forhold til adferdsmønstre.

Det siste forskningsspørsmålet er knyttet til sikkerhetskulturen i politidistriktet. Det kan være vanskelig å oppnå en rapporterende kultur, som er det første steget for å utvikle god sikkerhetskultur, når såpass mange mangler kjennskap til Synergi. Hele 24 prosent visste ikke hvordan de skulle rapportere avvik eller forbedringer. Det kom frem i fokusgruppeintervjuet at en ansatt tilfeldigvis ble informert om at Synergi fantes etter å ha jobbet i 6 måneder i politiet. Stor skriftlig informasjonsflyt i politiet kan ha ført til at informasjon om Synergi ikke har kommet tydelig nok frem. Synergi bør få en større del av opplæringspakken og snakkes om i det daglige for å internalisere bruken av det.

Ved å undersøke det politiforum (2023) har kalt fryktkultur, kan dette sees i sammenheng med Reason (1997) sin subkultur om rettfærdig kultur. Resultatet i min studie plasserer seg noenlunde i midten av medarbeiderundersøkelsen (2022) og politiforum sin undersøkelse om fryktkultur i politiet. Ved å se på svarprosenten vil en kunne anta at sannheten ligger nærmere medarbeiderundersøkelsen enn politiforum sin undersøkelse. Likevel er det verdt å merke seg at disse funnene ikke har oppstått tilfeldig, og de bekreftes i min studie. Fryktkultur kan i verste fall føre til det Westrum kaller for en patologisk organisasjonskultur som bærer preg av en maktorientert organisasjon preget av frykt og trusler. Informasjonsflyten i en slik organisasjon er krevende på grunn av frykt for sanksjoner. Det kan føre til at ansatte går stille i gangene i stedet for å melde ifra om avvik og forbedringsmuligheter. Det som er gledelig, er at spørsmål relatert til yringsklima er på agendaen for neste års temadager, under etisk dilemmatrening. Det vil være viktig å sette ord på hva som ligger bak fryktkulturen, noe som bør la seg gjøre så lenge det er god takhøyde og trygt spillerom på denne arenaen.

Det kommer frem av denne studien at det kan være utfordrende å se en tydelig sammenheng mellom digital sikkerhet og sikkerhetskultur. Andre bakenforliggende variabler og kvalitative data er trolig nødvendig for å se denne koblingen i større grad. For å gi et kort svar på en stor og kompleks problemstilling viser resultatet at det er noen utfordringer vedrørende sikkerhetskulturen i politidistriktet. Det er noen faktorer som har forbedringspotensialer, men det har også kommet frem positive resultater. Det er mange som har et forhold til digital sikkerhet og har gode adferdsmønstre i denne sammenhengen. Politidistriktet innehar en fleksibel kultur, men har en vei å gå for å bli en lærende organisasjon. Det er viktig å snakke om avvik og forbedringer i det daglige, slik at det blir en del av hverdagen. Ledere må skape trygghet i egne rekker ved å legge til rette for en god tilbakemeldingskultur. Det å skape trygghet for å prøve og feile vil være viktig for at organisasjonen skal kunne forbedre seg.

## **7.1 Veien videre**

Denne oppgaven har gått innpå ulike faktorer i tilknytning til digital sikkerhetskultur i politiet. Dette temaet er fascinerende og intrikat, hvor underliggende faktorer og skjulte sammenhenger danner et hav av muligheter. Det er mulig å utforske emnet på flere måter. Det finnes mye ubenyttet data etter spørreundersøkelsen som kan undersøkes videre. De demografiske forskjellene er bare presentert i begrenset grad. En kvalitativ studie kunne i større grad vist hva som ligger bak resultatene som har blitt presentert. Dette ville vært spesielt interessant med tanke på forskjellen mellom de ulike IP-statusene.

Denne masteroppgaven kan benyttes til å gi inspirasjon og kunnskap om digital sikkerhetskultur. Oppgaven er relevant for både ledere og medarbeidere. Økt forståelse om kultur, sikkerhet og digitaliseringen kan gi organisasjonen større innsikt i problemstillingene som knytter seg til dette. De ansatte trenger trygge arenaer for å komme med forslag til endring og forbedringer. De ansatte er den viktigste ressursen organisasjonen har. Å legge til rette for at de ansatte føler seg ivaretatt og trygge er essensielt for at politiet skal være i stand til å utvikle seg. Vi trenger et fremtidsrettet politi. Det er tross alt politiet som skal beskytte samfunnet og bidra til vår alles felles trygghet.

## 8 Referanser

- Arntén, A.-C. A. (2013). *Är polisen en lärande organisation? : en intervjustudie om polisens ledningsstruktur*. Rikspolisén.
- Aven, T., Renn, O. & Rosa, E. A. (2011). On the ontological status of the concept of risk. *Safety science*, 49(8), 1074-1079.  
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.04.015>
- Aven, T. & Shital, T. (2022). *Risk Science - An Introduction*. Routledge.
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur* (3. utg.). TANO.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur en begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 50, nummer 4, 326-336.
- Bang, H. (2017). *Organisasjonskultur*. Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utgave.). Universitetsforlaget.
- Bergsjø, H., Windvik, R. & Øverlier, L. (2020). *Digital sikkerhet - en innføring*. Universitetsforlaget.
- Bostrøm, L. M. E., Grimstad, A. A. & Palmer, A. (2021). Sikkerhetskultur i politiet. Høgskolen i Innlandet.
- Brown, J. (1996). Core issues in policing : Edited by Frank Leishman, Barry Loveday, and Stephen P. Savage Longman Group Limited (Longman House, Burnt Mill, Harlow, Essex CM20 2JE, England), 1996, 273 pp., hardcover—£35.00, softcover—£12.99. I K. P. McCullough (Red.), *Journal of criminal justice* (Bd. 24, s. 374-375). Elsevier Ltd. [https://doi.org/10.1016/0047-2352\(96\)84058-X](https://doi.org/10.1016/0047-2352(96)84058-X)
- Carmine, E. G. & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment* (Bd. 17). Sage.
- Cockcroft, T. (2013). *Police culture : themes and concepts* (1. utg.). Routledge.
- Crank, J. P. (2015). *Understanding police culture* (2. utg.). Routledge.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.2307/259140>
- Datatilsynet. (2018). *Iverksette styringssystem for informasjonssikkerhet*. <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/informasjonssikkerhet-internkontroll/etablere-internkontroll/iverksette-styringssystem-for-informasjonssikkerhet/>
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1988). *Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life*. Penguin Books.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1995). Human Autonomy. I. M. H. Kernis. *Efficacy, Agency and Self-Esteem*, 31-49.
- DESI. (2022). E. Commission. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022>
- DFØ. (2022:6). *Evaluering av nærpolitireformen - en vurdering av resultater og effekter*. Justis og beredskapsdepartementet. <https://dfo.no/rapporter/dfo-rapport-20226-evaluering-av-naerpolitireformen-en-vurdering-av-resultater-og-effekter/hovedfunn-og-vurderinger-oppsummering>
- DIFI. (2017:2). *Medarbeiderundersøkelsen i politiet*. Direktoratet for offentlig forvaltning og IKT.
- Digdir. (2023). *Veileder for kartlegging av digital sikkerhetskultur*. Digitaliseringsdirektoratet.



- <https://www.digdir.no/informasjonssikkerhet/veileder-kartlegging-av-digital-sikkerhetskultur/2142>
- DNV. (2023). <https://www.dnv.no/index.html>
- Emberland-Holm, E. (2015). Politiets sikkerhetskultur med fokus på avviksrapportering. University of Stavanger, Norway.
- Engen, O. A. H., Gould, K. A. P., Kruke, B. I., Lindøe, P. H., Olsen, K. H. & Olsen, O. E. (2021). *Perspektiver på samfunnssikkerhet*. Cappelen Damm AS.
- EY. (2021). *Måling av digital sikkerhetskultur*.  
<https://www.sykehusapotekene.no/499e2e/siteassets/documents/styrepapirer/styrepapirer-28.-februar-2022/styresak-006-22-vedlegg-1-informasjonssikkerhet-maling-av-digital-sikkerhetskultur-i-sahf-desember-2021.pdf>
- Fang, D. & Wu, H. (2013). Development of a Safety Culture Interaction (SCI) model for construction projects. *Safety science*, 57, 138-149.  
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.02.003>
- Fiane, M. v. P. (2017). HRO i Politiet : En kartlegging av pålitelighet, fokus, og evne til å håndtere uforutsette hendelser i Agder Politidistrikt. Universitetet i Agder ; University of Agder.
- Filstad, C. (2020). Politiledelse og ledelse av nærpoltireformen: Forskning, diskusjoner og refleksjoner.
- Filstad, C. & Karp, T. (2018). Ledelse, implementering, effekter og resultater av nærpoltireformen. Politihøgskolen.
- Finstad, L. (2013). *Politiblikket* (3. utg.). Pax.
- Gelfand, M. (2019). youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=fggsFia8YNs>
- Gjestrud, G., Engetrøen, R., Stamsø, M. B. & Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual : essays in face-to-face behavior*.
- Goodin, D. (2016). First known hacker-caused power outage signals troubling escalation. <https://arstechnica.com/information-technology/2016/01/first-known-hacker-caused-power-outage-signals-troubling-escalation/>
- Granér, R. (2004). *Patrullerande polisens yrkeskultur*. Lunds Universitet.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Gundhus, H. I. (2009). For sikkerhets skyld : IKT, yrkeskulturer og kunnskapsarbeid i politiet. Unipub.
- Hellevik, O. (2015). Hva betyr respondentbortfallet i intervjuundersøkelser? *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 56(2), 211-229. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-291X-2015-02-04>
- Henriksen, S. V., Brenden, T., Hoel, L., Kruke, B. I. & Myhrer, T.-G. (2022). *Evaluering av PSTs og politiets håndtering i tilknytning til Kongsberg-hendelsen 13. oktober 2021*. Politihøgskolen.
- Hove, K. (2014). Kunnskapsbasert erfaringslæring. I. Politiet, Endringsprogrammet.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization science (Providence, R.I.)*, 2(1), 88-115.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Hudson, P. (2001). *Safety Culture - Theory and Practice*. Leiden University.
- Inderhaug, E. (2023, 19.09.23). Seks av ti politiansatte mener politiet er preget av en fryktkultur. *Politiforum*. <https://www.politiforum.no/seks-av-ti-politiansatte-mener-politiet-er-preget-av-en-fryktkultur/247254>
- Iversen, T. (2012). *Effektivisering av politiet : nye IKT-løsninger eller økt digital kompetanse*. NTNU.

- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Johannessen, A. (2022). *Introduksjon til IBM SPSS statistics* (Femte utgave. utg.). Abstrakt forlag.
- Johannessen, S. O. (2013). *Politikultur : identitet, makt og forandring i politiet*. Akademika.
- Johannessen, S. O. & Glomseth, R. (2015). Politiledelse. I. Gyldendal akademisk.
- Johansen, P. A. (2016). De sa det var umulig. Nå klarer russiske hackere å slå av strømmettet. <https://www.aftenposten.no/norge/i/dOPew/usa-og-israel-staar-bak-kyberangrepet>
- Johnsen, A. B. (2022). Lovforslag: Høyre vil la PST lagre ytringer på nett. VG. <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/abO8Md/lovforslag-hoeyre-vil-la-pst-lagre-ytringer-paa-nett>
- Jore, S. H. (2019). The Conceptual and Scientific Demarcation of Security in Contrast to Safety. *European Journal for Security Research*.
- Kessel, D. & Røsrud, K. (2021). Østre Toten har vært uten datasystemer en måned etter hacking. <https://www.nrk.no/innlandet/kan-ta-et-halvt-ar-for-ostre-toten-a-rette-opp-dataangrep-1.15364106>
- Kibar, O. (2023a, 23.10.23). NSM-sjefen bekrefter: Håndterer nytt avansert cyberangrep mot Norge. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/teknologi/nsm/cybersikkerhet/sofie-nystrom/nsm-sjefen-bekrefter-handterer-nytt-avansert-cyberangrep-mot-norge/2-1-1538140>
- Kibar, O. (2023b, 14.06.23). Rapport: Tre ganger så mange russiske hackerangrep mot Norge som mot Sverige og Finland. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/teknologi/cybersikkerhet/microsoft/rusland/rapport-tre-ganger-sa-mange-russiske-hackerangrep-mot-norge-som-mot-sverige-og-finland/2-1-1462440>
- Kongsvik, T. Ø., Albrechtsen, E., Antonsen, S., Herrera, I., Hovden, J. & Schiefloe, P. M. (2018). *Sikkerhet i arbeidslivet*. Fagbokforlaget.
- Kripos. (2023). *Politiets trusselvurdering*. <https://www.politiet.no/globalassets/04-aktuelt-tall-og-fakta/politiets-trusselvurdering-ptv/politiets-trusselvurdering-2023.pdf>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (4. utgave / Bård Kuvaas og Anders Dysvik. utg.). Fagbokforlaget.
- La Porte, T. R. & Consolini, P. M. (1991). Working in Practice but not in Theory: Theoretical Challenges of "High-Reliability Organizations". *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART, Vol. 1, No. 1*, 19-48. <https://polisci.berkeley.edu/sites/default/files/people/u3825/LaPorte-WorkinginPracticebutNotinTheory.pdf>
- Larsen, M. H. (2017). Rapport: Globalt cyberangrep kan koste over 430 milliarder. <https://e24.no/teknologi/i/rAMAEK/rapport-globalt-cyberangrep-kan-koste-over-430-milliarder>
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-340. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- Lindsay, J. R. (2013). Stuxnet and the Limits of Cyber Warfare. *Security studies*, 22(3), 365-404. <https://doi.org/10.1080/09636412.2013.816122>
- Lovdata.no. (1995). *Lovdata* (Politi-loven, Issue. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53>
- Loyens, K. (2013). Why police officers and labour inspectors (do not) blow the whistle. *Policing : an international journal of police strategies & management*, 36(1), 27-50. <https://doi.org/10.1108/13639511311302461>

- Malmedal, B. R., H. E. (2016). *The Norwegian Cyber Security Culture*. NorSIS.
- McQuarrie, E. F. (1990). Focus Groups as Qualitative Research. I(Bd. 27, s. 114-117). American Marketing Association.
- Midtbø, T. (2007). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere : med eksempler i SPSS*. Universitetsforlaget.
- Midtbø, T. (2016). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere : med eksempler i Stata*. Universitetsforlaget.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J. & Gould, J. M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *MIT Sloan management review*, 36(2), 73.
- Nilsen, J. E. (2012). <https://www.aftenposten.no/norge/i/dOPew/usa-og-israel-staar-bak-kyberangrepet>
- Njå, O., Sommer, M., Rake, E. L. & Braut, G. S. (2020). *Samfunnssikkerhet - Analyse styring og evaluering*. Universitetsforlaget.
- NorSIS. (2022:5). *Nordmenn og digital sikkerhetskultur*. <https://norsis.no/content/uploads/2022/05/Nordmenn-og-digital-sikkerhetskultur-2017.pdf>
- Norum, H., Ulvin, P. B., Hestenes, S. G., Skei, L., Henriksen, T. K., Årtun, A. B., Kruse, J. E. & Ekern, S. (2022, 29.06.22). Russisk hackergruppe skal ha startet angrep mot Norge. *NRK*. <https://www.nrk.no/norge/russisk-hackergruppe-skal-ha-startet-angrep-mot-norge-1.16020947>
- NOU. (2000: 24). *Et sårbart samfunn - utfordringer for sikkerhets- og beredskapsarbeidet i samfunnet*. Justis og beredskapsdepartementet.
- NOU. (2006: 6). *Når sikkerheten er viktigst. Beskyttelse av landets kritiske infrastruktur og kritiske samfunnsfunksjoner*. Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- NOU. (2009:12). *Et ansvarlig politi : åpenhet, kontroll og læring : evalueringsrapport fra utvalget oppnevnt av Justis- og politidepartementet 5. mars 2008*. Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- NOU. (2013:9). *Politianalysen*. Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- NS. (2012). *Samfunnssikkerhet - Beskyttelse mot tilsiktede uønskede handlinger - Terminologi*. Standard Norge.
- NSM. (2016). *Risikovurdering for sikring - Håndbok*. Norsk sikkerhetsmyndighet.
- NSM. (2023). *Risiko 2023*. NSM.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3. utg.). McGraw-Hill.
- Ogre, M. (2017, 08.08.2017). Donald Trump knyttes selv til falske nyheter. *NRK*. <https://www.nrk.no/urix/donald-trump-knytted-selv-til-falske-nyheter-1.13633823>
- Olsen, A. N., Bolstad, J., Øystese, O. & Hjellen, B. (2023). Kommer med nye anklager mot tankskip og Sjøforsvaret etter fregattulykken. *NRK*. <https://www.nrk.no/vestland/helge-ingstad-rettssaken-forsvarer-mener-sjoforsvaret-sola-ts-og-fedje-vts-gjorde-feil-1.16258868>
- Ording, O. (2023, 27.09.23). Advarer om bemanningskrise: - Tøff hverdag. *Dagbladet*. <https://www.dagbladet.no/nyheter/advarer-om-bemanningskrise-toff-hverdag/80257979>
- Parsons, K., Calic, D., Pattinson, M., Butavicius, M., McCormac, A. & Zwaans, T. (2017). The Human Aspects of Information Security Questionnaire (HAIS-Q): Two further validation studies. *Computers & security*, 66, 40-51. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2017.01.004>

- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). The art of Japanese management. *Business Horizons*, 24(6), 83-85. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(81\)90032-X](https://doi.org/10.1016/0007-6813(81)90032-X)
- Petroleumstilsynet. (2007). *Hms og Kultur*. <https://www.ptil.no/contentassets/9642e5ca1bb14023b4f59283d703f868/hmskulturnorsk.pdf>
- POD. (2018/05). *Etiske retningslinjer for politiet*. <https://www.politiet.no/globalassets/om-politiet/job-i-politiet/job-hoss/etiske-retningslinjer-for-politiet.pdf>
- Politianalysen*. (2013:9). Departementenes servicesenter. Informasjonsforvaltning.
- Politidirektoratet. (2020). *Politiets Beredskapssystem Del 1*. Politidirektoratet. <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/pbsi.pdf>
- Politihogskolen. (2023). *Innsatspersonell til politiets utrykningsenheter*. Hentet 13.10 fra <https://www.politihogskolen.no/etter-videreutdanning/operativ-politiarbeid/grunnutdanning-innsatspersonell-kategori-3/>
- PST. (2023). *Nasjonal trusselvurdering 2023*. PST.
- Reason, J. (1990). *Human error*. Cambridge University Press.
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Ashgate publishing limited.
- Reason, J. (2000). Human error: models and management. *BMJ*, 320(7237), 768-770. <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7237.768>
- Regjeringen. (2022). *Trygghet i en ny sikkerhetspolitisk virkelighet* <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/trygghet-i-en-ny-sikkerhetspolitisk-virkelighet/id2906796/>
- Repstad, P. (1999). *Närhet och distans - Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap* (Bd. 3). Studentlitteratur.
- Riise, I. L. (2023, 16.10.23). Over én million utsatt for svindel: – Veldig belastende. *Tv2 Nyheter*. <https://www.tv2.no/nyheter/innenriks/over-en-million-utsatt-for-svindel-veldig-belastende/16134434/>
- Ringdal, K. (2012). *Enhet og mangfold*. Fagbokforlaget.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Roberts, K. H. (1989). New challenges in organizational research: high reliability organizations. *Industrial crisis quarterly*, 3(2), 111-125. <https://doi.org/10.1177/108602668900300202>
- Rochlin, G. I., La Porte, T. R. & Roberts, K. H. (1987). The Self-Designing High-Reliability Organization: Aircraft Carrier Flight Operations at Sea. *Naval War College review*, 40(4), 76-92.
- Ruyter, K. W. (2003). *Forskningsetikk : beskyttelse av enkeltpersoner og samfunn*. Gyldendal akademisk.
- Safire, W. (2004). The Farewell Dossier. <https://www.nytimes.com/2004/02/02/opinion/the-farewell-dossier.html>
- Schein, E. H. (1987). Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig? *Organizational culture and leadership*.
- Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener : en regresjonsbasert tilnærming* (2. [rev. og utvidet] utg.). Gyldendal akademisk.
- Skolnick, J. (2002). Corruption and the Blue Code of Silence. *Police practice & research*, 3(1), 7-19. <https://doi.org/10.1080/15614260290011309>
- SSB. (2021). *Livskvalitetundersøkelsen 2021*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/sosiale-forhold-og-kriminalitet/levekare/artikler/livskvalitetundersokelsen-2021>

- St. Meld. 9. (2022-2023). Det kongelige justis- og beredskapsdepartement.
- St. Meld. 10. (2016-2017). Det kongelige justis- og beredskapsdepartement.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-10-20162017/id2523238/?ch=1>
- Staksrud, E., Kolstad, I., Bang, K. J., Bomann-Larsen, L., Fretheim, K., Granaas, R. C., Harpviken, K. B., Haugen, H. s., Jakobsen, K. A., Johnsen, R., Lie, M. H., Lile, H. S. m., Nevy, A., Nilsen, T. K. b., Skilbrei, M.-L. & Enebakk, V. (2021). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora. De nasjonale forskningsetiske komiteene.
- Strand, T., Gundersen, M. & Mjaaland, O. (2020). Stortinget ikke alene: Massivt hackerangrep mot Norge. *Nrk*. <https://www.nrk.no/norge/stortinget-ikke-alene-massivt-hackerangrep-mot-norge-1.15277734>
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th , International. utg.). Pearson.
- Tagiuri, R. & Litwin, G. H. (1968). *Organizational Climate: Exploration of a Cncept*. Harvard Graduate School of Business.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave). Gyldendal.
- Turner, B. A. (1976). The Organizational and Interorganizational Development of Disasters. *Administrative science quarterly*, 21(3), 378-397.  
<https://doi.org/10.2307/2391850>
- Turner, B. A. (1978). *Man Made Disasters*. Wykeham Publications.
- Turner, B. A. & Pidgeon, N. F. (1997). *Man-made disasters* (2.). Butterworth-Heinemann.
- Vaughan, D. (1997). The Trickle-Down Effect: Policy Decisions, Risky Work, and the "Challenger" Tragedy. *California management review*, 39(2), 80-102.  
<https://doi.org/10.2307/41165888>
- Vetlesen, A. J. (2007). *Hva er etikk* (Bd. 17). Universitetsforl.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected : resilient performance in an age of uncertainty* (2. utg.). Jossey-Bass.
- Westrum, R. (2004). A typology of organisational cultures. *Qual Saf Health Care*, 13(suppl 2), ii22-ii27. <https://doi.org/10.1136/qshc.2003.009522>
- Westrum, R. (2014). The study of information flow: A personal journey. *Safety science*, 67, 58-63. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.01.009>
- Wollebæk, D., Enjolras, B., Steen-Johnsen, K. & Ødegård, G. (2012). After Utøya: How a High-Trust Society Reacts to Terror—Trust and Civic Engagement in the Aftermath of July 22. *PS, political science & politics*, 45(1), 32-37.  
<https://doi.org/10.1017/S1049096511001806>
- Aadland, E. (1991). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar* (2. utg.). Samlaget.

## 9 Vedlegg

### Vedlegg 1 – Epost til respondentene

Fra: Anders Haarr <>  
Sendt: mandag 4. september 2023 09:14  
Til: <>  
Kopi: <>  
Emne: Spørreundersøkelse om digital sikkerhetskultur i politiet

Heil!

I forbindelse med min masteroppgave i samfunnssikkerhet ved Universitetet i Stavanger har jeg laget en spørreundersøkelse om digital sikkerhetskultur i politiet. Spørreundersøkelsen sendes ut til alle ansatte i politidistriktet. Alle svar er anonyme. Undersøkelsen er godkjent av Politidistriktet og HR-seksjon for HR.

Håper at dere har dere tid til å svare. Jeg håper at svarene kan belyse et viktig tema og komme med kunnskap som kan komme til hjelp for hele politiet. Veilederen min er professor Bjørn Ivar Kruke ved det teknisk-naturvitenskapelige fakultet ved UIS.

Spørreundersøkelsen består hovedsakelig av påstander som man skal krysse av om man er enig eller uenig i. Det tar mellom 5-7 minutter å besvare hele undersøkelsen.

Spørreundersøkelsen kan tas på pc eller mobiltelefon gjennom programmet SurveyXact. Trykk på vedlagt lenke eller skann QR koden med kameraet på telefonen din.

Lenke:

<https://svar.uis.no/LinkCollector?key=1NWJLXTU236>

QR-kode



Mvh.

Anders Haarr  
Politiførstebetjent

### Vedlegg 2 – Spørreundersøkelsen

Velkommen til denne undersøkelsen om digital sikkerhetskultur i politiet!

I spørreundersøkelsen kommer det flere påstander, delt i hovedkategorier under sikkerhet, digital sikkerhet, sikkerhetskultur og ledelse. Avslutningsvis er det mulig å svare i fritekst hvis det er momenter som ikke har kommet frem i spørreskjemaet. Det er frivillig å delta og man kan trekke seg fra undersøkelsen underveis uten begrunnelse. Alle svar er anonyme.

De første spørsmålene handler litt om respondenten. Etterpå kommer det spørsmål som skal besvares fra en skala fra 1 til 4. 1 er helt uenig, 2 er litt uenig, 3 er litt enig og 4 er helt enig.

**Kjønn?**

- (1)  Mann
- (2)  Kvinne

**Ansiennitet i politiet?**

- (1)  0-3 år
- (2)  4-7 år
- (3)  8-14 år
- (4)  over 15 år

**Jobber du i byen eller utenfor byen?**

- (1)  Jeg jobber i en by med over 25 000 innbyggere
- (2)  Jeg jobber utenfor byen eller i en by med under 25 000 innbyggere

**Har du lederansvar i din stilling?**

- (1)  Jeg er ansatt uten lederansvar
- (2)  Jeg er ansatt i stilling med personalansvar
- (3)  Jeg er ansatt i en lederstilling uten personalansvar

**Har du en operativ stilling?**

- (1)  Ansatt med operativ status IP4
- (2)  Ansatt med operativ status IP3
- (3)  Politiansatt uten operativ status IP3/IP4
- (4)  Sivilt ansatt / Jurist

Videre kommer det flere påstander som skal besvares. De er rangert fra helt uenig til helt enig. Du kan bare velge et alternativ.

Første tema handler om sikkerhet

**1. I mitt politidistrikt prøver ledelsen i størst mulig grad å legge opp til at ingen skader seg på jobb**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig

**2. I mitt politidistrikt har helse, miljø og sikkerhet høy prioritet.**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig

**3. Politiet har relevant utstyr i forhold til sikkerheten på jobb.**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**4. Politiet har relevant kompetanse i forhold til sikkerheten på jobb.**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

Videre kommer det noen spørsmål som omhandler digital sikkerhet.

**5. I min enhet er det aksept for å rapportere feil/avvik, slik at fellesskapet kan lære av det.**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**6. Det er viktig å stå frem etter et sikkerhetsbrudd, slik at denne feilen kan brukes til grunnlag for læring**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**7. Jeg tenker meg om før jeg gjør søk i politiets systemer, på bakgrunn av at dette er sporbart i ettertid**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**8. Jeg er klar over hvilken informasjon jeg har tjenstlig behov for og hvilken jeg ikke burde oppsøke.**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**9. Jeg har tillit til at politiet sine datasystemer er trygge og uten alvorlige sikkerhetsfeil.**

(1)  Helt uenig



- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig

**10. Jeg vet hvordan jeg skal si ifra hvis jeg har blitt utsatt for et digitalt angrep**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig

**11. Jeg kommer ikke til å bli utsatt for digitale angrep i politiet.**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig

**12. Det er uunngåelig å bli utsatt for digitale angrep på arbeidsplassen min.**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig

**13. Det er helt tilfeldig hvem som blir utsatt for digitale angrep på arbeidsplassen min.**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig

**14. Alle ansatte i politiet ville oppdaget et mulig digitalt angrep.**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig

**15. Jeg er interessert i teknologi og digital utvikling.**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig

**16. Jeg har gode datakunnskaper i forhold til mine kollegaer i politiet**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig

**17. Jeg oppdaterer programvaren på pc/mobil angående kritiske sikkerhetshull straks jeg får beskjed fra PIT.**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig
- (5)  Ikke aktuelt

**18. Jeg er bevisst på å hindre at andre bruker datamaskinen min når jeg er pålogget.**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Lit uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig

**19. Jeg har god kjennskap til rutiner, lover og forskrifter for informasjonssikkerhet**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig

**20. Jeg har gjennomført opplæring/kursing om digital sikkerhet/informasjonssikkerhet i politiet. Du kan velge flere svaralternativer.**

- (1)  Da jeg var nyansatt
- (2)  Innenfor 1 år siden
- (3)  1-3 år siden
- (4)  4-7 år siden
- (5)  Over 8 år siden
- (6)  Jeg har ikke fått opplæring om informasjonssikkerhet i politiet

**21. Jeg har et bevisst forhold til å undersøke nettsider, lenker og vedlegg før jeg åpner dem.**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig

(4)  Helt enig

De neste spørsmålene vil omhandle sikkerhetskultur.

**22. På min enhet har vi et rapporteringssystem som brukes for å rapportere om et mulig digitalt angrep**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**23. Jeg vet hvordan jeg skal rapportere avvik eller forbedringer**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**24. Har du rapportert hendelser i Synergi?**

(1)  Jeg har aldri rapportert inn hendelser i Synergi

(2)  Jeg har rapportert inn 1 hendelse i Synergi

(3)  Jeg har rapportert inn 2-5 hendelser i Synergi

(4)  Jeg har rapportert inn over 5 hendelser i Synergi

**25. Jeg opplever det som trygt å rapportere inn hendelser i Synergi**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**26. Det er lett å si ifra til kollegaer hvis de bryter retningslinjene for sikker bruk av datasystemer.**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**27. Jeg har opplevd positive tilbakemeldinger fra ledelsen etter rapportering i Synergi**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

(5)  Ikke relevant

**28. Jeg har tillit til avviks og rapporteringssystemet i politiet bidrar positivt til sikkerhetsarbeidet.**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**29. På min arbeidsplass motiverer ledelsen til å rapportere inn avvik for å bidra til læring.**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**30. Hvis det kommer sanksjoner mot ansatte, oppleves de rettferdige i forhold til handlingen som ble utført.**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**31. Jeg kjenner til negative reaksjoner på medarbeidere som har rapportert inn avvik i Synergi.**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**32. Gjentatte innrapporteringer av medarbeidere som avviker fra sikker arbeidspraksis bør få konsekvenser.**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**33. I mitt avsnitt bruker vi kunnskapen til medarbeiderne aktivt i sikkerhetsarbeid.**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**34. I mitt avsnitt blir hendelser rapportert i Synergi fulgt opp innen rimelig tid.**

(1)  Helt uenig

- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig

**35. Det er stor takhøyde i min seksjon når det kommer til forslag og innspill om forbedringer.**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig

**36. Politiet er flinke til å lære av tidligere feil.**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig

**37. Jeg har fått tilstrekkelig opplæring i Synergi**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig

**38. Det er fokus på kompetanseheving i politiet.**

	Helt uenig	Litt uenig	Litt enig	Helt enig
Innen digitale hjelpemidler	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Innen informasjonssikkerhet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Innen operativt politiarbeid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Innen etterforskning	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Innen ledelse	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Generelt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

**39. I min enhet tar vi raskt til oss ny kunnskap og bruker denne i det daglige.**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**40. På min arbeidsplass er vi flinke til å dele informasjon**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**41. Jeg opplever at innrapporterte feil blir behandlet og at løsningen blir delt med de som har behov for det.**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**42. Jeg opplever at rapportering av avvik og uønskede hendelser fører til læring og endring fremfor individuelle sanksjoner**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

De siste påstandene vil handle om sikkerhetskultur og ledelse.

**43. Jeg er bekymret for negative sanksjoner ved å rapportere avvik og uønskede hendelser i Synergi**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**44. Jeg opplever at viljen til å rapportere avvik påvirkes av frykt for negative konsekvenser for karrieren min.**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**45. I min enhet oppfordrer ledelsen til å rapportere avvik og uønskede hendelser i Synergi**

(1)  Helt uenig

(2)  Litt uenig

(3)  Litt enig

(4)  Helt enig

**46. Jeg opplever at min arbeidsplass bruker kompetansen til medarbeiderne i sikkerhetsarbeid, uavhengig av hvilket nivå de er organisert i.**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig

**47. Jeg opplever at ledelsen i politidistriktet prioriterer sikkerhet foran økonomiske gevinster.**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig

**48. Ledelsen på seksjon min har god oversikt over de viktigste sikkerhetsutfordringene i seksjonen min**

	Helt uenig	Litt uenig	Litt enig	Helt enig
Innen informasjonssikkerhet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Innen operativt politiarbeid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

**49. Jeg opplever at ledelsen har kommunisert tydelig hvilke forventninger som stilles til digital sikkerhet**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig

**50. Jeg har fått positive tilbakemeldinger fra egen ledelse hvis jeg gir beskjed om avvik eller uønskede hendelser**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig
- (5)  Ikke relevant

**51. Jeg opplever at ledelsen er involvert og fremmer sikkerhetsarbeidet i politiet**

- (1)  Helt uenig
- (2)  Litt uenig
- (3)  Litt enig
- (4)  Helt enig

Avslutningsvis kommer det to spørsmål som kan besvares i fritekst.

52. Hva mener du er hovedutfordringen med sikkerheten på arbeidsplassen din?

\_\_\_\_\_

53. Har du kommentarer som er viktig for den digitale sikkerhetskulturen som ikke har kommet frem i spørreundersøkelsen?

\_\_\_\_\_

Spørreundersøkelsen er nå ferdig, takk for din deltakelse. Resultatet av undersøkelsen vil være tilgjengelig i 2024. Hvis det er uklarheter eller spørsmål kan disse rettes til meg på epost, se link nedenfor.

Vennligst trykk avslutt for å fullføre spørreundersøkelsen.

Med vennlig hilsen,  
Anders Haarr

[Andershaarr@politiet.no](mailto:Andershaarr@politiet.no)

### Vedlegg 3 – SPSS figurer

Group Statistics					
	kjønn	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Fleksibel kultur	Mann	213	2,9546	,65037	,04456
	Kvinne	149	2,9687	,68919	,05646

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Fleksibel kultur	Equal variances assumed	,245	,621	-,198	360	,422	,844	-,01406	,07119	-,15407	,12594
	Equal variances not assumed			-,196	306,728	,423	,845	-,01406	,07193	-,15560	,12747

### Fleksibel kultur \* kjønn Crosstabulation

% within kjønn

		kjønn		
		Mann	Kvinne	Total
Fleksibel kultur	Helt uenig	1,4%	2,7%	1,9%
	1,33	1,9%	1,3%	1,7%
	1,67	2,8%	2,7%	2,8%
	Litt uenig	5,2%	6,0%	5,5%
	2,33	9,9%	7,4%	8,8%
	2,67	17,4%	16,8%	17,1%
	Litt enig	18,8%	20,1%	19,3%
	3,33	25,4%	20,1%	23,2%
	3,67	9,4%	14,8%	11,6%
Helt enig	8,0%	8,1%	8,0%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Figur 9-1. T-test + krysstabell. Kjønn og fleksibel kultur



## Descriptives

Fleksibel kultur

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0-3år	53	2,9811	,67752	,09307	2,7944	3,1679	1,00	4,00
4-7år	76	2,9693	,60167	,06902	2,8318	3,1068	1,67	4,00
8-14år	93	2,7133	,76391	,07921	2,5559	2,8706	1,00	4,00
over 15 år	140	3,1119	,57750	,04881	3,0154	3,2084	1,33	4,00
Total	362	2,9604	,66572	,03499	2,8916	3,0292	1,00	4,00

## ANOVA

Fleksibel kultur

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,923	3	2,974	7,048	<,001
Within Groups	151,066	358	,422		
Total	159,988	361			

## Fleksibel kultur \* ansiennitet Crosstabulation

% within ansiennitet

		ansiennitet				Total
		0-3år	4-7år	8-14år	over 15 år	
Fleksibel kultur	Helt uenig	1,9%		6,5%		1,9%
	1,33	3,8%		3,2%	0,7%	1,7%
	1,67	1,9%	2,6%	3,2%	2,9%	2,8%
	Litt uenig	3,8%	6,6%	9,7%	2,9%	5,5%
	2,33	9,4%	13,2%	9,7%	5,7%	8,8%
	2,67	7,5%	22,4%	16,1%	18,6%	17,1%
	Litt enig	28,3%	13,2%	21,5%	17,9%	19,3%
	3,33	22,6%	25,0%	18,3%	25,7%	23,2%
	3,67	15,1%	6,6%	7,5%	15,7%	11,6%
Helt enig	5,7%	10,5%	4,3%	10,0%	8,0%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figur 9-2. T-test + krystabell. Ansiennitet og fleksibel kultur.

## T-Test

### Group Statistics

@by	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Fleksibel kultur jobber i byen	286	2,9720	,67653	,04000
jobber utenfor byen	76	2,9167	,62568	,07177

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Fleksibel kultur	Equal variances assumed	,339	,561	,644	360	,260	,520	,05536	,08598	-,11373	,22445
	Equal variances not assumed			,674	125,649	,251	,502	,05536	,08217	-,10725	,21797

### Lærende kultur \* @by Crosstabulation

% within @by

		@by		Total
		jobber i byen	jobber utenfor byen	
Lærende kultur	Helt uenig	0,7%	2,7%	1,1%
	1,17	0,4%		0,3%
	1,33	0,7%		0,6%
	1,50	1,8%		1,4%
	1,67	2,2%	1,3%	2,0%
	1,83	5,1%	2,7%	4,6%
	Litt uenig	5,8%	2,7%	5,1%
	2,17	7,6%	5,3%	7,1%
	2,33	6,9%	9,3%	7,4%
	2,50	9,8%	5,3%	8,8%
	2,67	9,8%	10,7%	10,0%
	2,83	10,9%	20,0%	12,8%
	Litt enig	11,6%	13,3%	12,0%
	3,17	8,0%	1,3%	6,6%
	3,33	6,9%	14,7%	8,5%
	3,50	4,7%	8,0%	5,4%
	3,67	3,3%	2,7%	3,1%
	3,83	3,3%		2,6%
	Helt enig	0,7%		0,6%
	<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Figur 9-3. T-test + krysstabell. Jobber i eller utenfor by og lærende kultur.

Descriptives								
Lærende kultur								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Uten lederstilling	218	2,6628	,63871	,04326	2,5776	2,7481	1,00	3,83
Med personalansvar	79	2,8819	,47453	,05339	2,7756	2,9881	1,67	4,00
Leder uten personalansvar	54	2,6944	,53273	,07250	2,5490	2,8399	1,50	3,83
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>2,7170</b>	<b>,59508</b>	<b>,03176</b>	<b>2,6545</b>	<b>2,7795</b>	<b>1,00</b>	<b>4,00</b>

ANOVA					
Lærende kultur					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,814	2	1,407	4,042	,018
Within Groups	121,130	348	,348		
<b>Total</b>	<b>123,944</b>	<b>350</b>			

### Lærende kultur \* lederstilling Crosstabulation

% within lederstilling

		lederstilling			
		Uten lederstilling	Med personalansvar	Leder uten personalansvar	Total
Lærende kultur	Helt uenig	1,8%			1,1%
	1,17	0,5%			0,3%
	1,33	0,9%			0,6%
	1,50	1,8%		1,9%	1,4%
	1,67	2,8%	1,3%		2,0%
	1,83	5,0%	2,5%	5,6%	4,6%
	Litt uenig	6,9%		5,6%	5,1%
	2,17	7,3%	5,1%	9,3%	7,1%
	2,33	5,5%	8,9%	13,0%	7,4%
	2,50	9,2%	8,9%	7,4%	8,8%
	2,67	10,6%	8,9%	9,3%	10,0%
	2,83	12,8%	13,9%	11,1%	12,8%
	Litt enig	8,7%	20,3%	13,0%	12,0%
	3,17	6,4%	6,3%	7,4%	6,6%
	3,33	6,9%	13,9%	7,4%	8,5%
	3,50	6,0%	3,8%	5,6%	5,4%
	3,67	3,2%	3,8%	1,9%	3,1%
	3,83	3,7%		1,9%	2,6%
	Helt enig		2,5%		0,6%
	<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Figur 9-4. T-test + krystabell. Lederstilling eller ikke og lærende kultur.

### ANOVA

Ledelse

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	18,678	3	6,226	15,885	<,001
Within Groups	132,475	338	,392		
Total	151,153	341			

### ANOVA Effect Sizes<sup>a</sup>

		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
Ledelse	Eta-squared	,124	,061	,185
	Epsilon-squared	,116	,052	,177
	Omega-squared Fixed-effect	,115	,052	,177
	Omega-squared Random-effect	,042	,018	,067

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

Case Processing Summary						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ledelse * operativ	342	100,0%	0	0,0%	342	100,0%

### Ledelse \* operativ Crosstabulation

% within operativ

		operativ				Total
		IP4	IP3	Uten IP	Sivil/jurist	
Ledelse	Helt uenig	1,0%	2,9%	1,1%	1,8%	1,5%
	1,20		5,9%	1,1%		0,9%
	1,40	1,9%	2,9%	1,1%	1,8%	1,8%
	1,60	1,0%	14,7%	1,1%		2,0%
	1,80	15,4%	8,8%	4,3%	1,8%	7,3%
	Litt uenig	8,7%		9,6%	3,6%	6,4%
	2,20	9,6%	8,8%	7,4%	4,5%	7,3%
	2,40	15,4%	20,6%	16,0%	5,5%	12,9%
	2,60	11,5%	17,6%	9,6%	16,4%	13,2%
	2,80	11,5%		8,5%	10,0%	9,1%
	Litt enig	8,7%	5,9%	11,7%	10,9%	9,9%
	3,20	6,7%	8,8%	12,8%	10,0%	9,6%
	3,40	2,9%		6,4%	7,3%	5,0%
	3,60	1,9%	2,9%	4,3%	12,7%	6,1%
	3,80	1,9%		3,2%	10,0%	4,7%
	Helt enig	1,9%		2,1%	3,6%	2,3%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figur 9-5. T-test + krysstabell. Ledelse og operativ status

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,620 <sup>a</sup>	,384	,378	,46983

a. Predictors: (Constant), s\_28, s\_23, s\_25

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47,567	3	15,856	71,830	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	76,375	346	,221		
	Total	123,942	349			

a. Dependent Variable: Lærende kultur

b. Predictors: (Constant), s\_28, s\_23, s\_25

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,088	,122		8,898	<,001
	s_23	,070	,030	,103	2,328	,020
	s_25	,221	,037	,309	5,959	<,001
	s_28	,247	,036	,350	6,884	<,001

a. Dependent Variable: Lærende kultur

Figur 9-6. Multivariat regresjonsanalyse. Lærende kultur og påstand 23, 25 og 28.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,591 <sup>a</sup>	,349	,344	,48239

a. Predictors: (Constant), s\_5, s\_32, s\_30

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43,077	3	14,359	61,705	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	80,282	345	,233		
	Total	123,359	348			

a. Dependent Variable: Lærende kultur

b. Predictors: (Constant), s\_5, s\_32, s\_30

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,065	,169		6,316	<,001
	s_30	,210	,036	,269	5,835	<,001
	s_32	,012	,039	,013	,298	,766
	s_5	,322	,032	,451	9,930	<,001

a. Dependent Variable: Lærende kultur

Figur 9-7. Multivariat regresjonanalyse. Lærende kultur og påstand 5, 30 og 32.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,686 <sup>a</sup>	,470	,469	,43339

a. Predictors: (Constant), Fleksibel kultur

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	57,852	1	57,852	308,008	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	65,176	347	,188		
	Total	123,028	348			

a. Dependent Variable: Lærende kultur

b. Predictors: (Constant), Fleksibel kultur

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,929	,104		8,894	<,001
	Fleksibel kultur	,607	,035	,686	17,550	<,001

a. Dependent Variable: Lærende kultur

Figur 9-8. Multivariat regresjonsanalyse. Lærende kultur og fleksibel kultur.

### Descriptives

s_36	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
IP4	109	2,10	,757	,073	1,96	2,24	1	4
IP3	37	1,86	,822	,135	1,59	2,14	1	4
Uten IP	100	2,14	,725	,073	2,00	2,28	1	4
Sivil/jurist	119	2,61	,739	,068	2,47	2,74	1	4
Total	365	2,25	,789	,041	2,17	2,33	1	4

### ANOVA

s_36	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	24,120	3	8,040	14,319	<,001
Within Groups	202,691	361	,561		
Total	226,811	364			

➔ **Crosstabs**

<b>Case Processing Summary</b>						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	s_36 * operativ	365	100,0%	0	0,0%	365

**s\_36 \* operativ Crosstabulation**

		operativ				Total	
		IP4	IP3	Uten IP	Sivil/jurist		
s_36	Helt uenig	Count	25	13	17	10	65
		% within operativ	22,9%	35,1%	17,0%	8,4%	17,8%
	Litt uenig	Count	49	18	55	35	157
		% within operativ	45,0%	48,6%	55,0%	29,4%	43,0%
	Litt enig	Count	34	4	25	66	129
		% within operativ	31,2%	10,8%	25,0%	55,5%	35,3%
	Helt enig	Count	1	2	3	8	14
		% within operativ	0,9%	5,4%	3,0%	6,7%	3,8%
Total		Count	109	37	100	119	365
		% within operativ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figur 9-9. T-test + krysstabell. Påstand 36 og IP-kategori



### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,724 <sup>a</sup>	,524	,522	,40903

a. Predictors: (Constant), Ledelse

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60,759	1	60,759	363,167	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	55,210	330	,167		
	Total	115,969	331			

a. Dependent Variable: Lærende kultur

b. Predictors: (Constant), Ledelse

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,003	,093		10,764	<,001
	Ledelse	,647	,034	,724	19,057	<,001

a. Dependent Variable: Lærende kultur

Figur 9-10. Regresjonsanalyse. Lærende kultur og ledelse

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,744 <sup>a</sup>	,553	,552	,39922

a. Predictors: (Constant), Fryktkultur

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68,212	1	68,212	427,991	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	55,145	346	,159		
	Total	123,357	347			

a. Dependent Variable: Lærende kultur

b. Predictors: (Constant), Fryktkultur

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,665	,101		6,560	<,001
	Fryktkultur	,706	,034	,744	20,688	<,001

a. Dependent Variable: Lærende kultur

Figur 9-11. Regresjonsanalyse. Lærende kultur og fryktkultur