

Tilbakemeldingskompetanse i Politiet

En empirisk oppgave

BACHELOROPPGAVE (OPPGAVE03)

Politihøgskolen

2023

Kand.nr: 223

Antall ord: 7170

Sammendrag

Tilbakemeldingskompetansen i politiet er en grunnleggende og sentral faktor for interntilliten i politiet. I denne oppgaven har jeg gjennom en problemstilling og diverse forskningsspørsmål forsøkt å skape en bevissthet og en oppdatert kunnskapsøkning rundt temaet, med fokus på erfaringer og potensielle fallgruver i jakten på forbedringspotensialer.

Oppgaven er av kvalitativ struktur og bygges på fire intervjuer av polititjenestepersoner som alle har ulike stillinger i politiet, og alle intervjuene er videre tematisk analysert og kategorisert. Hovedvinklingen i oppgaven tar utgangspunkt i polititjenestepersonenes egne erfaringer og opplevelser i møte med tilbakemeldingskulturen i deres respektive møter med kollegaer og ledere, og hvor terskelen går for å involvere ledelse. Oppgaven benytter også informantenes egne forslag til verktøy som kan bidra til økt tilbakemeldingskompetanse i politiet.

I oppgaven oppdages det blant annet at det foreligger en konsensus blant informantene som alle beskriver en utilstrekkelig kompetanse. Informantene fortsetter samkjørte meninger for når leder bør informeres om tilbakemeldinger, og er til dels uenige om omfanget av etatens bruk av forbedringssystemer. Analyseringen av disse funnene fra egen forskning blir satt opp mot relevant litteratur og forskning i det oppgaven prøver å finne svar på;

«Hvorfor finnes det avvik i rammene for tilbakemelding og frykten for å benytte dem, og hvordan kan det videreutvikles?»

Innholdsfortegnelse

1.0	INNLEDNING	4
1.1	VALG AV TEMA	4
1.2	FAGLIG FORANKRING I FAGPLANEN	5
1.3	AVGRENSNING OG PROBLEMSTILLING	5
1.4	BEGREPSAVKLARING	6
1.4.1	<i>Politikkultur</i>	7
1.4.2	<i>Blue Code of Silence</i>	7
1.4.3	<i>Tilbakemeldingstrappa</i>	7
1.4.4	<i>Varsling</i>	7
1.4.5	<i>The Big Five</i>	7
2.0	METODE	8
2.1	INTERVJUENE	8
2.1.1	<i>Valg av intervjuobjekter</i>	9
2.2	EGEN FORFORSTÅELSE, RELIABILITET, VALIDITET OG FALLGRUVER	9
3.0	FUNN VED KVALITATIV ANALYSE OG DRØFTELSE	12
3.1	FUNNENE I DEN KVALITATIVE UNDERSØKELSEN	12
3.1.1	<i>En utforskning av tilbakemeldingsutvekslingen</i>	12
3.1.2	<i>Tilbakemeldingsrammer</i>	14
3.1.3	<i>Betydning av hierarkiet, den berømte takhøyden og frykten for represalier</i>	15
3.1.4	<i>Substans i positive og negative tilbakemelding og bruk av maktpyramiden</i>	17
3.1.5	<i>Hjelpemidler for å videreutvikle tilbakemeldingskompetansen</i>	19
4.0	AVSLUTNING	21
5.0	LITTERATURLISTE	23
6.0	VEDLEGG	25
6.1	NSD-GODKJENNING	25
6.2	INFORMASJONSSKRIV	27
6.3	INTERVJUGUIDE	30

1.0 Innledning

1.1 Valg av tema

Under praksisåret får studenter nærmest kastet tilbakemeldinger etter seg. De kommer i form av både positive og negative tilbakemeldinger. Som B2 student blir man kontinuerlig vurdert på jobb og skal reflektere over egen oppdragsløsning, samt kunne gi tilbakemeldinger til andre. Personlig var jeg nok ikke godt nok mentalt forberedt på dette. Under praksisåret var jeg i en student-til-instruktør-situasjon, hvor en tilbakemelding havnet skriftlig til praksisansvarlig flere uker etter «hendelsen». Tilbakemeldingen ble gitt til meg av praksisansvarlig, og jeg fikk ikke lese tilbakemeldingen selv. Dette var en tilbakemelding jeg overhodet ikke klarte å kjenne meg selv igjen i. Jeg var overrasket og forferdet av at det som kunne vært en tilsynelatende enkel tilbakemelding ikke ble gitt til meg direkte, slik at jeg fikk mulighet til å gjøre meg opp tanker og en endring før praksisansvarlig ble innblandet. Jeg satt igjen med en rekke negative følelser om opplevelsen. Det var lett å skjønne at jeg hadde blitt pratet om blant instruktører og at hele situasjonen bar preg av mangel på profesjonalitet. Eller var det tilbakemeldingskompetansen til ferdig utdannede som var manglende?

Tilbakemeldingskompetanse og tilbakemeldingskultur ble tidvis diskutert på stasjonen jeg praktiserte, hvor jeg fikk inntrykk av at flere synes den var for dårlig og at de ønsket en endring. Tilbakemeldingskompetanse er et tema som blir snakket lite om, og som etter min mening bør bli belyst bedre. For kanskje er tilbakemeldingskulturen i distriktene i dag for dårlig? Erfaringsmessig var det liten kultur for å si ifra om noe man reagerte på, gjerne ved en tjenstepersons oppdragsløsning. Ved flere anledninger ble det sagt «han får gjøre det på sin måte, jeg orker ikke lage dårlig stemning» eller «vi får se om vi får tid til å skrive Synergi¹-melding». Fra en students perspektiv var det å gi tilbakemelding på en erfaren tjensteperson som å skyte seg selv i foten. Tjenstepersonen har flere års erfaring, mens studenten knapt har et års erfaring som politi. Det opplevdes som det heller ikke var kultur for å gi negativ tilbakemelding til egen veileder, da man var redd for å miste sin «eneste» solide referanse, eller at det skulle bli dårlig stemning. Selv har jeg inntrykk av at frykten for dårlig stemning er tilstedeværende hos flere tjenstepersoner.

¹ Et forbedringssystem i politiet

1.2 Faglig forankring i fagplanen

Tema tilbakemelding er svært relevant for politiutdanningen. Det kan forankres i flere fag fra programplanen (2020-23) til politiutdanningen, blant annet OPERATIV03 og SAMETIKK03 (s.31-34). Politiutdanningen bør være kontinuerlig oppdatert for å holde følge med det som kreves av et moderne samfunnsbilde. En politiutdanning er derfor avhengig av at nyutdannede blir møtt med åpenhet og villighet til å bli utfordret på rutiner som kanskje bryter med politietatsens grunnleggende verdier.

OPERATIV03:

- Kan evaluere egen og kollegaers oppdragsløsning i et rettslig og etisk perspektiv
- Kan evaluere egen og kollegaers oppdragsløsning for å sikre at disse blir gjennomført på en forholdsmessig og forsvarlig måte

SAMETIKK03

- Kan anvende egen erfaring som grunnlag for etisk refleksjon i politiarbeid (verdibasert refleksjon)
- Kan gjenkjenne og følge opp tjenestehandlinger som strider mot politiets verdier og norsk lov

PROGRAMPLANEN 2020-2023:

- Kan reflektere kritisk over alle sider ved egen profesjonsutøvelse og videreutvikle denne

1.3 Avgrensning og problemstilling

Tema tilbakemeldingskultur er innholdsrikt og svært omfattende. Jeg har derfor avgrenset temaet for min empiriske bacheloroppgave til tilbakemeldingskultur og tilbakemeldingskompetanse hos ferdig utdannede tjenstepersoner i politiet. Formålet med studien har vært å undersøke hvordan kulturen for å gi og få tilbakemeldinger fungerer i praksis, spesielt de «ikke-formelle» tilbakemeldingene som blant annet gis etter et oppdrag. Jeg har også utforsket grensene for når det er hensiktsmessig å gi en formell tilbakemelding til leder. Videre har jeg sett på om det finnes hjelpemidler som kan støtte videreutviklingen av tilbakemeldingskompetansen.

Oppgaven er hovedsakelig rettet mot patruljemannskap, og andre grupper som er involvert i politiets tilbakemeldingskultur er derfor utelatt, deriblant jurister og etterforskere. Varsling er et begrep som blir omtalt i oppgaven, men som ikke blir belyst med juridisk drøftelse. Enkelte relevante funn under intervjuene er valgt bort grunnet begrensninger i oppgaven, mens de mest

sentrale funnene er inkludert. Tilbakemeldingskulturen mellom student og veileder vil ikke bli belyst.

Oppgaven i sin helhet følger IMRAD-struktur, og er delt inn i innledning, metode, resultater, analyse og diskusjon. I min oppgave har jeg valgt å kombinere hovedkapitlene resultater, analyse og diskusjon for å forbedre leseopplevelsen. Videre i oppgaven vil jeg avklare noen begreper som er relevante for oppgaven, diskutere valget av intervjuobjekter og utførelsen av intervjuene, reflektere over min egen forforståelse og vurdere validitet, reliabilitet og mulige fallgruver. Deretter vil jeg presentere funnene i den kvalitative analysen og drøfte disse.

I lys av oppgavens formål, har jeg valgt å rette oppmerksomheten mot en utfordring knyttet til manglende bruk av tilbakemeldingsrammene blant polititjenestepersoner. Formålet med dette var å undersøke og belyse årsaker til manglende bruk av rammene, samt identifisere muligheter for videreutvikling av disse. For å gi ytterligere støtte til problemstillingen har jeg formulert fire forskningsspørsmål som vil bli utforsket i oppgaven.

Problemstilling:

Hvorfor finnes det avvik i rammene for tilbakemelding og frykten for å benytte dem, og hvordan kan det videreutvikles?

Til problemstillingen er det formulert 4 forskningsspørsmål:

1. Hvilke rammer finnes det for tilbakemelding i politiet?
2. Hvor stor er takhøyden for å gi makker en negativ tilbakemelding på utførelsen av et oppdrag?
3. Hva skal til for at man varsler til leder i stedet for å gi tilbakemelding til den det gjelder?
4. Hvilke hjelpemidler kan man ta i bruk for å senke terskelen for å gi og få tilbakemeldinger?

1.4 Begrepsavklaring

Gjennomgående i oppgaven blir det anvendt flere begreper, samt ord og uttrykk som er særegne for politiet som yrkesgruppe. Begrepene i stikkordslisten vil i dette kapittelet bli forenklet og gjort rede for.

1.4.1 Politikultur

En entydig definisjon av politikultur er vanskelig å finne. Operative politibetjenter forteller til Johannesen (2013) at det som er kultur, er det som forgår i lokale grupperinger og at kulturen kan variere. De sier at kultur dreier seg om samspillet mellom egne og andres oppfatninger og trekker frem lojalitet, normer og verdier som en del av politikulturen (s. 45).

1.4.2 Blue Code of Silence

Dubois (2014) illustrerer at «Blue Code of Silence» handler om en type kultur hvor tjenestepersoner ikke tørr å si ifra, varsle eller gi tilbakemeldinger til kollegaene sine. En kultur for lojalitet hvor tjenestepersoner forsøker å overse eller dekke over hverandres uetiske oppførsel.

1.4.3. Tilbakemeldingstrappa

Tilbakemeldingstrappa er et verktøy som kan brukes ved mottakelsen av en tilbakemelding. Den illustrerer ulike reaksjoner en mottaker kan ha ved en tilbakemelding, og består av komponentene «forkaste, forsvare, forklare, forstå og forandre» i form av en trapp (Tjeldnes, 2020).

1.4.4 Varsling

I denne oppgaven definerer jeg «varsling» og «formell tilbakemelding» som å si ifra i oppadstigende linjer til nærmeste leder. Det vi si varsling uten det juridiske i arbeidsmiljøloven. Et av forskningsspørsmålene omhandler grensen for at man varsler til leder, her menes det «å si ifra» eller «melde ifra» til leder uten behandling videre til en kommisjon eller stab.

1.4.5 The Big Five

The Big Five er en betegnelse på ulike kjerneelementer som finnes i et teamarbeid. Kjerneelementene består av teamlederskap, monitorering, støtte, tilpasningsdyktighet og teamorientering (Salas, et. Al., 2005). Betegnelsen glir inn i tema om tilbakemeldingskompetanse ved at teamet sammen skal skape rom og tillit for tilbakemeldinger i en kultur.

2.0 Metode

Metodekapitlet har som hensikt å belyse bakgrunn for valg av metode, valg av intervjuobjekter, egen forforståelse og påvirkning jeg kan ha hatt på de ulike intervjuobjektene. Herunder vil også spørsmål om eventuelle reliabilitets og validitetskonflikter tas opp.

Å snakke om yrkeskultur² og kompetansen man har for tilbakemeldinger kan være et sårt tema. Min egen oppfatning er at det kan være lett å pynte på sannheten ved å svare på noen spørsmål i en undersøkelse, hvor det er tilnærmet ingen relasjon mellom meg og respondenten, slik som i en kvantitativ metode (Tjora, 2017, s. 27). Mens den kvantitative metoden tar sikte på å se fenomenet utenfra og gå i bredden, vil den kvalitative metoden se fenomenet innenfra og gå i dybden (Dalland, 2020, s. 55). Av den grunn falt valget på kvalitative intervjuer, slik at jeg fikk mulighet for en tettere relasjon med intervjuobjektet og kunne bygge tillit før vi prater om et vanskelig tema.

I oppgaven berører jeg flere tema det finnes en del forskning på. Jeg fant derimot lite forskning på selve tilbakemeldingskulturen på patruljeseksjonen i det norske politiet. Jeg valgte av den grunn empirisk metode for å kunne forske på kulturen ute i distriktet, og for å belyse problemstillingen min på en best mulig måte (Dalland, 2020, s. 53). En empirisk metode vil være vektlagt innenfor kvalitativ forskning. Den kvalitative forskningen vektlegger forståelse av tema som forskes på og nærhet til dem som forskes på, den gir en åpen interaksjon mellom meg og informantene, samt at datamaterialet som utarbeides vil være i form av tekst heller enn tall (Tjora, 2017, s. 27).

2.1 Intervjuene

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en semistrukturert intervjuguide relevant for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Valget av semistrukturerte intervjuer ble begrunnet med ønsket om å kunne forenkle analyseprosessen i etterkant, ved å ha en intervjuguide med temaer å strukturere etter (Johannesen et. Al, 2013, s. 155). Temaene i min intervjuguide inkluderte rammer for tilbakemelding, takhøyde for å gi negativ tilbakemeldinger til kollegaer, involvering av leder i tilbakemeldingsprosessen og hjelpemidler for å styrke tilbakemeldingskulturen. Det er verdt å merke seg at informantene ikke ble stilt alle de samme spørsmålene på grunn av begrensninger i tid i noen av intervjuene.

² Se 1.4.1 Politikultur

2.1.1 Valg av intervjuobjekter

Alle 4 intervjuobjektene fikk tilsendt mail med konkretisering av prosjektet med vedlagt samtykkeerklæring med informasjon om personvern godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Det ble konkretisert i mailen at det var frivillig å delta og at samtykket kan trekkes når som helst uten at det oppgis grunn. Samtykkeerklæringen ble signert av informantene og sendt tilbake til meg. Det ble forsøkt å holde alle intervjuene ved personlig oppmøte på den aktuelle politistasjon, men grunnet distanser endte to av intervjuene over telefon. Alle intervjuene ble tatt opp på lyd.

På bakgrunn av erfaring og opplevelser i praksisåret ønsket jeg å intervjuere tjenestepersoner på stasjonen hvor jeg praktiserte. Det ble forsøkt å velge et bredt spekter av informanter som gir og får tilbakemelding i tjeneste. Informantene bestod av 4 utdannede polititjenestepersoner med forskjellig stilling, kjønn, ansiennitet og erfaring – flere av dem har eller har hatt personalansvar. Sammen kan de fire utvalgte informantene dele sin erfaring om hvordan tilbakemeldingskulturen i politiet kan oppleves. Anonymiseringen er gjort i tråd med retningslinjene fra NSD sitt personvernombud. Respondentenes identitet er anonymisert ved at eventuelle dialekter i sitat er maskert til bokmål, og respondentene er gitt nøytrale pronomen i oppgaven uavhengig av kjønn.

2.2 Egen forforståelse, reliabilitet, validitet og fallgruver

Forskere møter andre mennesker med ulike forutinntatte holdninger og meninger, som avgjør hva slags mening vi finner i datamaterialet. Det er derfor nødvendig å forsøke å være mest mulig åpen for det som ligger i de innsamlede dataene (Johannesen et. Al, 2013, s. 170). Dette gjelder for hele forskningsprosessen, fra utarbeidelse av intervjuguide, utvelgelse av intervjuobjekter og hvordan spørsmål stilles til intervjuobjektene, både verbalt og non-verbalt. Asbjørn Rachlew (2010) forteller at ingen møter sitt felt uten forforståelse og egne fordommer (s. 144), og dette har jeg måttet vært bevisst på ved tolkningen av datamaterialet mitt. Egil H. Olsvik (2013) beskriver forforståelse som den oppfatningen du bringer med deg til det materialet du skal tolke (s. 111). Min forforståelse er belyst i det innledende kapitlet, og jeg er befattet med at jeg personlig synes tilbakemeldingskompetansen i politiet er for dårlig, og ønsker å forske på hvorfor den er slik den er. Dette vil både bevisst og ubevisst ligge i bakhodet når jeg tolker innhentet datamateriale, da det er lett å kun se etter det som bekrefter min oppfatning.

Jeg kan ha påvirket intervjuobjektene under intervjuene. Noen av påvirkningene er bevisste, slik som bruk av aktiv lytting, særlig over telefon, og bruk av kroppsspråk i de fysiske intervjuene. Å prate om tilbakemeldingskompetanse kan som tidligere nevnt være et sårt tema, og jeg ønsket derfor i stor grad å øke den empatiske oppmerksomheten og forståelsen for å oppnå en bedre kontaktetablering med økt grad av tillit (Olsvik, 2013, s. 111). Reliabilitet³ handler om pålitelighet og hvor nøyaktige undersøkelsens data er. Det handler også om hvilke data som brukes, hvordan den er samlet inn og hvordan de er videre bearbeidet (Johannesen et. Al, 2013, s. 27). Ettersom respondentene kjenner meg ifra praksisåret, kan de i noen grad ha tilpasset svarene sine for å forvrengte sannheten om tilbakemeldingskompetansen til den enkelte. Respondentene kan ha søkt etter min bekreftelse på ulike spørsmål under intervjuet, noe som kan ha gått ut over reliabiliteten av forskningen. Det faktum at jeg drøfter et sensitivt tema og at det er en mulighet for at jeg kjenner personen respondenten prater om, kan påvirke om de uttaler seg helt ærlig som også vil være med på å svekke reliabiliteten.

En informant fortalte i løpet av intervjuet at dersom jeg hadde spurt hen da vedkommende var ny i politiet, ville hen antakeligvis ikke gitt samme svar som i dag. I et annet intervju kom det frem at den yngste eller minst erfarne tjenestepersonen i gruppen kan synes det er vanskeligere å gi tilbakemeldinger til erfarne tjenestepersoner enn en som har mye erfaring fra feltet. Jeg gjorde ulike refleksjoner og vurderinger ved å ha et ytterligere intervju av en tjenesteperson med mindre ansiennitet. Jeg kom frem til at jeg ønsket at informantene skulle ha en viss erfaring med å gi og få tilbakemeldinger, og valgte derfor å utelate dette.

Johannesen et. Al (2013) beskriver begrepet validitet⁴ som hvorvidt dataene som er innhentet er gyldige og gode representasjoner av et fenomen, her tilbakemeldingskultur (s. 43). Erfaringer informantene deler vil være subjektiv til deres oppfatning av hvordan tilbakemeldingskulturen i politiet er på det spesifikke tjenestestedet. Generaliserbarheten blir av den grunn svekket ettersom de ikke kan si noe om hvordan tilbakemeldingskulturen er ved andre tjenestesteder i landet. Lang erfaring kan være med å svekke validiteten for hvordan tilbakemeldingskulturen faktisk er på det aktuelle tjenestestedet, ved at tjenestepersonene har en lenger ansiennitet enn tjenestepersoner som nylig har kommet ut i jobb. En styrke i de fysiske intervjuene var at vi fikk til en god kommunikasjon med en lengre samtale om tema for oppgaven, samt at jeg fikk sett respondentens kroppsspråk, som er en sentral del av kommunikasjon (Lie, 2019, s. 70). Det

³ Pålitelighet

⁴ Gyldighet

kan tenkes at jeg har fått en dypere refleksjon av informantene i de fysiske intervjuene, fremfor intervjuene over telefon. Telefonintervjuene var kortere og mer preget av spørsmål og svar. Det kan videre tenkes at de fysiske intervjuene er styrket ved at det kan være vanskeligere å lyve eller forvrengte sannheten når jeg og respondenten sitter rett overfor hverandre og ser hverandre i øynene, enn hva det kan være i et intervju over telefon. Jeg har reflektert over disse styrkene og svakhetene og forsøkte av den grunn å legge ekstra vekt på at jeg var en objektiv part og at undersøkelsen var anonym.

Når man som forsker velger å undersøke sitt eget arbeidsfelt, kan det medføre ulike utfordringer både metodisk og etisk. Min forforståelse av feltet kan påvirke hvordan data og funn tolkes, da egne erfaringer, fordommer og ubevisst kognitive skjema kan påvirke oppfatningen av informantene (Lai, 1999 i Rachlew, 2010, s.130-132). Forskning på egne kan også innebære metodiske utfordringer som å sikre at informantene er representativt for arbeidsområdet som undersøkes. Et utvalg som kun består av personer som er interessert i temaet, kan føre til skjeve resultater og manglende representativitet. Etiske utfordringer kan oppstå når det er personlige relasjoner mellom forsker og informanter. Jeg har arbeidet både direkte og indirekte med informantene i løpet av praksisåret, noe som kan true uavhengigheten. Dette kan påvirke forskningens integritet, da informantene kan ha innflytelse på meg som forsker og forårsake mangel på tilstrekkelig distanse mellom oss (Rachlew, 2010, s.129).

Alle fire intervjuene ble gjennomført i informantenes arbeidstid. Samtlige ble brifet om at dersom noe skulle dukke opp, slik som for eksempel oppdrag, kunne intervjuene brytes. Avbrytelse i intervjuet eller det at informantene var på jobb *kan* ha påvirket svarene deres i form av at de ikke var helt til stede mentalt. Under 2 av 4 av intervjuene ble det kort avbrytelse grunnet oppdrag, men avbrytelsene var under 10 minutter. Kun en av informantene hadde forberedt seg godt til intervjuet ved å ha skrevet notater til alle forskningsspørsmålene. Hen virket av den grunn mer engasjert og forberedt til intervjuet.

I min analyse av intervjuene har jeg valgt å anvende tematisk analyse. Helga Eggebø (2020) beskriver metoden for å identifisere, analysere og beskrive temaene i datamaterialet. Analysen startet med en gjennomlesing av materialet, hvor jeg tok notater og markerte relevant tekst. Deretter utarbeidet jeg en liste over tema som jeg identifiserte i materialet og søkte å inkludere så mange av disse som mulig, selv om det var begrensinger på grunn av den begrensede plassen i oppgaven. Jeg sorterte deretter temaene inn i relevante forskningsspørsmål, og reviderte noen

av temaene for å sikre at de passet til datamaterialet. Til slutt ble det gitt treffende navn til hvert tema, slik at leseren får en forståelse av hva hvert kapittel i oppgaven handlet om.

3.0 Funn ved kvalitativ analyse og drøftelse

Med intervjuguiden som utgangspunkt, har jeg foretatt en systematisk innsamling av svar fra de fire respondentene og kategorisert disse under forskjellige temaer. Deretter har vist til funn av likheter og forskjeller mellom respondentenes svar og korrelert disse funnene med relevant empiri og teori. Imidlertid har jeg også identifisert funn som jeg ikke har klart å støtte med tidligere forskning eller teori. Som tidligere nevnt har jeg valgt å slå sammen hoveddelene resultater og drøfting for å få en mer smidig leseropplevelse.

3.1 Funnene i den kvalitative undersøkelsen

Etter å ha foretatt en tematisk analyse av intervjuene, er hovedfunnet at tilbakemeldingskompetansen i politiet ikke anses som tilstrekkelig. Dette inkluderer både den faglige delen og det mellommenneskelige aspektet i den sosiale interaksjonen. Flere av intervjuobjektene påpeker at dagens rammer for tilbakemeldinger er utilstrekkelige, og at lederen har et overordnet ansvar for å bedre situasjonen i etaten. Videre uttrykker respondentene at tiden ikke strekker til og at en kultur med høy takhøyde burde endres. Funnene støttes av blant annet Skivenes og Trygstad (2006), som hevder at et godt yringsklima krever effektive informasjonskanaler, tilstrekkelig tid, møteplasser og åpenhet, samt en kultur som aksepterer og oppmuntrer til spørsmål og kritikk. Videre definerer de et godt yringsklima som en arena der det er rom for å ta opp saker man er bekymret for eller lurer på.

3.1.1 En utforskning av tilbakemeldingsutvekslingen

Flere av intervjuene avslørte en gjentakende trend når det gjelder hvordan en tilbakemelding blir mottatt av mottakeren. Analysen av intervjuene viste at tre av fire respondenter har unngått å gi tilbakemeldinger på bakgrunn av hvordan mottakeren har reagert på negative tilbakemeldinger. Samtlige respondenter har både direkte og indirekte gruet seg for å gi negative tilbakemeldinger. En av respondentene uttrykte at hen har kompensert med å forsøke å formulere hvordan man skal gi tilbakemeldingen før den leveres, i tillegg til å ha med seg objektive fakta for å unngå at mottakeren går i forsvarsposisjon. Tre av respondentene har rapportert om opplevelser hvor mottaker har forsvart sine handlinger. Den yngste respondenten

tenker at årsaken til at noen forsvarer sin innsats er knyttet til stolthet og et ønske om å ikke ta feil. En annen tenker at mottakeren kanskje ikke oppfatter seg selv på samme måte som andre, og at de føler seg misforstått. Dette synet støttes av Manzoni (2002), som definerer tre kjennetegn på hvordan tilbakemeldinger mottas: smaltenkt, binær eller fast kommunikasjon. I en smaltenkt kommunikasjon tar ikke mottaker hensyn til alternative forklaringer på tilbakemeldingen, i en binær kommunikasjon eksisterer kun to mulige utfall – vinn eller tap, mens i en fastlåst kommunikasjon er ikke mottakeren villig til å gjøre en endring. Et slikt smaltenkt, og binært kommunikasjonsmønster kan relateres til fenomenet av å gå i forsvarsposisjon.

Et av spørsmålene som ble stilt var hvor grensen går fra at respondenten tar en tilbakemelding opp med personen det gjelder, til den tar det opp med leder. Det går igjen i respondentenes tanker at faglige tilbakemeldinger til kollegaer og makkere er vesentlig lettere å gi enn mellommenneskelige tilbakemeldinger. En respondent uttrykte at det er et godt spørsmål og la til at tilbakemeldinger knyttet til tjenesteutøvelsen og taktiske ferdigheter er lettere å gi direkte til den det gjelder. Forskning viser at tilbakemeldinger kan ha en positiv innvirkning på læring og prestasjon (Gamlem, 2015, s. 14), og det kan av den grunn føles enklere for respondentene å gi faglige tilbakemeldinger ettersom det kan begrunnes med økt kompetanse innenfor det aktuelle feltet. Faglige tilbakemeldinger kan blant annet bestå av en kollegas oppdragsløsning, taktikk eller utrykningskjøring.

Når det kommer til mellommenneskelige tilbakemeldinger som omhandler mottakers personlige egenskaper, har flere respondenter rapportert en opplevelse av ubehag ved å gi slikt tilbakemeldinger, og at det kan være lettere å fraskrive seg ansvaret til vedkommendes leder. En respondent tenker begrunnelsen for dette kan være at det krever mer av tjenesteutøveren selv å gi tilbakemeldinger på personlige egenskaper eller personlighet, sammenlignet med konkrete ferdigheter og tjenesteutøvelse. Tre av respondentene bekrefter at de har unngått å gi tilbakemeldinger grunnet frykt for mottakers reaksjon, mens den siste respondenten er usikker på om hen har unngått dette. I undersøkelser utført av Skivenes og Trygstad (2006) om frykttkultur relatert til tilbakemeldinger, viser det seg at arbeidstakere tror ubehagelighetene ville bli for store ved levering av en negativ tilbakemelding (s. 114). Et ønske om å unngå ubehageligheter kan dermed være en årsak til at tjenestepersoner ikke tør eller ønsker å si ifra.

En av respondentene uttrykker at mottakeren av en negativ tilbakemelding kan benytte seg av en forsvarsmekanisme ved å skape en barriere mellom seg selv og avsenderen. Sigmund Freuds teori om benektelse kan bidra til å belyse denne forsvarsmekanismen, hvor ignorering av fakta kan resultere i en barriere mellom personene (Nortje, 2021). Dersom det ikke skjer en endring etter en eller gjentatte tilbakemeldinger til en kollega, er samtlige respondenter enige om at grensen er nådd for når de henvender seg til personens leder og sier ifra. Dette vil ytterligere utdypes i kapitlet om hierarkiets betydning.

3.1.2 Tilbakemeldingsrammer

Ifølge respondentene finnes det mange forskjellige rammer for tilbakemelding i politiet i dag. Dette inkluderer debrief og defuse, Synergi, medarbeidersamtalen, avsnittsledermøter, samtale i bil med makker og evaluering etter oppdrag som har krevd mye ressurser. Når det gjelder Synergi, har to av respondenter delte meninger om omfanget av systemets bruk. Én av dem mener Synergi brukes på en hensiktsmessig måte og at det ikke underrapporteres, ettersom alt som er rapporteringsverdig og pliktig å rapportere faktisk blir rapportert. Den andre respondenten mener derimot at forbedringssystemet brukes for lite, både av respondenten selv og av andre. Respondenten begrunner sin oppfatning med at en melding i Synergi ikke nødvendigvis trenger å være en negativ tilbakemelding eller et avvik, men kan også være en erfaring som en tjenesteperson har gjort seg som andre bør lære av.

Da jeg spurte informanten om årsaken til at Synergi brukes for lite, fikk jeg til respons «jeg tror folk vet for lite. Men, jeg tror ikke det, fordi det har vært en grundig opplæring». Jeg undret meg derfor over hvorfor noen har inntrykk av at forbedringssystemet brukes mye, mens andre har en motsatt oppfatning. Respondenten illustrerte et bilde av en politigeneralists arbeidsoppgaver, som omfatter alt fra operativt arbeid og forebygging til etterforskning og rapportskrivning, og som gjør at tiden ikke strekker til for å bruke Synergi. Selv om det ikke tar mye tid å legge inn en melding i systemet, blir det ikke prioritert i forhold til andre politioppgaver. Informantens respons vekket refleksjoner rundt muligheten for om tjenestepersoner nedprioriterer å legge inn meldinger i forbedringssystemet Synergi fordi de føler at det uansett ikke vil føre til en endring. Videre uttrykte informanten et ønske om at noen andre tar ansvar for å komme med en respons på de meldingene som blir lagt inn i Synergi, slik at melderer får visshet om at det kan forekomme en endring.

En annen ramme for tilbakemeldinger som informantene har nevnt er tilbakemeldinger i bilen i etterkant av oppdrag. En respondent understreker at selv om de alltid snakker om oppdrag i bilen, kan tjenestepersonene bli flinkere på å gi mer konkrete tilbakemeldinger om hva som var bra og hva som eventuelt kunne vært gjort bedre på individnivå. Når det gjaldt respondentenes oppfatning av om det er lettere eller vanskeligere å gi negative tilbakemeldinger til en person de kjører ofte med i forhold til en de kjører sjelden med, er respondentene veldig splittet. En informant uttrykker at det er vanskeligere grunnet frykt for dårlig stemning, en annen opplever det ubehagelig uansett, mens en synes det er lettere. Den siste respondenten ble ikke stilt spørsmålet grunnet begrenset tid til rådighet. Respondenten som synes det er lettere, vektlegger betydningen av det relasjonelle og hevder at terskelen blir lavere om man har en god relasjon til personen man gir tilbakemelding til. Imidlertid endret vedkommende sitt synspunkt under intervjuet og uttrykte senere at noen tilbakemeldinger kan være mer utfordrende å gi enn andre. Dermed understreker de viktigheten av å ha en felles forståelse av hva som bør være det overordnede målet for å kunne forbedre seg sammen. Det belyses at både det å gi tilbakemeldingen og være mottaker av en reaksjon kan kreve en viss grad av innsats. Det er ikke alltid mottakeren forstår budskapet slik som avsenderen mente å formidle det, ettersom mottakeren bruker sin egen kunnskap og erfaring for å tolke budskapet (Aaberge & Baker, 2018). Dette kan være med å skape misforståelser og at mottakeren går i forsvarsposisjon for sine handlinger.

Hvorfor tjenestepersoner i politiet ikke utnytter rammene til sitt fulle, er et spørsmål som reiser seg. En av informantene påpeker at det ikke finnes rammer eller ordninger som legger til rette for å gi tilbakemeldinger i det daglige i dag. Ifølge respondenten, eksisterer de tilgjengelige rammene kun på individuelt initiativ, som for eksempel i form av samtaler i bilen. En annen respondent argumenterer for at det behøves etablering av ordninger som gjør det mulig å gi tilbakemeldinger på en regelmessig basis, for at tilbakemeldingene skal kunne bidra til erfaringslæring. Samtlige respondentene har fremsatt sine synspunkter på hvilke verktøy som kan tjene som effektive hjelpemidler⁵ for å øke tilbakemeldingskompetansen.

3.1.3 Betydning av hierarkiet, den berømte takhøyden og frykten for represalier

Politiet til lands har et stigende gradsystem, også kalt hierarki. En av respondentene jeg pratet med var opptatt av at det samme hierarkiet var til stede i ytringskulturen i politiet. Respondenten tenker at det er derfor åpenbart en forskjell på å gi tilbakemelding til noen med høyere

⁵ Se 3.1.5 Hjelpemidler for å videreutvikle tilbakemeldingskompetansen

ansiennitet og grad enn en selv, enn en som har lavere. Hen forteller at selv om det ikke burde være en forskjell mellom hvem man gir tilbakemelding til, er det likevel en realitet som resultat av gradsystemet. Dette gjelder selv om en innsatsleder har sagt at den ønsker at tjenestepersonene sier ifra dersom det er noe, fordi det er ikke slik at alle fortsatt tørr å si ifra. Flere av respondentene uttrykte også at det tidligere var stor forskjell på hvem man gav tilbakemelding til, og til de du ikke var i nærheten av å gi tilbakemelding. En respondent beskriver at tidligere fantes det ikke rom for å gi tilbakemelding til noen over deg i hierarkiet, og at «det var å skyte seg selv i leggen». Respondenten, som har lengst erfaring av alle intervjuobjektene, har tenkt at «der skal ikke jeg være» og forteller at hen ikke lenger vegrer seg for å gi tilbakemelding til kollegaer med høyere ansiennitet. Det gir uttrykk for at tilbakemeldingskulturen i dag er i en viss endring.

En respondent hang seg opp i ordet «takhøyde» under intervjuet og fremhevet «på dette avsnittet er det stor takhøyde». Respondenten mente ordet takhøyde er misforstått og at folk er skrudd sammen så forskjellig at det er ikke rom for å alltid gi beskjed om alt og si akkurat det man mener. På et avsnitt med flere personer er det sannsynlig at noen takler det, mens andre ikke gjør det. Respondenten beskrev at det ofte er den uformelle lederen som ønsker en høy takhøyde for tilbakemeldinger, kanskje i god tro om at man skal kunne si det man vil når det måtte passe seg. Skolnick (2002) beskriver Blue Code of Silence⁶ som en kode for lojalitet til egne medarbeidere i en yrkeskultur, hvor man vanligvis ikke gir tilbakemeldinger eller varsler om kritikkverdige forhold. En uformell leder kan ønske en stor takhøyde for å hindre effekten Blue Code of Silence har i politiet, men respondenten mener det aldri blir positivt mottatt når kollegaer kan si akkurat det de mener til enhver tid. Det er av den grunn ikke slik at Blue Code of Silence bør opprettholdes i politiet for at ingen skal føle seg tråkket på, men vi kan finne andre hjelpemidler for å lette situasjonen med å gi og få tilbakemeldinger⁷.

En begrunnelse for problematikken nevnt i de overstående avsnitt kan være en generell frykt for represalier. Det er gjennomgående i flere av intervjuene at det foreligger en frykt for represalier ved tilbakemelding og varsling. Represalier i form av blant annet gjengjeldelse er fryktet fra både arbeidsgiver og kollegaer. En respondent fortalte at man ønsker ikke å bli upopulær, og at det handler mye om hvem man står ovenfor. En ønsker ikke å komme i konflikt med en uformell leder i gruppa som styrer mye av det som skjer i hverdagen på jobb. I

⁶ Se 1.4.2 Blue Code of Silence

⁷ Se 3.1.5 Hjelpemidler for å videreutvikle tilbakemeldingskompetansen

forbindelse med varslingen i «Monikasaken⁸», var en faktor som virket å begrense mulighetene for å varsle nettopp de ansattes frykt for gjengjeldelse fra arbeidsgiver, ledelse eller kollegaer (Wiersholm, 2015, s. 95). En respondent som tidligere har vegret seg for å gi tilbakemelding til ledere eller personer med høyere ansiennitet forteller at hen ikke lenger vegrer seg fordi hen har endret seg som person og ikke lenger er redd for represalier. Skivenes og Trygstad (2006) beskriver at det er ingen automatikk mellom varsling og negative sanksjoner, men arbeidstakeren kan likevel ha opplevelse av at de ikke kan gi tilbakemelding eller si ifra om kritikkverdige saker de har erfart. Etaten går glipp av verdifull informasjon om saker og hendelser som kunne vært forbedret, men også burde vært endret (s. 114-115), noe som kan være et resultat av frykt for represalier og Blue Code of Silence.

Når det gjelder tilbakemeldinger til tjenestepersoner med mindre ansiennitet, legger samtlige respondenter vekt på at tilbakemeldingen bør inneholde mer substans, og at den bør presenteres på en måte som oppmuntrer personen til å lære av den og gjøre ting annerledes i fremtiden. I det kommende kapitlet vil substansen i både positive og negative tilbakemeldinger bli drøftet nærmere. En av respondentene peker på at når en tjenesteperson mottar tilbakemelding fra en kollega med mindre ansiennitet, kan det være en tendens til å tenke at «jeg vet bedre fordi jeg har mer erfaring innen dette». Videre påpeker respondenten at det ofte ikke finnes noen fasitsvar i politiarbeidet, og at det er flere måter å gjøre ting på. Dermed kan det være en utfordring for en erfaren tjenesteperson å ta imot tilbakemeldingen fra en mindre erfaren kollega og unngå å avfeie den på grunn av manglende erfaring.

3.1.4 Substans i positive og negative tilbakemelding og bruk av maktpyramiden

Som nevnt tidligere er samtlige av informantene tilhengere av at tilbakemeldinger som gis har substans. Dette blir sagt for både positive og negative tilbakemeldinger. Det må være substans i form av læringspunkter med konkrete forslag til forbedring. For de positive tilbakemeldingene er det nødvendig med en begrunnelse som gir mottakeren forståelse for hva som faktisk var bra og hva man eventuelt kan forbedre og dyrke videre. En respondent forteller om et ønske å gi vedkommende en følelse av mestring gjennom de positive tilbakemeldingene, slik at tilbakemeldingen er lettere å ta med seg videre.

⁸ Kjent drapssak hvor en etterforsker varslet internt

For negative tilbakemeldinger blir det sagt at tilbakemeldingen trenger substans for at den skal føre til ny erfaringslæring og endring. Ved å gi konkrete forslag til forbedring kan det være lettere for mottakeren å forstå hvorfor det er nødvendig at hen gjør en endring i atferden sin, noe som gjerne ikke er like enkelt å forstå ved en kort og vag tilbakemelding. En av respondentene gav uttrykk for at vedkommende ikke likte ordet «negativ tilbakemelding», og heller foretrakk å kalle det «læringspunkter», av den enkle grunn at en konstruktiv tilbakemelding ikke trenger å være negativ. Det kan trekkes paralleller til et varslingsutvalg i helsesektoren ledet av Stein A. Ytterdahl (2023) som foreslår å videreføre begrepet «varsle» som «melde», av det han beskriver som åpenbare grunner (s. 13, og Hattrem & Myrvang, 2023). Dette viser at begreper med negativ ladning stadig er i endring. Av denne grunn, vil begrepet «negativ tilbakemelding» bli erstattet med «tilbakemelding med læringspunkter» i den resterende delen av oppgaven.

Likevel, hvem står ansvarlig for å gi tilbakemeldinger med læringspunkter? Ved avgjørelsen om en tilbakemelding skal tas opp med personen det gjelder eller vedkommendes leder, er samtlige av informantene tilhenger av å ordne interne situasjoner som oppstår på lavest mulig nivå. Teorien om å løse problemer på lavest mulig nivå støttes av politiets grunnleggende kunnskap om maktmiddelbruk gjennom maktpyramiden. Ifølge Justis- og beredskapsdepartementet (2022) skal politiet «legge maktpyramiden til grunn i sitt arbeid». Politiets kompetanse og kunnskap til å løse operative oppdrag i tjeneste med lempeligst middel eller lavest nivå er svært overførbart til hver enkeltes kompetanse til å løse ting internt. Informantene understreker at om en skal melde ifra til vedkommendes leder, må det gjøres en helhetsvurdering med vurdering av alvorlighetsgraden og hva tilbakemeldingen gjelder. En tilbakemelding med høyere alvorlighetsgrad gis til leder, mens en mindre alvorlig tilbakemelding bør gis personlig til vedkommende. Respondentene er samkjørte på at en tilbakemelding med læringspunkter som gis må ha en viss grad av progresjon, dersom man skal unngå å involvere leder. En respondent er også klar på at en kollega bør få mulighet til å forbedre seg og eventuelt endre atferd før leder blandes inn. Dersom leder innblandes og skal gi en tilbakemelding med læringspunkter, bør leder ha en viss grad av forståelse for generell kommunikasjon. Det tenkes da på hvordan budskapet formuleres, legges frem og via hvilken kanal (Aaberge & Baker, 2018). Mottakeren må få muligheten til å forstå hva som blir forsøkt forklart, noe som er best gjort i en kommunikasjon foregående ansikt til ansikt. En slik kommunikasjon gjennom andre kanaler som e-post og telefon kan lett føre til misforståelser hos mottakeren.

3.1.5 Hjelpemidler for å videreutvikle tilbakemeldingskompetansen

Siste del av problemstillingen handler om hvordan tilbakemeldingskompetansen i politiet i dag kan videreutvikles. Dette kapitlet tar sikte på å utforske respondentenes refleksjoner og synspunkter rundt tiltak som kan støtte en positiv tilbakemeldingskultur på arbeidsplassen. Det er alt nevnt at mer substansielle tilbakemeldinger kan bidra til økt læring og forståelse, og en respondent argumenterer at formålet bør være å skape en arena der alle tørr å gi tilbakemeldinger til hverandre uavhengig av ansiennitet og grad. Videre påpeker respondentene at tjenestepersoner har klart forbedringspotensialer i måten å ta imot tilbakemeldinger på, og at det er viktig at de selv aktivt søker tilbakemeldinger for å kunne utvikle seg. En respondent beskriver dette som en god arena for å gi tilbakemeldinger, ettersom man vet at personen er forberedt på å motta dem.

En teoretisk modell som kan bidra til å øke bevisstheten og forståelsen rundt tilbakemeldinger er tilbakemeldingstrappa⁹. Tilbakemeldingstrappa er en visuell modell som alle respondentene i undersøkelsen er kjent med, men som ingen bruker aktivt. Modellen kan være spesielt nyttig i tilfeller der formålet er å forbedre politiets prestasjoner og levere bedre resultater som en enhet. Svein A. Tjeldnes (2020) som har introdusert modellen, forklarer at når man befinner seg på det høyeste trinnet i trappen, er man i stand til å forstå tilbakemeldinger og gjøre forandringer basert på disse. Den visuelle modellen kan ifølge Tjeldnes brukes for å øke bevisstheten om ens egne reaksjonsmønstre og bidra til å forbedre evnen til å motta tilbakemeldinger, uavhengig hvordan disse leveres. Det faktum at respondentene i undersøkelsen har hørt om tilbakemeldingstrappa, men likevel ikke bruker den, gir grunn til å reflektere over hvorfor modellen ikke tas i bruk i politiet, og hva som eventuelt kan gjøres for å øke bevisstheten og bruken av modellen i fremtiden.

En av respondentene nevnte tidligere at det ikke finnes noen rammer for tilbakemeldinger i det daglige i dag, og en annen respondent la frem et ønske om faste møtetider i en gruppe for evaluering med læringspunkter. Slike møter vil fungere som en plattform for å forbedre tilbakemeldingskulturen og gi mulighet for øving og læring av tilbakemeldingsferdigheter. Møtene bør være faste og strukturerte, og ikke sporadiske. Respondenten mener at dette vil legge til rette for en kultur som fremmer god evaluering av både positive og negative erfaringer,

⁹ Se 1.4.3 Tilbakemeldingstrappa

samt mulighet for forbedring. Salas et. Al (2005) beskriver i sin artikkel om The Big Five¹⁰ at i et team ønsker arbeidstakerne å utvikle en felles forståelse av arbeidsmiljøet, og at de vil monitorere hverandres prestasjoner og gi korrektive tiltak når det er nødvendig, bevisst eller ubevisst. Salas et. Al argumenterer også for at deltakere i et team trenger evne til å støtte hverandre, dele informasjon og koordinere handlingene sine (s. 560). Det er derfor ønskelig med en tilbakemeldingskultur som gir muligheter for tilbakemeldinger med læringspunkter. En respondent mener en rutine for tilbakemeldingsmøter i det daglige, vil øke erfaringslæringen og unngå falsk takhøyde, som hen beskriver som et sted der folk kan si akkurat det de mener til enhver tid.

Respondentene gir uttrykk for at de ønsker å oppnå en endring i en persons atferd med tilbakemeldingene de gir. En respondent mente The Big Five gav et annet grunnlag for å skulle gi en tilbakemelding, og at grunnlaget forankres i å skape en endring i atferden til vedkommende, slik som flere av respondentene ønsker. Det ble sagt fra en annen respondent at dersom kulturen er negativ for en hel seksjon, vil det ta tid for å vende den om. Hen mener at det er ledelsen som må gå som forgangsperson for å innføre en god tilbakemeldingskultur i en gruppe. Salas et. Al (2005) anerkjenner dette i sitt kjerneelement om teamledelse fra The Big Five. Teamledelse handler nettopp om evnen til å lede og koordinere arbeidsoppgavene til arbeidstakerne, og teamledelsen er sentral i å kunne motivere arbeidstakerne, samt å planlegge og organisere og skape en positiv atmosfære på arbeidsplassen. Skivenes og Trygstad (2006) anerkjenner også at ledelsen kan lage formelle strukturer for kommunikasjon, samt invitere til åpenhet og diskusjon (s. 159). Kjerneelementet teamorientering fra The Big Five er vel så viktig som teamledelsen, ved å ha troen på viktigheten av gruppens mål over sine egne individuelle mål. Det vil si at det krever noe av mottakeren av en tilbakemelding med læringspunkter – en forståelse for at tilbakemeldingen er for vedkommendes fordel og nytte, slik at gruppen kan bli bedre sammen. Dette krever en tilpasningsdyktighet av samtlige i en gruppe, slik at en klarer å justere seg etter endrede forhold som en leder innfører (Salas, 2005, s. 560-561).

Politiutdanningen i dag har lite fokus på undervisning om tilbakemeldingskompetanse. Som jeg tidligere nevnte i oppgaven, følte jeg meg ikke godt nok mentalt forberedt på det store antallet positive tilbakemeldinger og tilbakemeldinger med læringspunkter. Jeg reflekterte over om det kunne ha vært hensiktsmessig å inkludere undervisning om tilbakemeldingskompetanse

¹⁰ Se 1.4.6 The Big Five

allerede i første året av utdanningen. Alle informantene ble derfor spurt om sine tanker om en form for undervisning på Politihøgskolen som kunne forberede B1 studenter til praksisåret og på sikt forbedre tilbakemeldingskulturen i politiet.

En respondent reflekterer over at de seneste kullene som går og som har fullført sin utdanning ved Politihøgskolen, består i stor grad av akademisk dyktige individer som antakeligvis har begrenset erfaring med motgang. Dette kommer til syne gjennom deres prestasjoner i teoretiske oppgaver, men når det kommer til det praktiske aspektet av yrket, hvor man blir vurdert på personlige egenskaper som ikke kan læres fra en lærebok, kan de møte utfordringer. To av informantene mener at undervisning om tilbakemeldingskompetanse kan gi positive resultater på sikt, men først etter at en ny generasjon har blitt utdannet. En av informantene anbefalte ulike muligheter for ferdigutdannede til å forbedre sin tilbakemeldingskompetanse, som inkluderer kurs på Ransel¹¹, e-læring, obligatorisk årlig opplæring eller en temauke. En annen informant påpeker at nyutdannede med denne kompetansen bør være forsiktige med å forsøke å endre hele organisasjonskulturen, men heller gå til sin leder og gi uttrykk for at man ser at det ikke finnes tilstrekkelige rammer for tilbakemelding, og at man har ideer eller tanker om hvordan dette kan forbedres eller videreutvikles.

4.0 Avslutning

I denne oppgaven har jeg søkt å utforske årsakene til avvik i rammene for tilbakemelding i politiet, samt undersøkt hvorfor det eksisterer en frykt for å gi tilbakemeldinger. Videre har jeg identifisert tiltak som kan bidra til å videreutvikle rammer og tilbakemeldingskompetansen blant utdannede polititjenestepersoner. Det var overraskende å se at informantene hadde ulike synspunkter på omfanget av tilbakemeldingsbruk, og jeg reflekterte grundig rundt begrepet «takhøyde» og dets sanne betydning. De viktigste funnene viser at det er en klar frykt for represalier ved en negativ tilbakemelding, og at dette kan være en av faktorene som hindrer en god tilbakemeldingskultur. Videre er det et ønske om mer substans i positive tilbakemeldinger, slik at de blir mer meningsfulle og gir økt motivasjon til å fortsette med god praksis. Det er for informantene også viktig å gi tilbakemeldinger på lavest mulig nivå før leder involveres, for å unngå at små problemer blir store og for å gi mulighet til læring på et tidlig stadium.

¹¹ Politiets læringsportal

Studien viser også at det kan være en utfordring å gi negative tilbakemeldinger på en måte som mottakeren kan akseptere og lære av. Dette kan være en følsom sak, og det krever god tilbakemeldingskompetanse fra avsenderen. Videre tyder funnene på at det kan være behov for å jobbe med holdninger og kultur rundt tilbakemeldinger, slik at det blir mer akseptert å gi tilbakemeldinger med substans, og ta imot tilbakemeldinger for læring og utvikling.

Gjennom denne studien har jeg fått en innsikt i viktigheten av tilbakemeldingskulturen og tilbakemeldingskompetansen i politiet. Selv om informantene hadde ulike oppfatninger om tilbakemeldingskulturen i politiet, viser funnene at det er rom for forbedring på flere områder. Dette vil kreve en felles innsats fra både ledere og tjenestepersoner. Jeg har liten tvil i at hjelpemidlene som er drøftet i oppgaven, kan bidra til å styrke den nåværende tilbakemeldingskulturen og lede den i en positiv retning.

«Jeg er opptatt av at de som føler selv at de har læringspotensialer, som oftest er bevisste på det selv. Hvis en gruppe legger for mye vekt på å være kritiske og påpeke feil, kan det trykke personen enda lenger ned. Og det er dette du som leder må prøve å unngå for at du skal heve kunnskapen og erfaringen hos dem»

- Respondent

5.0 Litteraturliste

- Aaberge, A. & Baker, C. N. (2018). *Kommunikasjon som prosess og støy*. NDLA.
<https://ndla.no/article/9227>
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7. utg). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Dubois, S. M. (2014). *An Exploration of the Blue Code of Silence*. (Doktorgradsavhandling)
University of Portsmouth, Institute of Criminal Justice Studies. (71 sider). Hentet fra:
<http://library.college.police.uk/docs/exploration-of-BCS.pdf>
- Gamlem, S. M (2015) *Tilbakemelding for læring og utvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Hattrem, H. & Myrvang, S. E. (2023) Utvalg vil endre varslingsordningen i helsevesenet: -
Tilliten er svekket. *VG*. Hentet 12. april 2023 fra
<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/rlebqR/utvalg-vil-endre-varslingsordningen-i-helsevesenet-tilliten-er-svekket>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (6. utg.). Oslo: Abstrakt
- Johannessen, S. O (2013) *Politikultur: Identitet, makt og forandring i politiet*. Trondheim: Akademika forlag
- Justis- og beredskapsdepartementet (2022) *Politiets bruk av maktmidler*. Regjeringen. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/politiets-bruk-av-maktmidler/id2946065/>
- Lie, E. (2019) *I Forkant: Kriminalitetsforebyggende politiarbeid*. (2. utg). Oslo: Gyldendal Akademisk

- Manzoni, J. F. (2002) *A better way to deliver bad news*. *Harvard Business Review*. Hentet fra:
<https://hbr.org/2002/09/a-better-way-to-deliver-bad-news>
- Nortje, A. (2021) *Defensive Mechanisms in Psychology Explained (+ Examples)*. Hentet fra:
<https://positivepsychology.com/defense-mechanisms-in-psychology/#deny>
- Politihøgskolen (2020-23) *Programplan bachelor – politiutdanning 2020 – 2023*. Hentet fra:
https://www.politihogskolen.no/globalassets/for-studenter/regelverk-og-innholdet-i-bachelor/rammeplan-og-programplaner/programplan-bachelor-politiutdanning-andre-studiear-2020-2023_politihogskolen.pdf
- Rachlew, A. (2010). Å forske på sine egne: Metodiske og etiske utfordringer knyttet til forskning på egen profesjon. I: Myklebust, T. og Thomassen, G. (red.)
Forskningskonferansen 2010. Arbeidsmetoder og metodearbeid i politiet. (21 sider).
Oslo: Kursiv Media AS
- Skivenes, M. & Trygstad, S., C. (2006) *Varslere: Om arbeidstakere som sier ifra!* Oslo:
Gyldendal Akademisk
- Skolnick, J. (2002) *Corruption and the Blue Code of Silence*. *Police Practice and Research*.
Hentet fra <https://doi.org/10.1080/15614260290011309>
- Tjeldnes, S. A. (17. februar 2020) *Hvor er du i tilbakemeldingstrappa?* Forbedringsprosessen ved UiT. Hentet fra: <https://blogg.uit.no/sat000/2020/02/17/hvor-er-du-i-tilbakemeldingstrappa/>
- Wiersholm (2015). «*Monika-saken*»: *Arbeidsgivers håndtering av Robin Schaefers varslings*. Rapport av 25. juni 2015 til Justis- og Beredskapsdepartementet. Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/monika-saken/id2425045/>
- Ytterdahl, S. A., Oretorp, P., Bruvik, J. m.fl. (2023) *Fra varsel til læring og forbedring*. Rapport av 12. april 2023 til Helse- og Omsorgsdepartementet. Hentet fra:

6.0 Vedlegg

6.1 NSD-godkjenning

16.04.2023, 20:39

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Bacheloroppgave om tilbakemeldingskompetanse i politiet](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer	Vurderingstype	Dato
332402	Standard	01.12.2022

Prosjekttittel

Bacheloroppgave om tilbakemeldingskompetanse i politiet

Behandlingsansvarlig institusjon

Politihøgskolen

Prosjektansvarlig

Tone Magnussen

Student

Marthine Jørgensen Derås

Prosjektperiode

19.08.2022 - 17.04.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 17.04.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og

ikke behandles til nye, uforenlige formål

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>
Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vil du delta i forskningsprosjektet

Bacheloroppgave om tilbakemeldingskompetanse i politiet?

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

Formål

Formålet med forskningsprosjektet er å undersøke hvorfor det finnes avvik i rammene for tilbakemelding i politiet i dag. Vi ønsker også å undersøke hvorfor det er en frykt for å benytte rammene, og hvordan de kan videreutvikles. Dette er essensen i oppgavens problemstilling. Forskningsprosjektet er en bacheloroppgave.

Det er i tillegg formulert 4 forskningsspørsmål til problemstillingen.

1. Hvilke rammer finnes det for tilbakemelding i politiet?
2. Hvor stor er takhøyden for å gi makker en negativ tilbakemelding på utførelsen av et oppdrag?
3. Hva skal til for at man varsler til leder fremfor å gi tilbakemelding til den det gjelder?
4. Hvilke hjelpemidler kan man ta i bruk for å senke terskelen for å gi og få tilbakemeldinger?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Politihøgskolen avd. [REDACTED] er ansvarlig for prosjektet ved prosjektleder [REDACTED]

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi vil utføre intervjuer blant 4-5 politiutdannede med ulike stillinger. Formålet med intervjuene er å få fram ulike erfaringer med tilbakemeldingskultur i politiet. Intervjuene vil bli gjennomført som åpne, reflekterende samtaler. Intervjuene vil gjennomføres i løpet av høsten 2022 og våren 2023.

Materialet fra intervjuene vil bli bearbeidet, analysert og være en del av bacheloroppgaven. Intervjuene danner grunnlag for første del av problemstillingen og de fire tilhørende forskningsspørsmålene. Metodisk vil denne delen av arbeidet være basert på samskapende dialog, der ulike erfaringer og kunnskapsgrunnlag blir brakt sammen på en likeverdig måte.

Basert på samlede erfaringer og kunnskap etablert gjennom prosjektet, vil det i siste del av problemstillingen bli diskutert muligheter for å utvikle rammene for tilbakemelding/tilbakemeldingskulturen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse innebærer at du stiller opp til et intervju/samtale med politistudent [REDACTED]. Hensikten er at du får fortelle om dine erfaringer med å gi og få tilbakemeldinger i politiet. Intervjuet vil ta ca. 1 time.

Det blir tatt lydopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er bare studenten og tildelt veileder som vil ha tilgang til opplysninger fra prosjektet. Navnet og kontaktopplysningene dine vil ikke bli lagret, men erstattet av en kode. Denne koden lagres på en egen kodeliste helt adskilt fra øvrige data. Deltakere i prosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner, undervisningsmaterieell eller liknende.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 17.04-2023. Etter prosjektslutt vil alt datamateriale slettes.

Ved eventuell publikasjon vil alt av datamateriale bli anonymisert. Anonymiserte opplysninger vil kunne gjenbrukes i vitenskapelige publikasjoner.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Politihøgskolen, avd. [REDACTED] har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Politihøgskolen, avd. [redacted] ved politistudent [redacted]
 - Politihøgskolen, avd. [redacted] ved [redacted]
- Vårt personvernombud: [redacted]

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

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

[redacted]
Veileder

[redacted]
Politistudent

Samtykkeerklæring

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

- å delta i intervju til «*Bacheloroppgave om tilbakemeldingskompetanse i politiet*»

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide bacheloroppgave om tilbakemeldingskompetanse i politiet

Innledningsspørsmål

- Alder
- Ansiennitet i politiet
- Tidligere arbeidsområder i politiet
- Stilling per i dag

Problemstilling

«Hvorfor finnes det avvik i rammene for tilbakemelding og frykten for å benytte dem, og hvordan kan de videreutvikles?»

- Hvordan synes du det er å gi tilbakemelding til andre?
- Kjenner du på forskjeller mellom hvem du gir tilbakemelding til?

Forskningsspørsmål med konkretisering

Hvilke rammer finnes det for tilbakemelding i politiet?

- Hvilke rammer kjenner du til når det kommer til å gi tilbakemeldinger i politiet?
- Bruker du forskjellige rammer for hvem du gir tilbakemelding til? I opp- og nedstigende linje.
- Kjenner du til ordninger for å melde ifra til ledelsen?
- Bruker du disse ordningene for å melde ifra til ledelsen?
- Kjenner du på at det er vanskelig eller skummelt å bruke disse ordningene?

Hvor stor er takhøyden for å gi makker en negativ tilbakemelding på utførelsen av et oppdrag?

- Vil du si det er lettere eller vanskeligere å gi negativ tilbakemelding til en du kjører mye sammen med, enn en du kun kjører med av og til? Hvorfor?
- Har du opplevd at tilbakemeldingene dine blir forkastet av den du gir dem til? Hvorfor tror du dette skjer? Evt eksempler
- Har du opplevd at du gruer deg til å gi tilbakemeldinger på bakgrunn av hvordan personen som får det reagerer?
- Har du unngått å gi tilbakemelding til en person på grunn av hvordan de tar imot tilbakemeldinger? Gi eksempler
- Hvordan er det å gi tilbakemeldinger til en med lavere ansiennitet enn deg?
- Hvordan er det å gi tilbakemeldinger til en med høyere ansiennitet enn deg?

Hva skal til for at man varsler til leder fremfor å gi tilbakemelding til den det gjelder?

- Hvor går grensen for at du varsler fremfor å ta det opp med personen det gjelder? Gi eksempler
- Har du noen gang varslet om en kollega?
- Dersom ja, opplevde du endret stemning mellom dere?
- Forsøker du å ta noe opp med makker/kollega før du varsler?

- Opplever du det vanskelig å gi tilbakemeldinger mellom forskjellige avsnitt på stasjonen?

Hvilke hjelpemidler kan man ta i bruk for å senke terskelen for å gi og få tilbakemeldinger?

- Kjenner du til hjelpemidler for å gjøre det letter å gi eller ta imot tilbakemeldinger?
- Bruker du hjelpemidlene selv?
- Minner du noen gang andre på å bruke slike hjelpemidler?
- Har du hørt om tilbakemeldingstrappa?
 - Hva forbinder du med den? Bruker du den aktivt?

Mest av alt: **HVORFOR** er det slik?

- Hvorfor er det vanskelig å gi tilbakemeldinger?
- Hva tror du er grunnen til at det er vanskelig å gi tilbakemeldinger i politiet?
- Tror du undervisning i tilbakemeldingskompetanse ved PHS vil øke kompetansen/kulturen politiet i dag har for tilbakemeldinger?