

Politiets tilbakemeldingskultur

**«Blue Code of Silence» i møte med
medarbeiderplattformen**

– kan man vise mot i dagens politikultur?

En empirisk oppgave

BACHELOROPPGAVE (BOPPG30)

Politihøgskolen

2017

Kand.nr.: 365

Antall ord: 6585

Innhold

1.0 Innledning	2
1.1 Valg av tema	2
1.2 Avgrensning og problemstilling	3
1.3 Forankring i fagplanen under Hovedområde Politi og Samfunn	3
1.4 Begrepsavklaring	4
1.4.1 Politikultur	4
1.4.2 Blue Code of Silence	4
1.4.3 Politiets medarbeiderplattform	4
1.4.4 Ord og uttrykk	4
2.0 Metode	5
2.1 Intervjuene	5
2.1.1 Utvalget av intervjuobjekter.....	6
2.2 Egen forforståelse, validitet, reliabilitet og fallgruver ved å forske på sine egne	7
3.0 Funn ved den kvalitative undersøkelsen og analyse	9
3.1 Funnene i den kvalitative undersøkelsen	9
3.1.1 Generelt om tilbakemeldingskultur	9
3.1.2 Betydningen av hierarkiet og eldstemannsprinsippet	11
3.1.3 Mot	12
3.1.4 Tillit	12
3.1.5 Lojalitet	13
3.1.6 «Jeg må jo kunne stole på makkeren min hvis det smeller...»	14
3.1.7 Endring i politiets tilbakemeldingskultur for å forebygge varslingsaker	15
4.0 Drøftelse av utvalgte hovedfunn	16
4.1 Forholdet mellom makkere	17
4.2 Eldstemanssprinsippet	18
4.3 Ledelsesansvaret.....	19
5.0 Avslutning	20
6.0 Litteraturliste	21
6.1 Selvvalgt pensum	21
7.0 Vedlegg	23
7.1 Intervjuguide respondenter	23
7.2 Intervjuguide informanter	23
7.3 Norsk Senter for Forskningsdata – Personvernombudet.....	23
7.4 Informasjon vedrørende deltakelse i forskningsprosjekt samt samtykkeerklæring	23

1.0 Innledning

1.1 Valg av tema

Under praksisåret mitt, ble jeg fortalt om en hendelse av en medstudent. Hendelsen var av slik art at jeg spurte om hvorfor vedkommende ikke hadde sagt ifra til den det gjaldt. Svaret jeg fikk var: «Blue Code of Silence...». Dette var et ukjent begrep for meg. Etter hvert forstod jeg det som en kultur for lojalitet innad i politiet, som gikk ut på å ikke si ifra, hverken til hverandre eller til overordnede. Dette ble av noen politiansatte sett på som en selvfølgelighet. Andre tok derimot avstand fra det, men flere fant det likevel vanskelig å være «den som sa ifra om ting» – om det var stort eller smått, til en makker eller på piketten sammen med vaktlaget.

Da stasjonen jeg hadde praksis ved arrangerte en stasjonsparole¹, var et av temaene Politidirektoratet sin innføring av medarbeiderplattformen². Under gruppearbeid ble «jeg er modig» drøftet opp mot det å tørre å gi tilbakemeldinger eller å være uenig med ledelsen. Her kom det blant annet frem at om du stakk deg frem for mye, eller sa ifra om ting, så ville det kunne være en karrieredemper. Som midlertidig ansatt, kunne du da ha mindre mulighet for å få en fast stilling. Dette på tross av at det man eventuelt snakket høyt om, ville bidra til en bedre tjenesteutførelse eller bidra konstruktivt i så måte. Det var negativt å stikke seg ut.

Rektor ved Politihøgskolen, Nina Skarpenes, skrev et innlegg på Politihøgskolens nettsider i forbindelse med innføringen av medarbeiderplattformen. Et sitat jeg merket meg er: "Mot - og respekt - er også å si ifra, være tydelig og gi tilbakemeldinger. Om det gjelder uønsket atferd eller kritikkverdige forhold." (2015). I forkant av dette har mediebildet vært preget av varslingsaker i politiet, og hvor dårlig yringsklimaet er. Skarpenes sin uttalelse, og økt nysgjerrighet rundt tilbakemeldingskulturen i en etat hvor den er så enormt viktig, gjorde meg motivert for å skrive denne oppgaven. Dette til tross for advarsler mot å gå inn på tematikken. Angivelig kunne jeg risikere å ikke få jobb etterpå, dersom en mulig fremtidig sjef leste den. Nettopp derfor er det så viktig å skrive om emnet.

¹ Kan sammenlignes med et jobbseminar for alle ansatte ved stasjonen

² Se 1.4.2 Politiets medarbeiderplattform

1.2 Avgrensning og problemstilling

Av det som inngår i en tilbakemeldingskultur, har jeg ønsket å se på den uformelle dialogen som skjer i makkerparet, og på piketten til vaktlaget i all hovedsak³. Den generelle opplevelsen av tilbakemeldingskulturen, og noen faktorer som påvirker denne. Kan man forebygge at noen varslingsaker oppstår ved en god tilbakemeldingskultur?

Ledere på ulike nivå blir inkludert i noen grad. Evalueringer er så vidt berørt, da det er den ikke-systematiserte formen for dialog som er fokus. Varsling i form av en formell tilbakemelding, med juridisk beskyttelse etter arbeidsmiljøloven, er ikke belyst i seg selv. Oppgaven fokuseres mer mot de operative avdelingene, og andre grupper som jurister, krimteknikkavdelinger med flere er utelatt. Grunnet begrensningene i oppgaven, har jeg måttet velge bort flere funn, for å heller drøfte de mest sentrale av disse.

Først vil begreper som er relevante avklares, før jeg redegjør for metoden som er benyttet. Deretter vil funnene i den kvalitative undersøkelsen analyseres tematisk opp mot annen empiri og teori, for så at utvalgte hovedfunn drøftes i et eget kapittel. Avslutningsvis oppsummerer jeg drøftingen, og viser til forslag til videre forskning om tematikken.

Problemstilling:

Hvordan kan tilbakemeldingskulturen innad i politiet oppleves, og bør denne endres for å forebygge varslingsaker?

1.3 Forankring i fagplanen under Hovedområde Politi og Samfunn

I Fagplanen Bachelor 2014-2017 står det blant annet at «... studenten etter endt utdanning kan bidra til en god politikultur ...» (s. 54). Hva er en god politikultur? Et godt yringsklima og en sunn tilbakemeldingskultur mener jeg er en viktig del av dette.

³ Se 1.4.3 Ord og uttrykk

1.4 Begrepsavklaring

Stikkordslisten inneholder en forenklet og veiledende forklaring på de ord og uttrykk jeg ser kanskje er særegne for politiet som yrkesgruppe. I tillegg blir hovedelementer utdypet nærmere.

1.4.1 Politikultur

Oppgaven tar for seg en del av dagens politikultur. Glomseth (2015) forklarer at politikulturen ikke er ensartet, men består av flere kulturer ut i fra blant annet politidistrikter, avdelinger og ulike utdanningsbakgrunner. Kulturene har flere klare fellestrekk, men også ulikheter (s. 54). Glomseth støtter seg til Johannessen sin definisjon på kulturen: «Politiets organisasjonskultur er ... måter å handle, tenke, snakke og utøve arbeid på i politiorganisasjonen.» (s. 53).

1.4.2 Blue Code of Silence

Dubois (2014) skriver at begrepet tegner et bilde av tjenestepersoner som dekker over for hverandres uetiske oppførsel. Hvor ingen tørr å si ifra, varsle om, eller gi tilbakemelding til kollegaene sine. Han problematiserer denne type kultur blant de som er satt med makt og autoritet over resten av befolkningen.

1.4.3 Politiets medarbeiderplattform

Politidirektoratet har utarbeidet en felles medarbeiderplattform for politietaten (2014). De kom frem til disse verdiene: «*modig, tett på, respekt og helhetsorientert*, ment til å være organisatoriske verdier som skulle prege alle ansatte i politiet» (Grøtteland, 2016, s. 18). Her er *modig* en del av en mer åpen politietat hvor det å si ifra er trukket frem. De andre verdiene i plattformen er ikke en del av oppgaven.

1.4.4 Ord og uttrykk

Eldstemannsprinsippet; Eldstemann er den i patruljen med lengst erfaring, og gjerne da også høyest grad. Leder av patruljen.

Kilden; En nyhets- og informasjonsplattform på politiets intranett. Driftet og redigert av Politidirektoratet (POD).

Makker; Kollegaen du jobber med enten fast eller tilfeldig fra vaktlaget du er satt opp med.

Pikett; «Å sitte pikett»: Sitte som passasjer i kjøretøyet. «Å være på piketten»: Et definert oppholdsrom på stasjonen. «Pikettprat»: Dialogen som skjer på piketten eller i bilen.

2.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for mitt valg av metode, reflektere over egen forforståelse, samt påvirkningen jeg kan ha hatt på intervjuobjektene. Jeg vil også se på reliabiliteten og validiteten av oppgaven.

Det finnes en del forskning om flere av temaene jeg berører, men jeg fant lite konkret om den uformelle tilbakemeldingskulturen mellom tjenestepersonene i norsk politi. Det jeg fant som berørte dette har hatt ledelse som hovedfokus. Derfor valgte jeg empirisk metode for å svare på problemstillingen min. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) skriver at empirisk forskning dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data (s. 29). Til tolkningen har jeg også støttet meg til tidligere forskning.

Valget mellom kvalitativ- og kvantitativ metode ble avgjort grunnet muligheten for å drøfte temaene. Tilbakemeldingskultur kan sees på som et komplekst sosialt fenomen. Ved å gjennomføre intervjuer ville jeg kunne få frem andres tanker, refleksjoner og erfaringer – samt det jeg kanskje ikke hadde sett for meg i forkant. En kvantitativ metode ville kunne gitt meg et større materiale i omfang, men jeg ville kanskje ikke fått den samme dybdeforståelsen som jeg nå besitter etter å ha drøftet aktivt med intervjuobjektene (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011, s. 136, 363 – 364).

2.1 Intervjuene

Intervju ga muligheten for intervjuobjektene til å fortelle om hendelser og situasjoner som er egenerfart, og fri assosiasjon rundt temaene jeg tok opp. Valget av semistrukturerte intervjuer ble gjort med bakgrunn i å kunne forenkle en analyseprosess i etterkant, ved å ha en intervjuguide med temaer å strukturere etter (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2012. S. 136-137, 369.).

Intervjuguidene ble utformet med hovedtemaer som jeg mente var vesentlige faktorer i problemstillingen min. Jeg utviklet to forskjellige intervjuguider⁴. En som var tilpasset respondenter, personer som selv har erfaringer med temaet, og en tilpasset informanter, personer som faglig vet mye om temaet. Kun intervjuguiden til respondenter ble benyttet. Min frihet til å tilpasse spørsmålene, gjorde at guiden tilpasset informanter ble overflødig. Heretter omtales alle intervjuobjektene som respondenter.

Noen funn underveis som ikke inngikk i temaene, er tatt med i analysedelen. Blant annet betydningen av eldstemannsprinsippet og hierarki. Et eksempel på at egen forforståelse vil kunne påvirke forskningen, som belyses senere i kapitlet.

2.1.1 Utvalget av intervjuobjekter

Alle respondentene fikk en mail med konkretisering av prosjektet, og vedlagt samtykkeerklæring med informasjon om personvernet som er godkjent av Norsk senter for forskningsdata⁵. Ved oppmøte ble samtykkeerklæringen gjennomgått før den ble signert. Respondentene valgte selv lokasjonen for intervjuene. Ingen intervjuer ble tatt opp på lyd. Jeg tok notater underveis som enten ble lest igjennom av respondentene direkte i etterkant, eller tilsendt for gjennomlesning og sitatsjekk. Elleve anonymiserte intervjuer er blitt gjennomført.

Respondentene ble valgt ut på bakgrunn av sitt erfaringsgrunnlag i etaten på antall år, avdelingstilhørighet og særorgan. De har tilhørt eller tilhører ordensavdelinger, etterforskningsavdelinger, PST sin livvaktavdeling, Politidirektoratet (POD), Politiets Fellesforbund, Politihøgskolen og Beredskapstroppen. Flere av dem har eller har hatt personalansvar. Erfaringsgrunnlaget i etaten spenner seg fra ett til over 30 år. Jeg ønsket med denne utvelgelsen å få frem bredde i funnene, selv om hver og enkelt av respondentene kun kan svare for seg selv. Sammen kan de mulig uttrykke hvordan tilbakemeldingskulturen *kan* oppleves innad i politietaten.

⁴ Se vedlegg 7.1 og 7.2.

⁵ Se vedlegg 7.3 og 7.4.

Anonymiseringen er gjort i tråd med retningslinjene fra Norsk senter for forskningsdata sitt personvernombud. Jeg har også kontaktet personvernombudet for rådgivning underveis. Respondentene har selv godkjent informasjonen som kommer frem. Dialekter er maskert i sitater til bokmål. Respondentene er gitt fiktive pronomen i teksten uavhengig av kjønn for å lette språket.

Ved forespørsel om muligheten for å intervju en operatør i Beredskapstroppen, valgte ledelsen ut en respondent som ble bedt om å stille opp. Denne manglende anonymiteten ovenfor egen leder ble drøftet med lederen og respondenten selv. Respondenten mente både før intervjuet startet, og i etterkant, at svarene ikke var påvirket av hans manglende anonymitet og at han var komfortabel med situasjonen.

2.2 Egen forforståelse, validitet, relabilitet og fallgruver ved å forske på sine egne

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) beskriver forskeren som en utvelgende aktør, og at man må være seg bevisst sine egne forhåndsoppfatninger ved tolkning av data (s. 40). Dette gjelder hele prosessen, fra utarbeidelsen av intervjuguiden, utvelgelsen av respondenter, hvordan jeg stiller spørsmålene og responderer selv underveis, både verbalt og non-verbalt. Jeg forsøkte å være bevisst dette da jeg stilte oppfølgingsspørsmål rundt temaer, hvor nettopp min tolkning av det forutgående svaret naturligvis ville påvirke meg. Det å underbevisst se etter bekreftelser på egne antakelser, gjør meg til en utvelgende aktør. «... ingen møter sitt felt uten forforståelse og egne fordommer ...» (Rachlew, 2010, s. 144). Ved tolkningen av funnene jeg har gjort, måtte jeg være bevisst dette. «Forforståelsen er den oppfatningen du bringer med deg til det materialet du skal tolke» skriver Olsvik (2013, s. 111). Min forforståelse er belyst i det innledende kapitlet. Det som gjorde meg interessert i å skrive denne oppgaven er min oppfattelse av en generelt dårlig tilbakemeldingskultur innad i politiet.

Jeg har kunnet påvirke mine intervjuobjekter under intervjuene. Noe påvirkning er bevisst, som bruk av aktiv lytting og kroppsspråk. Noen av spørsmålene som ble stilt, satte flere respondenter i en refleksjonsprosess over egne valg, som kunne ført til en distansert og lukket respondent. Her var forståelse og empati viktig. Annen påvirkning kan være muligheten for at noen respondenter formet svarene sine, i søken etter min positive respons og anerkjennelse.

Dette kan igjen gå utover reliabiliteten⁶ av forskningen, med tanke på måten denne er samlet inn på og intervjueffekten (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011, s. 40, 142 og 370).

Det å diskutere validiteten⁷ av funnene som jeg drøfter i denne oppgaven må også sees i sammenheng med metodevalget. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) beskriver validitet som hvorvidt dataene er gode og valide representasjoner av det generelle fenomenet, i mitt tilfelle tilbakemeldingskultur. Er det samsvar mellom denne og målingen? For å avgjøre dette skriver forfatterne videre at det i noen tilfeller er snakk om å bruke sunn fornuft (s. 70). Det som er viktig å understreke i min oppgave, er at elleve intervjuobjekter kun kan svare for sin personlige oppfattelse. Dette er en svakhet. Slik får vi kun sett på mulige tendenser rundt tilbakemeldingskulturen innad i politietaten, det kan ikke konkluderes. Men med sunn fornuft vil jeg si at utvalget av intervjuobjekter allikevel gir validitet til oppgaven grunnet deres individuelle variasjon. Mitt forsøk på å forsterke både reliabiliteten og validiteten av oppgaven er å etterstrebe åpenhet om hele prosessen.

Rachlew (2010) skriver at «Forskere med nære relasjoner til sine forskningsobjekt kan få tilgang til fortrolig informasjon som det kan være vanskelig å bruke...» (s. 143). En respondent fortalte om hendelser som klart burde vært straffeforfulgt, i fortrolighet til meg både som medstudent, kollega og forsker. Her har jeg anonymisert hendelsene, men fortsatt latt alvoret og noen enkle konkrete detaljer komme til syne. Slik jeg ser det, er det er helt nødvendig for at leseren skal få en realistisk tilnærming til problematikken. Jeg mener jeg overholder kravet til god forskningsetikk⁸ ved at respondenten selv har lest igjennom det som blir skrevet ved flere anledninger og godkjent dette fortløpende, samt at jeg ikke går videre til politiet med hendelsene.

Noe jeg ikke forutså, var min egen lojalitet til respondentene og politietaten. Dette samsvarer med det Dalland (2012) skriver om at verdinøytrale forskere er en myte (s. 119). Jeg har selv kjent på, og kjenner fortsatt på, behovet for å beskytte politietaten som jeg er i ferd med å bli en del av. Hvor objektiv kan jeg være som forsker, når jeg også føler på «blue code of

⁶ Påliteligheten

⁷ Gyldigheten

⁸ Ihht til Retningslinjer for Bacheloroppgaven 2016-17

silence»? Det er en indre prosess å kritisere en kultur, og å omtale kritikkverdige hendelser fortalt og/eller utført av mine respondenter.

3.0 Funn ved den kvalitative undersøkelsen og analyse

Med utgangspunkt i intervjuguiden har jeg samlet svarene fra respondentene inn under temaer, deretter vist til funn av likheter og forskjeller. Deretter er en del av funnene knyttet opp mot tidligere undersøkelser, annen empiri og teori. Noen funn har jeg ikke klart å understøtte med annen forskning. Dette blir drøftet under neste kapitel.

3.1 Funnene i den kvalitative undersøkelsen

Hovedfunnet etter å ha analysert intervjuene, er at tilbakemeldingskulturen innad i politiet ikke oppleves som god nok i dag. Det gjelder det faglige, men aller mest det mellommenneskelige⁹. Både sideveis i hierarkiet og oppover i ledelsen, helt opp til Politidirektoratet. Alle respondentene var enige i at en god tilbakemeldingskultur kan bidra til å forhindre at kritikkverdige forhold får utviklet seg til varslingsaker, og at dagens kultur bør endres. Dette støttes av Skivenes og Trygstad (2007) som skriver at et arbeidsfellesskap som ønsker tilbakemeldinger, spørrende og kritisk tenkning, er kjennetegn ved et godt ytringsklima. De mener dette kan forhindre at varsleraker og represalier oppstår. Wiersholm (2015) konkluderer i sin rapport at varslingen i «Monikasaken»¹⁰ kunne vært unngått ved et bedre internt ytringsklima.

3.1.1 Generelt om tilbakemeldingskultur

Det som går igjen hos samtlige respondenter er viktigheten av hvordan en tilbakemelding blir mottatt av makkeren, vaktlaget eller lederen. Hvordan en tilbakemelding blir gitt, og av hvem. Når det gjelder hvem som gir tilbakemeldingen, så handlet det om betydningen av hierarkiet og eldstemannsprinsippet. Hvordan en tilbakemelding blir gitt, handlet om hvorvidt den bør gis i fellesskap eller en-til-en. Skillet mellom faglige og personlige tilbakemeldinger er veldig tydelig. De fleste, åtte av elleve, mente at den generelle tilbakemeldingskulturen ikke er god

⁹ Her menes etiske utfordringer, mellommenneskelige forhold, personlige utfordringer, holdninger osv.

¹⁰ Kjent drapssak hvor en etterforsker varslet internt etter feil henleggelse

nok i dag. En respondent presiserte at det er vanskelig å uttale seg generelt om emnet, da det er veldig personavhengig.

Faglige tilbakemeldinger ble i hovedsak ansett som positivt å få og greit å gi, men noe mangelfullt. Her fant jeg et skille mellom respondentene. De tre med mest operativ trening tok gjerne faglige tilbakemeldinger i fellesskap, grunnet viktigheten av å lære av hverandre for å optimalisere oppdragsløsningen. «Dette er ikke formalisert, men en del av kulturen. Vi snakker mye.» - respondenten i Beredskapstroppen. Faglighet, seleksjon, ønsket om å prestere og en profesjonell yrkeskultur var gjennomgående i svarene som ble gitt. Respondentene med mindre operativ trening ønsket også faglige tilbakemeldinger, men gjerne pakket litt inn i positive ting. Det ble samtidig etterlyst mer konkret kritikk. Respondenten med lengst tid i etaten, uttalte at «ros er noe man kan gi i fellesskap under kaffepraten, mens ris bør gis personlig til den det gjelder».

Når det kom til de mellommenneskelige og etiske tilbakemeldingene, så er «ubekvemmelig» og «ubehagelig» ord som gikk igjen hos de fleste. Det var vanskelig å ta opp etiske problemstillinger eller personlige utfordringer med hverandre. Noen erkjente at de hadde unnlatt å gi tilbakemelding, eller å si ifra. Dette ble blant annet begrunnet i feighet, i at det var ubehagelig, og i en form for lojalitet. Men også manglende tro på endring hos kollegaen. En av respondentene mente at han burde ha fått en tilbakemelding, men at kollegaene hans hadde latt være. Han trodde det berodde på at kollegaene kanskje var redde for reaksjonen hans. En annen var tydelig på at han ofte ble defensiv ved personlig kritikk. Skivenes og Trygstad (2007) finner mange av de samme årsakene i sine undersøkelser til at noen lar være å gi tilbakemeldinger, og nevner blant annet ubehageligheter (s. 114). Flere av respondentene uttrykte at de var bevisste hvordan de tok imot tilbakemeldinger fra andre, og at det var viktig å vise oppriktig takknemlighet.

En av respondentene fortalte at han ved innføringen på praksisstedet sitt, fikk beskjed om at han kom til «å se ting», «men sånn var det bare der». Tidlig i praksisåret skal veilederen til respondenten ha utøvd uprovosert vold mot en person de hadde påtruffet, så personen blødde fra hodet. Veilederen ønsket deretter å diktere det respondenten skulle skrive i rapporten:

«Skriv at jeg ble truet på livet». Respondenten nektet dette. Veilederen etterlot respondenten alene resten av vaktsettet. Dagen etter ble respondenten kalt inn til et møte, hvor veilederen ga respondenten klare retningslinjer for hvordan han skulle oppføre seg heretter for å bestå. Praksisåret var fylt med gjentatte tjenesteforsømmelser og grov uforstand i tjenesten utført av veilederen. To ganger ble han spurt av en annen ansatt om hvordan det gikk. Utover dette var det et «ikke-tema» å snakke om det som foregikk. Veilederen til respondenten ble ofte pratet om, men ingen foretok seg noe. Da respondenten først turte å varsle om situasjonen ble han tatt på alvor. Men varslingen ble dysset ned, og hendelsene ble ikke etterfulgt. Respondenten ble ilagt taushetsplikt om det som hadde foregått. Lysten til å bli en del av politietaten forsvant helt. Tilbakemeldingskulturen var særdeles dårlig.

Tilbakemeldingskulturen fra ledere inn til Politidirektoratet synes preget av et mindre bra ytringsklima. Respondenten fra POD trodde flere av lederne driver med underrapportering: «Vil du som leder rapportere at du ikke får jobben gjort?» - Dette kan bli en karrierebarriere. Respondenten hadde også sett flere bekymringsmeldinger som er blitt gitt i forbindelse med reformen¹¹, men få og mindre endringer som følge av disse. «Man kan være redd for å selvinkriminere seg». Dette handlet om hvordan man blir møtt der man gir tilbakemeldinger:

"Det kan nok være at POD er litt raskt ute med tilsvar før de har gått i detaljene i saken ... Det kan gå litt feil ut."

Redselen for selvinkriminering og karrierebarrierer blir bekreftet som en realitet ved en frykttkultur av Granås, Lindesteg og Ottestad (2015).

3.1.2 Betydningen av hierarkiet og eldstemannsprinsippet

Flere av respondentene var innom at *hvem* som ga tilbakemeldingen absolutt kunne være mer avgjørende enn *hva* som ble sagt. Det var vanskeligere å gi tilbakemeldinger til en som er over deg i hierarkiet eller en med rollen som eldstemann. Det letteste er å gi tilbakemeldinger til de under seg i hierarkiet. Dette gjaldt også hvordan en selv tok imot en tilbakemelding. Var det fra en overordnet til respondenten, ble tilbakemeldingen tillagt mer verdi. En respondent

¹¹ «Nærpolitireformen»

begrunnet det at han sa ifra om noen konkrete hendelser til en kollega, med nettopp det at han var eldstemann. Granås, Lindesteg og Otterstad (2015) skriver at hierarkiet i politiet har stor påvirkning på ytringsklimaet.

3.1.3 Mot

Mot er en av verdiene i medarbeiderplattformen. De fleste respondentene tolket dette umiddelbart opp mot operativ tjeneste, men alle var enige i at mot er noe en må ha for å kunne si ifra om kritikkverdige forhold. Flere av kildene mine peker også på mot som nødvendig. Blant annet underbygger Kvalnes (2008) dette med at man må ha mot for å kunne stille kritiske spørsmål, og for å forfølge et standpunkt i praksis (s. 28).

En respondent med personalansvar uttrykte at hun som leder var premissleverandør for hvordan hennes kollegaer kunne være modige. Ikke minst hva og hvem hun ga positive tilbakemeldinger til. Her ønsket hun å bli bedre. Rammene for et godt ytringsklima blir sett på som et lederansvar skriver Skivenes og Trygstad (2007) med flere, som støtter respondentens holdning. En annen beskrev at det å innrømme egne feil kanskje krever mer og større mot enn utfordringer i operativ tjeneste.

3.1.4 Tillit

Respondentene var samstemte om at tilliten til hverandre er enormt viktig, også for å kunne gi tilbakemeldinger. Det å kunne ha tillit til egen ledelse ikke minst. Flere av respondentene uttalte hvordan tilliten til nærmeste leder var høy, men at tilliten til leddene over var mangelfull. Tilliten til Politidirektoratet var lavest. Respondenten fra POD beskrev det samme, at tilliten til direktoratet opplevdes som dårlig og at dette ble gjenspeilet på Kilden.

Respondenten som ble bedt om å lyve i en rapport, fortalte hvordan han mistet all tillit til politietaten under praksisåret sitt. At tillit er vanskelig å bygge opp, men lett å rive ned, var poenget til flere respondenter. Og at ord må gjenspeile handling. Det er flere ledere som viser til egen takhøyde, og skryter av hvor høy den er, i betydningen av at alt skal kunne snakkes om. Den ene respondenten med personalansvar var seg dette bevisst, særlig på hvordan hun ønsker å reagere når det kommer tilbakemeldinger opp til henne. Flere sa at tilliten vil økes til

den kollegaen som sier ifra, det viser at kollegaen bryr seg. Det gjelder også de som innrømmer egne feil som leder eller tjenesteperson. Grimen (2009) knytter tillit opp mot normer og verdier, som gjenspeiler respondentenes beskrivelse her.

Åtte av elleve respondenter har enten selv følt på det, eller observert andre kollegaer, kvie seg for å si ifra til egen ledelse. Dette begrunnet i manglende tillit. Frykten for represalier, i form av uformell sanksjonering, er hovedgrunnen. Å ikke få fast jobb, ikke bli valgt ut til de attraktive oppdragene, ikke bli sendt på kurs, med mer er mulige sanksjoner. En av respondentene byttet arbeidsplass etter å ha varslet om en kollega, med «følelsen av å ha hugget huet av seg selv». Igjen blir funnene knyttet opp mot frykttkultur belyst av Granås, Lindesteg og Ottestad (2015). De konkluderer med at denne er reell men subjektiv.

En respondent mener at man bør hjelpe hverandre til å bli gode, skape tillit gjennom tilbakemeldinger. Samtidig er det flere respondenter som mener at det å si ifra om en kollega, eller til vedkommende, kan skape mistillit. Særlig om kollegaen ikke kjenner seg igjen i kritikken. Det å gå videre til ledelsen med forhold uten å først involvere den det gjelder, ble sett på som veldig negativt av de fleste. Dette støttes av at brudd på verdier eller normer kan oppleves som tillitsbrudd (Grimen, 2009).

3.1.5 Lojalitet

"Viktig å skille på lojalitet, og misforstått lojalitet", sa en respondent. Hun beskrev troskapen man som tjenesteperson skal ha til samfunnsoppdrag og lovverk, som den riktige lojaliteten. Den misforståtte lojaliteten er å dekke over ting som er klanderverdige. Dette var det flere respondenter som mente. Denne tanken er en kontrast til det Swedén (2016) skriver om at lojalitet i politisammenheng alltid er ensbetydende med lojalitet ovenfor egen etat og dens ansatte.

Hvorvidt det kan være illojalt å si ifra om ting eller å gi tilbakemeldinger, var det noe uenighet om. En respondent var helt klar på at det er mest illojalt å ikke si ifra, uansett. Noen respondenter mente det var illojalt å si ifra, fordi man da ikke kan stole på makkeren sin. Denne siste holdningen blir underbygget av Swedén i forrige avsnitt (2016).

En respondent viste til en mail som var sendt fra egen ledelse og ut til distriktet: «Du skal være lojal oppover, og troverdig nedover.». Flere var innom det samme, nemlig opplevelsen av forventning til lojalitet oppover: "Men, det skal også gjelde omvendt. Ofte tenker ledere at de ansatte skal være lojale til dem, og glemmer at de har et like stort om ikke større ansvar for å være lojale mot de ansatte." Dette sa respondenten fra POD. Respondentene tolket lojaliteten oppover som at kritiske tilbakemeldinger ikke var ønsket.

3.1.6 «Jeg må jo kunne stole på makkeren min hvis det smeller...»

Dette er et utsagn de fleste hadde hørt før, gjerne som et «svar» på hvorfor noen handler eller unngår å handle som de gjør, i forhold til makkeren. Det er blitt en form for uimotsagt sannhet og forklaring ute i politietaten. Også som en forklaring på hvorfor tilbakemeldinger ikke blir gitt. Sju av respondentene så på utsagnet som noe negativt ved kulturen som burde endres.

En respondent så påstanden som et tegn på feighet, usikkerhet og motstand mot å endre seg. Han siteres: «De som sier dette, ønsker ikke å vise frem det de gjør. Om makkeren da sier ifra, så er dette tillitsbrudd, siden vedkommende vil skjule sine feil.». En av livvaktene tolket det i samme retning. Hun mente også at påstanden ikke har substans. Det har ingen sammenheng mellom operative ferdigheter hvis det smeller, og mot til å si ifra om ting ellers. Respondenten fra Beredskapstroppen mente uttalelsen var paradoksal. Man må jo kunne stole på og ha tillit til hverandre for å kunne gi tilbakemeldinger, noe som igjen gjør at man kan opptre profesjonelt i oppdragsløsningen. En av respondentene med personalansvar koblet utsagnet mot misforstått lojalitet.

De som stilte seg bak påstanden i betydningen av at det var negativt å si ifra om ting, begrunnet dette med at man må kunne fungere sammen på et personlig plan. Kjemien i bilen og mellom makkerparet var essensielt for en god oppdragsløsning. Denne kjemien ville bli utfordret om kollegaen sa ifra om ting. Ord som «sladring» og «tysting» ble brukt i denne sammenhengen. En annen påpekte at man rent praktisk kan se på dette som et behov for å vite hvor du har makkeren din i tilspissede situasjoner.

En av livvaktene syntes denne holdningen var trist. Han var tydelig på at man likevel bør unngå å dømme de som mener dette i gitte situasjoner. En respondent stilte et kritisk spørsmål til hvorfor noen har behov for å skaffe seg et slikt spillerom.

3.1.7 Endring i politiets tilbakemeldingskultur for å forebygge varslingsaker

Alle var klare på at tilbakemeldingskulturen innad i politiet kan og bør forbedres. At ledelsen satt med hovedansvaret for å få til en slik endring, var også et gjennomgående syn. Ledelsen ble oppfattet som kulturskapere. Det var få som pekte på seg selv som endringsansvarlige. Dette samsvarer med funnene til Granås, Lindesteg og Ottestad (2015), om den manglende evnen til å se seg selv som kulturbærere.

En livvakt forklarte hvordan man det siste året har gjort en del endringer for å forenkle tilbakemeldingsmulighetene for de ansatte hos livvaktstjenesten til PST. Det overordnede målet for endring er erfaringsdeling og felles læringsutbytte. Systemet de har utviklet blir kalt «Erfaringer». Etter hva jeg forsto, gikk dette igjen mest på faglighet, slik som å glemme igjen utstyr og lignende. Et annet system de hadde initiert ved tilbakemeldinger av en viss alvorlighetsgrad, ble kalt for «Hendelser». Her blir det laget en PowerPoint med hendelsesforløp og læringspoeng som ble delt i et nordisk samarbeid mellom livvaktstjenestene.

En annen livvakt mente at man kan takke ledelsen i livvaktstjenesten for at det er blitt lettere å si ifra om ting. Holdningene er at man ikke ønsker å holde tett, og at man ikke trenger å være redd for represalier. «Man kan dra mye lærdom av hvordan luftfarten har utviklet seg», mente den ene livvakten. Det skal kun gis skryt til dem som sier ifra, ikke sanksjoneres – uansett alvorlighetsgrad. Så kan det heller sanksjoneres hvis noen ikke melder ifra og det blir oppdaget i etterkant. Dette inngår i det Skivenes og Trygstad (2007) beskriver som et godt ytringsklima.

Stikkordene for suksess når det gjelder en endring i tilbakemeldingskulturen, er ifølge den ene livvakten disse fem:

- Etterspørre
- Ufarliggjøre
- Tilgjengelighet
- Ikke ta tid
- Se konkrete resultater

Dette er alle punkter som respondentene var innom da de svarte på hvordan en tilbakemeldingskultur kan endres. Særlig med vekt på hvordan en tilbakemelding blir mottatt, at den er ønsket, og at det skjer noe i den andre enden. Både hos en kollega, en leder eller et system. Det virket som om ledelsen til livvaktsavdelingen har gjort endringer som ga positive utslag i kulturen. Kvalnes (2008) beskriver viktigheten av at positive og negative innspill blir imøtekommet på en god måte.

Signalene en toppledelse gir er avgjørende for kulturskaping. Det var flere av respondentene enige om. Politidirektoratets bruk av Kilden ble av flere dratt frem som et klart eksempel på dårlig signaleffekt. Når direktoratet publiserer saker, kan man kommentere disse i kommentarfeltet under saken. Noe det ofte blir oppfordret til. Her har flere av respondentene opplevd at meningsytringene deres blir slettet og redigert bort. Dette skrev Aasvagen (2016) en artikkel om, og sa her at det er en stor utfordring, når en ledelse sitter med både publiseringen av saker og redaktørmakten.

4.0 Drøftelse av utvalgte hovedfunn

Her vil jeg drøfte noen utvalgte hovedfunn. Forholdet mellom makkere, eldstemannsprinsippet og ledelsesansvaret. Hvordan inngår disse tre i opplevelsen av politiets tilbakemeldingskultur? Ved drøftelsen ser jeg den generelle tilbakemeldingskulturen under ett, herunder både faglige- og mellommenneskelige tilbakemeldinger.

4.1 Forholdet mellom makkere

Respondentene fremhevet tillit og lojalitet som viktige faktorer i et makkerpar. Det er interessant å se hvordan noen respondenter tolker verdiene i én retning, mens andre tolker disse helt motsatt. Alle var enige i at det måtte foreligge tillit i makkerparet for at man skulle kunne gi tilbakemeldinger. Men hva tillit innebærer var det delte meninger om. Her kommer utsagnet «Jeg må jo kunne stole på makkeren min hvis det smeller» inn. På den ene siden mener flere respondenter at dette er et paradoksalt utsagn uten hold i seg. De viser til at tilbakemeldinger og åpenhet forsterker tilliten, og at man da blir trygge på hverandre. På den andre siden viser noen respondenter til at dette handler om kjemien mellom makkerne, og at utsagnet er et uttrykk for samhold og behovet for lojalitet fra makkeren. De legger til grunn at tilbakemeldinger og en makker som sier ifra vil oppleves som et brudd på tilliten. Dette er to helt forskjellige standpunkt, men hvor behovet for tillit fremstår som likt. Trædal (2015) siterer en politibetjent i sin artikkel: «Operative politifolk jobber i en ekstrem situasjon med hendelsesstyrte, bevæpna oppdrag. Det er klart det er viktig med kjemi og kontakt med makkerne sine.». Dette underbygger utsagnets realitet. Men samtidig ga to respondenter meg teorien om at dette også handler om å skaffe seg handlingsrom, dvs. det å kunne ha tillit til at makkeren ikke sier ifra om en selv beveger seg i gråsonen. Dette er sentralt i begrepene lojalitet og «blue code of silence».

Som sagt ovenfor blir begrepene tillagt ulikt verdi-innhold. Alle respondentene var enige i hva «blue code of silence» betyr, men varierte i å se på innholdet som negativt eller positivt. Respondentene la dette til grunn som betydning: Politi som beskytter hverandre, verner om egne, holder tett om ting, samhold og lojalitet. Johannessen (2015) viser til Butterfield, Edwards og Woodall (2005) og skriver at politiet kjennetegnes ved «stor grad av intern solidaritet, diskresjon og autonomi», som kan bekrefte at «blue code of silence» ikke bare er et amerikansk uttrykk, men trolig en del av vår politikultur. På den ene siden tolket noen av respondentene dette som et usunt samhold og en misforstått lojalitet. Den ene respondenten dro inn en skremmende parallell: «Omertá fra mafiaen - en form for taushetsplikt.». På den andre siden tolket noen det som "Tillit til oss innad i politiet. Viljen og evnen til å være trofast og lojal.". Dette er noe av den lojaliteten jeg tidligere har beskrevet under funn, og som er underbygget av Swedén (2016). Videre er det et skille mellom respondentene når det kom til spørsmålet om hvorvidt det er illojalt eller lojalt å si ifra om ting eller å gi tilbakemeldinger. Flere respondenter ønsket ved slutten av intervjuet eller i etterkant, å komme tilbake til svaret

de først ga. Da for å få frem hvor lojaliteten til tjenestepersonen ligger. Hos en kollega, eller etaten og organisasjonen? Det virket som om flere reflekterte over lojalitetsbegrepet, samt betydningen av misforstått lojalitet, etter å ha blitt stilt spørsmål rundt dette. En respondent sa at lojalitet til en makker er å ønske vedkommende vel: «Vise omsorg og veilede hverandre, så man havner på den hviteste delen, ikke den mørke, i en eventuell gråsoner.»

Så hvordan påvirker forholdet mellom makkerer tilbakemeldingskulturen? Det kommer klart frem at den oppleves som veldig forskjellig. Trolig fordi begrepene og verdiene som inngår i tilbakemeldingskulturen tolkes forskjellig. Skal man gi kritikk, tilbakemeldinger, og si ifra til en makker, eller ikke? Er dette lojalitet, eller misforstått lojalitet? Har man tillit til den som sier ifra, eller er det motsatt? Trædal (2015) siterer hva politidirektør Humlegård sier om tilbakemeldinger sideveis i sin artikkel. Man må være hverandres kritiske venner, og bli flinke til å si «takk for at du sa ifra». Han tror takhøyden for å gi hverandre kritikk på eget nivå har vært for lav. Kvalnes (2008) skriver at små bagateller kan vokse til store problemer, om det ikke er kultur for å ta opp vanskelige emner med hverandre (s. 42). Men i et makkerpar eller i en patrulje er det alltid en eldstemann.

4.2 Eldstemanssprinsippet

Eldstemanssprinsippet er definert innledningsvis. Påvirker dette prinsippet tilbakemeldingskulturen? Eldstemann er lederen av patruljen, og har siste ordet i avgjørelser som blir tatt ute. Dette er en rolle som personen også innehar inne på piketten. Som jeg viste til under funn, påvirker hierarkiet ytringsklimaet i stor grad (Granås, Lindesteg og Ottestad, 2015). Dette være seg uformelt eller formelt hierarki. Respondentene var her ganske samstemte. Det ser absolutt ut som om eldstemanssprinsippet påvirker hvorvidt man gir tilbakemeldinger eller sier ifra om ting. Noen koblet «mot» inn i denne sammenhengen: "Man kan være tøff som politimann, men aldri tørre å si ifra. Det kan sitte langt inne.". De som i noen grad skilte seg ut blant respondentene, var livvaktene. Det ble sagt at en ung og mer uerfaren livvakt kan gjerne komme med tilbakemeldinger til en mer erfaren. Dette ble aktivt etterspurt begrunnet i ønsket om kontinuerlig utvikling av avdelingen. Kan dette handle om endringene som er gjort i den avdelingen det siste året? Det er nærliggende å se en sammenheng der. Eldstemann vil på mange måter ha en lederrolle, der ledelsesansvar blir et tema på linje med ansvaret hos de formelle lederne.

4.3 Ledelsesansvaret

Det meste av forskning og kilder som er blitt benyttet i denne oppgaven, handler om ledelse. Både masteravhandlingen til Skogseth (2016), og Granås, Lindesteg og Otterstad (2015) viser at det er delte meninger om hvordan tilbakemeldingskulturen oppfattes og oppleves. Begge utpeker lederne som de ansvarlige og de fremste kulturbærerene når rammene og tonene for tilbakemeldinger blir satt. Ledelsesansvar står også sentralt i Wiersholm (2015) sin konklusjon. Men er det nok å snakke om åpenhet og den lave dørterskelen? Tilliten oppover i hierarkiet beskrives av de fleste som dårlig. Kan det hevdes at det er forskjell mellom liv og lære? På den ene siden utvikler Politidirektoratet en felles nasjonal medarbeiderplattform (2014) hvor verdien «jeg er modig» blant annet handler om å gi tilbakemeldinger. Samtidig blir åpenhet og bedre ytringsklima snakket om i media av politidirektøren (Trædal, 2015). I tillegg skrives det at målsetningen til etaten bør være å kunne diskutere åpent (Politidirektoratet, 2012). På den andre siden beskriver respondenter at de blir sensurert på Kilden, det fortelles om underrapportering, fryktkultur (Granås, Lindesteg og Ottestad, 2015) og dårlig mottak og oppfølging av tilbakemeldinger som kommer fra politimesterne.

Hvordan kunne veilederen til den ene respondenten ende opp i den mørkeste delen av gråsonen? Var passivitet fra de andre ansatte en forsterkende faktor (Skivenes og Trygstad, 2007)? Det at respondenten ble kontaktet av andre bekymrede ansatte, og også pikettpraten om veilederen, gir et bilde på at situasjonen ikke var ukjent. Selv ikke for den formelle ledelsen. Dersom dette stemmer, hva sier det om ledelsesansvaret? Til tross for at respondenten ble trodd og ivaretatt, fikk ikke det større konsekvenser for veilederen.

Som en kontrast til eksempelet over, kan det synes at livvaktstjenesten er i gang med en positiv endring av tilbakemeldingskulturen? Med bare to av livvaktene i avdelingen som respondenter, kan det ikke konkluderes med noe. Men det kan argumenteres for at deres samstemthet rundt svarene gir en form for indikasjon på dette. Respondenten tilhørende Politidirektoratet ønsket at erfaringene livvaktsavdelingen har gjort seg, etter hvert vil kunne bidra til positiv endring i andre særorgan og avdelinger.

"Ja. Alle bør høres. Spesielt de som står saken nærmest. Uavhengig av erfaring og tittel." En livvakt om hvorvidt en god tilbakemeldingskultur kan forebygge varslingsaker.

Respondentene er helt enige om to ting. For det første oppleves ikke tilbakemeldingskulturen innad i politiet som god nok. Denne bør endres. For det andre mener de at en god tilbakemeldingskultur kan forebygge varslingsaker. Men er endring kun et ledelsesansvar? Som jeg har vist til tidligere, så er det ingen tvil om at lederne i etaten sitter med et overordnet ansvar. Det var overraskende få av respondentene som pekte på seg selv som medansvarlige for endring av tilbakemeldingskulturen. Gode ledere vil kunne dyrke frem en kultur som gjør at kollegaer på alle nivåer vil føle et medansvar. Vil dette igjen gi positive ringvirkninger i forholdet mellom makkere og kollegaer? Jeg tror vi alle er ansvarlige for den gode politikulturen. I ord, men først og fremst i handling. En god kultur vil og senke behovet for mot til å være åpen.

5.0 Avslutning

Med denne oppgaven håper jeg å belyse problemstillingen min om hvordan tilbakemeldingskulturen innad i politiet kan oppleves, og om den bør endres for å forebygge varslingsaker. Det var overraskende å finne de store forskjellene når det gjaldt tolkningen av verdiene jeg har brukt som hovedtemaer. Og ikke minst hvordan dette igjen påvirket tilbakemeldingskulturen i makkerparet og på piketten. Det kan konkluderes med at tilbakemeldingskulturen oppleves veldig forskjellig blant respondentene, men at den ikke er god nok i dag og derfor bør endres til det bedre. At en god tilbakemeldingskultur kan forebygge varslingsaker er det liten tvil om. Etter arbeidet med denne oppgaven sitter jeg igjen med inntrykket av at endring tar tid, men er fullt mulig. Det har vært mange fine møter med endringsvillige respondenter, som allerede gjør en stor innsats for nettopp dette. Mitt ønske om å bidra til denne endringen håper jeg gjenspeiles i oppgaven.

Med tanke på videre forskning, tror jeg det kunne vært interessant å se mer på forskjellene i tilbakemeldingskulturen mellom de med mer og mindre operativ erfaring. Ikke minst hvorvidt det kan ha en overføringsverdi å aktivt jobbe med faglige tilbakemeldinger, for å bli bedre med de mellommenneskelige.

"Er det ikke rom for å komme med avvikende synspunkt i en gruppe, så kan det fort bli en ukultur som ikke møter motstand men bare kan utvikle seg videre." - Respondent

6.0 Litteraturliste

Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter*.

(5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til*

samfunnsvitenskapelig metode. (4. utg.). Oslo: Abstrakt

NOU 2009:12. (2009). *Et ansvarlig politi: Åpenhet, kontroll og læring: Evalueringsrapport*

fra utvalget oppnevnt av Justis- og politidepartementet 5. mars 2008. Oslo:

Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning

Politidirektoratet. (2011). *PBS 1. Politiets Beredskapssystem Del 1. Retningslinjer for politiets*

beredskap. POD-publikasjon nr. 2011/04. Oslo: Allkopi

6.1 Selvvalgt pensum

Den nasjonale medarbeiderplattformen til politiet (2014). (1 side).

Oslo: Politidirektoratet

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>

Granås, L., Lindesteg, R. og Otterstad, B. (2015). «Å sitte stille i båten». *En kvalitativ studie*

av hvordan fryktkultur beskrives og oppleves i politiet – og hva fører den til?

(Mastergradsavhandling). Høgskolen i Hedmark. Master i offentlig ledelse og styring.

(97 sider). Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/283069>

Grimen, H. (2009). *Hva er tillit?* Kapittel 2 (27 sider).

Oslo: Universitetsforlaget

Grøtteland, A. C. A. (2016). *Politileders institusjonelle rolle. En kvantitativ studie av verdier og lederroller blant førstelinjeledere i Oslo Politidistrikt*.

(Mastergradsavhandling). Diakonhjemmet Høgskole, Verdibasert ledelse. (96 sider).

Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2408293>

Johannessen, S. O., Glomseth, R. (Red.). (2015). *Politiledelse*. Kapittel 2 (28 sider).

Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

- Kvalnes, Ø. (2008). *Se Gorillaen!: Etikk i arbeidet*. Innledning (9 sider), og kapittel 1 (20 sider), 2 (22 sider), 4 (18 sider) og 10 (15 sider). (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Olsvik, E. H. (2013). *Vitenskapsteori for politiet: Tenkemåter i kunnskapsstyrt politiarbeid*. Kapittel 9 (8 sider). Oslo: Gyldendal
- Politidirektoratet. (2012). *Grunnleggende verdier, moral og etikk. – En innføring i etikk for ansatte i politi- og lensmannsetaten*. POD-publikasjon nr. 2012/07. (30 sider). (3. utg) Oslo: Politidirektoratet
- 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
- Schaefer, R. (2015). *Monikasaken. Min historie – fra drapsetterforsker til varsler*. (2. utg.) Bergen: Vigmostad & Bjørke AS
- Skarpenes, N. (2015, 13. januar). *Fremtidens ledere og medarbeidere*. Hentet fra: <http://www.phs.no/om-phs/sjefsbloggen/fremtidens-ledere-og-medarbeidere/>
- Skivenes, M. og Trygstad, S. C. (2007). *Varslere: Om arbeidstakere som sier ifra!* Kapittel 9 (16 sider). (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Skogseth, I. K. (2016). *Medarbeiderskap som en ressurs i endringsprosesser i politiet*. (Mastergradavhandling). Universitetet i Stavanger. Masterstudium i endringsledelse. (50 sider). Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2411898>
- Swedén, L. (Red.) (2016). *En svensk tiger. Vittnesmål från poliser som vågat ryta ifrån*. (33 sider). Lettland: Livonia Print
- Trædal, T. 2015, 19.08. Historiene har blitt kjent, debatten har rast. Finnes det en fryktkultur i politiet? *Politiforum*. Hentet fra: <http://www.politiforum.no/no/nyheter/2015/august/Historiene+har+blitt+kjent%2C+debatten+har+rast.+Finnes+det+en+fryktkultur+i+politiet%3F.d25-T2BfWZl.ips>
- Wiersholm (2015). «Monika-saken» *Arbeidsgivers håndtering av Robin Schaefers varsling*. Rapport av 25. juni 2015 til Justis- og Beredskapsdepartementet. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/monika-saken/id2425045/>
- Aasvanger, V. 2016, 10.12. Kilden – En ensidig propagandakanal for POD? *Politiforum*.

Hentet fra:

<http://www.politiforum.no/no/meninger/leserinnlegg/2016/Kilden+%E2%80%93+en+ensidig+propagandakanal+for+POD%3F.d25-T2RjW2x.ips>

7.0 Vedlegg

7.1 Intervjuguide respondenter

7.2 Intervjuguide informanter

7.3 Norsk Senter for Forskningsdata – Personvernombudet

7.4 Informasjon vedrørende deltakelse i forskningsprosjekt samt samtykkeerklæring

7.1 Temaliste og intervjuguide til respondenter

«The Blue Code of Silence» i møte med medarbeiderplattformen

- Er det mulig å vise mot i dagens politikultur?

Temaer som blir tatt opp:

- Tillit i et makkerpar, i vaktlaget og til ledelsen.
- Lojalitet til en etablert kultur og kollegaer.
- Tilbakemeldinger, å si ifra og varslinger.
- Mot i politiets medarbeiderplattform.

Intervjuguide respondenter

1. Innledende fase - kontaktetablering

Tidsaspekt, tematikken og formaliteter rundt personopplysninger og samtykkeskjemaet.

Presentere seg selv som person. Særorgan, tid i etaten.

2. Tematisert intervju

2.2 Om tilbakemeldingskultur

Hva er din generelle oppfattelse av tilbakemeldingskulturen i politiet?

Har du noen gang sagt ifra eller gitt en tilbakemelding til en kollega eller et vaktlag? (Dette skal være helt anonymisert og generalisert)

- Hva fikk deg til å gjøre det?

- Hvordan ble det mottatt?

Har du ønsket å si ifra om noe eller å gi en tilbakemelding, men latt være?

- Hvorfor?

Hva tror du skal til for å si ifra om noe som ikke er greit i vaktlaget?

- Har tidsaspektet en innvirkning?

- Metode?

Har noen sagt ifra til deg, eller gitt deg en tilbakemelding?

- Hvordan opplevde du det?

- Fortell hva du tenker om vedkommende?

Har du varslet noen gang? (Ingen detaljer)

Har du ønsket å varsle?

- Hvorfor gjorde du det (ikke)

Tenker du at en god tilbakemeldingskultur kan forhindre at varslings saker oppstår?

2.3 Om mot

Hva legger du i det å være modig?

- Hvordan tolker du mot som en verdi i medarbeiderplattformen?

Nina Skarpenes har uttalt dette om mot i medarbeiderplattformen:

"Mot - og respekt - er også å si ifra, være tydelig og gi tilbakemeldinger. Om det gjelder uønsket atferd eller kritikkverdige forhold."

Hva tenker du om denne uttalelsen?

2.4 Om tillit

Hva legger du i tillit innad i politiet?

Kan det å si ifra gå utover tilliten man har til tjenestepersonen?

- Hvordan?

- Hvorfor ikke?

2.5 Om lojalitet

Beskriv hva det betyr med lojalitet i politiet?

Kan det være illojalt å si ifra? Varsle?

2.6 Endringer

Kan det gjøres enklere for kollegaer å si ifra eller å gi tilbakemeldinger?

- Hva kan endres?

Tror du at tilbakemeldingssløyfer innført etter «Politiarbeid på stedet» kan ha en påvirkning på tilbakemeldingskulturen ellers?

Hva tenker du om påstanden: "Om makkeren min er en av de som sier ifra om ting, så kan jeg ikke stole på han i operative oppgaver."

- Hvorfor tror du påstanden går igjen?

Hva tenker du om at det virker enklere å gi tilbakemeldinger i Beredskapstroppen og andre avdelinger med mer operativ trening?

2.7 Avslutning

Er det noe du ønsker å tilføye? Er det noe jeg bør se nærmere på?

Hvorfor stilte du opp til denne oppgaven?

Har du kommentarer til intervjuet?

Ønsker du å lese igjennom oppgaven for sitatsjekk?

7.2 Temaliste og intervjuguide til informanter

«The Blue Code of Silence» i møte med medarbeiderplattformen

- Er det mulig å vise mot i dagens politikultur?

Temaer som blir tatt opp:

- Tillit i et makkerpar, i vaktlaget og til ledelsen.
- Lojalitet til en etablert kultur og kollegaer.
- Tilbakemeldinger, å si ifra og varslinger.
- Mot i politiets medarbeiderplattform.

Intervjuguide informanter

1. Innledende fase - kontaktetablering

Tidsaspekt, tematikken og formaliteter rundt personopplysninger og samtykkeskjemaet.

Presentere seg selv som person. Særorgan, tid i etaten, eventuelt profesjon.

2. Tematisert intervju

2.2 Om tilbakemeldingskultur

Hva er din generelle oppfattelse av tilbakemeldingskulturen i politiet?

Har du observert eller erfart tilbakemeldinger mellom kollegaer eller et vaktlag/lignende? (Dette skal være helt anonymisert og generalisert)

- Hvordan foregikk det?
- Hvordan ble det mottatt?

Har du ønsket å si ifra om noe eller å gi en tilbakemelding, men latt være?

- Hvorfor?

Hva tror du skal til for å si ifra om noe som ikke er greit i vaktlaget?

- Har tidsaspektet en innvirkning?
- Metode?

Har noen sagt ifra til deg, eller gitt deg en tilbakemelding?

- Hvordan opplevde du det?
- Fortell hva du tenker om vedkommende?

Har du varslet noen gang, eller observert varslingssaker? (Ingen detaljer)

Har du ønsket å varsle eller ønsket at noen andre skulle ha varslet?

- Hvorfor gjorde du det (ikke)

Tenker du at en god tilbakemeldingskultur kan forhindre at varslingssaker oppstår?

2.3 Om mot

Hva legger du i det å være modig, eller å vise mot i politiet?

- Hvordan tolker du mot som en verdi i medarbeiderplattformen? (hvis kjennskap)

Nina Skarpenes har uttalt dette om mot i medarbeiderplattformen:

"Mot - og respekt - er også å si ifra, være tydelig og gi tilbakemeldinger. Om det gjelder uønsket atferd eller kritikkverdige forhold."

Hva tenker du om denne uttalelsen?

2.4 Om tillit

Hva tenker du om tillit innad i politiet?

Kan det at noen sier ifra gå utover tilliten man har til personen?

- Hvordan?
- Hvorfor ikke?

2.5 Om lojalitet

Beskriv hva det betyr med lojalitet innad i politiet?

Kan det være illojalt å si ifra? Varsle?

2.6 Endringer

Bør det gjøres enklere for kollegaer å si ifra eller å gi tilbakemeldinger?

- Hva kan endres?

Tror du at tilbakemeldingssløyfer innført etter «Politiarbeid på stedet» kan ha en påvirkning på tilbakemeldingskulturen ellers? (hvis kjennskap)

Hva tenker du om påstanden: "Om makkeren min er en av de som sier ifra om ting, så kan jeg ikke stole på han i operative oppgaver."

- Hvorfor tror du påstanden går igjen?

Hva tenker du om at det virker enklere å gi tilbakemeldinger i Beredskapstroppen og andre avdelinger med mer operativ trening?

2.7 Avslutning

Er det noe du ønsker å tilføye? Er det noe jeg bør se nærmere på?

Hvorfor stilte du opp til denne oppgaven?

Har du kommentarer til intervjuet?

Ønsker du å lese igjennom oppgaven for sitatsjekk?

7.3 Norsk Senter for Forskningsdata

Se eget vedlegg av kvitteringen for godkjent behandling av personopplysninger fra Personvernombudet.

7.4 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

"The Blue Code of Silence" i møte med medarbeiderplattformen.

- Kan man vise mot i dagens politikultur?

Bakgrunn og formål

Den etablerte såkalte "Blue Code of Silence" bør mulig utfordres og tydeliggjøres i større grad - hvilke begrensninger setter denne etablerte kollegiale lojaliteten, hvor nødvendig er den for å kunne ha tillit i makkerparet og i laget, og når blir den trukket altfor langt? Påvirker dette tilbakemeldingskulturen?

Prosjektet er en bacheloroppgave ved Politihøgskolen avd. [REDACTED]. Du er forespurt om å delta i prosjektet som et intervjuobjekt for å kunne belyse de ovennevnte temaene og for å gi refleksjon til oppgaven.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien vil innebære å stille opp til et intervju. Intervjuene vil bli anonymiserte, det vil kun bli tatt skriftlige notater underveis, og du vil bli tilbudt en gjennomlesning for sitatsjekk. Spørsmålene i intervjuet vil være åpne, hvor du blant annet vil bli spurt om å belyse/fortelle om tematikk som tillit, lojalitet, mot, politikultur, hva som skal til for deg før du sier ifra til en kollega – til et vaktlag – og hva som skal til før du varsler – og hvorfor.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun studenten vil ha tilgang til dine personopplysninger. Med personopplysninger så menes navn, stilling, eventuelt antall år i politiet eller tilsvarende, og kontaktinformasjon som telefonnummer og mail. Personopplysningene vil lagres i et låst skap i form av en notatblokk, og vil ikke kunne bli sett i sammenheng med oppgaven – det vil ikke være mulig å identifisere hvem som har sagt hva i intervjuene for andre enn studenten.

Ved en eventuell publikasjon av oppgaven, vil ikke deltakerne kunne gjenkjennes i denne uten spesifikt samtykke. Prosjektet skal etter planen avsluttes 19. april 2017. Personopplysningene vil etter dette bli makulert.

Om du selv samtykker, vil det gi mer dybde til oppgaven om du er villig til å la det fremkomme i oppgaven antall år i etaten, samt hvilket særorgan du tilhører. Er du villig til dette, sett kryss her:

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli makulert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med phss. [REDACTED] på [REDACTED] eller [REDACTED]@phs.no. Du kan også kontakte veileder [REDACTED] på [REDACTED] eller [REDACTED]@phs.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS og er godkjent.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta:

(Dato, signert av prosjektdeltaker)