

Masteroppgave i risikostyring og sikkerhetsledelse

Vår 2021



Universitetet
i Stavanger

«Hvordan ivareta god sikkerhetskultur på hjemmekontoret?»

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vår 2021

FORFATTER:

Tyra Mydland & Christopher McCabe

VEILEDER:

Jon Tømmerås Selvik

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Sikkerhetskultur på hjemmekontoret

EMNEORD/STIKKORD:

Sikkerhetskultur, sikkerhetsstyring, hjemmekontor, kommunikasjon, den nye normalhverdagen

SIDETALL: 72

STAVANGER, 08.10.2021

Forord

Denne masteroppgaven i risikostyring og sikkerhetsledelse er et resultat etter mange år med studie både ved Høgskolen i Innlandet, Universitetet i Nord, og ikke minst Universitet i Stavanger hvor vi til slutt hadde gleden av å gjennomføre mastergraden.

Motivasjonen vår for å skrive denne oppgaven var to-delt. For det første måtte vi som så mange andre under covid-19 hjem, på hjemmekontor for å utføre arbeidsoppgavene. Vi arbeider begge i stillinger innenfor sikkerhet og reflekterte raskt over hvor lite det skulle til for å havne i situasjoner som hadde en påvirkning på sikkerheten. Vi bodde midt i Oslo sentrum og opplevde daglig å overhøre personer som eksponerte arbeidet sitt i offentlige rom som cafeer, parker ol., gjennom høylytte samtaler og ved innsyn gjennom medbrakte digitale og fysisk informasjon.

Den andre årsaken til at vi ønsket å skrive om dette er interessen for sikkerhetsstyring og sikkerhetskultur. Endringer i samfunnet gjør at vurderinger tilknyttet sikkerhet må fornyes og viser at ivaretagelse av sikkerhet og sikkerhetskultur er dynamisk. Overgangen til hjemmekontor og de sikkerhetsmessige utfordringene det medfører er det lite forskning på, noe som ga en enda større motivasjon for en slik oppgave.

Når masteroppgaven leveres inn etter mange år med fulltidsjobb og fulltidsstudie er det på sin plass og takke de som har bidratt så denne reisen har vært mulig.

Både nåværende og tidligere arbeidsplasser har bistått med tilrettelegging og mange flotte kollegaer har gjort en flott jobb som sparringspartnere.

Tusen takk til vår veileder Jon Tømmerås Selvik som har stilt opp, vært en eksemplarisk veileder, og fått oss til å levere et produkt som vi er stolte av. Takk Jon.

En ekstra stor takk går til våre familier og venner som har vært støttende, tålmodige og heiet på oss hele veien. Takk for alle timer med barnevakt, for alle gangene tiden har gått bort til å diskutere vår oppgave, og for oppmuntrende klemmer på tunge dager.

Til slutt håper vi denne oppgaven kan bidra til å skape et mer sikkert hjemmekontor for virksomhetene gjennom å tenke målrettet sikkerhetsstyring og god sikkerhetskultur.

Sammendrag

Når denne oppgaven er ferdigstilt, oktober 2021, er det gått nesten to år med en endret arbeidshverdag grunnet Covid-19 pandemien. Nasjonale smittevernsanbefalinger har over en lengre periode oppfordret alle som kan arbeide hjemmefra til å gjøre det. Virksomheter har blitt nødt til å omstille seg og sende ansatte fra sine fysiske arbeidsplasser til å utføre arbeidsoppgavene fra eget hjem. I løpet av år 2020 og 2021 har «Den nye normalhverdagen» blitt et kjent begrep og det har vært mange nye hensyn, beslutninger og tilpasninger som virksomhetene har måtte forholde seg til i løpet av en relativ intensiv periode.

En god sikkerhetskultur bidrar til å sikre verdiene til virksomheten. Vi anser sikkerhetskulturen til å være under et større press når ansatte jobber hjemmefra alene, og ikke har det kollektive fellesskapet som så ofte forbindes med grunnlaget til organisasjons- og sikkerhetskulturen. Virksomheter må oppdatere sikkerhetsstyringen sin og tilpasse den etter aktuelle sårbarheter og risikoer. Nå som den nye normalhverdagen åpner for mer hjemmekontor må det gjøres nye vurderinger på hvordan ansatte skal arbeide for å ivareta sikkerheten og sikkerhetskulturen. Fleksible løsninger er kommet for å bli, og flere arenaer hvor ansatte, som tidligere har sittet sammen på arbeidsplassen med en etablert sikkerhetskultur, skal nå forvalte virksomhetens verdier og arbeidsoppgaver lengre unna kollegaer og lederne. Hva bør virksomhetene gjøre for å sørge for at hjemmekontoret ikke svekker den etablerte sikkerhetskulturen, eller går utover sikkerheten til verdiene ansatte forvalter på veiene av virksomheten?

Veien til en løsning på denne problemstillingen har bestått av blant annet intervjuer av totalt 17 informanter. 14 av informantene er ansatte i virksomheter og som på en eller flere måter er berørt av temaet for oppgaven. Tre av informantene er fagpersoner med ulike utgangspunkt og som jobber med overordnet sikkerhet i det daglige.

Svar på hvordan sikkerhetskulturen og sikkerheten kan ivaretas best mulig er gjennom virksomhetenes aktive arbeid med å tilpasse og oppdatere sikkerhetsstyringen. Der de kollektive, visuelle og fysiske tiltakene ikke strekker til, eller er mer fraværende, må det kompenseres med dialog, rutiner og individuell tilpasning. En god sikkerhetskultur vil kunne ivareta den kollektive opplevelsen av samhold og forpliktelse, selv når avstander og virtuelle møtepunkter er det som preger arbeidshverdagen.

For å ivareta sikkerhetskulturen og videreføre den til hjemmekontoret må ansatte oppleve det som viktig for virksomheten og lederen. Forventninger, regler og opplæring må

kommuniseres ut så det ikke er tvil om hvordan virksomheten ønsker at ansatte skal opptre. Tillit til å kunne melde tilbake avvik og å gi ansatte kompetanse og kunnskap til å gjenkjenne farer og vite hvordan de skal opptre skaper en mer felles risikopersepsjon, og sammen kan dette bidra til å ivareta en god sikkerhetskultur på hjemmekontoret.

Innhold

Forord.....	3
Sammendrag	4
Innhold	6
1. Innledning	8
1.1 Bakgrunn for problemstilling	8
1.2 Problemstilling	10
1.3 Formål	11
2. Teori.....	11
2.1 Kultur og organisasjonskultur	11
2.2 Sikkerhetskultur	13
2.3 Adferd.....	15
2.4 Risiko og risikopersepsjon	16
2.5 Sikkerhetsstyring og sikkerhetsledelse.....	17
2.6 Kommunikasjon	19
3. Metode	20
3.1 Valg av metode og forskningsdesign	21
3.2 Forforståelse	22
3.3 Semistrukturert intervju.....	23
3.3.1 Behandling av rådata etter semistrukturert intervju	23
3.4 Valg av informanter	24
3.4.1 Informanter til utvalg 1 og 2.....	26
3.4.2 Informanter utvalg 3	27
3.5 Metodekvalitet kildekritikk/validitet.....	28
4. Resultater	28
4.1 Kultur, organisasjonskultur og sikkerhetskultur	29
Utvalg 1	29
Utvalg 2	31
4.2 Adferd.....	31
Utvalg 1	31
Utvalg 2	32
4.3 Risiko og risikopersepsjon	32
Utvalg 1	32
Utvalg 2	34

4.4 Sikkerhetsstyring og sikkerhetsledelse.....	34
Utvalg 1	34
Utvalg 2	35
4.5 Kommunikasjon	36
Utvalg 1	36
Utvalg 2	36
4.6 Sikkerhetskultur og styrende dokumenter.....	38
Utvalg 3	38
5. Diskusjon	41
5.1 Hvordan tilrettelegges det for god sikkerhetskultur på hjemmekontor.....	42
5.2 Hvilke utfordringer er det tilknyttet bruken av hjemmekontor?	44
5.2.1 Organisasjonskultur og Sikkerhetskultur.....	45
5.2.2 Adferd.....	46
5.2.3 Risiko og risikopersepsjon.....	48
5.2.4 Sikkerhetsstyring og sikkerhetsledelse	50
5.2.5 Kommunikasjon.....	51
5.3 Hvilke tiltak vil kunne bedre sikkerhetskulturen på hjemmekontor?	53
5.4 Oppsummering fra diskusjon	57
5.4.1 Videre forskning	60
6. Konklusjon.....	60
7. Litteraturliste.....	62
8. Vedlegg.....	65
8.1 Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjektet og samtykkeerklæring.....	65
8.2 Intervjuguide	68

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for problemstilling

Pr. oktober 2021 er det gått nesten to år med en endret arbeidshverdag grunnet Covid-19 pandemien. Nasjonale smittevernsanbefalinger har over en lengre periode oppfordret alle som kan arbeide hjemme til å gjøre det. Sånn sett kan det sies at det har gått to år der mange ansatte har ivaretatt virksomhetens sikkerhet og forvaltet verdiene fra andre plasser enn den vante, fysiske arbeidsplassen. «Den nye normalhverdagen» ble et kjent begrep og det var mange nye hensyn, beslutninger og tilpasninger som organisasjoner og virksomheter måtte forholde seg til i løpet av en relativ intensiv periode. Hjemmekontoret ble den nye arenaen der ansatte, som tidligere hadde sittet sammen på arbeidsplassen med en etablert sikkerhetskultur, nå skulle forvalte virksomhetens verdier og arbeidsoppgaver. Dette har tilsynelatende gått så fint at fra en medlemsundersøkelse i NHO svarte hele 48 prosent av de 37954 bedriftene som deltok, at de ønsket å fortsette med hjemmekontorløsninger i fremtiden (NTB, 2021). Tall fra Arbeidskraftundersøkelsen utført i 2020 viste at i alt 209 000 ansatte arbeidet fra hjemmekontor og hadde dette som en del av sin arbeidsavtale (Statistisksentralbyrå, 2021). I det som betegnes som den «nye normalhverdagen» spås det at arbeidstilværelsen ikke blir helt den samme som før covid-19 pandemien. I Kapital.no (2021) uttaler eksperter seg og mener at i tillegg til det tradisjonelle kontoret, vil trender som «jobb hvor du vil» og «bortekontor» være blant fremtidens arbeidsplasser. Her refererer de blant annet til McKinsey Global Institute (MGI) som «anslår at 20 prosent av den globale arbeidsstyrken vil kunne tenke seg å jobbe det meste av arbeidstiden utenfor kontoret» (Elle, 2021).

Et raskt søk på stillingsannonser på Finn.no med ordet «hjemmekontor» i søkefeltet, gir mange treff på firmaer som frister med fleksible løsninger. Alt fra større virksomheter som DNB «*Du vil jobbe inhouse og ha fast arbeidssted i moderne lokaler, men med gode løsninger for å jobbe remote i en hybrid hjemmekontor-/kontor løsning*» (DNB, 2021), til mindre firmaer som kan lokke med «*Du vil selvfølgelig få alt av nødvendig utstyr, fleksibilitet i form av arbeidssted*» (MiraiEx, 2021).

Det eksisterer flere begreper og uttrykk som beskriver arbeid som ikke utføres fra arbeidsplassen. Det mest kjente uttrykket er *hjemmekontor* som av den årsak er valgt som den samlende beskrivelsen for arbeid som ikke utføres fra arbeidsgivers lokaler. Eksempler ut

over eget hjem kan være hytte, café, bibliotek, eller andre hybride løsninger som ikke er dirkede underlagt arbeidsgiver sine lokaler eller arealer. Ordet hybrid i denne oppgaven handler om krysningen mellom det å arbeide fysisk på jobblokalene og hjemme.

Sikkerhetsstyring og sikkerhetskultur er kjente og etablerte begreper i dag. Kort beskrevet er sikkerhetsstyring grunnlaget for hvilke mål en virksomhet har for å ivareta verdiene best mulig, og sikkerhetskulturen er den felles oppfatningen av hvordan dette best mulig gjøres sammen. Sikkerhetskultur som begrep går igjen i organisasjoner og virksomheter der målet er å skape en kultur som hindrer sikkerhetsavvik/brudd, tap av fysiske gjenstander, verdier, og tap av liv og helse. Deler av sikkerhetskulturen utvikles naturlig gjennom fysisk sosialisering, fysisk tilstedeværelse og visuelle artefakter. Når ansatte i større grad har en fleksibilitet til å arbeide hjemmefra, kan en spørre seg hvordan dette vil påvirke vedkommende til å tenke sikkerhet, og hvordan virksomheter bør tilpasse sin sikkerhetsstyring for å ivareta en god sikkerhetskultur når ansatte jobber hjemmefra.

Mulighet for fleksible løsninger og at ansatte ikke bestandig har utført arbeid fra sin fysiske arbeidsplass, er ikke et nytt fenomen. Men med dagens tilgjengelighet, digitale arbeidsflater, arbeidsreiser og hjemmekontor, utfordres de faste strukturene der organisasjoner tidligere utviklet sikkerhetskultur. Et endret fokus må tilføres for å lykkes med og ivareta sikkerheten og skape sikkerhetskulturen i en mer fleksibel og hybrid arbeidshverdag. Konkret hvordan virksomheter og ansatte kan arbeide for en god sikkerhetskultur, i både i de varierende omgivelsene et hjemmekontor kan bestå av, og de ulike arbeidssituasjonene, er det ikke mye fagstoff på. Gjennom pandemi- og hjemmekontor perioden har media ved jevne mellomrom trukket fram utdrag der sikkerheten utfordres. Blant annet er det skrevet i IKT-norge.no en artikkel der «*menneskene er utfordringen til hjemmekontor, ikke utstyret*» (Roer, 2020). Dette var en oppfølging av Justis- og beredskapsminister Monica Mæland sin advarsel om dårlig datasikkerhet på hjemmekontor. Mæland presiserte at det ligger et stort ansvar på hver enkelt av oss for å ivareta sikkerheten (Finansavisen.no, 2020).

Når den fysiske tilhørigheten og samhandlingen blir mer fraværende, og den nye måten og interagere på er gjennom digitale plattformer fra hvert vårt hjemmekontor, må organisasjoner kanskje spørre seg «Hvordan tilrettelegge for en god sikkerhetskultur på hjemmekontor».

2.1 Problemstilling

Innenfor teorier om organisasjonskultur, sikkerhetskultur og sikkerhetsstyring finnes det en rekke perspektiver og teoretiske tilnærminger som beskriver hva som kan forsterke og bygge sikkerhetskulturen på en arbeidsplass. Mye av denne teorien tar utgangspunkt i at ansatte har en fysisk tilstedeværelse, og omgås hverandre i det daglige ved en fysisk tilstedeværelse på en fysisk arbeidsplass.

Oppgaven skal gi en større forståelse av hva ansatte opplever som sikkerhetsutfordringer når de arbeider fra hjemmekontor, og hvordan virksomhetens fokus på sikkerhetskultur og tilpasset sikkerhetsstyring, kan bidra til å styrke en sikkerhetskultur på hjemmekontor.

Problemstillingen er relevant fordi en så stor andel av landets befolkning har blitt nødt til å endre den fysiske arbeidsplasseringen sin under pandemien, samt flere virksomheter i dag ser på muligheter der ansatte arbeider mer fra hjemmekontor på en fast basis. Overgangen til hjemmekontor under pandemien skjedde raskt, og virksomheter og ansatte var i stor grad ikke forberedt på en slik endring i jobbsituasjonen. Verken virksomheten eller den ansatte hadde tid til å tenke over hva endringene betyr for sikkerhetskulturen i organisasjonen.

Problemstillingen denne oppgaven skal gi svar på er:

Hvordan ivareta god sikkerhetskultur på hjemmekontoret?

For å besvare denne problemstillingen har vi utformet følgende forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål 1

Hvordan tilrettelegges det for god sikkerhetskultur på hjemmekontor?

Forskningsspørsmål 2

Hvilke utfordringer er tilknyttet bruken av hjemmekontor?

Forskningsspørsmål 3

Hvilke tiltak vil kunne bedre sikkerhetskulturen på hjemmekontor?

1.3 Formål

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan sikkerhetskulturen som er etablert i en virksomhet påvirkes av at ansatte har sin arbeidshverdag på hjemmekontor. Og videre hvordan god sikkerhetsstyring kan bidra til å fornye og styrke sikkerhetskulturen hos virksomheten og ansatte.

Oppgaven og problemstillingen vil være til interesse for alle virksomheter som har, eller planlegger å gi ansatte en fleksibilitet ved bruk av hjemmekontor i fremtiden. Det har ingen betydning om virksomheten er stor eller liten, underlagt sikkerhetsloven eller ikke, statelig eller privat. Tematikken og problemstillingen som blir løftet frem er like relevant for alle virksomheter som har en form for verdi de ønsker å beskytte.

1. Teori

I teorikapittelet presenteres teori som er relevant og for å besvare forskningsspørsmål og problemstilling. Det er ønskelig å presentere teorien på en enkel og kortfattet måte.

2.1 Kultur og organisasjonskultur

I samfunnsvitenskapen beskrives begrepet organisasjon som et kollektiv som er bygd opp for å fremme ett eller flere formål, eller sett av verdier (Berg, 2014). Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver dette kollektive som et sosialt system som bevisst er utformet på en måte som noen tror mest sannsynlig gir den mest effektive måte å løse oppgaven på. Det er de felles oppgavene og målene som knytter gruppen sammen. De formelle målene, og strategiene for å oppnå disse, er nedfelt i ulike dokumenter og rutiner. Samtidig har en organisasjon gjerne flere uformelle regler som ikke er nedfelt, men som likevel sier noe om hva som er akseptert, og ikke akseptert innad i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 17-19). Et eksempel de trekker frem som en uformell regel i en organisasjon er «hos oss sier vi god morgen til hverandre når vi treffer hverandre på morgene».

I French og Bell (Lyngdal, 1989, s. 123) sin organisasjonsmodell beskrives det organisatoriske isfjellet. De formelle aspektene som fremkommer gjennom teknologi, kompetanse, mål og struktur er virkemidlene i organisasjonen som representerer den synlige

delen av isfjellet. De uformelle kulturelle aspektene som er en del av organisasjonens kultur, er den delen av isfjellet som er under vann. Dette er blant annet de uttalte holdninger, samhandlingen, gruppenormene, følelsene og verdiene. Selve definisjonen på organisasjonskultur finnes det mange av. Felles for de fleste er innhold som beskriver normer, verdier, antagelser og virkelighetsoppfatninger. Bang sin definisjon favner over forskjellige forståelser og beskrives som:

«Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang, 2011, s. 23).

Schein (2004) beskriver hvordan det som har vist seg å fungere godt læres videre til nye medlemmer som den rette måten og oppfatte, tenke og føle, på i møte med håndteringen av de utfordringene som oppstår i en organisasjon.

«A pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems» (Schein, 2004, s. 17).

Den analytiske modellen Schein utviklet illustrerte tre ulike kulturnivåer en organisasjonskultur kan bestå av (Schein, 2004, s. 26). Kulturnivåene bestod av artefakter, uttalte verdier og grunnleggende antagelser. De tre kulturnivåene er fremstilt i figur 1, etter inspirasjon fra Scheins kulturmodell. (Se figur 1)

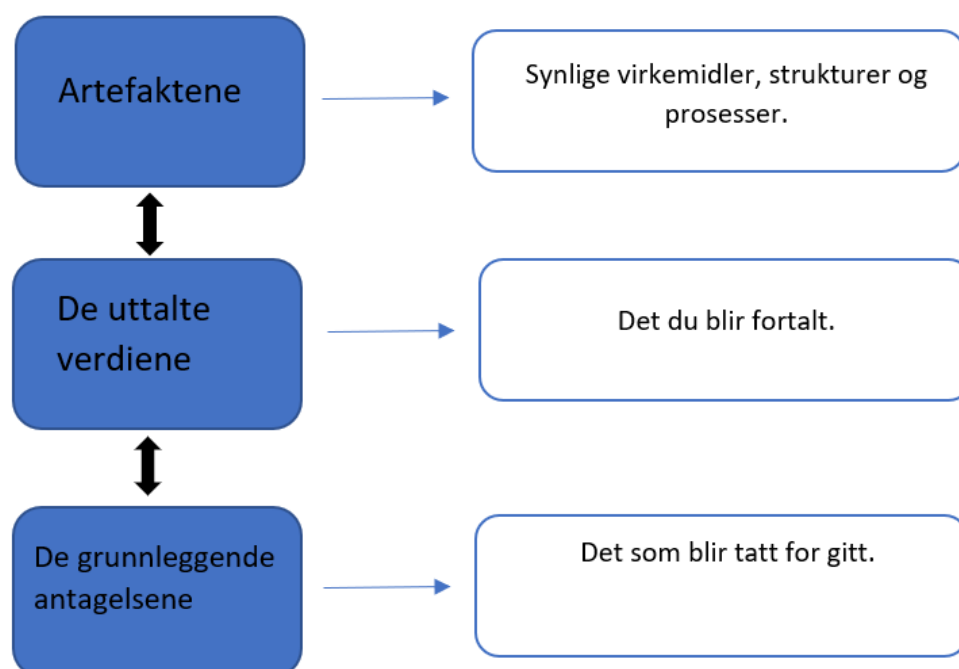
De sentrale punktene i figuren er:

- Artefaktene er de synlige og observerbare kulturuttrykkene. Disse kan blant annet forekomme som fysiske objekter, teknologi eller som ritualer og en observerbar adferd (Kongsvik, et al., 2018, ss. 220-221). Et eksempel relatert til sikkerhet kan være automatisert adgangskontroll for å entre ett bygg, eller at ansatte skal bære synlige adgangskort når de oppholder seg på arbeidsplassen.
- De uttalte verdiene beskriver Schein som verdier som presenteres offentlig gjennom både muntlige uttalelser og skriftlige strategier og dokumenter. Disse kan som et eksempel presenteres på en organisasjon sin nettside, både eksternt og internt, gjennom

presentasjonsforma som seminarer, nyhetsbrev og interne instruksjoner ved eksempelvis opplæring av nytilsatte.

- De grunnleggende antagelsene er på mange måter den egentlige kulturen ifølge Schein (Kongsvik, et al., 2018). Når den metoden og måten å løse et problem på er utført så mange ganger og blitt bekreftet som rett, blir dette den nye realiteten og ansett som det riktige. De grunnleggende antagelsene som er i virksomheten er vanskelige å endre. Schein sier videre at dersom en slik grunnleggende antagelse er sterk nok i en gruppe, vil medlemmene ha vanskeligheter med å tenke seg atferd som bygger på andre premisser (Schein, 2004, s. 15).

De tre ulike kulturnivåene i organisasjonskultur



Figur 1: De tre ulike kulturnivåene i organisasjonskultur, Inspirert av Scheins modell for kulturnivåer (Schein 2004, s.26).

2.2 Sikkerhetskultur

Det finnes ulike definisjoner og forståelser på hva sikkerhetskultur egentlig er. James Reason, som er en sentral teoretiker innen sikkerhetskultur og organisasjonsteori, beskriver begrepet slik «..få begreper er så ettertraktede, og samtidig så vanskelig å forstå fullt ut» (Reason, 1997, s. 191). Begrepet ble blant annet etter Tsjernobyl-ulykken i 1986, brukt som en forklaringsfaktor i den påfølgende granskningen. Kongsvik, et.al. tar utgangspunkt i Bang (2011) sin definisjon av organisasjonskultur, og definerer sikkerhetskultur på følgende måte:

«Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger **relatert til sikkerhet** som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Kongsvik, et al., 2018, s. 222).

Reason sin definisjon på sikkerhetskultur, og en definisjon det refereres ofte til, ble opprinnelig gitt av The Health and Safety Commission i England i 1993 (Aven, et al., 2018). Definisjonen er gjengitt oversatt i Aven et al. (2018) fra Reason (1997). «Sikkerhetskulturen i en organisasjon er produktet av individets og gruppens verdier og holdninger, av kompetanse og atferdsmønstre som viser forpliktelser og dyktighet i forhold til organisasjonens helse- og sikkerhetsprogrammer. Organisasjoner som har en positiv sikkerhetskultur er kjennetegnet ved en kommunikasjon bygget på gjensidig tillit, felles oppfatning om betydningen sikkerhet, og med tiltro til at organisasjonens sikkerhetsmål fungerer effektivt» (Reason, 1997, s. 194). Sammen kan vi si at sikkerhetskultur omhandler den kollektive forståelsen av hva som er farlig og hvordan farene kan reduseres (Aven, et. al., 2018, s. 34). Begrepet er tatt i bruk innenfor flere fagfelt og innordnet seg til to ulike hovedtilnærminger; det funksjonalistiske perspektivet og det fortolkende perspektivet (Glendon & Stanton, 2000, ss. 194-195).

Det fortolkende perspektivet ser på kultur som et komplekst fenomen som skapes gjennom sosiale grupperinger og samhandling. Det felles kognitive rammeverket legger føringene for hvordan vi tenker om oss selv og om verden. Ledelsens mulighet i en organisasjon til å påvirke kulturen betraktes som begrenset, fordi kultur ikke «eies» av noen (Kongsvik, et al., 2018). I dette perspektivet skapes og uttrykker forskjellige sosiale grupperinger deres felles identitet, verdier, meninger og atferd til et kulturelt uttrykk gjennom en «nedenfra og opp» prosess.

Det funksjonalistiske perspektivet betrakter kultur som et verktøy for å oppnå et bestemt mål, og det er dette perspektivet oppgaven ser nærmere på. Gjennom en «ovenfra og ned» tilnærming kan ledelsen kontrollere og styre kulturen strategisk for å oppnå bestemte mål, gjennom blant annet å skape, påvirke, og endre atferd som også endrer kulturen (Kongsvik, et al., 2018). DeJoy (2005, s. 108) skriver at for å skape en felles forståelse eller endring i omkring sikkerhetskultur kreves det nesten alltid et arbeid der ledelsen i organisasjonen er involvert. Viktige føringer, verdier og bestemmelser må være forankret i toppen for å få en prioritet i organisasjonen. Reason (1997) representerer noe av denne tilnærmingen som forteller hvordan en skal skape eller designe god sikkerhetskultur. Hans tilnærming til sikkerhetskultur tar i stor grad for seg hvordan menneskelige faktorer og feilhandlinger

henger sammen med de organisatoriske prosessene. Der det tidligere var naturlig å se til mennesket som sydebukk og som ansvarlige for de uønskede hendelsene som oppstod, har det i takt med den teknologiske utviklingen og kompleksiteten, blitt mer naturlig å se uønskede hendelser i en større sammenheng i organisasjonen. Etter hvert som systemer i organisasjonen ble mer komplekse, og det større grad er en avhengighet til flere komponenter i arbeidsdagen, har behovet for å etablere sikkerhet i flere ledd økt. Menneskets enkelte feilhandlinger i ytterste ledd sees i sammenheng med hvordan eksempelvis organisasjonens struktur, holdninger, prioriteringer og strategier er med på å legge til rette for at feil kan oppstå (Reason, 1997, ss. 13-17).

2.3 Adferd

For å få en oversikt over endringene, som påvirker sikkerheten, i overgangen fra en fast fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen, og til en mer fysisk isolert situasjon på hjemmekontor, vil dette kapittelet komme kort inn på hva som ligger i begrepet adferd.

Overordnet kan adferd forklares med menneskelige holdninger, hva man mener og tror på, og deres holdninger. Adferden kan være både medfødt og lært, og er i praksis ikke en linjær prosess. Det er mange momenter og påvirkninger som er med på å styre og bestemme den enkeltes adferd. Alt fra biologi, indre motivasjon og følelser, til ekstern påvirkning som hvilke reaksjoner og tilbakemeldinger vi får fra andre mennesker og grupper. Den vil påvirkes av vaner, felles normer og tradisjoner som en gruppe deler. Handlingene og oppførselen kan gjenspeile en persons adferd, men også disse påvirkes av en indre eller ytre stimuli, og kan blant annet være bevisste eller ubevisste, impulsive eller planlagte. Adferd og adferdsmønstre kan også bli automatisert ved at samme handlingsmønstre gjentas mange ganger (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 20-22; Stranden, 2019, s. 282).

Som Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver kan en ta utgangspunkt i at adferd i organisasjonen, er noe forskjellig fra adferd i andre sammenhenger. De begrunner det med at en høyst sannsynlig vil opptre andelenes ut ifra den konteksten eller den situasjonen man befinner seg i. Et eksempel de viser til er den antatt forskjellige oppførselen i et familieselskap versus en venne-fest. For denne oppgaven er det interessant å trekke paralleller til kontekst og situasjon knyttet til den fysiske arbeidsplassen, og når en arbeider fra hjemmekontor (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Som nevnt i kapittel 2.1 og 2.2 kan deler av organisasjonskultur og sikkerhetskultur deles opp i formelle og uformelle elementer. De formelle er som nevnt en organisasjons mål, strategier og struktur som legger retningslinjer, begrensninger og forventninger knyttet til handlingsrom og handlingsfrihet i organisasjonen. De uformelle elementene kan både være en støtte og en utfordring for de formelle elementene, og har gjerne vokst frem over tid uten å offisielt være vedtatt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De uskrevede reglene som påvirker og regulerer adferden og oppførselen vår i ulike situasjoner kalles for sosiale normer (Malmedal, 2020, s. 33).

I tilknytning til sikkerhetsarbeid må adferd og sosiale normer sees i sammenheng med årsaken til at en utfører de handlingen, en gjør i en gitt situasjon, og på hvilken måte adferden kan påvirkes slik at den gjør arbeidet sikrere, eller mindre sårbare (Stranden, 2019, s. 283). Samtidig påpeker Malmedal (2020, s. 36) at det er uheldig å utelukkende fokusere og forske på adferd for å kartlegge årsaker til at ansatte har medført til uønskede episoder. Med dette mener han at ved å se sikkerhetsadferd i fortiden som noe *man gjør*, eller *har gjort* sier lite om bilde på hva som skjer i fremtiden og hva ansatte *kommer til å gjøre*.

2.4 Risiko og risikopersepsjon

Risikobegrepet er et anvendt uttrykk for hendelser som kan inntreffe oss i fremtiden, samt det kan ha konsekvenser for noe vi mennesker anser som verdifullt. Begrepet risiko blir brukt som et uttrykk for «*den fare som uønskede hendelser representerer for mennesker, miljø og økonomiske verdier*» (Aven, 2006, s. 8). Ved at ansatte i større grad får fleksibilitet til å arbeide fra hjemmekontor og hybride løsninger, kan risikoen for uønskede hendelser øke dersom ikke sikkerheten ivaretas tilstrekkelig. Virksomhetens opplevelse av risiko ved at ansatte arbeider på hjemmekontor, kan også være ulik den risikoen ansatte selv opplever. Et slikt perspektiv på risiko er *opplevd risiko* eller *risikopersepsjon*. For å kunne forstå risiko er vi avhengig av å vite hvordan risikoen oppleves, og i hvilken tilnærming en velger å bruke begrepet. En opplevd risiko er en subjektiv oppfatning som er avhengig av kunnskap og tidligere erfaringer. Vi kan si at dette er en intuitiv måte å tolke og forstå risiko på. Hvordan mennesker opplever risiko i de ulike hendelsene som oppstår er veldig individuelt og forskjellig fra person til person (Drottz-Sjöberg & Sjöberg, 2003, s. 316). Renn (2008) mener at menneskets atferd hovedsakelig er drevet av persepsjon, fremfor fakta, og at man benytter sin individuelle intuisjon for å vurdere ulike farer. Dette innebærer at mennesket former sin

egen forståelse av hvor sannsynlig det er at en hendelse oppstår, hvilken alvorlighetsgrad dette har, og hvorvidt den skal aksepteres (Renn, 2008).

Barry A. Turner forsket på hvorfor og hvordan ulykker skjer i organisasjoner og teknologiske systemer. Et av hans forklaringer bygger på den kollektive evnen i organisasjonen til å forebygge og håndtere uønskede hendelser, og forstå risiko. Han kaller disse årsaksfaktorene for «*perseptuell rigiditet, flertydig informasjon, systematisk forbigåelse av regler og organisatorisk arroganse og selvsikkerhet*» (Engen, et al., 2017, s. 141). Der reglene og rutinene skal styre adferden og den kollektive oppmerksomheten rettet mot risikoer og farer, kan det oppstå et gap mellom antagelser av risiko og hvordan dette skal håndteres, og det som faktisk foregår.

2.5 Sikkerhetsstyring og sikkerhetsledelse

Terje Aven definerer sikkerhetsstyring som «*alle systematiske tiltak som iverksettes for å oppnå og opprettholde et sikkerhetsnivå i overensstemmelse med de mål og krav som er satt*» (Aven, 2006, s.13). Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM), sine grunnprinsipper for sikkerhetsstyring definerer sikkerhetsstyring på følgende måte; «*Alle aktiviteter som er nødvendig for å opprettholde og forberede beskyttelsen av virksomhetens verdier, omfattes av det vi beskriver som sikkerhetsstyring*» (NSM, u.d.A). Videre legger NSM til grunn at hensikten er å ha et sikkerhetsnivå for virksomhetens verdier på et nivå som er akseptabelt og tilstrekkelig. Aven, et al. (2018, s. 32) påpeker «*Gjennom risiko- og sårbarhetsanalyser, ledelse og styring, planlegging, opplæring, informasjon, sikkerhetskultur og teknisk design kan sikkerheten styres mot det sikkerhetsnivået som er i en overensstemmelse med virksomhetens definerte mål*». Sikkerhetsledelse og sikkerhetsstyring er begge begreper som benyttes i arbeidslivet og i virksomheter, for å styre og kontrollere farer (Kongsvik, et al., 2018, ss. 24-25).

I tillegg til virksomhetenes etablerte former for «best practise» som følge av faglige normer og den etablerte profesjonskunnskapen, har gjerne den enkelte organisasjon skriftlige dokumenterte regler, interne retningslinjer, og prosedyrer (Engen, et al., 2017, s. 238). Disse har som regel et hierarkisk oppsett og er de overordnede og styrende dokumentene for virksomheten. Et eksempel er virksomhetsstrategi i staten. Dette er en formalisert fremgangsmåte for å nå virksomhetens overordnede mål (DFØ, 2020). NSM sier at et

styringssystem for sikkerhet bidrar til å beskytte viktige verdier, og bidrar til kontinuerlig forbedring og utvikling av arbeidet, gitt den risikoen virksomheten er villig til å ta. Sikkerhetsstyring bør ses i sammenheng med organisasjonens virksomhetsstyring. De legger til grunn at det er tre momenter som er avgjørende for å bygge opp og videreutvikle sikkerhetsstyring (NSM, 2015).

- Forankring: Sikkerhetsstyringen må forankres hos virksomhetens øverste ledelse. Ledelsen må sette mål for sikkerheten, tildele ressurser og evaluere sikkerhetstilstanden hvert år. Basert på slike evalueringer og vurderinger kan ledelsen sette nye mål og ambisjoner for virksomheten.
- Forpliktelser: Virksomheten må forplikte seg ved å utvikle sikkerhetsdokumentasjon som vil være føringer for ansatte og måten de jobber og beskytter seg på. Det må etableres en tydelig ansvarsfordeling og klare rapportlinjer for å sikre at det som er bestemt skal gjøres blir gjort.
- Forståelse: Det siste momentet er forståelse. I dette ligger det å kontinuerlig arbeide med å øke ansattes bevissthet, motivasjon og forståelse, og heve kompetansen innen sikkerhet på alle nivåer i virksomheten.

I forståelsen av sikkerhetsstyring sier NSM at forutsetningen for å etablere et slikt styringssystem er at virksomheten har ett eller flere verdier de ønsker å beskytte. Verdiene kan være informasjon, ansatte, kompetanse, kontante betalingsmidler eller gjenstand med høy økonomisk verdi (NSM, 2015).

James Reason legger til grunn at det finnes tre forskjellige tilnærminger til sikkerhetsstyring. Inndelingen er personmodellen, engineering modellen og organisasjonsmodellen (Reason, 1997, s. 224). Spesielt personmodellen er relevant for oppgavens tema og her viser han til at dette handler om hvordan en kan forhindre mindre skader på arbeidsplassen som er forårsaket av enkeltpersoner. Psykologiske faktorer som uoppmerksomhet, mangel på ferdigheter, erfaring og kunnskap kan være årsaken til at skadene oppstår. Tiltakene som ofte benyttes for å motvirke slike avvik eller skader er gjennom belønning og straff, endring av prosedyrer, eller trening og seleksjon (Reason, 1997, s. 223).

I boken *Sikkerhet i arbeidslivet* (Kongsvik, et al., 2018), forklares sikkerhetsstyring med en handling som skaper kunnskap om et faktisk eller forventet sikkerhetsnivå, for å kunne ta beslutninger om ulykkesforebyggende tiltak. Dette gjelder systematiske vurderinger, og disse vurderingene gir videre et grunnlag for å fatte beslutninger om eventuelle tiltak som bør

settes i verk. Erfaringstilbakeføring eller «experience feedback» blir sett på som det sentrale prinsippet som ligger til grunn for sikkerhetsstyring. Dette er prosessen hvor informasjon om faktiske eller forventede resultater av en aktivitet, føres tilbake til beslutningstakere som ny input for å modifisere eller forberede den aktuelle aktiviteten eller senere aktivitet.

2.6 Kommunikasjon

Kommunikasjon vil alltid være en av grunnsteinene i hvilken som helst virksomhet. Enten det kommuniseres verbalt eller skriftlig, er dette måten en sørger for at informasjon kommer til mottaker. «*Kommunikasjon er en organisatorisk basisprosess og den er limet som holder organisasjonen sammen, danner grunnlag for beslutninger, læring og skaper mening og samhold*» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 278). God kommunikasjon vises gjennom tydelige beskjeder som er enkle å forstå samtidig som en har fokus på informasjonsflyt i organisasjon. Overføring av informasjon i organisasjoner er en viktig del av det daglige arbeidet, og da spesielt opp mot strategier, motivasjon og målsetninger. Samtidig vil tillit mellom ledere og arbeidere har stor innvirkning på kommunikasjonsflyt og hvilke oppfatninger alle har til sikkerhet på arbeidsplassen.

Sikkerhetskulturen i en virksomhet påvirkes av lederens rolle og hvordan lederen overfører sine verdier til ansatte. Biggs et al., (2013) gjorde en studie hvor de blant annet så på sikkerhetslederens oppfatning av sikkerhetskulturen i virksomheten. Der kom det frem hvordan lederens engasjement og synlighet innenfor sikkerhet, påvirket sikkerhetskulturen på en god måte. Ledelsens målsetning kan påvirkes og styres gjennom strategier og visjoner som settes av virksomheten. Målsetningene må videre forstås og praktiseres av medarbeiderne i en kulturell kontekst. En viktig faktor er at det budskapet ledelsen (avsender) gir, må kunne forstås av mottakerne representert ved de ansatte. Budskapet må være så presist som mulig slik at mottaker har en forutsetning til å forstå og følge opp det avsender faktisk mener. En måte å se på en kommunikasjonsprosess på, er en «to-veisprosess hvor det foregår gjensidige tilbakemeldinger og gjensidige tolkninger i et sosialt samspill» (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 286).

Forskjellene i språkbruk og maktforhold kan i flere tilfeller føre til at ledelse og ansatte snakker forbi hverandre og ikke forstår hverandre optimalt (Saksvik & Nytrø, 2001). Gjennom dette vil lederens budskap om mål og strategier ikke komme frem til de ansatte.

Dette vil være uheldig i lys av nye regler og rutiner for sikkerhet i virksomheten. Biggs, et al. (2013) trekker frem at det bidrar positivt for sikkerhetskulturen der ledere på en enkel måte klarer å kommunisere ut de normene, verdien og forventingen til sikkerhet som er i virksomheten. «*Informasjon om mål, strategier og resultater er viktig både for å motivere medarbeiderne og øke lojaliteten til virksomheten, samt for å legitimere satsingen på utvalgte områder*» (Lai, 1997, s. 33). Reason (1997, s. 197) nevner en av fire faktorer som ligger bak en god sikkerhetskultur er en rapporterende kultur. Kulturen burde fremme åpen og tydelig kommunikasjon, og ansatte må føle seg trygge på at de kan melde tilbake avvik eller feil, uten at de får gjengjeldelser eller annen form for straff for å si ifra. Reason uttrykker at beskyttelse mot disiplinære tiltak ved rapportering av avvik er viktig for å skape en rapporteringskultur og bør etterstrebes i den grad det er mulig.

3. Metode

Valg av metode er basert på flere faktorer, og vi er åpne for at andre forskningsmetoder og kunne vært relevante å benytte seg av for å besvare problemstillingen. Det er tilgjengelig teori, sett i sammenheng med det tidspunktet oppgaven er skrevet på, som bidrar til å belyse tematikken i oppgaven. Samtidig utfordrer problemstillingen en situasjon som særlig har aktualisert seg som et resultat av covid-19 pandemien, og sånn sett kan oppleves som «ny». I forarbeidet med valg av metode så vi på tilgjengelig og relevant teori, og gjennomførte samtaler med personer som arbeider med sikkerhetsrådgivning. Det var spesielt to viktige faktorer som kom ut av disse samtalene, og som bidro til å påvirke vårt valg av metode.

- Det ene var en bekreftelse på at problematikken er høyaktuell blant personer som arbeider med sikkerhet til daglig, og at relevant teori i stor grad var overførbar til den økte bruk av hjemmekontor.
- Det andre var at for å forstå ansattes opplevelse om temaet, ville det være en verdi for oss å komme tettere på de som er direkte berørt gjennom sin arbeidshverdag.

Under forarbeidet av oppgaven ble det klart at det var nødvendig å benytte innhenting av empiri for å besvare problemstillingen der det ikke var tilstrekkelig med teori.

Andre viktige hensyn har vært tilgjengelig tid og ressurser.

I dette kapittelet gjøres det rede for den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for oppgaven:

- Valg av metode og forskningsdesign
- Forforståelse
- Semistrukturert intervju
 - Behandling av rådata
- Valg av informanter
- Metodekvalitet, kildekritikk og validitet

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

De områdene vi ønsket å se nærmere på, og problemstillingen knyttet til temaet, la opp til en måte hvor vi ønsker en mer inngående og dypere forståelse fra informantenes opplevelse og refleksjoner. Ifølge Johannessen, et al., (2015) er det problemstillingen som bestemmer fremgangen på hvilken metode som skal benyttes.

Den kvantitative metoden baserer seg på talldata og innhenter informasjon fra en større representativ gruppe (Ringdal, 2013, s. 24). Bruk av kvantitativ metode ville i større grad samlet inn mengde-data, og en oversikt over hva mange ansatte mener om temaet, og registrert sammenlignbar og strukturert informasjon fra et større utvalg (Ringdal, 2013, s. 105). Samtidig ville det ikke vært mulig å komme like nært inn i hva hver enkelt informant tenker rundt temaer som sikkerhetskultur, og hvordan sikkerhetsstyring påvirker personlige valg og adferd. Det ville ikke gitt den samme muligheten til å gå i dybden, slik vi ønsker og har behov for dersom vi skal kunne besvare vår problemstilling. Johannesen et al. (2015) trekker frem den kvantitative metoden som gunstig når en vil kartlegge at noe skjer, mens i kvalitativ metode fokuseres det på hvorfor det skjer.

Forfatter av boken *kvalitative forskningsmetoder i praksis*, Aksel Tjora (Tjora, 2012) beskriver blant annet kvalitativ forskning der det vektlegges forståelse av fenomenet og en nærhet til forskningsobjektet. Dette gjøres blant annet ved å samle inn mye data fra få informanter. I vår oppgave så vi det som en verdi og få en dypere forståelse av temaet, og ønsket å kunne innhente informasjon gjennom intervju, og i møte med informantene. Som Ringdal (2013, s. 24) beskriver baseres kvalitativ metode seg på tekst-data fra en mindre representant gruppe og gir mer rik og dyp informasjon fra et lite antall analyseenheter. En

annen fordel ved valg av kvalitativ tilnærming, var det eksplorerende designet vi mener tematikken og problemstillingen har. I forundersøkelsene i forbindelse med valg av tema og problemstilling, oppleve vi at det er lite kunnskap i virksomhetene om hvordan sikkerhetsaspekter påvirkes av den økte bruken av hjemmekontor. Et eksempel på dette er blant annet de ulike begrepene som benyttes for den endrede arbeidssituasjonen. Her går begreper som hybridkontor/løsninger, hjemmekontor, hjemmearbeid og fleksikontor igjen som noen eksempler. Et eksplorerende design, eller også kalt sonderende, beskrives av Johannessen et al. (2015, s. 58) der formålet er å utforske forhold og fenomener som er mindre kjent. Ved å benytte intervju som fremgangsmåte kunne vi stille åpne spørsmål til informantene og gi de rom for selv og reflektere over hvilket svar de ønsket å gi.

Til tross for valget av kvalitativ metode, tror ikke vi en kvantitativ tilnærming ville gitt et motsatt resultat, men at kvalitativ metode ga oss det beste analysegrunnlaget for problemstillingen. Som Ringdal (2013, s. 104) viser til er det vanlig å se på kvalitativ og kvantitativ metode som komplementære snarere enn rake motsetninger. Dalland viser til at det er viktig å ha ulike metoder for å få ny kunnskap, men også for å etterprøve om de påstandene som kommer frem er sanne, gyldige eller holdbare (Dallan, 2018, s. 51).

3.2 Forforståelse

Vi har begge mange års erfaring innenfor temaer som omhandler sikkerhetsemner. Både gjennom arbeidserfaring og studier. Det har derfor vært viktig for oss å unngå bias ved og ha et bevisst forhold til vår egen forståelse til temaet vi studerer og skriver om. Begrepet bias referer til hvordan data og analyser kan påvirkes av forskerens forforståelse gjennom den ervervede kunnskapen om teori, personlige verdier og persepsjoner (Maxwell, 2009).

Maxwell (2009) trekker samtidig frem positive sider ved at forskerne har en forforståelse av temaet de studer, og at forskeren kan bruke sin innsikt som et godt grunnlag for å utvikle hypoteser og validering gjennom sin forforståelse. Maxwell (2009) poengterer at forskeren må ha et kritisk og overvåkende blikk, og reflektere over hvordan forforståelsen kan påvirke gjennomføringen og resultatet av studien. Vår forståelse av temaet i forkant var at til tross for at det finnes mye teori som omhandler sikkerhetskultur og at de fleste kjenner til begrepet, finnes det ulike forståelser på hva det betyr for hver enkelt. Arbeidspraksis, kunnskap og erfaringer, supplert med teori bidro, til rammene av vår forforståelse av vårt tema.

Intervjuguiden ble utviklet på bakgrunn av dette.

3.3 Semistrukturert intervju

Vi kan skiller mellom strukturerte og semistrukturerte intervju (ustrukturerte) intervju. Den strukturerte intervjuformen kjennetegnes ved lukkede spørsmål som i stor grad gir svaralternativer i ja/nei form og har lite fleksibilitet over seg. Semistrukturert intervjuform betraktes mer som en samtale mellom informant og forsker, og bærer preg av at samtalen struktureres ut fra en intervjuguide (Thagaard, 2013, s. 98). Johannessen et al (2015, s. 137) påpeker muligheten forskeren har, gjennom semistrukturert intervju og intervjuguiden, til å bevege seg fritt i eget spørreskjema og tilpasse spørsmålsrekkefølgen til hvert enkelt intervjuobjekt.

Vårt valg ved å benytte oss av semistrukturert intervju, bygger på ønsket vårt om å gi informantene en mulighet til selv å komme med refleksjoner å utdype svarene sine. Vi mente dette ville gi en god mulighet til å samle inn nødvendig data, samtidig som vi styrte samtalen og var bevisste de overordnede forskningsspørsmålene. Som vi kommer nærmere inn på under kapitelet om informanter, utarbeidet vi ulike intervjuguides basert på de tre utvalgene vi ønsket å dele informantene våre i. En intervjuguide inneholder generelle spørsmål og temaer tilknyttet problemstillingen (Johannessen, et al, 2015 s. 139).

Intervjuguiden i utvalg 1 og 2, inneholdt hver for seg spørsmål knyttet opp til forskningsspørsmål 1, 2 og 3. Informantene ble blant annet spurt om deres refleksjoner rundt sikkerhetskultur på den fysiske arbeidsplassen og på hjemmekontoret. Intervjuguiden til utvalg 3 var knyttet opp til forskningsspørsmål 3.

3.3.1 Behandling av rådata etter semistrukturert intervju

I arbeidet med valgt metodetilnærming og bruk av intervjuguide er det tatt høyde for at de sentrale funnene tilknyttet temaet vårt kan befinne seg på ulike plasser i intervjuet avhengig av informantene vi har pratet med. Grunnet covid-19 pandemien, og gjeldene smittevernsanbefalinger ble intervjuene gjennomført over Teams. Med samtykke fra informantene ble det foretatt lydopptak. I referatene basert på lydopptaket, har vi forkortet lange besvarelser, refleksjoner og skildringer ned til kortere avsnitt. Dette resulterte i en

meningsfortetning rundt den informasjonen som er sentral opp mot vårt tema og problemstilling.

Deretter kodet vi tekstene fra referatene ved å se etter meningsbærende elementer. Med det menes å finne det som var relevant for problemstillingen, og som kan gi kunnskap og informasjon til forskningsspørsmålene (Johannessen, et al., 2015, s. 174). Dette bearbejdede datamaterialet ble sortert, kategorisert og klargjort for analyse. I analysen har vi blant annet sett etter felles mønstre og avvik, sammenhenger og fellestrekk.

3.4 Valg av informanter

Tove Thagaard viser til at kvalitative studier i hovedsak baserer seg på et strategisk utvalg, og informantene som velges bør ha egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og de teoretiske perspektivene (Thagaard, 2013, s. 61). I arbeidet med valg av informanter definerte vi hva vi anså som hensiktsmessig for vårt studie, og hvilke spesifikke kriterier som måtte ligge til grunn. Informantene ble delt opp i tre ulike utvalg med tilpassede kriterier for å belyse problemstillingen fra flere vinkler.

Utvalg 1

Ansatte uten leder- eller personalansvar. Personene vi søkte måtte inneha stilling/arbeidsoppgave som ga en viss fleksibilitet og ikke krevde en 100 prosent fysisk tilstedeværelse. Ut over dette var det ingen krav til stillingstittel eller arbeidsområde. Det var ikke noe krav til alder, kjønn eller utdanning.

Utvalg 2

Ansatte med lederansvar og personalansvar. Personene vi søkte måtte inneha stilling/arbeidsoppgave som ga en viss fleksibilitet og ikke krevde en 100 prosent fysisk tilstedeværelse. Ut over dette var det ingen krav til stillingstittel eller arbeidsområde. Det var ikke noe krav til alder, kjønn eller utdanning.

Utvalg 3

For dette utvalget var det særlig de teoretiske perspektivene vi ønsket å få belyst, i tillegg til utfordringer knytte til problemstillingen. Det var derfor et kriterium at informantene i dette

utvalget skulle ha erfaring, stilling eller annen relevant utdanning innen sikkerhetsrådgivning/sikkerhetsfaget.

I rekrutteringsprosessen utformet vi tre ulike intervjuguider tilpasset de tre ulike utvalgene. Som beskrevet i kapittelet 3.3, semistrukturert intervju, dekket spørsmålene i de ulike utvalgene hver sine områder og forskningsspørsmål, som sammen skulle besvare problemstillingen.

I og med at sikkerhetskultur er et vidt begrep, og det faktum at vi utforsker en problemstilling det er lite informasjon om, ønsket vi å sikre oss tilstrekkelige informasjon og materiell til analyse fra informantene. Befring (2007) viser til to hovedfremgangsmåter for utvelgelse av informanter. Den ene er randomisert, eller tilfeldig, og deltagerne i en slik utvelgelse stiller likt i sjansen for å trekkes ut eller ikke. Den andre er pragmatisk og utvalget er en mer strategisk metode og styres ut ifra hva som er mest praktisk (Befring, 2007, s. 95). Vi har for vår rekrutering valg den strategiske metoden og henvendt oss formelt til to organisasjoner og bedt om tillatelse og bistand til å skaffe informanter vi kunne intervju. Med organisasjonens velsignelse kontakten vi videre de informantene vi fikk beskjed om at ønsket å la seg intervju. Vi fikk og tillatelse til å selv velge informanter ut ifra organisasjonskartet. Fordelen med å kontakte informantene direkte gjorde det enklere å nå frem med informasjon om studie, og på denne måten bidra til å «ufarliggjøre» deltagelsen. Etter første runde med rekrutering skaffet vi oss et begynnende tilgjengelighetsutvalg. For å oppnå målet om et representativt antall deltakere, både basert på antall, og på de fastsatte kriteriene, benyttet vi oss av snøballmetoden. Denne baserer seg på at den som forsker finner en representant innenfor det miljøet en ønsker å undersøke, og representanten knytter forskeren opp med andre relevante deltakere (Thagaard, 2013, ss. 60-62).

Svakheten med denne strategiske metoden kan være at uvalgte vi til slutt besitter er basert på det faktum at informanter som var villige til å stille opp hadde en egen motivasjon for temaet, er sterke i faget gjennom en personlig interesse, eller fra før opplever stor mestring i temaet vi studerer (Thagaard, 2013). I og med at temaet omhandler ulike aspekter innen sikkerhetskultur var vi forberedt på utfall der informantene ikke nødvendigvis ville beskrive situasjoner som kunne sette de selv i dårlig lys. Vi anså likevel ikke dette som et stor problem opp i mot studien. Vår intensjon har vært å få en forståelse for hvilke erfaringer de enkelte informantene i de tre utvalgene sitter med. Målet har ikke vært å beskrive ansatte med spesielle utfordringer eller personlige avvik. Gjennom informasjonen de ga ønsket vi å se om

det var likheter eller forskjeller i måten de opplevde temaene og situasjonen på, for å se om det var mulig å trekke generiske resultater ut av svarene.

Thagaard (2013, s. 65) trekker frem at i et kvalitativt utvalg bør ikke antall deltagere være større enn at det er mulig å gjennomføre omfattende analyser. Tid, tilgang på resurser, referatskriving og tolkning av intervjuene var faktorer som påvirket valg av informanter. Under rekrutteringsprosessen og intervjuprosessen vurderte vi fortløpende antallet informanter i forhold til når vi nådde et metningspunkt. Thagaard (2013, s. 65) beskriver det å nå et metningspunkt som å komme dit at utvalget kan betraktes som tilstrekkelig stort for å kunne gjennomføre studien. Totalt endte vi opp med å intervju 17 personer fordelt på de tre utvalgene.

Utvalg 1: 10 personer

Utvalg 2: 4 personer

Utvalg 3: 3 personer

3.4.1 Informanter til utvalg 1 og 2

Vi bestemte oss for å søke etter informanter fra to statlige virksomheter. Begge virksomhetene er anonymisert i oppgaven, og spørsmålene er bevisst ikke formet på en måte som kan identifisere de. Begrunnelsen for valget av virksomheter var tilgang på ressurser og at virksomhetene har flere felles trekk. Målet er ikke å sammenligne disse to, men heller se svarende samlet og drøfte det som kan leses ut av likhetene og ulikhetene generelt. Dette støtter blant annet et av hovedmålene i den kvalitative metoden der målet er å få en dypere innsikt og forståelse av fenomener. Det er ikke et mål å generalisere funnene, men å fordype seg innenfor fenomenet (Thagaard, 2003).

Sentrale fellestrekk ved virksomhetene:

- Statlige virksomheter
- Både administrative og utøvende stillinger i sin virksomhet
- Et hovedkontor med flere avdelinger fordelt i hele Norge
- Virksomhetene er forbundet med sikkerhetsrelatert arbeid

Vi henvendte oss til virksomhetene og fikk tillatelse til å kontakte ansatte for å høre om noen kunne tenke seg og delta på forskningsprosjektet. Alle som takket ja til å delta fikk tilsendt

samtaleerklæring, både skriftlig og muntlig informert om anonymisering, temaet for oppgaven og at de når som helst kunne trekke seg uten at det ville få konsekvenser for dem. Vi spurte spesifikt om tillatelse til opptak av intervjuet for å best mulig sikre oss at ikke viktig informasjon gikk tapt. Informantene i utvalg 1 ble anonymisert og nummerert fra 1 tom. 10, og informantene i utvalg 2 ble anonymisert og nummerert fra 20 tom. 23.

3.4.2 Informanter utvalg 3

Informantene til utvalg 3 ble rekruttert på bakgrunn av deres kunnskap, utdanning og kompetanse innen fagområdene. Informantene samtykket til opptak av intervjuet og at det ikke var krav til anonymisering. Til orientering var dette søkt og godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata). Til tross for samtykke om identifisering er informantene i oppgaven nummerert fra 30 tom. 32.

Informant 30 har 30 års erfaring som rådgiver og leder innen sikkerhet og beredskap, fra både privat og offentlig sektor. Han har sin akademiske utdanning innen sikkerhetsledelse, risikohåndtering og etterretning. Han har erfaring innen både operativt og strategisk sikkerhetsarbeid, og over 20 års erfaring med foredrag og opplæring innen sikkerhet. Han er forfatter og har, i tillegg til en fagbok, publisert flere artikler om faget i ulike fagtidsskrifter.

Informant 31 er fagdirektør for sikkerhetskultur i et av Norges største virksomheter innen sikkerhet. Han arbeider til daglig med å kommunisere sikkerhet til politikere, ledere, ansatte og folk flest. I tillegg har han holdt nesten 1500 foredrag om emner innen sikkerhet. Han har tjenestebakgrunn fra Forsvaret og politiet, og arbeider i dag med hvordan mennesket bruker teknologi og hvordan dette påvirker sikkerhetstilstanden i samfunnet, i virksomheter og for enkeltmennesket.

Informant 32 har jobbet med it og it-politikk i Forbrukerrådet og IKT-Norge i mer enn 20 år. Han har tidligere vært direktør i større selskaper som arbeider med IKT. Han har deltatt i flere offentlige utvalg, styrer og organisasjoner, og gitt råd og bistått en lang rekke selskaper og prosjekter. Han er en ettertraktet rådgiver og foredragsholder, og benyttes ofte i mediene.

3.5 Metodekvalitet kildekritikk/validitet

Sammenheng og mønstre som avdekkes i arbeidet med analyse av data vil påvirke konklusjonen. Den samme påvirkningen vil valget vårt av informanter ha. Som en sammenfatning har vi sett på det materialet vi endte opp med og de slutningene vi har trukket, opp i mot det råmaterialet vi startet med fra begynnelsen. Denne systematikken bidrar til kvalitet og validitet i arbeidet med å identifisere sammenhenger og/eller mønstre.

På bakgrunn av de avgrensningene som er foretatt, har vi gjennom intervjuer for forskningsspørsmål 1, 2 og 3, og kun samlet inn data fra ansatte i to virksomheter. Dette kan sees på som et sentralt kjennetegn. Til tross for at informantene har ulike bakgrunn, stillingsbeskrivelser og arbeidsoppgaver kan det faktum at de arbeider i samme virksomhet gjøre at de fremstår som en homogen gruppe. Et homogent utvalg beskrives som et utvalg der en velger «personer med svært liten variasjon ut fra sentrale kjennetegn» (Johannessen, et al., 2015, s. 108). Vi er derfor bevisste på at dette kan påvirke svarene vi får gjennom intervju og konklusjonen.

4. Resultater

I dette avsnittet presenteres sentrale resultater og funn som er gjort gjennom intervjuprosessen. Svarene informantene har gitt er strukturert og systematisert under tilsvarende oppsett som teorikapittelet. I tillegg er det under-overskrifter som drøftes med teori under forskningsspørsmålene i diskusjonskapitlet. Enkelte sitater er trukket frem og underbygger hovedtendensene, og eventuelle avvik. Informantene i utvalg 1, 2 og 3 er gitt benevnelse i form av tall. Der det har vært behov for å eksemplifisere, sitere eller utdype noen av informantenes tilbakemeldinger er disse identifisert i parentes.

- Svar fra informantene i utvalg 1 er representert med tall fra 1 til og med 10
- Svar fra informantene i utvalg 2 er representert med tall fra 20 til og med 23
- Svar fra informantene i utvalg 3 er representert med tall 30 til og med 32

4.1 Kultur, organisasjonskultur og sikkerhetskultur

Utvalg 1

Opplæring, regler og rutiner

Syv av informantene nevner det å følge regler og rutiner som en stor del av sikkerhetskulturen. En av informantene (10) trekker frem at det er spesielt det virksomheten har fokus på som får mest oppmerksomhet. Videre finner vi at fire av ti nevner at sikkerhetskultur er opplæring og den sikkerheten man utøver og viderefører til andre ansatte. Her gir de bland annet eksempel på den kollegiale hjelpen ansatte gir til hverandre i form av påminnelser, det å hjelpe hverandre med å minne på de synlige reglene, og den daglige påvirkningen i arbeide med sikkerhet. Informant 2 beskriver sikkerhetskulturen på den fysiske arbeidsplassen som «sånn gjør vi det her», og trekker frem at normer ikke kan leses av et papir.

Sikkerhetskultur blir beskrevet av fire informanter (2 - 4 og 6) som en bevissthet om å ivareta samfunnsoppdraget og forvalte oppgavene på en trygg og sikker måte. Det er en «ryggmargsrefleks», og en beskrivelse av at alt arbeid som utføres skal være sikkert.

Halvparten av informantene sier de fikk opplæring som de opplevde beskrev og la grunnlag for sikkerhetskulturen da de startet i virksomheten. Dette var hovedsakelig rutiner, regler og taushetserklæringer.

Den andre halvparten ga tilbakemeldinger på at det var liten til ingen formell opplæring som beskrev den etablerte sikkerhetskulturen. To av informantene fortalte at de innarbeidede rutine ble gitt muntlig, og at det var en «far til sønn-kultur», og «sånn gjør vi det her» (2 og 9). Eksempler de trakk frem var «dette makuleres, og dette skal låses inn for kvelden».

En av informantene nevnte at etter å ha jobbet lenge i virksomheten var det usikkert på hvor de de ulike tingene var lært fra (10).

Påvirkning av visuell og fysisk sikkerhet på sikkerhetskultur

Informant 1 - 3, 5 og 7 forteller at de opplever at den fysiske og visuelle sikkerheten påvirker sikkerhetskulturen. Eksempler som trekkes frem er at det kommer mye «gratis» sikkerhet ved at det er en fysisk tilstedeværelse og at ansatte blir med «påskrudd», og at visuell sikkerhet er med på å forme en forventning. Tre av informantene som uttalte seg om sikkerhetskulturen og sikkerhetens påvirkning gjennom fysisk og visuell sikkerhet, trakk også frem at det ikke

nødvendigvis handler om det fysiske knyttet til jobblokasjonen. «Sikkerhetskulturen er ikke avhengig av de fysiske sikringstiltakene, men det hjelper med det visuelle» (3).

En informant (5) sa blant annet at visuell sikring på fysisk arbeidsplass kan være med å skape en falsk trygghet. Vedkommende sa at det er mange som føler seg mer beskyttet på grunn av de fysiske tiltakene.

Det sosiale kollektivet

Informant 2 trekker frem at en kan passe på hverandre gjennom det fysiske kollektivet, korrigere hverandre og være i tett dialog. Han sier at på hjemmekontor er den sosialiserende effekten mindre. En sosial effekt kan forebygge sikkerhet og det er enklere å holde seg orientert når en sitter sammen.

Halvparten av informantene nevnte følelsen av å bli sittende alene når man jobber hjemme. Når de sitter fysisk sammen er det enklere og holde seg orientert og enklere å drøfte og enklere å samarbeide om saker en er usikre på (1, 2, 6, 8 og 9). Informantene trekker frem at ved å sitte alene ivaretar man ansvaret mer på egenhånd, og det er utfordringer ved at det ikke er like lett å se om en bringer nye sårbarheter inn. Det nevnes at en er ikke like tilgjengelig og det ikke er like lett kan ta kontakt med hverandre som når en er fysisk sammen. De sier at det blir en mangel på sosial kontroll og at det blir lettere for ansatte å ta snarveier i og med at man ikke blir sett like mye som når man er fysisk på jobben. Informant 6 trekker frem at trangen til å sosialisere seg, og oppleve sosial tilhørighet når man sitter mye hjemme, kan medføre at ansatte tar med jobben ut på kafe ol. uten å tenke på at man eksponerer arbeide og i verstefall virksomhetens verdier. Informantene nevner at det kan bli lettere og slappere på å følge rutiner når en er hjemme. Informant 2 legger til at det å jobbe hjemmefra representerer en utfordring fordi sosialiseringen rundt det å tenke sikkerhet blir svakere. Hendelser kan bli noe vi «snakker om» og tar for gitt at det håndteres av andre.

Fysiske dokumenter og graderte dokumenter

Det kommer også frem fra flere av informantene at det er en bekymring rundt papirer og notater som blir liggende fremme, og at det er noe svekket/liten bevissthet rundt ivaretagelse av informasjon hos ansatte. Informant 1 og 5 forteller at det å arbeide med graderte papirer ikke lar seg ikke gjøre. Papirer og notater som blir liggende synlig hjemme. Det vil også være utfordringer for de som arbeider på graderte nett. Informant 5 tar også opp hvordan opplæring av nytilsatte tar lenger tid og det er sårbart for sikkerheten. Å oppdage, monitorere og behandle avvik vil kunne by på nye utfordringer kommer frem av informant 2.

«Arbeidsgiver har for mye tillit til ansatte og for liten bevissthet om hvilke sikkerhetsutfordringer ansatte står ovenfor» (6).

Utvalg 2

Fysiske dokumenter og graderte dokumenter

Blant tilbakemeldingene fra de fire deltagerne i utvalg to trakk tre av informantene frem utfordring knyttet til kontrollen på fysiske dokumenter og papirer. Her ble det blant annet eksemplifisert med at fysiske papirer/dokumenter under-graderes med den hensikt så de kan tas med hjem (23). En av informantene (21) hadde mer fokus på digitale løsninger som ikke er fullt utviklet og usikkerhet knyttet til omfanget av sensitiv informasjon som går over epost.

Sikkerhetskultur på arbeidsplassen vs. hjemme

Tre av informantene mener det er lite som skiller måten å jobbe på når en er fysisk til stede og når en jobber hjemmefra. Alle trekker frem viktigheten av å skape en bevissthet for hvorfor regler er som de er, bevisstgjøring på hvordan omgivelsene påvirker sikkerhetsadferden, både på arbeidsplassen og når arbeidet utføres fra hjemmekontor. Det er summen av alle tekniske, organisatoriske og menneskelige faktorer som spiller inn i en god sikkerhetskultur (21).

Det sosiale kollektivet

Informant 21 beskriver at «Hjemmekontor mangler det dynamiske miljøet hvor man kan få nyttig informasjon under en kaffepause i gangen.» Alle informantene i utvalg 2 beskriver det ansvaret de har som ledere på å informere ansatte.

4.2 Adferd

Utvalg 1

Av informantene i utvalg 1 svarte fem av informantene at de ikke har observert eller opplevd kollegaer ha en annen adferd eller andre avvik i møter over digitale flater fra hver sine hjemmekontor. Informant 2 trekker frem at selv om den ikke har observert en annen adferd ville det uansett vært vanskelig å vite i og med at de fleste sitter med virtuelle bakgrunner og sånn sett har lite oversikt. To av informantene sier de har opplevd en annen adferd, og sett avvik der eksempelvis ansatte har benyttet seg av privat utstyr i arbeidet og har delt ting digitalt som enn ikke burde.

Jobb og privatliv

Informant 6 og 10 sier det vil være lettere å blande jobb og privatliv. Både ved å drive med private gjøremål i arbeidstiden, men også virksomhetens utstyr benyttes til private formål. «... man får et mer privat forhold til utstyret» (6). Informantene forteller at sikkerhetskulturen endres da privatlivet kommer nærmere inn på arbeidslivet. De nevner at multitasking mellom det private og jobb øker i større grad. Informant 10 forteller at det kan bli lettere å dele passord og innlogginger til telefoner, nettbrett og pc med familie og venner når dette har fast plass hjemme.

Forventinger fra leder

Seks av ti informanter svarer at de tror ledere forventer at ansatte skal opptre på samme måte som på kontoret og at de tar med seg kulturen hjem. Det eksemplifiseres med blant annet leders forventning, der de som arbeidstaker tar mer ansvar for sine handlinger på hjemmekontor og at ansatte skal tenke selv.

Utvalg 2

I utvalg 2 er det ingen av informantene som svarer at de ikke har observert endringer hos sine ansatte.

Forventninger til ansatte

To av fire informanter fra utvalg 2 mener ansatte må være bevisste over situasjonen og hvor de jobber fra. De forventer at ansatte gjør som på kontoret, og kanskje er enda mer bevisste i tillegg og tenker på omgivelsene rundt seg. Man skal være bevisst uansett hvor man arbeider fra.

4.3 Risiko og risikopersepsjon

Utvalg 1

Informantene (7 – 9) forteller om faren ved at noen hacker seg inn på det private nettet til husstanden. Ansatte er koblet opp på usikre nett og hjemmenettet har ofte enklere passord enn på utstyret i virksomheten. Informantene legger frem at vi er for tilgjengelige, noe som kan være en sikkerhetsutfordring. Lett å koble seg opp/delta i digitale møter uten å tenke gjennom omgivelsene. Informantene forteller at man ikke benytter tilgjengelige hjelpemidler som øretelefoner for å forhindre at andre hører det som bli sakt. Informant 9 sier at ved å ha to arbeidsplasser er man utsatt to steder. Det oppstår en dobbelrisiko.

Påvirkning av visuell og fysisk sikkerhet på sikkerhetskultur

Informant 7 var tydelig på at den fysiske sikringen påvirker sikkerhetskulturen fordi det er lett å føle seg trygg når man ser alle sikkerhetstiltakene. Den samme informant forteller at vedkommende tenker at hjemmet er trygt og sikkert, så av den grunn har ikke informanten gjort seg opp noen tanker rundt sikkerhetskultur når han jobber hjemmefra. En informant (9) beskriver sikkerhetskultur som et vanskelig begrep og sier at det er stor forskjell på sikkerhetskultur avhenge av hvor man jobber.

Et annet tema som blir løftet opp av informantene er hvordan de fysiske forholdene ikke er like gode og godt tilrettelagte som på en arbeidsplass. Informant 2 sier at det kommer mye gratis med fysisk tilstedeværelse, at fysisk sikring og sporbarhet er til for en grunn. Fire av informantene nevner spesifikke fysiske og visuelle tiltak som er med på å øke opplevelsen av sikkerhet. Dette er blant annet låste dører og låsbare skap, adgangskontroll og plakater som minner ansatte om hva de skal og ikke skal gjøre. «*Man føler seg trygg når man ser alle sikkerhetstiltakene*» (7). I og med at de fysiske og synlige sikringene faller bort blir sikkerhetsadferd mer knyttet til de virtuelle. Informanten trekker frem at det opprettes ikke adgangskontroll hjemme så man ender fort med og måtte stole på det man får hjem av utstyr og bare legge til grunn at noen har tenkt sikkerhet. Informant 9 forteller at å jobbe fysisk med hverandre, omgitt av synlige sikringstiltak og rutiner, skaper en automatisk bevisstgjøring. Det nevnes at det ikke er den samme forståelsen når en jobber hjemmefra og ikke den samme bevisstheten.

Bosituasjon

Flere av informantene refererer til utfordringer med bo-situasjonen når det jobbes hjemmefra (5, 6 og 8 - 10). De trekker frem ansatte sine forskjellige boforhold og forskjellig privatliv. Dette nevnes som en av utfordringene da det kan skape vanskeligheter for den ansatte å jobbe under rolige, kontrollerte og sikre rammer. De sier det kan være flere i rommet når ansatte skal gjennomføre møter på Teams. Med bakgrunnsfilter og mute-knappen på vil det være vanskelig for de på andre siden av møte å vite hvem og hvor mange som egentlig deltar i samtalen, eller hvor vedkommende befinner seg. Informantene sier det er sikkerhetsmessige utfordringer med å jobbe med sensitive og gradert informasjon når en vet at det er flere andre til stede hjemme.

To informanter trekker frem at unge ansatte ofte kan bo i bo-felleskap med flere andre ikke-familiære personer, og ofte uten samme muligheter for å jobbe skjermet (8 og 10). Det trekkes og fram at hvis en bor trangt og må ha vinduer og dører åpne for å lufte, gjør det

enklere for andre å lytte til samtalene som blir gjennomført. Informantene påpeker at det vil være vanskelig å ha kontroll på hvem som går inn og ut av området.

Utvalg 2

Jobb og privatliv

Informant 21 mente det ikke er noen forskjell på om man er fysisk til stede eller om man er på hjemmekontor. Det handler heller om tilganger på tilfredsstillende verktøy, og at det ikke nødvendigvis er en ny risiko bare fordi man er mer på hjemmekontor.

Påvirkning av visuell og fysisk sikkerhet på sikkerhetskultur

Informant 21 trekker frem hvordan den mentale risikovurderingen til den enkelte kan påvirkes ut ifra om en er på det som oppleves som trygt og sikkert (gjennom sikring) på en arbeidsplass, kontra det å sitte hjemme.

4.4 Sikkerhetsstyring og sikkerhetsledelse

Utvalg 1

Det kommer frem av informant 3 og 5 at det er lite til ingen krav eller føringer fra arbeidsgiver som beskriver hvordan ansatte skal ha det hjemme, under sine boforhold, eller om man skal følge de samme rutinene som på kontoret. Informantene nevner at det er stor frihet til den ansatte. Informant 2 sier at sikkerheten blir opp til egen fortolkning.

Fokus på sikkerhetsmessige utfordringer

Fire av informantene gir tilbakemelding på at det fokuset de har opplevd har vært knyttet til digitale verktøy og systemer. Her trekker og en av informantene frem e-læring og utfordringen med at dette ikke er obligatorisk (6). To informanter i denne gruppen sier at i tillegg til fokuset på digitale verktøy, er temaer som omhandler sikkerhetskultur tatt opp på avdelingsmøte (1 og 6). Tre av informantene i denne gruppen gir tilbakemelding på at til tross for det fokuset de har opplevd virksomheten har på sikkerhet, er dette ikke satt i system og oppleves som mer tilfeldig basert på hvem som jobber i avdelingen (1, 5 og 6).

Informant 6 uttalte *«Det har vært noe fokus, men de (arbeidsgiver) er langt fra å skjønne hvordan arbeidshverdagen ser ut hjemme hos mange ansatte» «Organisasjoner forstår nok ikke hvilket ansvar de har latt det være opp til hver enkelt hjemme»*

Informant 5 uttalte *«Det gjøres mye for å ivareta sikkerheten, men det er fortsatt en jobb å få ut informasjonen som trengs blant ansatte»*

Opplæring, regler og rutiner

Det går igjen hos flere av informantene at arbeidsgiver har et ansvar med å stå for hvilke verktøy som skal brukes for å nå målene, og gi tilstrekkelig opplæring for å mestre oppgavene. Arbeidsgiver må formidle hvilke verdier man forvalter så ansatte har en forutsetning til å ta riktige valg. Det kommer fram at det forventes at arbeidsgiver har tenkt på sikkerheten knyttet til det utstyret som benyttes. Og at fagspesialister har tenkt på sikkerheten så han selv ikke må tenke på det hele tiden. Forventer at arbeidsplassen er trygg å være på. En informant sier det må legges til rette så det er vanskelig å gjøre feil. At det blir lagt til rette sånn at man ikke gjør ubevisste feil. Det er mange krav og regler å vite om så arbeidsgiver må legge til rette og hjelpe så man ikke gjør ting som ikke er lov. Informasjonen må være tydelig. Det man skal kunne må være obligatorisk.

En informant gir tilbakemelding på at det ikke er noe særlig formell opplæring. Mye erfaring fra skulder til skulder. Mye u-uttalt som danner grunnlaget for måten man jobber på gjennom sosialisering (2).

Utvalg 2

Opplæring, regler og rutiner

Tre av informantene svarte på hvilken informasjon som gis for å inkludere ansatte i den etablerte sikkerhetskulturen. To av informantene trakk fram taushetsplikt, etiske retningslinjer, regler og rutiner som noe av det som gis til ansatte. I tillegg nevnte en at det til tider sendes ut opplæringsvideoer. En av informanten trakk fram at det ikke nødvendigvis var lik opplæring innen sikkerhetskultur i alle avdelingene. En av bakgrunnene han ga for dette var det det ofte var avhengig av at det var en dedikert «sikkerhetsperson» på avdelingen som påtok seg ansvaret (23).

Det var kun en av informantene som ga tilbakemelding på at det var et pågående arbeid med ny sikkerhetsstrategi og at implementeringen av denne «var viktig for sikkerhetskulturen».

Tre av informantene trakk frem at de retningslinjene og veilederne som eksistere pr dags dato, ikke var oppdaterte, ikke tok høyde for utviklingen, og ikke beskrev hvordan ansatte burde jobbe når de var på hjemmekontor. To av informantene i denne gruppen trakk fram at enkelte retningslinjer ikke var direkte tilknyttet arbeidsplassen men hadde en overføringsverdi til hjemmekontoret. Eksempler som ble trukket frem var IT instruksjoner og retningslinjene som omhandlet hvordan ansatte skulle opptre i de offentlige rom. Informant 21 mente at rent prinsipielt var det ikke stor forskjell på hjemmekontor og det offentlige rom. Samtidig trakk informanten frem at med økt bruk av digitale flater og videomøter ville det

kanskje bli aktuelt å oppjustere noen retningslinjer når den nye «normalhverdagen» skal planlegges.

Leders ansvar

En av informantene sier dette «Jeg tror ikke sikkerhetskultur eller sikkerhetsstyring har en tilstrekkelig plass i virksomheten, den trekkes frem i "festsammenheng" for å høre fint og glansete. Noen ganger blir sikkerhetskulturen trukket frem når det passer seg, og andre ganger som et hår i suppen, ett hinder for gjennomføring av enkelte saker» (34).

4.5 Kommunikasjon

Utvalg 1

Informant 9 sa det ikke deles nok informasjon fra ledere på hva som er trygt å gjøre fra hjemmekontor, samt bakgrunn for beslutningene.

Fokus på sikkerhetsmessige utfordringer

Ni av de i alt 10 informantene besvarte spørsmålet om de opplevde at virksomheten har hatt fokus på sikkerhetsmessige utfordringer i forbindelse med overgangen til hjemmekontor. Her svarte fem av informantene at de ikke har opplevd at det har vært noe direkte fokus, og trekker frem at de ikke har hørt at temaet har vært oppe i naturlige møtepunkt som avdeling/teams møter ol. To av denne gruppen med informanter trekker frem at det er sendt ut e-læring, men at disse ikke er obligatoriske og at det ikke har vært stilt noen krav til gjennomføring (8 og 9).

Et eksempel som trekkes fram som en forklaring på at informanten tror temaet sikkerhetskultur ikke er tatt opp på avdelingsmøter er at lederne tar det litt for gitt at man har en etablert kultur og at de følger de reglene man allerede har.

Utvalg 2

Jobb og privatliv

To av informantene trakk frem usikkerheten ansatte kan oppleve på hvilke regler som gjelder i overgangen til hjemmekontorløsninger som påvirker det som er «satt» i en organisasjon.

Leders ansvar

Alle informantene er enige i leders ansvar med å sørge for at ansatte har riktig og tilstrekkelig informasjon om hvordan sikkerhetskulturen og sikkerheten kan ivaretas på hjemmekontor. «En leder må forklare hva som er verdiene og hva som er utfordringene for at ansatte skal kunne sette seg inn i hvorfor sikkerhetskulturen er viktig» (22). Samtidig trekker en av

informantene frem at det er viktig at ansatte har en så stor interesse at man leser og får med seg informasjonen (23). Det blir av flere informanter vektlagt at ansatte er en sterk ressurs gjennom gode innspill og høy kunnskap.

En av informantene trekker frem, at til tross for sin lederposisjon, så savner han dette fra sin leder igjen.

Alle informantene er enige i at det skulle vært mer diskusjon rundt tematikken om sikkerhetskultur på hjemmekontor. «*Det må settes av mer tid til å snakke om ulike perspektiver av sikkerhet med ansatte på hjemmekontor*» (21). En av informantene nevner og utfordring å lære bort sikkerhetskultur til nytilsatte når disse stort sett blir arbeidene fra hjemmekontor.

Informasjon om sikkerhetsmessige utfordringer

En informant sier at han selv gjerne skulle fått mer informasjon fra sin leder igjen om hvordan opptre i offentlig rom og på hjemmekontor. Informant 21 forteller at som leder er man ansvarlig for at sikkerhetskultur på hjemmekontor er ivaretatt. Han har ikke hatt samtaler med sine ansatte om sikkerhetsutfordringer på hjemmekontor. Det har vært et generelt fokus i organisasjonen på sikkerhet da man ble flyttet over til digitale plattformer. Det har vært sikkerhetsmåned med digital sikkerhet og informasjon om sikkerhet har gått i andre kanaler. Informant 22 har tatt det opp på temamøter.

Forventninger til ansatte

Informant 20 sier at han selv må bli enda bedre på å bli konkret til ansatte om hva som forventes av dem når de jobber på andre steder enn den fysiske arbeidsplassen.

Informant 22 sier at hvis ansatte er usikre må de spørre enten han eller andre. Ut ifra den praksisen han ser på kontoret er opplevelsen i dag at kulturen er god. Han forventer at ansatte har kontroll, setter seg inn i sine rutiner og retningslinjer, og at de er bevisste over hva de arbeider med og hva det betyr.

Når det gjaldt hvordan regler og forventinger skulle kommuniseres ut til ansatte, var det kun to av informantene som ga et svar på dette. Informant 20 trakk frem at dette kunne kommuniseres ut gjennom samtaler eller at ledere hadde sjekklister de kunne gå gjennom med sine ansatte. Informanten trakk frem at dette ville forsterket sikkerhetskulturen i organisasjonen. Begge trakk frem viktigheten av at de som ledere fulgte opp det som ble utarbeidet «på toppen» med å synliggjøre viktigheten ved å ta fokuset med videre ned i organisasjonen.

«Det bør bland annet kommuniseres ved en kombinasjon av ledere som setter en standard og systemer som understøtter standarden, og rutiner og instruksjoner som igjen understøtter dette» (21).

«Er det viktig for lederen, er det viktig for ansatte» (20).

4.6 Sikkerhetskultur og styrende dokumenter

Utvalg 3

Informant 30

Informant 30 beskrev essensen av sikkerhetsstyring som de styrende dokumentene som eksplisitt forteller adferdsmønster knyttet til sikkerhet i ulike situasjoner. De er primært rettet mot arbeidsplassen. Informanten sier at i den «nye normalhverdagen» kan forsyvningsløsninger benyttes. Det vil si på kontorer hvor en har mange fysiske og tekniske ting på plass følges ett sett med felles regler, men når mulighetene til fysisk sikring forsvinner på hjemmekontor, kompenseres dette med mer fokus på organisatoriske og menneskelige tiltak.

Styrende dokumenter forteller ansatte hva som gjelder på det fysiske kontoret og hva som gjelder på hjemmekontoret. Eksempler han trekker frem som et slik styrende dokument, er regler som beskriver at ansatte må arbeide fra et sted hvor informasjon skjermes. I tillegg må det gjennomføres opplæring av ansatte. De styrende dokumentene må utformes slik at sikkerhet ivaretas på alle de stedene hvor ansatte kan jobbe fra.

Styrende dokumenter er ment å få alle til å tenke og handle likt. Informanten beskriver det som et forsøk på å lage et byråkrati i positiv forstand. Han sier det er den eneste reelle måten virksomheten kan styre flere på samtidig, og at resultatet blir nokså likt.

De styrende dokumentene må være tilpasset den situasjonen folk jobber i. Det vil si at alle forhold må ivaretas, og ansatte må forstå hvilket «forhold» de befinner seg i og hvilke sett med virkemidler som gjelder i det tilfellet. Et eksempel han trekker frem som kan sørge for dette er sjekklister.

Et annet moment informanten trekker frem er at styrende dokumenter kan hjelpe organisasjoner med å styre ansatte inn i et riktig løp, men de tar ikke bort muligheten for at ansatte «gir blaffen» i å følge de. Det må ivaretas av sikkerhetskulturen. I hvilken grad følger

ansatte de reglene som er gitt, også når ingen «ser de». Informanten trekker frem eksempel om bilbeltebruk, og hvorvidt en også tar på bilbelte i buss og taxi.

Informanten sier at jo mer en følger regelverket, og ikke tøyer det, jo mer sikkerhetskultur kan en si at en har. Informant 30 sier han antar er den beste måten å endre folks adferd på, oppnås gjennom teknologi og å legge til rette slik at ansatte ikke kan gjøre feil. Dersom ikke det lar seg gjøre er det regler og styrede dokumenter som må beskrive arbeidsutførelsen. Sikkerhetskulturen brytes mot det å gjøre ting lettvis og det å gjøre ting sikkert. Sikkerhet handler om tillit og at ansatte tørr å rapportere om sikkerhetsbrudd, også sine egne.

Om alle ansatte bør kunne arbeide fra hjemmekontor er et spørsmål han selv stiller seg. Informanten sier ansatte bør behandles likt, men at det samtidig betyr at de ikke nødvendigvis får de samme løsningene. Arbeid fra hjemmekontor som kan påvirke sikkerheten bør avgjøres gjennom en sikkerhetsvurdering av arbeidsgiver. Til tross for styrende dokumenter trenger organisasjoner fortsatt sikkerhetskultur. Limet er tilliten som må ligge mellom arbeidsgiver og at ansatte søker å oppnå den sikkerheten som er nødvendig. Samtidig må ansatte ha tillitt til at de kan melde ifra om sikkerhetsbrudd til arbeidsgiver uten å bli urettmessig straffet.

Informant 31

Informanten var tydelig på at en blir nødt til å legge om sikkerhetsstyringen for den «nye normalen». Det vil ikke være mulig å utarbeide en regel som gjelder for alle, så istedenfor bør virksomheter ha et individuelt fokus. Han trekker frem at ingen hjemmekontor er like. To ansatte kan ha samme dataløsning og teknologiske virkemidler, men hvordan omgivelsene er rundt vil ikke være likt og kan skape en sikkerhetsutfordring eller mulighet for avvik.

«Har hørt om ledere som har gjennomført individuelle samtaler med sine ansatte for å finne ut hva den enkelte trenger for å gjennomføre sine oppgaver i sitt hjem. Dette kan også selvfølgelig føre til at enkelte ikke kan gjøre alle oppgaver» (31).

Informant 31 er ikke overrasket over at styrende dokumenter ikke er oppdatert og tilpasset den økte bruken av hjemmekontor. Samtidig trekker han frem utfordringen på hvorvidt disse uansett var kjent før ansatte i større grad var overført på hjemmekontor. Han sier han selv opplever at virksomheter som allerede hadde etablert mulighet for hjemmekontor før pandemien, har utviklet en større og tryggere sikkerhetskultur, enn de som måtte hoppe i det under ekstraordinære omstendigheter.

Informanten sier han ikke har hørt om noen virksomheter som har sagt at de ikke kan ha hjemmekontor pga. sikkerheten. Under pandemien var prioriteringene annerledes. Han sier det vil være annerledes når virksomhetene nå skal gjøre vurderinger om i hvilken grad de skal fortsette med hjemmekontor for ansatte. Han trekker frem at vurderingene i dag er basert på mer erfaring ved at ansatte allerede har jobbet hjemmefra i rundt ett år, nødvendig utstyr er tilgjengelig. Det er mer tid til å følge opp ansatte og det kan tas flere og bedre valg rundt hvordan rutiner og krav skal være for hjemmekontoret.

Informanten sier at det sammenlignet med før, ikke har skjedd veldig mange flere sikkerhetsk hendelser i hjemmekontortiden under pandemien og hendelser med kryptovirus ville økt uansett. Han sier videre at det kan diskuteres sårbarheter ved å jobbe hjemme, som dårlig passord og IKT forståelse og dårlig sikkerhetskultur. Dette sier har eksisterte og var et tema også før pandemien og hjemmekontor startet. Et eksempel informanten trekker frem er en visuell beskrivelse fra en kollega av han: *«Hvis banken skulle bli stengt, og alle ansatte måtte jobbe hjemmefra. Da må banken dele ut alle gullmynter og kontanter til ansatte som de da må oppbevare og håndtere arbeidet fra sitt eget hjem. Fra sitt eget hjem må ansatte da drive denne virksomheten. Her vil da være hundre forskjellige måter å beskytte disse pengene på avhengig av hvordan den ansatte bor, og hvilke tiltaksmidler den har for å evt. låse bort pengene trygt»*. Informanten trekker paralleller til det å forvalte verdiene til en virksomhet når ansatte jobber hjemmefra i 2021. Ansatte har kanskje ikke gullmynter, men har andre verdier de forvalter på veiene av en virksomhet, som eksempelvis informasjon ol. – hvordan forvalter og beskytter man denne verdien best mulig.

Videre sier informanten at forventningene fra ledere til ansatte er viktig. Hva kan ledere forvente av ansatte, og motsatt. Hva er reglene, hva er det ansatte må tenke på, hva må de gjøre, hvordan løser ledere og ansatte dette sammen? Informanten mener slike dialoger kombinert med gode styringsformer vil gi stor effekt for sikkerhetskulturen på hjemmekontor. Han sier det er viktig at virksomheter bruker de erfaringer de har gjort seg under pandemien, til å utarbeide en ny start med gode sårbarhet- og risikovurderinger opp mot arbeidssituasjonen og virksomhetens verdier. Virksomhetene blir nødt til å legge om sikkerhetsstyringen for den nye normalen.

Informant 32

Informanten var tydelig på at sikkerhetsarbeidet må løfte inn i styremøter, ledermøter, og jobbes med på lik linje som man arbeider med HMS. Det må arbeides med å

belyse positive årsaker til at det arbeides med sikkerhet. Verifikasjon og oppfølging av ansattes kompetanse, forståelse, praktisk-tekniske muligheter til å innfri uansett hva det måtte være er helt sentralt.

Videre sier informantene at selv om vi ser hverandre over digitale plattformer er kultur vanskelig å bygge når vi ikke er samlet. Han trekker fram at i virksomheter med mange ansatte kan man risikere å aldri møte den personen som er ansvarlig for kulturen eller at situasjoner hvor de mellommenneskelige og organisatoriske faktorene for å lykkes ikke er tilstrekkelig til stede. Det er opplagt for informantene at det må gjennomføres nye risikovurderinger når virksomheter sender ansatte til hjemmekontor. Det kan også være et behov for ulik behandling av ansatte og ulike tilbud avhenge av de sårbarhetene ansatte selv har omkring seg i sine private hjemmekontorløsninger. Det bør sees mer individuelt på hvilke oppgaver, muligheter, sårbarheter, den totale arbeidstageren man er osv. for hver enkelt ansatt. Informant 32 sier hovedansvaret for sikkerhetskulturen ligger til virksomheten, men det er også lov for ansatte å ta del i arbeidet. Et annet viktig poeng informantene påpeker er at ledere og sikkerhetsansvarlige ikke må tro at man oppnår god sikkerhet gjennom hemmelighold. «*Jeg vet om noe som er farlig, men kan ikke si hva det er, og derfor må du gjøre som jeg sier*» (32). Sikkerhet må ikke bli ekskluderende, men i større grad inkluderende.

5. Diskusjon

I dette kapitlet besvares forskningsspørsmålene med teori og empiri. Forskingsspørsmål 1 besvares gjennom å se på hovedtrekk fra teori om organisasjonskultur og sikkerhetskultur som diskuteres med funn og empiri fra utvalg 1 og 2. Forskingsspørsmål 2 besvares ved å se på de faktiske forholdene som informantene fra utvalg 1 og 2 har beskrevet gjennom empiriske funn. Dette er strukturert gjennom diskusjonskapitlet der empirien diskuteres mot teoribidragene. Forskingsspørsmål 3 besvares ved å diskutere hva virksomheter bør gjøre, sett i lys av informasjonen som er diskutert i forskningsspørsmål 1 og 2. Informantene i utvalg 3 er fagpersoner innen ulike emner i sikkerhet, og empiriske funn fra deres tilbakemeldinger bidrar til diskusjonen i dette forskningsspørsmålet.

5.1 Hvordan tilrettelegges det for god sikkerhetskultur på hjemmekontor

I dette kapittelet vil informantenes oppfatning av ulike utfordringer de mente var viktig for sikkerhetskulturen lagt frem, samt hvilken betydning eller plass den hadde fått i overgangen til hjemmekontor.

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver det kollektive i en organisasjon som et sosialt system som bevisst er utformet på en måte som gir den mest effektive måten å løse oppgaven på. Det å gjøre organisatoriske endringer som å sende ansatte på hjemmekontor betyr at det bør være en gjennomtenkt plan om at dette vil være mest effektivt for virksomheten. Veldig ofte er en slik vurdering og beslutning tatt på bakgrunn av økonomisk effektivitet, altså spare eller tjene mest mulig.

De fleste virksomheter har visjoner, overordnede styrende dokumenter og interne retningslinjer som sammen har som formål og enten direkte, eller indirekte bidra til å ivareta virksomhetens sikkerhet. Et eksempel i statlige virksomheter er den politiske bestemte virksomhetsstrategien (DFØ, 2020). Indirekte kan vi si at den danner et felles grunnlag for å ivareta sikkerheten i virksomheten, gjennom å beskrive fremgangsmåte for hvordan virksomheten skal jobbe for å utføre samfunnsoppdraget og de overordnede målene. Til sammen kan vi si at alle disse dokumentene er med på å danne de rammene som gjelder for virksomheten, hvilke forventninger vi kan ha til de som virksomhet, og hvordan ansatte innenfor disse rammene skal arbeide.

Eksempler fra åpne nettider og hjemmesider til analyseobjekter som passer inn i segmentet for studie, beskrives overordnede visjoner, strategier og planer, og hvordan de oppnår, og skal oppnå målene gjennom arbeidet de utfører. Sammen danner det et bilde av en uttalt enighet om at i «*vår virksomhet jobber vi sammen om dette...*». Dette støttes av Schein (2004) der han beskriver de uttalte verdiene som en av tre faktorer som er med på å danne grunnlaget for kulturen i virksomheten. Gjennom ansettelsesavtaler kan det av arbeidsgiver/ledelsen forventes at ansatte både forplikter og holder seg oppdatert på interne regler og retningslinjer, visjoner og mål.

Eksempler på tekster som beskriver uttalte verdier er «*Arbeidstakers lojalitetsplikt går ut på at arbeidstaker må opptre i samsvar med virksomhetens interesser*», «*leder- og medarbeiderplattformer som etterleves av alle*», «*Statsansatte plikter å melde fra til arbeidsgiver om forhold hun eller han blir kjent med som kan påføre arbeidsgiver, ansatte*

eller omgivelser tap eller skade», «Vi er fleksible og endringsdyktige, og er gode på omstillingsprosesser», og «...det er en sammenheng mellom kravet til åpenhet, lojalitet og plikten til å rapportere om uheldige forhold i virksomheten».

De fleste visjoner og strategier er overordnede og går ikke ned i detalj på alle ulikheter, utfordringer og forskjeller knyttet til selve utøvelsen av arbeidet. Satt på spissen kan virksomhetene sånn sett med dekning si at de har tilrettelagt for å ivareta sikkerheten og sikkerhetskulturen uansett hvor ansatte jobber fra. Dette inkluderer og ansatte som arbeider fra hjemmekontor. Det blir vel så mye ansattes ansvar og etterleve de overordnede føringene uansett hvor de sitter. Men blir dette for lettvindt, og er det rimelig å kreve dette fra ansatte? Ved store endringer og økt bruk av hjemmekontor, ville det ikke vært i virksomhetens interesse å sikre seg at ansatte faktisk ivaretar sikkerheten? Og at de har de forutsetningene som skal til for å kunne gjøre det? Bare halvparten informantene i utvalg 1 fortalte at de signerte ulike forpliktende dokumenter som eksempelvis taushetserklæring og andre regler ved oppstart.

I overgangene til hjemmekontor var det ikke gitt spesielle føringer, informasjon eller veiledning til ansatte om hva som var forventet, eller hvordan de best kunne fortsette og ivareta sikkerheten fra hjemmekontoret. Dette kom fram fra både informantene i utvalg 1 og utvalg 2. Den økte bruken av hjemmekontor med de kjente og ukjente utfordringene knytte til sikkerhet, kan i denne oppgaven beskrives som en større endring for virksomhetene. Til tross for dette, og at det er anbefalt å gjennomføre risikovurderinger ved større endringer (NSM, 2015) var det ingen av informantene som kjente til at en slik risikovurdering var utført, eller at det var planlagt. Flere av informantene reflekterte over at det antageligvis ville vært hensiktsmessig og oppjustere noen retningslinjer nå som større deler av virksomheten arbeidet gjennom digitale flater. Samtidig viser tilbakemeldingen fra analysen av funn at det nødvendigvis ikke er en så stor opplevd endring i forbindelse med økt arbeid fra hjemmekontor, og at det tvert imot fra utvalg 2 trekkes frem at hjemmekontor ikke utgjorde en ny risiko. Den subjektive oppfatningen av risiko støttes av teori fra Drottz-Sjöberg & Sjöberg (2003), og kan være med på å utfordre hvilke risikoer som får et fokus i virksomheten. Dette kan og ha bidratt til å påvirke hvilke prioriteringer sikkerhetskultur på hjemmekontor har hatt.

Som både Bang (2011) og Reason (1997) beskriver dannes sikkerhetskultur blant annet gjennom felles verdier, mål og holdninger, og gjerne når disse elementene er satt inn i et

felles kollektiv. I overgangen til hjemmekontor hvor hyppigheten av de felles fysiske møtetreffene bortfaller, kan sikkerhetskulturen slik vi er mest kjent med den i dag utfordres. Sikkerhetskulturen skapes ikke nødvendigvis gjennom lover, rutiner og regler. Aven et al. (2018) skriver at dette også skapes gjennom den kollektive forståelsen av hva som er farlig, og en felles oppfatning av at «sånn gjør vi det hos oss». Informantene våre har ikke opplevd at sikkerhetskultur har vært et tema på arbeidsplassen i overgangen til mer bruk av hjemmekontor. Empiri fra utvalg 2 støtter dette og sier at det burde vært noe mer fokus eksempel gjennom tema på avdelingsmøter ol. Sosiale arenaer som normalt sett ville bidratt til å bygge sikkerhetskultur, er slik informantene beskriver det ikke blitt erstattet eller fått tilsvarende fokus etter overgangen til hjemmekontor. Det kommer fram blant informantene at de ikke er kommunisert ut noen krav eller forventinger som forteller de hvordan eller hva som er forventet av dem når de arbeider hjemme, med unntak av det som går på produksjon. Sånn sett kan det oppleves at selve grunnlaget for å skape den adferden som skal bidra til god sikkerhetskultur ikke er etablert for den nye «normalhverdagen».

Det forventes av ledere og virksomheten at ansatte skal fortsette å arbeide som før, og at det som gjelder på arbeidsplassen og gjelder på kontoret. Dette gir både informantene i utvalg 1 og i utvalg 2 uttrykk for. Utfordringen er at det kan være andre sårbarheter når ansatte arbeider fra andre steder enn den fysiske arbeidsplassen. Noen av disse sårbarhetene viser seg gjennom det enkelte av informanten mener er manglene muligheten til å «sjekke ut med kollegaer» dersom de har spørsmål. Spesielt er det utfordringer knyttet til IKT som trekkes frem. Flere nettsider innen datasikkerhet viser til sårbarheter knyttet til hjemmekontor, datasikkerhet og cyberangrep (Bie, 2021; NorSIS, 2020; Fence, u.d.). Det er muligens dette området ifølge empirien det har vært mest fokus på å skape en felles kultur rundt for å ivareta sikkerheten ved en økt bevisstgjøring om nettsikkerhet gjennom e-læringer.

5.2 Hvilke utfordringer er det tilknyttet bruken av hjemmekontor?

Tilbakemeldingene og informantenes refleksjoner diskuteres opp mot temaene fra teorikapitlene, og er systematisert med overskrifter som gjenspeiler informantenes oppfatninger. Utfordringene som presenteres gjennom empiri i kapitlet er informantenes subjektive opplevelser. Analysedataene er systematisert ut ifra de ulike utfordringene informantene trakk frem.

5.2.1 Organisasjonskultur og Sikkerhetskultur

Det sosiale kollektiv

Berg (2014) beskriver en organisasjon som et kollektiv som er satt sammen for å fremme ett eller flere formål eller verdier. Videre sier Jacobsen og Thorsvik (2013) at et slikt kollektiv er et sosialt system som er formet slik at man skal få best mulige resultater ved å løse oppgaven.

Når ansatte i en organisasjon samhandler med hverandre og omgivelsene, utvikler de felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, og når disse igjen er relatert til sikkerhet, er dette med på å danne grunnlaget for sikkerhetskulturen i organisasjonen (Kongsvik, et al., 2018). På det tidspunktet informantene ble intervjuet var det en klar overvekt av tilbakemeldingene på at de p.t. utførte 80 prosent av arbeidet sitt fra hjemmekontor. For fremtidens arbeidsfordeling så de for seg både en 50/50 fordeling, og en fordeling der de arbeidet minimum to dager i uken fra hjemmekontor. Den økte bruken av hjemmekontor medfører både at ansatte selv ikke er like mye fysisk til stede på arbeidsplassen, og at miljøet ikke har en like forutsigbar kontinuitet, slik den var før den «nye normalhverdagen». Med andre ord kan det se ut til at ansatte ikke lenger er like tilgjengelige for hverandre gjennom det fysiske kollektivet, som Berg, Jacobsen og Torsvik beskriver.

Flere av tilbakemeldingene beskriver det en mister ved å være på hjemmekontor, er muligheten til å treffe kollegaer til lunsj, eller over en kopp kaffe for å snakke fag og jobb på en uformell måte. Funn fra informanten viser en tendens der de opplever den sosialiserende effekten som mindre når de sitter alene på hjemmekontor. Utføring som at det ikke lenger er like lett å ta kontakt, det blir vanskeligere og holde seg orientert, og mangelen på et godt samarbeid der ansatte kan drøfte saker de er usikre på. Det blir også trukket fram at ved å sitte alene ivaretar man ansvaret mer på egenhånd. Dersom dette stemmer er det desto viktigere at den grunnleggende sikkerhetskulturen er ivaretatt. Det kollektive forståelsen (Aven, et al., 2018) av hva som er farlig må etableres gjennom samhandling og overføres til hjemmekontoret så farene reduseres, også når ansatte sitter alene og på egenhånd.

Funksjonalistisk perspektivet, top down, rammene som styrer kulturen

Ikke alle regler og rutiner som lever i en virksomhet er nedskrevne eller hugget i stein. Flere av disse kan være sedvaner og kultur en kollektiv gruppe har anlagt seg gjennom tid.

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver utfordringer der organisasjoner gjerne har flere uformelle regler som sier noe om hva som er akseptabelt og ikke innad i organisasjonen. Det

som skapes gjennom de uformelle reglene, er det Schein (2004) trekker frem som kunnskapen eldre og etablere ansatte lærer videre til nye medlemmer. Ved økt bruk av hjemmekontor kan dette både ha en positiv og en negativ innvirkning på sikkerhetskulturen.

De negative sidene er knyttet til den viktigheten informantene beskriver det sosiale kollektivet har av påvirkning på sikkerhetskulturen. En god sikkerhetskultur der den fysiske tilstedeværelsen, artefakter og synlige regler har en større innvirkning på ansatte, kan svekkes ved den distansen hjemmekontor har. Dette støttes av flere av informantene som trekker frem den daglige påvirkningen de har på hverandre med å ivareta sikkerheten. Dersom organisasjoner i større grad ønsker å styre kulturen for og oppnå et mål om bedre sikkerhet på hjemmekontor, kan situasjonen med den nye normalhverdagen benytte positive momenter fra det funksjonalistiske perspektivet. Som Kongsvik et al (2018) beskriver, kreves det nesten alltid involvering fra ledelsen for å skape en god sikkerhetskultur. Ved at ansatte i større grad arbeider fra digitale flater på ulike plasser, kan tydelige regler, føringer og verdier kommuniseres direkte til ansatte. Kulturen som normalt sett ville vokst frem gjennom fysisk tilstedeværelse, utfordres av hjemmekontoret og «far til sønn» eller «sånn gjør vi det her» kulturene, og legger i stedet til rette for at organisasjonen kan benytte mer strukturerte, styrte og formelle rutiner og regler. På bakgrunn av den informasjonen informantene har gitt, sier flertallet at de forbinder sikkerhetskultur med det å følge regler og rutiner som gis fra arbeidsgiver. En av informantene med lederansvar bekreftet at det var lettere og nå ut til ansatte når de er på hjemmekontor, både for oppfølging av arbeid, men også for å ivareta gjeldene rammer.

5.2.2 Adferd

Den adferden ansatte har på arbeidsplassen påvirkes av mange ulike faktorer. Det samme gjelder for adferden når ansatte arbeider fra hjemmekontoret. I et sikkerhetskulturperspektiv kommer vi igjen tilbake til beskrivelsen der adferd forklares med menneskelige holdninger, og at adferd (Stranden, 2019) vil påvirkes av vaner, felles normer og tradisjoner som en gruppe deler. Stranden sier videre at i tilknytning til sikkerhetsarbeid må adferden og sees i sammenheng med årsaken til at handlingene utføres og hvordan den kan påvirkes til å utføre arbeide sikrere.

Sosiale normer beskrives som de uskrevne reglene, som påvirker adferden og oppførselen vår (Malmedal, 2020). Når ansatte i større grad er på hjemmekontor kan de sosiale normene endres eller avvike fra normene som ellers ville gjelde på den fysiske arbeidsplassen. Eksempler som støtter at adferden og de sosiale normene har endret seg i overgangen til økt bruk av hjemmekontor, kan vi både lese av ulike artikler, og fra informantene vi har snakket med. Av adferd knyttet til oppførsel og arbeidsutøvelse gir informantene tilbakemelding på som uendret i forhold til hvordan de ivaretar arbeidet fra sin fysiske arbeidsplass. De kommer frem at de stort sett ikke har opplevd avvikende adferd fra kollegaer de treffer over digitale plattformer. Der adferden blir trukket fram av informanten som andelenes enn fra den fysiske tilstedeværelsen er i større grad knyttet til endret kleskode og økt multitasking mellom private og jobberelaterte arbeidsoppgaver. I Dagens Næringsliv ble det publisert en artikkel skrevet av kleskonsept-grunder I.E.K. Jacobsen som tar opp denne utfordringen (Jacobsen I. K., 2020). I innlegget beskrives hvordan antrekket kan bidra til å endre den sosiale kleskoden som eksisterer på en fysisk arbeidsplass og påvirke konsentrasjonen. Selv om kleskode ikke nødvendigvis behøver å være sikkerhetsmessige utfordringer for en organisasjons verdier, kan den endrede holdningen og adferden som utvikles fra hjemmekontoret påvirke sikkerhetskulturen, som igjen kan skape sårbarheter og risikoer for virksomheten. De allerede uformelle strukturene som beskrives av Jacobsen og Thorsvik (2013), og som vanligvis vokser frem gjennom et felles miljø i en gruppe, kan tenkes at utfordres i enda større grad når ansatte er på hjemmekontor. Det kan ta enda lenger tid og oppdage og korrigere dersom det hadde vært et behov, før det er blitt forankret til «sånn gjør vi det her». Valg av antrekk er et eksempel på en forskjell Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker frem hvor adferden er ulik den som forventes ved fysisk tilstedeværelse, og i andre sammenhenger som eksempelvis hjemmekontor.

Multitasking trekkes frem av tre informanter som en endring i overgangen til arbeide fra hjemmekontor. De både observerer og opplever at det i større grad blandes mellom jobb og privat. Eksempler som trekkes frem er at de benytter organisasjonens utstyr til mer privat bruk, også mens de samtidig deltar i digitale møter. Forklaringer informantene presenterer er distansen til kollegaer. Der det på den fysiske arbeidsplassen ville vært synlig dersom det ble utført privat arbeid i arbeidstiden, er det i dag få kontrollmekanismer for dette.

De formelle strukturene sikkerhetskulturen kan deles i, beskriver Jacobsen og Thorsvik (2013) som de strukturene som blant annet legger begrensninger og forventinger knytte til

handlingsrom og handlingsfrihet i organisasjonen. Den forventende adferden gis sånn sett noen rammer. Det kommer fram fra analysedataen at det ikke er en tydelig forventning knyttet til ansattes adferd på hjemmekontor fra virksomheten eller lederne. Flertallet av informantene svarer at de *tror* ledere forventer en tilsvarende adferd som på kontoret, at de som arbeidstaker tar mer ansvar for sine handlinger, og at ansatte tar med seg arbeidsplassens kultur hjem. Dette stemmer med tilbakemeldingene lederne fra utvalg 2 på hva de forventer av adferd fra sine ansatte.

5.2.3 Risiko og risikopersepsjon

Sikkerhetskulturen på hjemmekontoret kan påvirkes av hvordan ansatte ser på risikoen rundt det å forvalte verdier, og å utføre arbeid fra eget hjem. Der sikkerheten på den fysiske arbeidsplassen i større grad gir seg til kjenne gjennom visuelle virkemidler som artefakter og fysisk sikring, og til et kollektiv og et fellesskap som formes ut fra dette. Dette kan være viktige faktorer som bidrar til å forme den ansattes subjektive risikopersepsjon, og en felles forståelse av sårbarheter, farer og risikoer som kan oppstå når ansatte arbeider fra hjemmekontor. For som Drottz-Sjöberg & Sjöberg (2003) beskriver er den opplevde risikoen subjektiv og avhengig av kunnskap og tidligere erfaringer.

Ut ifra analysesamlingen gis det en stor variasjon i hvilke risikoer og sikkerhetsmessige utfordringer de ansatte opplever kan forekommer fra arbeid på hjemmekontoret. Den ulike risikopersepsjonen er knyttet til alt fra hvilke stilling ansatte har, hvilke kunnskap de besitter og hva deres kompetansefelt er på arbeidsplassen. Sånn sett kunne en annen informantgruppe enn dette studiets utvalgt informantgruppe, med andre erfaringer og kunnskaper gitt andre svar på opplevde sikkerhetsmessige risikoer. En fellesnevner for mange av informantene i dette studie var risikoen forbundet med bosituasjon. Både fordi de selv opplevde og dele hjemmekontor med andre i husstanden, og fordi de opplevde og se andre i bakgrunnen hos sine kollegaer når de var i møter over digitale plattformer. Skepsisen til hva som befant seg bak «teams-bakgrunnene» ble også trukket frem som eksempler. En annen risiko som nevnes er trange boforhold og mangel på sosial kontakt. Dette medfører at ansatte forteller at de selv gjør, og observerer andre ta med pc på kafe eller til andre offentlige rom. Det kommer tydelig frem at risikoen oppleves som større hos «de andre» enn hos de selv. Dette kan ha en sammenheng med Renn (2008) sin beskrivelse der adferd hovedsakelig er drevet av persepsjon. Den individuelle intuisjonen som vurderer de ulike farene, bidrar til at ansatte

former forståelsen, sannsynligheten og konsekvensen ved å ta med hjemmekontoret ut, og hvorvidt de selv mener den risikoen kan aksepteres.

Få av informantene trakk frem digitale utfordringer som en risiko. Kun tre av de spurte var bekymret for digitale trusler som at hjemmenettverket ble hacket, eller ikke var et sikkert nok nett. De få funnene på dette er noe overraskende da oppmerksomheten knytte til digitale trusler har fått større oppmerksomhet i mediebildet. En av forklaringen som kan leses ut fra analysedata er at av den informasjonen som ansatte opplever å ha fått om sikkerhet på hjemmekontor er knyttet til digital sikkerhet og e-læringsprogram. Dette kan ha gitt tilstrekkelig kunnskap og erfaring til å forme den individuelle risikopersepsjonen.

En faktor som kom frem blant informantene, og som bidro til å påvirke risikopersepsjonen, var påvirkningen de fysiske artefaktene og visuelle sikringstiltakene hadde på den fysiske arbeidsplassen. Eksempler på dette var låste dører og låste skap til dokumenter, samt skilt og plakater som sa hva enn kan og ikke kan gjøre. Kongsvik (2018) beskriver artefakter som synlige og observerbare kulturuttrykk som for eksempel fysiske objekter, teknologi eller ritualer. Dette understøtter informantenes oppfatning av hvordan visuelle og fysiske sikkerhetstiltak på arbeidsplassen bidrar til å skape en felles forståelse av sikkerhet. De ga tilbakemelding på hvordan de opplevde å bli «påskrudd» når de ankom arbeidsplassen, og hvordan sikkerhetskulturen fikk en gratis pådriver gjennom visuell sikring. Samtidig ble sikkerhetene opplevd andelenes fra et hjemmekontor. Hjemmet ble sett på som et trygt sted og dette hadde innvirkning på hvordan ansatte så på risiko. Det kan tenkes at virksomheter som benytter mange og sterke virkemidler for å ivareta sikkerheten på den fysiske arbeidsplassen, er med på å skape en sikkerhetskultur som i større grad overføres til andre arenaer der ansatte arbeider fra. På den andre siden kan det plutselige fraværet av fokus på visuell sikkerhet bidra til å gi et inntrykk av at sikkerhet ikke er tatt på alvor i virksomheten, og at ansattes individuelle risikopersepsjon er det som styrer hva hver ansatt opplever som usikkert, eller ikke usikkert, ved sitt hjemmekontor.

Ut ifra informantenes svar kan det tolkes at organisasjonens opplevelse av risiko når ansatte arbeider på hjemmekontor, er ulik den risikoen ansatte selv opplever. Blant informantene med lederansvar var det en tydelig oppfatning på viktigheten ved bevisstgjøring på hvordan omgivelser påvirket sikkerhetsadferden. Samtidig var overvekten tydelige på at dette var uavhengig av hvor arbeidsplassen måtte befinne seg, og det var lite som skilte arbeidsmåten

fra de ulike arbeidsplassene. Det handler i større grad om tilganger på tilfredsstillende verktøy og at det ikke er en ny risiko bare fordi en er mer på hjemmekontor.

5.2.4 Sikkerhetsstyring og sikkerhetsledelse

Gjennom det funksjonalistiske perspektivet benyttes rutiner, regel og føringer fra ledere for å oppnå et ønsket mål for virksomheten og som legger grunnlaget for sikkerhetskulturen (Kongsvik, et al., 2018). Sikkerhetsstyring med søkelys på sikkerhet på hjemmekontor kan bidra til å videreføre, og legge til rette for god sikkerhetskultur, også når ansatte utfører arbeid utenfor den fysiske arbeidsplassen. Kongsvik, et al. (2018) trekker også frem hvordan sikkerhetsstyring bidrar til gode beslutninger for tiltak som forebygger uønskede hendelser, og å skape et kunnskapsnivå som gjenspeiler det faktiske eller forventede sikkerhetsnivået i virksomheten. Tilbakemeldingene fra flere av informantene i utvalg 1 kan tolkes som at de ikke kjenner til, eller opplever at virksomheten har sett på utfordringer knyttet til hjemmekontor. De gir tilbakemelding på at det fokuset virksomheten har på sikkerhet virker mer tilfeldig og personavhengig, fremfor systematisert og organisert. Utfordringer virksomhetene kan stå ovenfor dersom tilbakemeldingen til informantene stemmer, er at sikkerheten blir opp til subjektiv fortolkning. Personmodellen til Reason (1997) tar i utgangspunktet for seg yrkesskader og sikkerhet på arbeidsplassen. Overførbart til sikkerhet på hjemmekontor er mennesket fortsatt et handlende vesen som selv kan velge mellom sikker eller risikofylt adferd. Mange av de samme faktorene som skaper uønskede hendelser på en fysisk arbeidsplass, kan også skje fra et hjemmekontor dersom ansatte mangler ferdigheter, erfaringer eller kunnskap. En av informantene trekker frem at den tror ikke virksomhetene er klar over hvilket ansvar de har latt det være opp til hver enkelt ansatt å forvalte fra sitt eget hjemmekontor. Dette står i kontrast til mye av teorien bak sikkerhetsstyring. NSM trekker frem hvordan sikkerhetstilstanden i virksomheten må ha klare mål og være forankret fra øverste leder (NSM, 2015). Ved å følge denne modellen kan det skapes forutsigbarhet, forventning og økt kunnskap til ansatte på hjemmekontor.

Det var en bre enighet i begge utvalg 1 og 2 at retningslinjer og veiledere pr dags dato ikke var oppdaterte eller tok høyde for den nye utviklingen med økt bruk av hjemmekontor. Likevel var det blant informantene i utvalg 2, en større enighet av at enkelte retningslinjer hadde en overføringsverdi til hjemmekontoret, til tross for at de ikke var utarbeidet direkte

for dette. Dette kan ha sammenheng med at ledere oftere sitter nærmere toppen og både bevisst og ubevisst involveres i eksisterende sikkerhetsstyring i virksomheten.

5.2.5 Kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver kommunikasjon som det som holder en organisasjon sammen gjennom beslutninger, læring og skaper mening og samhold for de ansatte.

Kommunikasjon vil alltid være en av grunnsteinene i hvilken som helst virksomhet. Enten det kommuniseres verbalt eller skriftlig så er dette måten man sørger for at informasjon kommer til mottaker. God kommunikasjon mellom ledere og ansatte vises gjennom tydelige beskjeder som er enkle å forstå, samtidig som en har fokus på informasjonsflyt. Strategier og målsettinger som settes av virksomhetens ledelse må forstås og praktiseres av medarbeiderne i en kulturell kontekst. Overføring av informasjon i organisasjoner er en viktig del av det daglige arbeidet, og da spesielt opp mot strategier, motivasjon og målsetninger.

NSO (Åbyholm, 2021) presentere en undersøkelse fra NorSIS og Næringslivets sikkerhetsråd. Den viste at nesten halvparten av de som arbeidet fra hjemmekontor ikke har fått informasjon fra sin arbeidsgiver om hvilke rutiner som gjelder for digital sikkerhet. Det er også noe informantene ser ut til å støtte da majoriteten av de spurte savner tilbakemeldinger og informasjon fra sine ledere. Det kom frem at det var flere anledninger hvor leder kunne gitt informasjon, råd og veiledning om den nye arbeidssituasjonen hjemme og de mulige utfordringene som kan oppstå. Dette kan leses/ tolkes som det mangler kommunikasjon fra virksomheten og ledere om hvilke faktiske sårbarheter, hvilke ansvar hver ansatt har, og både hva ansatte kan forvente av virksomheten og hva de forventer tilbake. Som Kaufmann & Kaufmann (2003) beskriver er kommunikasjonsprosessen en to veis prosess. Informantenes tilbakemeldinger må sees i sammenheng med at informasjon kan ha vært gitt fra avsender uten at de som mottaker har omfattet budskapet. Det behovet som har vært ønsket av informasjon, kan og vært uklart mellom avsenderne og mottakerne dersom dette ikke har vært presist nok, eller at leder ikke skal ha hatt forutsetninger for å forstå behovet.

En av informantene fra utvalg 2 forteller at han selv skulle gjerne hatt mer informasjon fra sin leder om hvordan han og hans ansatte burde opptre på hjemmekontor. En annen leder blant informantene innrømmer at han ikke har hatt samtaler med sine ansatte om

sikkerhetsutfordringene på hjemmekontor, selv om han er bevisst over at ansvaret ligger hos han.

Tillit mellom ledere og arbeidere har stor innvirkning på kommunikasjonsflyten og hvilke oppfatninger alle har til sikkerhet på arbeidsplassen. En av informantene mener at det kan virke som om det er en stor del av tillit hos ledere ovenfor sine ansatte, men at tillitten alene ikke gir ansatte en trygghet ovenfor de utfordringene de ser med hjemmekontor.

«Arbeidsgiver har for mye tillit til ansatte og for liten bevissthet om hvilke sikkerhetsutfordringer ansatte står ovenfor» (6). Med en ærlig og tillitsfull kommunikasjon mellom leder og ansatt vil man kunne oppnå en større dra-kraft fra begge parter mot en mer enhetlig og sammenfattet sikkerhetskultur. Ansatte mener det mangler informasjon fra ledere, i tillegg er det også et ønske om å få en begrunnelse for beslutningene. Det er et ønske og behov for en forståelse av hvorfor man gjør som man gjør. Dette vil gjøre det enklere for virksomheten og den ansatte å ha et delt ansvar for sikkerheten hjemme.

Virksomhetens fokus vil være med på å legge til rette for arbeidet som blir gjort opp mot den nye arbeidshverdagen på hjemmekontor. Når informantene forteller at de er kjent med flere utfordringer med å være på hjemmekontor er det viktig at virksomheten følger ansatte opp med en løsningsbasert tilnærming på utfordringene. Det fokuset virksomheten legger i sikkerhetskulturen vil de kunne høste av senere.

Som Lai (1997) forteller så bør det komme informasjon fra ledere om mål, strategi og resultatet som viser at de tar sikkerheten på alvor, dette igjen vil kunne øke motivasjonen til arbeiderne. Ansatte trenger å vite hvilke forventninger det er til dem når de jobber under andre omstendigheter enn det som var normalen.

Tilbakemeldingen fra informantene ga et inntrykk at de kunne gjette seg til hva forventningen skulle vært med tanke på sikkerhet på hjemmekontor, men at det ikke var noen uttalte forventninger. Flere av informantene i utvalg 2 erkjenner også dette med at de ikke har vært gode nok til å informere ansatte om hva som forventes av dem. En klarere forventning kunne bidratt til å skape en bevisstgjøring og sikret at sikkerheten ble ivaretatt på en bedre måte.

Virksomhetens uttalte forventninger, rutiner og regler er med på å forme ansattes adferd når de er «alene» på hjemmekontor. Der ansatte har mulighet for en «check and balance» på arbeidsplassen, blir hjemmekontoret en arena der ansatte i større grad er overgitt til seg selv. Som en informant beskriver «sikkerheten er oppe til fortolkning» (2). Når Aven et al. (2018)

trekker frem sikkerhetskultur som en kollektiv forståelse av hva som er farlig kan en økt subjektiv tolkning av hva som antas å være viktig utfordre de felles plattformene som er viktige for å bygge en felles sikkerhetskultur.

5.3 Hvilke tiltak vil kunne bedre sikkerhetskulturen på hjemmekontor?

På bakgrunn av det som kommer frem av sikkerhetsavvik og utfordringer i kapittel 5.1 og 5.2 ser dette kapittelet nærmere på hvilke tiltak som er nødvendig for å øke styringen av sikkerhet mot sikkerhetskulturen.

Ansatte og ledere er ikke fornøyd med den informasjonen de har fått eller gitt som kunne bidratt til å styrke sikkerhetskulturen på hjemmekontor. Arbeidsmiljøloven (Lovdata, 2005) har klare føringer for ansvarsforhold knyttet til HMS, og § 2-3 (3) forteller om arbeidstakers medvirkningsplikt: *«Arbeidstakere som har til oppgave å lede eller kontrollere andre arbeidstakere, skal påse at hensynet til sikkerhet og helse blir ivaretatt under planlegging og utførelse av de arbeidsoppgaver som hører under eget ansvarsområde»*. Den tilbakemeldingen som flest informanter viste til var mangel på kommunikasjon mellom leder og den ansatte. Ansatte opplevde de var plassert alene uten tydelige rammer og rutiner. Det er noen større utfordringer som gjøre at det er et skille mellom ansatte sine forventninger og hva de faktisk opplevde av sikkerhet og ivaretagelse når de jobbet hjemmefra. En av disse områdene var virksomhetens forståelse av situasjonen. DeJoy (2005) forteller om viktigheten med at sikkerhetskultur blir forankret i øverste ledelse i virksomheten. På lik linje som at verdier, føringer og bestemmelser må styres fra toppen for å en prioritet i bedriften.

Det kommer frem av informantenes svar at det generelt er gjort få tanker rundt at hjemmekontor medfører store og vesentlige endringer hos ansattes arbeidsutførelse, så vel som i virksomhetens sikkerhetsstyring. En slik styring av sikkerhet blir av NSM (u.d.A) sett på som alle aktiviteter som er nødvendig for å opprettholde og forbedre beskyttelsen av virksomhetens verdier. Dette betyr i all hovedsak at alle endringer og beslutninger som tas av ledelsen må opprettholde, og helst forbedre sikkerheten og verdiene til virksomheten. Samtlige av fagpersonene som ble intervjuet nevnte dette som en av de viktigste faktorene for å skape god sikkerhetskultur. Tillit mellom leder og ansatt, gjennom god kommunikasjon vil være en nøkkelfaktor for å skape sikkerhetskultur. En av informantene for fagpersonene (31) svarte at forventningene fra leder til ansatte er viktig. Hva forventer egentlig en leder av sin

ansatt, hva er reglene ansatte skal følge, hva må ansatte tenke på når de er på jobb og ikke minst, hvordan kan leder og ansatt løse dette sammen. Informanten påpekte viktigheten av slike dialoger, sammen med gode styringsformer som grunnlag for å skape god sikkerhetskultur på hjemmekontor.

Overgangen til hjemmekontor var en større omveltning for virksomheten og de ansatte enn det de kanskje har reflektert over i ettertid. NSMs anbefaling for organisasjoner som opplever større endringer er å gjøre nye vurderinger av situasjonen. Det bør tas vurderinger over hvilke sårbarheter som vil kunne oppstå ved å ha ansatte hjemme. Informant 31 sier *«Det er viktig at virksomhetene bruker erfaringer de har gjort seg i denne pandemitiden til å lage en ny start med gode sårbarhet- og risikovurderinger opp mot arbeidssituasjonen og virksomhetens verdier»* (31). Virksomheter blir nødt til å legge om sikkerhetsstyringen for den nye normalen. Med dette til grunn vil det være avgjørende at virksomheter som ønsker å ha ansatte på hjemmekontor i tiden fremover gjør en kartlegging og en risiko- og sårbarhetsvurdering i forkant av en avgjørelse om hjemmekontor. Dette støttes av samtlige informanter i utvalg 3 (30 - 32). Aven (2018) snakker om at gjennom risiko- og sårbarhetsanalyser, samt andre tiltak, kan sikkerheten styres mot det sikkerhetsnivået som ligger til virksomhetens mål. Det var ingen av informantene som var kjent med at det var gjort noen risikovurdering av den nye arbeidshverdagen, og det var heller ingen av lederne i utvalg 2 som kunne si at det var iverksatt en ny risikovurdering på bakgrunn av den nye virksomhetsendringen.

For å oppnå den ønskelige sikkerhetskulturen i virksomheten må det en felles kollektiv forståelse av hva som er farlig og hvordan faren kan reduseres (Aven, 2018). Gjennom at virksomhet og ledelse tar bevisste handlinger og prioriteringer rundt store endringer i organisasjonen, slik som å plassere ansatte på hjemmekontor må man ha en forståelse av hva som er utfordringene og hvordan man kan eliminere trusselen på best mulig måte. Dette støttes av informant 32.

NSMs veileder for sikkerhetsstyring legger til grunn at det er tre momenter som er avgjørende for å bygge en god sikkerhetsstyring (NSM, u.d.B). Ett av disse punktene er forpliktelser. Her sier NSM at virksomhetene må forplikte seg i å utvikle sikkerhetsdokumentasjon som vil bistå ansatte i den jobben de gjør og minsker risikoen for uønskede hendelser. En av informantene (30) betrakter de styrende dokumentene som

essensen av sikkerhetsstyring, gjennom at de forteller om adferdsmønsteret knyttet til sikkerhet i ulike situasjoner. Informanten forklarer videre at de styrende dokumentene er ment for at alle skal tenke og handle likt, og at det er den eneste måten en organisasjon kan styre flere på samtidig, og at resultatet blir nokså likt. Samtidig er informanten klar over at i en situasjon hvor ansatte jobber hjemmefra og alene, må de styrende dokumentene være tilpasset den situasjonen ansatte jobber i. Dette støttes også av de to andre informanter (31 og 32). Alle informantene i utvalg 3 er av den oppfatning at det er umulig å utarbeide én regel som skal gjelde for alle, under så ulike omstendigheter hvert hjemmekontor kan bestå av. Virksomheten bør ha et individuelt fokus. Informanten (31) trekker frem at ingen av «kontorene» eller «jobblokalene» på hjemmekontor er like blant de ansatte, heller ikke omgivelsene generelt. Informant 32 er klar på at virksomheten bør se mer konkret på hvilke oppgaver, muligheter, sårbarheter som finnes hos den enkelte arbeidstaker når man jobber hjemmefra. *«To ansatte kan ha samme dataløsning og teknologiske virkemidler, men hvordan omgivelsene er rundt vil ikke være lik, og kan skape en sikkerhetsutfordring eller mulighet for avvik»* (31). Den ene av de tre informantene (31) er ikke overrasket over at de styrende dokumentene ikke er oppdatert og tilpasset den økte bruken av hjemmekontor. Revisjon av styrende dokumenter har vært en sikkerhetsutfordring hos mange virksomheter selv før man gikk over til hjemmekontor, så informanten er usikker på hvor godt kjent flere av disse dokumentene var for ansatte før man jobbet hjemmefra. En av informantene (30) påpeker nettopp ved at der det er få fysiske barrierer og tekniske tiltak for ansatte som jobber hjemmefra, er det desto mer viktig at virksomhetene kompenserer med mer fokus på organisatorisk og menneskelige tiltak.

Når virksomheter skal vurdere om de ønsker å ha ansatte på hjemmekontor er det flere viktige momenter de bør vurdere. I listen under kommer hovedmomentene (tiltak) som ble satt sammen på bakgrunn av informasjon fra informantene i utvalg 1 og 2, teori, og informantene/fagpersonene i utvalg 3. Listen er ikke uttømmende, den er dynamisk og bør kontinuerlig evalueres så den er i tråd med tiden og de utfordringene virksomheter møter ved bruk av hjemmekontor.

Gjennom følgende tiltak (i tilfeldig rekkefølge) vil virksomheter kunne bedre sikkerhetskulturen på hjemmekontor:

1. Virksomheter bør gjennomføre en ny risiko- og sårbarhetsvurdering av alle de faktorene som blir berørt ved å sende en eller flere ansatte på hjemmekontor.
2. Ut ifra den nye risikovurderingen bør ledere og beslutningsmyndigheten se på virksomhetens sikkerhetsstyring og utarbeide nye rutiner og regler for ansatte.
3. Gjøre en individuell vurdering av hvilke forutsetninger ansattes arbeidssituasjon og bo-forhold har på ivaretagelse av ulike arbeidsoppgaver
4. Dersom jobben krever klarering av ansatte bør virksomheter gjøre en vurdering om det bør ses nærmere på personene som bor sammen med den ansatte. Da nærstående får en mye kortere vei til informasjonen når den ansatte jobber fra eget hjem og ikke på et kontor.
5. Det må være en tydelig kommunikasjon fra virksomhetens ledere på hvilke forventninger de har til ansatte for å ivareta sikkerheten og virksomhetens verdier, samt rapportere og melde avvik.
6. Ansatte må være trygge på at de kan melde ifra til sine leder dersom det er større endringer i privatlivet som igjen endrer den forutsetningen for å kunne ivareta sikkerheten på hjemmekontorer. De må være trygge på at de får en rettferdig behandling og at avvik ikke straffes urettmessig.
7. Virksomheten må sørge for god oppfølging av sine ansatte gjennom formelle og uformelle samtale. De formelle er eksempelvis medarbeidersamtaler og sikkerhetssamtaler. De mer uformelle samtalene er gjennom epost, en telefonsamtale, avdelingsmøter og enhetsmøter.
8. Virksomhetene bør arbeide for å øke kompetansen innen sikkerhetsrelaterte temaer som kan bidra til å bygge sikkerhetskultur og forebygge uønskede hendelser når ansatte arbeider fra hjemmekontor.
9. Ledere tar et ansvar for å ha jevnlig kontakt med ansatte for å ivareta kollektivismen. Fysisk og visuell menneskelig kontakt vil være viktig for ansatte som skal jobbe mesteparten av tiden sin ved hjemmekontor. Avvik av personens psykiske normaltilstand vil også kunne være en trussel mot virksomheten og verdiene de produserer eller beskytter.
10. Virksomheten bør utarbeide en kontrakt/veileder med overordnede føringer for hjemmekontor for å ivareta sikkerheten til virksomhetens verdier.

Forslag til innhold (i tilfeldig rekkefølge):

A	Hvor ansatte faktisk kan jobbe fra ut over den fysiske arbeidsplassen. De godkjente stedene må oppfylle et minimumskrav for å tilfredsstille en ivaretagende sikkerhet.
B	Hvilket utstyr ansatte disponerer og hvem som skal ha tilgang til dette. Informere om utstyret kan benyttes til privatbruk i tillegg til arbeid. Kan barn og andre familiemedlemmer bruke utstyret?
C	Hvordan sikre IKT- utstyr best mulig i hjemmet, og hvem ansatte skal kontakte for å få bistand ved dataproblemer.
D	Oppbevaring av sensitive og graderte dokumenter (kan vedkommende få et godkjent lagringsskap for graderte dokumenter)
E	Opplæring i hvordan ansatte gjennomfører samtaler pr. telefon og digitale møter på en trygg måte, som ikke utleverer sensitive opplysninger eller kompromitterer virksomhetens verdier eller annen informasjon.
F	Fremkomme at leder og ansatte har et felles ansvar for ivaretagelse av sikkerheten ved hjemmekontor.

Tabell 1: forslag over punkter til kontrakt/veileder for hjemmekontor.

5.4 Oppsummering fra diskusjon

Formålet med denne studien var å undersøke hva som kan hjelpe virksomheter med å legge til rette for en god sikkerhetskultur på hjemmekontor. Med Covid-19 pandemien som årsak har mange virksomheter måtte sende sine ansatte hjem for å jobbe. Dette, kombinert med spørsmålet om fokuset på sikkerhet og sikkerhetskultur dannet grunnlaget for denne studien. Denne oppgave handler ikke om bruken av hjemmekontor under pandemien, men hvordan virksomhetene skal være best mulig rustet til å sende ansatte til hjemmekontor etter pandemien er ferdig og som en del av den nye normalhverdagen.

Ut ifra funn i empirien tyder det på at det ikke har vært noen spesiell tilrettelegging for god sikkerhetskultur på hjemmekontoret. Bare halvparten av informantene kan huske at de har signert dokumenter knyttet til sikkerhet som er med på å beskrive forpliktelsene som gjelder mellom virksomhet og arbeidstager. Dette kan si noe om rammene og betydningen formidlingen av denne informasjonen har for virksomheten. En virksomhet med tydelig fokus på ansattes ansvar i å ivareta virksomhetens verdier på mest mulig sikkerhetsmessig

forsvarlig måte, ville styrket forutsetningene for ansatte til å forstå de forventningene som ligger til dem. Dersom forventningene fra virksomheten i å ivareta sikkerheten ikke er tydelige på den fysiske arbeidsplassen, vil det være utfordrende å skape en enhetlig sikkerhetskultur. Når ansatte i tillegg arbeider fra ulike hjemmekontor, og ikke kan dra positive fordeler av det sosiale kollektive som «ser» hverandre, er det vanskelig ut ifra de tilbakemeldingen informanten har gitt, og si at det er tilrettelagt godt for sikkerhetskultur på hjemmekontor fra virksomhetens side. De opplevde ikke at temaet hadde hatt et fokus, verken gjennom samtaler, felles interne diskusjoner eller oppdaterte retningslinjer.

Når teorien på organisasjonskultur støtter viktigheten av det kollektive samholdet for å skape en felles sikkerhetskultur, burde også virksomheten benytte seg av dette ved bruk av hjemmekontor. Ved god tilrettelegging og tydelig fokus på samhold til tross for fysiske avstander, kunne det bidratt positivt for grunnlaget til en god sikkerhetskultur på hjemmekontoret. Samtidig kom det også frem at informantene ikke nødvendigvis så på sikkerhetskulturen på hjemmekontor som en så stor utfordring, og at de oppleve og bli noe betenkte når begrepet ble tatt opp. Dette kan igjen ha noe med det fraværende fokuset fra virksomhetens ledelse. Hvis ansatte ikke vet hva de kan forvente, eller hva som forventes av de med tanke på ivaretagelse av sikkerhetskultur og sikkerhet hjemmefra, savner de heller ingenting. Dette vanskeligjør overføringsverdien om god sikkerhetskultur fra den fysiske arbeidsplassen og over til hjemmekontoret.

Det oppleves å være ulike utfordringer tilknyttet bruken av hjemmekontor, sett opp mot oppgavens tema. Dette kommer frem gjennom sprikende og antall svar informantene oppga å være utfordrende ved bruken av hjemmekontor tilknyttet sikkerhet. Dette kan tolkes som manglende kjennskap og kunnskap om hvilke reelle farer og sårbarheter det er ved at arbeid utføres fra hjemmekontor. Dette henger igjen sammen med den manglede kommunikasjonen fra virksomhetens ledelse, og rutiner og regler som ikke er oppdatert og tilpasset en «ny normaltilværelse» med stor fleksibilitet i form av hjemmekontor. Mangelen på kjennskap og kunnskap kan ha en sammenheng med at dette er en ny situasjon for virksomhetene, og at det pr. i dag ikke er tilstrekkelig informasjon og erfaringer for hva som faktisk kan påvirke virksomheten negativt. Samtidig er det ut ifra den empirien som er samlet inn for dette studie, ikke gjort funn som tyder på at virksomheter aktivt har arbeidet for å skaffe seg kunnskap om sikkerhetsmessige utfordringer, og hvordan ivaretagelse av sikkerhetskultur kunne påvirket virksomheten positivt når ansatte arbeider fra hjemmekontor. Dette kan ha sammenheng med de ulike tilbakemeldingene ansatte hadde, og at det av den grunn blir opp til hver enkelt og

tolke risikoen. På den måten får ansatte subjektive fortolkninger og en subjektiv risikopersepsjon av hva de opplever som sikkerhetsmessige utfordringer.

En annet gjennomgående utfordring som må trekkes frem er hvor lite kommunikasjon det tilsynelatende har vært mellom virksomheten, ledere og ansatte når det kommer til ivaretagelse av sikkerhet på hjemmekontor. Et fraværende fokus på sikkerhet vil påvirke sikkerhetskulturen, og på lik linje med mangel på kunnskap, i større grad skape subjektive fortolkninger eller i verstefall, fravær av risikoforståelse. Mangel på kommunikasjon og forventning fra ledere ser og ut til å være en av hovedgrunnene til ansattes sprikende svar på hva de ser på som sikkerhetsutfordringer. Dette resulterer og i hvilken grad det inntrykket ledelsen virker å være opptatt av ivaretagelse av sikkerheten på hjemmekontor, som igjen påvirker sikkerhetskulturen.

Opplevelsen ansatte har av å være isolert når de arbeider fra hjemmekontor, og hvordan det påvirker opplevelsen av å ikke være en del av en felles kultur, er og en av hovedutfordringene. Empirien for dette studie var hentet inn under covid -19 pandemien og de nasjonale bestemmelsene om at alle som kunne, skulle ha hjemmekontor. Informantenes svar har derfor vært sett i sammenheng med at situasjonen ikke i helhet var selvvalgt. Likevel tyder funnene på at fravær på sosial kontakt gir en usikkerhet i form av manglede tilbakemeldinger og mulighet for en umiddelbar «utsjekk» med sine kollegaer. Når den felles sikkerhetskulturen tar utgangspunkt i «sånn gjør vi det her», var det mer utfordrende for informantene å beskrive en felles kultur fra hjemmekontoret.

Det siste hovedtrekket som går igjen som en utfordring er mangel på tilpasset sikkerhetsstyring. Til tross for tydelige anbefalinger, både fra fagmyndigheter og fagpersoner er ikke sikkerhet på hjemmekontor ivare tatt tilstrekkelig gjennom risikovurderinger eller andre styringsverktøy for sikkerhet. Også her støtter empirien mangelen på tydelighet fra ledernivå i virksomheter ved at det spriker i hva ansatte mener eksisterer, eller ikke eksisterer av opplæring og kunnskap om hvilke verdier de forvalter fra hjemmekontoret. Det funksjonalistiske perspektivet på sikkerhetskultur legger til rette for at ledelsen i en virksomhet kan styre og påvirke sikkerhetskulturen i den retningen de mener er riktig for å oppnå sitt mål. Det kan sees å ikke være gjort i dette tilfellet, og informantenes tilbakemeldinger gir i stedet et bilde av få og uklare forventinger for hvordan de best kan ivareta virksomhetens sikkerhet og verdier. Tiltakene som blir presentert i forskningsspørsmål 3 er et resultat av differansen mellom forskningsspørsmål 1 og

forskningsspørsmål 2. Som nevnt er ikke listen uttømmende, men en dynamisk tiltaksliste som må oppdateres i tråd med nye situasjoner og risiko- og sårbarhetsvurderinger.

5.4.1 Videre forskning

Denne oppgaven vil være et viktig bidrag i arbeidet med å ivareta sikkerheten og sikkerhetskulturen, i den nye normalhverdagen, med mer fleksible arbeidsløsninger. Forskrift fra Arbeid og sosialdepartementet om «Arbeid som utføres i arbeidstakers hjem» (Lovdata, 2002) ivaretar i stor grad HMS- sikkerhet, men sikkerhetskultur og sikkerhet for virksomhetens verdier er det ikke forsket mye på. Det ligger store muligheter for å se nærmere på disse utfordringene tilknyttet hjemmekontor. Det er også flere artikler og innlegg som beskriver den digitale sikkerhetskulturen på hjemmekontor, men det er langt færre som ser på den menneskelige, fysiske eller organisatoriske faktoren knyttet til sikkerhet ved å jobbe hjemmefra.

Funnene i denne oppgaven er basert på temaene informantene har trukket frem under datainnsamlingen, og den informasjonen vi har hatt tilgjengelig på skrivepunktet. I denne oppgaven er mellomledere og ansatte intervjuet. Andre informanter, ansatt i andre virksomheter, kunne gitt annen informasjon. Det ville eksempelvis vært interessant å se videre på hva som skal til for å få øverste ledere til å prioritere sikkerhetsfaget og sikkerhetsstyring på en slik måte at det likestilles med andre tungtveiende fagområder.

Det vil uansett være spennende å se tilsvarende forskning om noen år, da hjemmekontor (utenfor pandemi) har landet og blitt mer normalt. Hvordan står det da til med sikkerhetsstyringen og ansattes adferd knyttet til sikkerhet hjemme?

6. Konklusjon

Fokuset for oppgaven har vært å besvare problemstillingen. «*Hvordan ivareta god sikkerhetskultur på hjemmekontoret*». Basert på forskningsspørsmål og diskusjon har vi kommet frem til følgende konklusjon:

For å ivareta god sikkerhetskultur på hjemmekontor må virksomheter som fremover skal tilby sine ansatte mer fleksibilitet gjennom hjemmekontor, sette seg overordnende mål på hva de mener er forsvarlig sikkerhet. Dette må kommuniseres tydelig, tilrettelegges med klare forventninger, og følges opp helt ut til ytterenden av virksomhetens ansatte. Fremtidens

fleksible løsninger tilsier at arbeidshverdagen fremover vil bestå både av arbeid fra en fysisk arbeidsplass, og fra et hjemmekontor. For å ivareta virksomhetens verdier og sikkerhet vil en god sikkerhetskultur kunne bidra positivt til dette. Sammen med en god sikkerhetsstyring vil en god sikkerhetskultur være den overordnede paraplyen som bidrar til å forene de to arbeidsplassene. Virksomheten må arbeide aktivt med og styrke sikkerhetskulturen der ansatte befinner seg. Der de kollektive, visuelle og fysiske tiltakene ikke strekker til, eller er mer fraværende, må det kompenseres med dialog, rutiner og individuell tilpasning. Den gode sikkerhetskulturen vil kunne ivareta den kollektive opplevelsen av samhold og forpliktelse, selv når avstander og virtuelle møtepunkter er det som preger arbeidshverdagen.

For å ivareta sikkerhetskulturen og videreføre dette til hjemmekontoret må ansatte oppleve temaet som viktig for virksomheten og lederen. Oppdaterte risikovurderinger, tilpassede tiltak, gode rutiner, uttalte forventninger og opplæring er momenter som er kommet frem gjennom studie. Reglene må være på plass og kommunisert ut sånn at det ikke er tvil om hvordan virksomheten ønsker at ansatte skal opptre. Informasjon og opplæring bidrar til at ansatte kan gjenkjenne farer og vite hvordan de skal opptre. Sammen kan dette skape en mer felles risikopersepsjon blant ansatte, og sammen ivaretar dette en god sikkerhetskultur fra hjemmekontoret.

7. Litteraturliste

- Aven, T. (2006). *Pålitelighets- og risikoanalyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aven, T., Boyesen, M., Njå, O., Olsen, K., & Sandve, K. (2018). *Samfunnssikkerhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Befring, E. (2007). *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. (2.utg.). Fagernes: Det Norske Samlaget.
- Berg, O. T. (2014). *Organisasjon*. Store Norske leksikon, 22. mai. Hentet fra: <https://snl.no/organisasjon>
- Bie, T. (2021). *NorSIS: – Skremmende hjemmekontor-sikkerhet*. IT Avisen, 26. mars. Hentet fra: <https://itavisen.no/2021/03/26/norsis-skremmende-hjemmekontor-sikkerhet/>
- Biggs, S. E., Banks, T. D., Davey, J. D., & Freeman, J. D. (2013). *Science Direct*. Hentet fra Safety leaders' perceptions of safety culture in a large Australasian construction organisation: doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.04.012>
- Dallan, O. (2018). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- DeJoy, D. (2005). Behavior change versus culture change: Divergent approaches to managing workplace safety. *Safety Science*, ss. 105-129.
- DFØ. (2020). *Hva er virksomhetsstrategi i staten?* Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 1. juni. Hentet fra: <https://dfo.no/fagomrader/etats-og-virksomhetsstyring/virksomhetsstyring/virksomhetsstrategi/hva-er-virksomhetsstrategi-i-staten>
- DNB. (2021). *Brenner du for å jobbe med den menneskelige faktoren innen sikkerhet? DNB ansetter fagspesialist!* Finn.no, 9. september. Hentet fra : <https://www.finn.no/job/fulltime/ad.html?finnkode=231007761>
- Drottz-Sjöberg, B.-M., & Sjöberg, L. (2003). Hur upplever vi teknikens risker? I G. Grimvall, P. Jacobsson, & T. Thedéen, *Risker i tekniska system* (ss. 315-338). Lund: Studentlitteratur.
- Elle, I. (2021). *Ti trender for fremtiden*. Kapital.no, 12. mars. Hentet fra: <https://kapital.no/karriere/jobb/2021/03/12/7636175/ti-trender-for-fremtiden>
- Engen, O., Kruke, B., Lindøe, P., Olsen, K., Olsen, O., & Pettersen, K. (2017). *Perspektiver på samfunnssikkerhet*. Oslo: Cappelen Damm.
- Fence. (u.d.). *Sikkerhet når alle plutselig har hjemmekontor*. Fencenordic.no. Hentet fra: <https://fencenordic.com/blogg/sikkerhet-n%C3%A5r-alle-plutselig-har-hjemmekontor>
- Finansavisen.no. (2020). *Advarer mot dårlig datasikkerhet på hjemmekontor*. Finansavisen.no 14. oktober. Hentet fra:

<https://finansavisen.no/nyheter/teknologi/2020/10/14/7576926/advarer-mot-darlig-datasikkerhet-pa-hjemmekontor>

- Glendon, A., & Stanton, N. (2000). Perspectives on safety culture. *Safety Science*, ss. 34(1-3), 193-214.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, I. K. (2020). *Innlegg: Antrekket kan bidra til manglende konsentrasjon på hjemmekontoret*. Dagens Næringsliv, 25. mai. Hentet fra: <https://www.dn.no/innlegg/innlegg-antrekket-kan-bidra-til-manglende-konsentrasjon-pa-hjemmekontoret/2-1-813329>
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2015). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kongsvik, T., Albrechtsen, E., Antonsen, S., Herrera, I., Hvoden, J., & Schiefloe, P. (2018). *Sikkerhet i arbeidslivet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (1997). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lovdata. (2005). *Arbeidstakers medvirkningsplikt, Arbeidsmiljøloven § 2 - 3*. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). Hentet 23. september, 2021 fra: <https://arbeidsmiljolooven.com/paragraf/arbeidstakers-medvirkningsplikt/>
- Lovdata. (2002). *Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem*. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-07-05-715>
- Lyngdal, L. E. (1989). *Organisasjonsutvikling i teori og praksis*. Oslo: Tano forlag.
- Malmedal, B., I H. Bergsjø, R. Windvik, L. Øverlier, & L. Øverlier (Red.), (2020). *Digital Sikkerhet* (ss. 33-46). Oslo: Universitetsforlaget.
- Maxwell, J. (2009). *Designing a Qualitative Study, The 123 SAGE handbook of Applied Social Reserch Methods*. (I. Brickman, & D. Rog, Red.) London: Sage.
- MiraiEx. (2021). *Er du en dreven SRE med hjerte for kryptovaluta?* Finn.no. 9. september Hentet fra: <https://www.finn.no/job/fulltime/ad.html?finnkode=228004235>
- NorSIS. (2020). *Økt cyberfare med koronaviruset: Slik får du et trygt hjemmekontor*. Nett vett.no. 19. mars. Hentet fra: <https://nettveit.no/trygt-hjemmekontor/>
- NSM. (2015). *Sikkerhetsstyring*. Oslo: Nasjonal sikkerhetsmyndighet.

- NSM. (u.d.A). *Grunnprinsipper for sikkerhetsstyring*. Nasjonal sikkerhetsmyndighet. Hentet fra <https://nsm.no/getfile.php/134493-1605693992/Demo/Dokumenter/Grunnprinsipper%20for%20sikkerhetsstyring.pdf>
- NSM. (u.d. B). *Veileder i sikkerhetsstyring*. Hentet fra Nasjonal sikkerhetsmyndighet: <https://nsm.no/getfile.php/132933-1591350417/Demo/Dokumenter/Veiledere/veileder-i-sikkerhetsstyring.pdf>
- NTB. (2021). *Flere bedrifter vil fortsette på hjemmekontor*. Dagens Næringsliv. 1. juni. Hentet fra: <https://www.dagsavisen.no/demokraten/nyheter/2021/01/06/flere-bedrifter-vil-fortsette-med-hjemmekontor/>
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. New York: Routledge.
- Renn, O. (2008). *Risk governance, Coping with uncertainty in a complex world*. London: Earthscan.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Roer, K. (2020). *Det er medarbeiderne som er løsningen*. IKT Norge. 26. oktober. Hentet fra : <https://www.ikt-norge.no/kommentar/det-er-medarbeiderne-som-er-losningen/>
- Saksvik, P., & Nytrø, K. (2001, Nr 2). *Endringskåthet og endringsstress*. Psykologisk tidsskrift , ss. 4-18.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. -3rd. Ed. Hentet fra Google books : https://books.google.no/books?hl=en&lr=&id=xhmezdokfnYC&oi=fnd&pg=PR11&dq=culture+%2B+schein&ots=m5NR2Rf9jN&sig=QZa9v1JGJOrvk9Y-DG6fe4lY3Js&redir_esc=y#v=onepage&q=culture%20%2B%20schein&f=false
- Statistiskentralbyrå. (2021). *209 000 ansatte med avtale om hjemmekontor*. Statistisk sentralbyrå. Hentet fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/209-000-ansatte-med-avtale-om-hjemmekontor>
- Stranden, R. (2019). *Sikring En innføring i teori og praksis*. Oslo: Gyldendal.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. (4. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2.utg.). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Åbyholm, K. K. (2021). *De viktigste digitale truslene i 2021*. Næringslivets sikkerhetsorganisasjon 25. mars. Hentet fra: <https://nso.no/2021/03/25/de-viktigste-digitale-truslene-i-2021/>

8. Vedlegg

8.1 Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjektet og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan ivareta organisasjonens sikkerhetskultur fra hjemmekontoret?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilke fokus organisasjonens sikkerhetskultur har når ansatte i større grad har sin arbeidshverdag på hjemmekontor. Hvordan påvirker dette den etablerte sikkerhetskulturen. Hvilke nye sikkerhetsutfordringer kan enkelt minimeres dersom sikkerhetskulturen på hjemmekontor ivaretas.

Dette skrevet gir deg informasjon om prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Vi er to studenter som startet masterstudiet vårt i Samfunnssikkerhet ved Universitetet i Stavanger (UiS) i 2020. Det siste semesteret overførte vi til masterstudie Risikostyring og sikkerhetsledelse ved samme universitet. I løpet av høsten 2021 planlegger vi å levere den endelige og avsluttende masteroppgaven i studieforløpet vårt.

Tyra Mydland har tidligere gjennomført studie innen Internasjonal beredskap ved UiT og utdanning ved Kriminalomsorgens høyskole- og utdanningscenter (KRUS) Den senere arbeidserfaringen er 10 år i Kriminalomsorgen og nåværende stilling som seniorrådgiver i Tolletaten.

Christopher McCabe har tidligere gjennomført studie innen Organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Innlandet, samt en utdanning ved Kriminalomsorgens høyskole- og utdanningscenter (KRUS). Den senere arbeidserfaringen er 14 år i Kriminalomsorgen og nåværende stilling som seniorrådgiver i Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM).

Formål

Oppgaven er en masteroppgave i Risikostyring og sikkerhetsledelse og utforsker begrepet *sikkerhetskultur*.

Sikkerhetskultur er et begrep som benyttes for å beskrive den sikkerhetsadferden som er ønskelig for organisasjonen. Formålet med oppgaven er å se om sikkerhetskulturen som er etablert i en organisasjon påvirkes av at ansatte har sin arbeidshverdag på hjemmekontor. Må organisasjonens sikkerhetsstyring revideres når ansatte har mesteparten av sin arbeidssituasjon overført til hjemmekontor for å ivareta god sikkerhetskultur? Kan hjemmekontorer være en sikkerhetsutfordring mot organisasjonens verdier, og kan et økt fokuset på sikkerhetskultur og riktig sikkerhetsstyring bidra til å redusere dette.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det er ønskelig at du deltar da vi mener din kunnskap og erfaring kan være med å belyse vår problemstilling.

Virksomheten du arbeider i er kjent for å ha et ekstra fokus på sikkerhet og sikkerhetskultur. Vi kjenner til at din arbeidsdag tidligere var ved et fysisk oppmøte på et kontor, og at du i dag gjennomfører mesteparten av din arbeidshverdag fra et hjemmekontor.

Hva innebærer det for deg å delta?

For å finne svar på det vi ønsker å undersøke skal vi gjennomføre semistrukturerte og individuelle intervjuer hvor vi anvender en fleksibel skriftlig intervjuguide. Dette innebærer at vi forholder oss til tema og spørsmål fra intervjuguiden. Rekkefølgen og formen på spørsmålene kan variere noe, og oppfølgingsspørsmål kan forekomme dersom vi finner det nødvendig. Den som intervjues kan snakke relativt fritt om de temaene, og være fleksibel i sine utdypninger og til å ta opp egne betraktninger underveis. Informasjonen vil anonymiseres.

Vi vil notere ned opplysningene du kommer med underveis i intervjuet, og det vil bli tatt lydopptak. Dette ønsker vi å gjøre for å sikre oss alle nødvendige opplysninger og informasjon. Vi ser for oss at intervjuet vil ta ca. 1 time. Vi blir sammen enige om tid og sted dersom du samtykker til undersøkelsen. Intervjuet kan forekomme fysisk eller digitalt.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har beskrevet om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun vi som vil ha tilgang til opplysningene, og disse vil ikke bli delt med andre.

Vi vil holde kontaktinformasjonen om deg adskilt fra tekstmaterialet vårt, og denne vil bli oppbevart på en sikker måte slik at ingen uvedkommende får tilgang og kan identifisere deg. Det er kun vi som skal behandle dataene som samles inn, og ingen andre skal bearbeide eller ha tilgang til disse. Vi vil ikke beskrive deg, eller bruke dine opplysninger, på en måte som gjør at du vil gjenkjennes i undersøkelsen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres og alle lydopptak slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er desember 2021

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: UiS ved Jon Tømmerås Selvik på epost jon.t.selvik@uis.no

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

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

Med vennlig hilsen

Tyra Mydland og Christopher McCabe

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvordan ivareta organisasjonens sikkerhetskultur på hjemmekontoret* og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i individuelt intervju (med begge studentene og lydopptak, alternativt via digital videokonferanse med/uten bildeoverføring, og uten videoopptak)
- at min kontaktinformasjon, lydopptak og øvrige data lagres videre dersom prosjektet ikke fullføres til normert tid, og jeg skal da informeres om dette.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, senest 22.02.2022

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.2 Intervjuguide

Utvalg 1

Bakgrunnsopplysninger om informanten:

- Hvor lenge har du vært ansatt i stillingen?
- Utdanning/ bakgrunn?
- Hvor mange dager jobber du utenfor din fysiske arbeidsplass i løpet av en mnd.? Både i dag og det du ser for deg du vil gjøre fremover?

Sikkerhetskultur:

- Hva er dine umiddelbare refleksjoner når du hører problemstillingen.
- Hvilke personlig forhold har du til begrepet sikkerhetskultur?
- Hvordan påvirker dette adferden din når du er på arbeid?
- Hvilke forventinger har du til arbeidsgiveren informerer om organisasjonens sikkerhetskultur? / ivaretar sikkerhetskulturen?
- Hvordan påvirker dette adferden din når du er på arbeid?
- Hvilken opplæring eller informasjon fikk du som beskrev den etablerte sikkerhetskulturen ved oppstart i organisasjonen, og hva har du fått underveis i ansettelsesforholdet?
- Hva opplever du at organisasjonen gjør for å fremme og ivareta sikkerhetskulturen på din arbeidsplass? (Både den fysiske arbeidsplassen, og hjemmekontoret)?
- Er det rutiner, synlige sikringstiltak, uttalte holdninger, interne strategier osv.?
- I hvilken grad opplever du at de visuelle/fysiske sikkerhetene er med på å påvirke sikkerhetskulturen?
 - (Er sikkerhetskultur fysisk betinget)
- Hvilke gjentakende sikkerhetsavvik opplever/observerer du på arbeidsplassen din.

«Hjemmekontor»:

- Hvilke forventninger tenker du arbeidsgiver har til deg når du er på hjemmekontor for å ivareta verdiene til organisasjonen og sikkerhetskulturen.
- Hva mener du er sikkerhetsutfordringene med å utføre arbeidet ditt fra hjemmekontor (korttid og langtids perspektiv)?
- Hva opplever du organisasjonen gjør for å ivareta sikkerhetskulturen/ sikkerhetsadferden på hjemmekontoret.
 - Tema på statusmøter, avd møte, utstyr eller tjenester som tilbys ansatte, Oppfølging av de allerede etablerte rutinene?

- Hvilke gjentakende sikkerhetsavvik opplever/observerer når du arbeider på hjemmekontor.
 - Opplever eller opplevde du noen gang at fokus på sikkerhet kom i skyggen av produksjon/levere
- Når du arbeider på hjemmekontor, i hvilken grad tar du hensyn til omgivelsene når du snakker i telefon, arbeider på pc, deltar på digitale møter, etc.?
- Har du opplevd selv eller observert kollegaer ha en annen adferd som påvirker sikkerheten når de har vært på hjemmekontor?
- Hva mener du virksomheten kan gjøre for å i større grad ivareta sikkerhetskulturen når ansatte er på hjemmekontor?
- Hva kan ansatte gjøre for å ivareta sikkerhetskulturen når de er på hjemmekontor?

Oppsummering:

Er det ellers noen du ønsker å legge til?

Utvalg 2

Bakgrunnsopplysninger om informanten:

- Hvor lenge har du vært ansatt i stillingen?
- Hvor mange ansatte har du personalansvar for?
 - Utdanning/ bakgrunn?
 - Hvor mange dager jobber du utenfor din fysiske arbeidsplass i løpet av en mnd.? Både i dag og det du ser for deg du vil gjøre fremover?

Sikkerhetskultur:

- Hva er dine umiddelbare refleksjoner om relevansen når du hører problemstillingen.
- Hvilke personlig forhold har du til begrepet sikkerhetskultur?
Hvordan påvirker dette adferden din når du er på arbeid.
- Hva mener du definerer sikkerhetskulturen på din arbeidsplass (hvordan kommer sikkerhetskulturen frem)
- Hvordan påvirker dette adferden din når du er på arbeid?

- Hvilke forventinger tror du dine ansatte har for til at organisasjonens synliggjør den etablerte sikkerhetskultur? / ivaretar sikkerhetskulturen.
- Hvilke opplæringen eller informasjon gis for å inkludere ansatte i organisasjonens etablerte sikkerhetskultur. Både ved oppstart, og i løpet av ansettelsesforholdet.
- Hvilke strategier/ hva gjør organisasjonen for å fremme og ivareta sikkerhetskulturen på den fysiske arbeidsplassen.
 - Er det rutiner, synlige sikringstiltak, uttalte holdninger, interne strategier osv.?
- I hvilken grad påvirker de visuelle/fysiske sikkerheten sikkerhetskulturen?
 - *(Er sikkerhetskultur fysisk betinget?)*
- Hvilke strategier/ hva gjør organisasjonen for å fremme og ivareta sikkerhetskulturen på den fysiske arbeidsplassen?
- Hvilke gjentakende sikkerhetsavvik opplever/observerer du blant dine ansatte på arbeidsplassen.
- Er det utført oppdaterte risikovurderinger som ivaretar den nye normalhverdagen der ansatte i større grad arbeider fra hjemmekontor.
 - *Opplever du et behov for dette?*

«Hjemmekontor»:

- Hvilke forventninger har du til dine ansatte når du er på hjemmekontor for å ivareta verdiene.
- Hva mener du er sikkerhetsutfordringene med å utføre arbeidet ditt fra hjemmekontor (korttid og langtids perspektiv)?
- Hvilke regler/rutiner som påvirker sikkerheten, er du mest bekymret for at ansatte skal bryte når de arbeider fra hjemmekontor.
- Hva gjør du som leder og organisasjonen for å ivareta sikkerhetskulturen/ sikkerhetsadferden på hjemmekontoret.
 - *Tema på statusmøter, avd møte, utstyr eller tjenester som tilbys ansatte, Oppfølging av de allerede etablerte rutinene*
 - *Hva har du som leder gjort for å informere/følge opp at sikkerheten ivaretas når ansatte har arbeidet hjemmefra?*
- Har organisasjonen regler/veiledere for hvordan ansatte skal arbeide på hjemmekontor, og hvordan følges dette opp?
- Har du opplevd eller observert en annen adferd på ansatte som påvirker sikkerheten når de har vært på hjemmekontor?

- Hvor ofte er temaer om forventning til ansattes ivaretagelse av organisasjonens sikkerhet, og forhold til sikkerhetskultur vært siden ansatte ble overført hjemmekontor

Oppsummering:

- Er det ellers noen du ønsker å legge til?

Utvalg 3

NSM sin veileder for sikkerhetsstyring beskriver blant annet «Sikkerhetsstyring handler om systematiske aktiviteter som er nødvendig for å oppnå og opprettholde et forsvarlig sikkerhetsnivå.....»

- Hvilke aktiviteter eller metoder innen sikkerhetsstyring kan være med å fremme en god sikkerhetskultur på hjemmekontor?

Ut ifra de funn vi har gjort til nå ser vi at det er få ansatte som opplever at styrende dokumenter og rutinebeskrivelser er tilpasset, eller oppdatert hht til den økte bruken av hjemmekontor.

- Hvor viktig er det for sikkerhetskulturen at styrende dokumenter som skal ivareta organisasjonens verdier blir tilpasset og oppdatert til den økte bruken av hjemmekontor? Hvordan bør dette best kommuniseres ut for å bygge/styrke sikkerhetskultur på hjemmekontor?
- Med din erfaring så langt, hvilken opplevelse har du av at organisasjoner har hatt fokus på en sikkerhetsmessig tilpasning fra fysisk tilstedeværelse og til hjemmekontor?

Den kollektive forståelsen går igjen i de fleste definisjoner på sikkerhetskultur. Nedenfor er utdrag av to definisjoner vi benytter i oppgaven:

Sikkerhetskultur kan defineres med «de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger relatert til sikkerhet som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.»

Reason beskriver blant annet at sikkerhetskultur er et produkt av individets og gruppens verdier og holdninger, av kompetanse og atferdsmønstre som viser forpliktelser og dyktighet i forhold til organisasjonens helse- og sikkerhetsprogrammer»

- Hvordan utfordres sikkerhetskulturen når den fysiske tilstedeværelsen og det fysiske kollektivet ikke lenger ligger til grunn for sikkerhetskulturen?

- Hvor viktig er det med oppdaterte sårbarhet- og risikovurderinger i møte med den nye normalhverdagen, og hvilke positive synergier kan dette ha for å bygge sikkerhetskultur på hjemmekontor?

Oppsummering:

- Er det ellers noen du ønsker å legge til?