

Politiets tilbakemeldingskultur

**Hvordan oppleves tilbakemeldingskulturen i politiet
og hvordan kan den påvirke politiets
oppdragsløsning?**

Oppgavetype: Empirisk oppgave

BACHELOROPPGAVE (OPPGAVE03)

Politihøgskolen

2023

Kand.nr: 213 & 214

Antall ord: 9752

Sammendrag

Gjennom seks dybdeintervjuer har vi undersøkt hvordan tilbakemeldingskulturen blant ansatte ved patruljeseksjonen oppleves. Resultatene peker mot at tilbakemeldingskulturen i politiet på mange områder ikke oppleves som god nok, og at det er behov for forbedring. Tilbakemeldinger er viktig for etatens læring og utvikling innenfor flere områder, blant annet har det en direkte påvirkning på oppdragsløsning. Politiet har tidligere fått kritikk for sin manglende lærevilje og utviklingsevne. Forskning og teori tilsier at relasjon og tillit er grunnleggende for en god tilbakemeldingskultur. Dette understrekes av informantenes gode tilbakemeldingskultur med kollegaer de har jobbet tett sammen med og på den andre siden utfordringene som kan oppstå når det gis tilbakemeldinger på tvers av avdelinger. Noen av informantene har tidligere deltatt på kurs om tilbakemeldinger og fortalte at dette har vært nyttig. Likevel føler alle at det er behov for ytterligere opplæring og økt bevissthet rundt temaet. Politiets hierarkiske oppbygning kan også skape utfordringer med tilbakemeldinger. I et slikt system er det ofte i de ansattes interesse å handle i tråd med de formelle normene om man ønsker å stige i gradene. Flere unnlater derfor å gi tilbakemeldinger oppover i hierarkiet på bakgrunn av frykt for konsekvensene. Samlet sett peker våre funn mot et behov for en større satsning på tilbakemeldingskultur i norsk politi.

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse.....	3
1.0 Introduksjon.....	4
1.1 Begrunnelse for relevans	4
1.2 Problemstilling og avgrensning	5
1.3 Faglig tilnærming.....	6
1.3.1 Tilbakemeldingskultur	6
1.3.2 Hierarki	7
1.3.3 Tillit og relasjon.....	8
1.3.4 Kunnskapsbasert politiarbeid.....	8
1.4 Tidligere forskning	9
2.0 Metode	9
2.1 Valg av metode og type datamateriale.....	9
2.2 Hvordan datamaterialet er innhentet.....	10
2.3 Utvalg av informanter.....	11
2.4 Analyse av datamaterialet.....	13
2.5 For forståelse	13
2.5.1 For forståelsens påvirkning og rollen som innsiddeforsker.....	14
2.6 Forskningens kvalitet.....	15
2.6.1 Reliabilitet, validitet, styrker og svakheter	15
2.6.2 Etske betraktninger	16
3.0 Resultater og diskusjon.....	16
3.1 Hvordan er tilbakemeldingskulturen i politiet?	16
3.2 Hvordan gi og få en tilbakemelding?.....	20
3.3 Rutiner rundt tilbakemeldinger.....	22
3.4 Hierarkiets innvirkning på tilbakemeldingskulturen	23
3.6 Hvordan påvirker tilbakemeldingskulturen oppdragsløsningen og samarbeid?.....	26
3.7 Hvordan mener informantene selv at tilbakemeldingskulturen kan forbedres?	27
4 Avslutning.....	28
5. Litteraturliste.....	30
6 Vedlegg.....	34
6.1 Informasjonsskriv	34
6.2 Intervjuguide.....	38
6.3 Godkjenning fra NSD	40

1.0 Introduksjon

I denne oppgaven tar vi for oss tilbakemeldingskulturen på patruljeseksjonen i politiet og ser på hvordan den kan påvirke oppdragsløsningen. Vi undersøker dette temaet gjennom dybdeintervjuer av politibetjenter, ser på deres erfaringer og perspektiver og knytter dette opp mot forskning og teori. Vi har benyttet oss av IMRaD-struktur. Oppgaven starter med en introduksjon hvor vi redegjør for valg av tema og problemstilling samt oppgavens avgrensinger. Vi knytter også oppgavens tema opp mot politiets rolle og funksjon i samfunnet. I metod delen av oppgaven vurderer vår fremgangsmåte og våre informanter. Vi redegjør også for vår forforståelse og drøfter hvordan den kan påvirke resultatet i oppgaven. Kjernen av oppgaven består av resultat og diskusjon hvor vi tar for oss hvordan hierarkiet kan påvirke rommet for tilbakemeldinger, og hvordan tillit og relasjoner kan ha en innvirkning på tilbakemeldingskulturen. Videre ser vi på hvordan tilbakemeldingskulturen påvirker oppdragsløsningen i politiet. Til slutt oppsummerer vi hovedfunnene avslutningen av oppgaven. Prosjektet er ment til å være et bidrag til det kunnskapsbaserte politiarbeidet og danne en bedre forståelse av tilbakemeldingskulturen i politiet.

1.1 Begrunnelse for relevans

Politiet spiller en betydelig rolle i samfunnet og deres hovedformål er å fremme og sikre borgernes rettssikkerhet, trygghet og generelle velferd gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende arbeid (politiloven, 1995, § 1). Politiet skal være en del av samfunnets totale innsats for å oppnå disse målene. Det er av stor betydning at politiet utfører sitt samfunnsoppdrag på en ansvarlig måte, da mangelfull utførelse kan få alvorlige konsekvenser. Dette vises tydelig i saker der personer har blitt offer for justismord eller andre former for urettferdighet. Et eksempel på dette er Fritz Moen-saken, der Moen ble feilaktig dømt for et mord til tross for mangel på bevis. Etterforskningen viste senere at Moen var uskyldig (NOU, 2007).

Et annet eksempel som tydeliggjør politiets kritiske oppgave i samfunnet, er deres sentrale rolle i håndteringen av terrorhendelsene i regjeringskvartalet og på Utøya 22. Juli 2011. Situasjonen avdekket også viktigheten av at politiet er en lærende organisasjon. Gjørsv - kommisjonen og Røksundutvalget la frem hver sin rapport som vurderte håndteringen av angrepene. Kommisjonen kom frem til at politiet viste liten evne til å lære av egne oppdrag og øvelser, og at dette hemmet etatens utvikling. Dette gjorde politiet dårligere rustet til å

håndtere hendelsene 22. Juli. Dette kan også være et hinder for fremtidig oppdragsløsning. Gjøv-kommisjonen (2012, s. 450-452) mente at dette bunnet ut i holdninger, kultur og ledelse. Røksundutvalget (2013, s. 29) kom frem til at årsakene var strukturen og organisasjonen, og ikke kulturen i seg selv. Finstad (2012) påpeker også at politiet må ta lærdom av slike hendelser. Hun mener at endringsvillighet lett kan forsvinne etter hvert som tiden går. For å motvirke dette er man avhengig av systematiske endrings- og læringsprosedyrer som håndterer utfordringer. Ifølge Espevik et al., (2018, s. 244) er tilbakemeldinger avgjørende for læring, og kan bidra til utvikling og tilpasning av etaten. Tilbakemeldingskulturen har altså en sentral plass om politiet skal bli bedre på å ta lærdom av hendelser.

De siste årene har flere varslingssaker i politiet fått oppmerksomhet i media. Blant disse sakene er Osen-saken i Bergen, hvor etterforsker Kenneth Berg varslet om kritikkverdige forhold internt i politiet. Han opplevde at det å varsle fikk negative konsekvenser for ham selv. Som følge av dette frarådet han andre i politiet fra å varsle (Dolve, 2022). Politiets fellesforbund har også et vedtak hvor de anbefaler sine medlemmer om å la være å varsle om interne forhold, som er interessant ettersom åpenhet fremholdes som en viktig verdi i norsk politi (Politidirektoratet, 2018, s. 6). Tilbakemeldingskulturen i politiet er altså et dagsaktuelt tema som kan ha stor påvirkning på befolkningen.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Problemstillingen vår oppgave er:

“Hvordan oppleves tilbakemeldingskulturen i politiet og hvordan kan den påvirke politiets oppdragsløsning?”

Tilbakemeldingskulturen i politiet favner bredt, og på bakgrunn av prosjektets omfang var vi nødt til å avgrense oppgaven. Vi har valgt å fokusere på ansatte ved patruljeseksjonen og hvordan de opplever tilbakemeldingskulturen. Vi kommer også til å belyse hvordan ansatte opplever det å gi og få tilbakemelding fra andre på samme avdeling, ledere og på tvers av avdelinger. Vi vil derimot ikke se direkte på tilbakemeldingskulturen blant ledere og andre avdelinger. Vi vil heller ikke se på tilbakemeldinger mellom veileder og student eller andre etater og organisasjoner.

I oppgaven ønsker vi å gi en innsikt i den uformelle tilbakemeldingskulturen i politiet, og de mer formelle tilbakemeldingene i forbindelse med varslingssaker blir dermed ikke belyst. Varslingssaker er mer rettet mot klanderverdige og alvorlige forhold. Med dette mener vi ikke å avfeie at det er en sammenheng mellom kulturen vi beskriver i vår oppgave og den som påvirker valgene rundt varsling i politiet. Et annet fenomen som ikke vil bli belyst er “blue code for scilense” som går ut på at lojaliteten blant politifolk hindrer folk i å varsle om kritikkverdig adferd (Conway, 2020, s. 384). Bakgrunnen for dette at fenomenet ikke blir belyst er at det henger sammen med varslingssaker.

1.3 Faglig tilnærming

1.3.1 Tilbakemeldingskultur

Denne oppgaven handler om hvordan tilbakemeldingskulturen i politiet oppleves og hvordan den kan påvirke oppdragsløsningen. Vi må derfor redegjøre for begrepet tilbakemeldingskultur. Vi velger å ta utgangspunkt i Londons og Smither definisjon som sier at en god tilbakemeldingskultur er en kultur *“hvor individene kontinuerlig får, oppsøker og bruker formell og uformell tilbakemelding for å forbedre sine jobbprestasjoner”* (London & Smither, 2002, s. 84). I oppgaven vår benytter vi oss av begrepene “god”- og “dårlig” tilbakemeldingskultur. Denne definisjonen beskriver ikke eksplisitt “god” og “dårlig” tilbakemeldingskultur, men vi tolker det slik at det som beskrives i definisjonen er en god tilbakemeldingskultur. En god tilbakemeldingskultur er altså avhengig av personer som er villig til å gi og søker å få tilbakemeldinger i den hensikt å bli bedre i jobben sin. Videre tolker vi det slik at en dårlig tilbakemeldingskultur er en kultur hvor individene hverken gir eller ønsker å få tilbakemeldinger for å prestere bedre på jobb.

Tilbakemeldinger i seg selv er informasjon om prestasjoner og resultater. Det er noe man får og gir hele tiden, bevisst og ubevisst. Tilbakemeldinger kan blant annet komme fra kollegaer, andre avdelinger, andre etater og publikum. De er viktige for å lære, forbedre prestasjoner, og for å forhindre uønsket adferd (Espevik et al., 2018, s. 244, Mikkelsen, 2016, s. 57-58).

Tilbakemeldinger har best virkning om de kommer fra personer som mottaker oppfatter som troverdig og pålitelig. Tilbakemeldinger er viktig for å fremme utvikling og forbedring i etaten. Kvaliteten på tilbakemeldingene må også vektlegges. Tilbakemeldingene kan være både negative og positive. Negative tilbakemeldinger påpeker et forbedringspotensial, mens positive påpeker noe man har gjort bra. Negative tilbakemeldinger bør være konstruktive,

altså at de inneholder informasjon om hva som kan forbedres og hvordan det kan gjøres. Slike tilbakemeldinger krever en tettere oppfølging da de gjerne krever endring i adferd. Det er viktig at de som gir de negative tilbakemeldingene er oppmerksomme på når og hvordan en slik tilbakemelding bør gis da de kan påvirke en person sin adferd, følelser og jobbprestasjoner (Mikkelsen, 2016, s. 59).

Positive tilbakemeldinger kan bidra til at man føler seg sett og anerkjent, samt øke motivasjonen til de ansatte om det kommer fra en leder. Det kan også øke tryggheten, tilliten, kreativiteten og arbeidslysten blant de ansatte. Mangel på positive tilbakemeldinger kan oppleves som negative tilbakemeldinger (Øiestad, 2019, s. 73). Effekten av de positive tilbakemeldingene vil også avhenge av hvilken relasjon man har til personen som gir denne. Har man en god relasjon vil positive tilbakemeldinger i større grad bidra til økt selvtillit og mestring. Dette dreier seg igjen om å føle seg sett, hørt og verdsatt (Molstad & Aspeli, 2020, s. 55).

1.3.2 Hierarki

Politiets organisering er preget av hierarkisk struktur hvor makten og autoriteten er på øverst i systemet, med klare kommandolinjer nedover i hierarkiet. Strukturen er formalisert og forsterkes ved et gradsystem og uniformering (Skoglund & Skoglund, 2012). Dette vises også gjennom eldstemannsprinsippet, ved at den som har lengst tid i tjenesten eller flest stjerner på skulderen har det endelige ordet (Garthus, 2013, s. 2). Selv om politiet er organisert på denne måten er det også krav til selvbestemmelse og skjønn (Finstad, 2000, s. 274). Hierarkiet i en byråkratisk organisasjon er gjerne knyttet opp mot et karrieresystem, hvor det ofte er i de ansattes interesse å handle i tråd med de formelle normene om man ønsker å stige i gradene. Man kan få nye stillinger eller andre ettertraktede oppgaver på bakgrunn av kvalifikasjoner og prestasjoner. Christensen et al. skriver at en som er kritisk til sin nærmeste leder kan ødelegge egne muligheter i dette systemet (2009). En slik struktur og organisasjonsform bidrar likevel til å skape et sterkt samhold innad i etaten. Dette kan være fordi politibetjenter deler felles oppgaver og utfordringer. Selv om det kan være individuelle meninger innad i organisasjonen vil samholdet ofte overgå slike hensyn i situasjoner der politietaten som helhet opplever press eller kritikk (Skoglund & Skoglund, 2012).

1.3.3 Tillit og relasjon

Et viktig moment i tilbakemeldingskulturen er tillit og relasjon. Tillit utvikles i relasjoner når man gjør ting sammen, og handler om å håndtere usikkerhet. Tillit er et grunnleggende behov for mennesker og dreier seg om å kunne stole på andre. For å skape en god tilbakemeldingskultur er det å danne gode relasjoner og bygge gjensidig tillit til kollegaer og ledere sentralt (Ekman, 2004, s. 110-111).

Mayer et al. (1995, s. 712) definerer tillit som villigheten til å være sårbar for handlinger fra en annen part. Det handler om å være villig til å ta risiko, hvor det er noe viktig som kan tapes. Likevel er ikke det å ha tillit faktisk å ta risiko, men handler om villigheten til å ta den. Viktigheten av gjensidig tillit fremkommer på områder som kommunikasjon, ledelse, forhandlinger og resultatvurderinger. I et selvstyrende team med selvstendige arbeidere som politiet er tillit et viktig moment for at organisasjonen skal fungere (Mayer et al., 1995, s. 709-710). Tilliten innad i politiet er en mellomting mellom personlig- og systemtillit (Luhmann, 1999). Personlig tillit beskrives av Luhmann som tillit rettet mot enkeltpersoner, mens systemtillit handler om tillit rettet mot selve organisasjonen. Tillit mellom enkeltpersoner er et viktig moment når det kommer til tilbakemeldinger. Det er enkeltere å være ærlig med personer man har tillit til og har en relasjon til.

1.3.4 Kunnskapsbasert politiarbeid

Målet til det norske politiet er å kombinere erfaringsbasert kunnskap med analytisk og vitenskapelig fundert kunnskap (Gundhus, 2006, s. 12). I vår undersøkelse har vi innhentet informasjon og kunnskap gjennom intervjuer og litteratur, og analysert dette. Vi ønsker at våre funn ikke bare skal påvirke våre egne beslutninger, men at de kan bidra til at flere i politiet får en dypere forståelse av tilbakemeldingskulturen og dens betydning. Vi håper forståelsen i seg selv, eller dens ringvirkninger vil være et bidrag til det kunnskapsbaserte politiarbeidet. Vårt prosjekt er et bidrag til det kunnskapsbaserte politiarbeidet og er i tråd med Liv Finstad (2000) sin defensjon på begrepet.

“Kunnskapsbasert politiarbeid blir i norsk politi beskrevet som systematisk og metodisk innhenting av relevant informasjon og kunnskap som analyseres med formålet å kunne treffe strategiske og operative beslutninger om forebyggende og bekjempende tiltak. Det ligger i kunnskapsbasert politiarbeid en forventning om at

politiet skal forholde seg aktivt til og anvende andre typer kunnskap enn sin egen erfaringsbaserte!” (Finstad, 2000, s. 22).

1.4 Tidligere forskning

Tilbakemeldinger som fenomen har blitt gjenstand for betydelig forskning. Flere studier har de siste 10 til 15 årene blitt gjort på arbeidstakeres yringsbetingelser. Studiene varierer i om de har blitt utført opp mot hele arbeidslivet eller mot utvalgte sektorer (Trygstad & Ødegård, 2022, s. 8). En stor andel av studiene som er rettet mot politiet er tar for seg kritikkverdige forhold. Blant annet skrev Holgersen (2019) en forskningsartikkel om tilbakemeldinger og varslingssaker i svensk politi, “Wistleblowing within the swedish police”. Denne artikkelen er basert på etnografisk forskning over 18 år i svensk politi (Holgersen, 2019, s. 30). Denne forskningen viser blant annet at frykten for gjengjeldelse forhindrer politibetjenter i å varsle. Holgersen konkluderer med at det er behov for en kulturendring og økt tillit til varslingssystemet for å sikre at slike forhold blir rapportert.

I 2023 ble det publisert en artikkel som handler om tilbakemeldinger mellom kollegaer i politiet, og dens effekt på politiarbeidet (Dahl, Damen & Bjørkelo). Artikkelen forklarer at slike tilbakemeldinger kan ha både positive og negative konsekvenser. Det kan blant annet bidra til å forbedre læring, øke arbeidsmotivasjon og bedre samholdet mellom kollegaer. Likevel kan negative effekter være økt stress, lav selvtillit og motstand mot tilbakemeldinger. Artikkelen konkluderer med at slike tilbakemeldinger kan være verdifulle med tanke på læring og utvikling for politiet, men belyser også viktigheten av å være bevisst på utfordringer.

2.0 Metode

2.1 Valg av metode og type datamateriale

På Politihøgskolen kan man velge mellom å skrive bacheloroppgaven som en empirisk oppgave, litteraturstudie eller juridisk oppgave. Vi har valgt å skrive en empirisk oppgave. I dette kapitlet skal vi redegjøre for de metodiske valgene vi har gjort, hvordan vi har gått frem og hvilke refleksjoner og vurderinger vi har gjort underveis i forskningsprosessen. Aubert (1985, s. 196), sitert i Dalland, (2017, s. 51) definerer metode på følgende måte:

“En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener formålet, hører med i arsenalet av metoder”.

Valg av metode henger sammen med problemstilling. Vi er interessert i er hvordan politibetjenter erfarer tilbakemeldingskulturen i politiet og hvordan det kan prege deres oppdragsløsning. På bakgrunn av dette har vi valgt å benytte oss av kvalitative dybdeintervjuer. Denne metoden gir oss riktig nok kun resultater basert på subjektive meninger, men det er også det vi er interessert i (Tjora, 2021, s. 129). Dette vil gi oss en forståelse av meninger, holdninger og nyansene i erfaringer (Tjora, 2021, s.128). Temaet tilbakemeldingskultur i politiet er ikke et nytt felt, det finnes tvert imot en del forskning på temaet. Forskingen på feltet er imidlertid hovedsakelig rettet mer mot varslingsaker og den mer formelle delen av tilbakemeldingskulturen. Vi ønsker derfor å bidra til å skaffe ytterligere data på feltet.

Holmberg (2011, s. 61) påpeker en svakhet med slike intervjuer sammenlignet med feltstudier, «*forskel på hvad folk siger, de gør, og det, de faktisk gør*». Vi får altså kun innsikt i hva våre informanter forteller oss, de kan dermed unnlate å si ting eller fortelle ting som ikke er sant. En annen svakhet med metodevalget er at antall informanter ikke gir grunnlag for allmenngyldige funn (Nyeng, 2012, s. 75). Funnene må derfor sees i sammenheng med antall informanter og heller som en forundersøkelse av tilbakemeldingskulturen fremfor å generalisere dem til alle patruljeseksjoner i politiet

2.2 Hvordan datamaterialet er innhentet

Vårt ønske med intervjuene var å få frem den enkeltes tanker og erfaringer, vi stilte derfor så åpne spørsmål som mulig for å få dem til å fortelle og reflektere selvstendig. Intervjuguiden fire deler, første del er en introduksjon som består av løs prat samt at vi gir informantern informasjon angående intervjuet. Neste del kaller vi “fokusering” hvor vi var interessert i informantens assosiasjoner rundt tilbakemeldingskultur. Tredje del besto av generelle spørsmål som går spesifikt inn på temaer blant annet hierarkiets påvirkning og forskjellige arenaer for tilbakemelding. Til slutt rundet vi av med å spørre om de hadde noe å tilføye og oppsummererte intervjuet for informanten. Vi opplevde at dybdeintervjuer var godt egnet til å få innsikt i det vi var interessert i.

Under intervjuene vi gjennomførte oppdaget vi at tilbakemeldingskultur kan være et sensitivt tema. Dette ble tydeliggjort ved at flere av informantene understreket viktigheten av anonymitet i sine erfaringer. Det er viktig å bygge tillit mellom forskeren og informanten, spesielt når det gjelder sensitive temaer, da dette kan påvirke kvaliteten på resultatet (Tjora, 2021, s. 130). For å bygge denne tilliten prøvde vi å skape en rolig atmosfære under intervjuene. Vi hadde også intervjuer av en viss varighet, dette er egnet for å utforske sensitive temaer da de bidrar til å skape et trygt miljø hvor informantene følte seg mer komfortable med å dele sine tanker og erfaringer (Tjora, 2021, s. 130, 140, 141). Fire av intervjuene ble imidlertid gjennomført mens informantene var på jobb. Selv om patroljene i utgangspunktet ikke var tilgjengelige, kunne de bli kalt ut ved spesielle behov. Dette kunne potensielt påvirke resultatene våre, da respondentene kanskje var mindre avslappet og ufokusert. Til tross for denne situasjonen opplevdes det ikke som et problem, da samtalen fløt godt og informantene virket komfortable.

Et annet moment som er verdt å ta opp er at alle intervjuene ble gjennomført over videotelefoniprogramene Zoom og FaceTime. Vi hadde ikke mulighet til å reise til de aktuelle distriktene av økonomiske og tidsbesparende årsaker. Det kan være flere utfordringer med å gjennomføre intervjuer på denne måten. Selv om det kan oppstå tekniske problemer, opplevde vi heldigvis ikke slike problemer i vårt tilfelle. En annen utfordring kan være at samtalen fremstår unaturlig og upersonlig. Vårt fokus på å skape en trygg atmosfære kan likevel ha motvirket dette og som nevnt opplevde vi kommunikasjonen som god.

I prosjektet har vi også benyttet oss av relevant forskning og litteratur som vi diskuterer opp mot egne funn. Denne litteraturen har vi funnet gjennom pensumlisten på politihøgskolen, fysiske bibliotek og søkemotorene Pia, Idunn og Google Scholar.

2.3 Utvalg av informanter

Alle informantene jobber på patroljeseksjonen i politiet og er fordelt på tre forskjellige politidistrikt. Under ligger en tabell som presenterer informantene med grad, antall år de har jobbet i politiet, status de har som innsatspersonell (IP), hvilket distrikt de tilhører og et fiktivt navn. Politiets innsatspersoneller er delt inn i kategorier etter kompetanse, hvor IP4 utfører operativ tjeneste og har årlig utdanning og godkjenning for tjenestevåpen, mens IP3 er spesielt trent for skarpe oppdrag, og har over 100 treningstimer i året. Hvilket distrikt vedkommende tilhører representeres av tallene 1, 2 og 3, for å anonymisere informantene. Vi

informerer om dette da opplevelsen av tilbakemeldingskulturen var noe forskjellig i de forskjellige distriktene.

Fiktivt navn	Stilling	Antall år i tjeneste	Status Innsatspersonell	Distrikt
Frank	Politibetjent 3	12 år	IP4	1
Knut	Politibetjent 2	5 år	IP4	3
Lars	Politibetjent 2	8 år	IP3	3
Ola	Politibetjent 3	11 år	IP3	2
Per	Politibetjent 3	11 år	IP4	1
Truls	Politibetjent 3	10 år	IP3	2

Tabellen viser at samtlige informanter er politibetjent 2 eller 3, de har et erfaringsspenn i politiet på 5-12 år og er i alderen 28-34 år. Vi har valgt å føre opp IP-statusen til informantene da funnene tyder på at det er en sammenheng mellom IP-status og erfaring og meninger rundt tilbakemeldingskultur. Vi ønsket at alle informantene skulle tilhøre patruljeseksjonen ettersom at det er deres opplevelse vi er interessert i. Et moment som er verdt å nevne er at det kun er menn blant informantene. Dette kan komme av den overveiende andelen av menn i operative stillinger i politiet, men kan også skyldes vår metode for å rekruttere informanter som vi kommer vi tilbake til i neste avsnitt.

Vi fant våre to første informanter gjennom våre kontakter i politiet fra praksisåret, vi kjenner dem derfor relativt godt. Det ikke er ønskelig at man har en relasjon til sine informanter da dette kan påvirke resultat. Vi hadde imidlertid ingen annen mulighet da det var vanskelig å rekruttere ukjente til prosjektet. Vi opplevde likevel ikke at samtalene ble preget av vår relasjon. Videre benyttet vi oss av "snøballmetoden" som går ut på å rekruttere nye informanter via de sosiale nettverkene til de som allerede er intervjuet (Tjora, 2021, s. 295). Bakgrunnen for at vi valgte metoden er at den gjør det enkelt og effektivt å komme i kontakt med personer som er interessert i å stille til intervju. Det er også noe kritikk mot metoden. Det er en risiko for at gruppen av informanter blir noe homogen ettersom man kan ende opp med å forske innenfor etablerte sosiale nettverk. Dette kan føre til at man får en gruppe

informanter som har lignende meninger og erfaringer, man kan gå glipp av synspunktene til de som ikke er en del av det aktuelle sosiale nettverket (Tjora, 2021, s. 158). For å forhindre dette i noe grad har vi startet med to informanter fra forskjellige distrikter, ved dette hindret vi at alle informantene sprang ut fra én person. En annen kritikk mot metoden er at man risikerer å ikke ivareta de etiske kravene i forskning. Informanter som foreslår andre aktuelle kandidater, vil få en viss innsikt i hvem vi rekrutterer videre. Med dette risikerer vi at anonymiteten er mindre ivaretatt. Vi har likevel gjort tiltak for å ivareta informantene i så stor grad som mulig, dette kommer vi tilbake til i delkapitlet “Ethiske betraktninger”.

2.4 Analyse av datamaterialet

For å få mest mulig informasjon fra intervjuene valgte vi å transkribere intervjuene i sin helhet etter anbefaling fra Tjora (2021, s. 185). Da vi skulle analysere datamaterialet benyttet vi oss av Eggebø, H. (2020) sin kollektive kvalitative analyse som er inspirert av Braun og Clarke (2006) sin tematiske analyse. Dette er en analysemetode som egner seg godt ettersom vi er to personer bak dette prosjektet. Metoden gjøres i fellesskap, og tilrettelegger for en kreativ og analytisk prosess og gjør det enkelt å lære av hverandre. Vi startet med en gjennomgang av datamaterialet før vi gikk over til “temakartlegging,” også kalt koding (Johannessen et al. 2018). Her stemplet vi viktige poeng i datamaterialet med temaer, for eksempel; “å stille seg kritisk begrenser muligheter” og “stemplet som troublemaker”. Videre gjennomførte vi temagrupping hvor vi delte temaene inn i grupper. Johannessen et al. (2018) kaller denne prosessen for “kategorisering”. Dette gjør det enklere å se sammenhenger i materialet og kan avdekke hvilke spørsmål dataen egner seg til å besvare. De nevnte temaene ble for eksempel plassert i gruppen “hierarkiets påvirkning”. Til slutt utarbeidet vi disposisjon og arbeidsplan hvor vi tok utgangspunkt i gruppene. Selv om vi har en induktiv empirisk tilnærming avviser ikke dette betydningen av teori, som også en sentral del av prosjektet vårt (Tjora 2021, s. 23).

2.5 Forforståelse

Vi er to studenter som har hatt ett år praksis i politiet. Selv om vi var i to forskjellige politidistrikter, har vi lignende opplevelse av tilbakemeldingskulturen i politiet. På noen områder opplevde vi at det var et stort rom for tilbakemeldinger, men på andre områder fremsto det som at det ikke ble gitt tilbakemeldinger. Gjennom egen erfaring og samtaler med

ansatte fant vi ut at det ofte ble unnlatt å gi tilbakemelding til ledere, personer på andre avdelinger eller til andre avdelinger generelt. Det kunne skyldes at det uten hell var gitt tilbakemelding tidligere eller at vedkommende var over dem i hierarkiet. Det virket som at det var mer rom for å gi tilbakemeldinger til kollegaer på samme hierarkiske nivå spesielt når det gjaldt oppdragsløsning og taktikk.

2.5.1 Forforståelsens påvirkning og rollen som innsideforsker

Forskerens egne meninger og erfaringer kan være en utfordring når man driver med forskning. Når vi har en hermeneutisk tilnærming, nærmer vi oss det vi skal forsker på med vår egen forforståelse. Det betyr blant annet at vi ikke oppfatter virkeligheten kun gjennom våre sanser, men det som fremstår som rene sanseinntrykk også inneholder tolkning. Vår forforståelse og fordommer preger derfor vår måte å se virkeligheten på, samtidig som det er viktig for i det hele tatt å kunne forstå noe (Thurén, 2009, s. 66). Thurén (2009, s. 70) kaller riktig forforståelse for forkunnskap, og feilaktig forforståelse for fordom. Ifølge Rachlew (2010, s. 144) har enhver forsker forforståelse og fordommer. Det vi har av kunnskap, erfaring, tanker, følelser og holdninger kan være med å farge hvordan vi skriver og ikke minst hvordan vi tolker empirien og litteraturen som denne oppgaven bygger på. Vår forforståelse kan være en ressurs å ha med seg inn i studien, den vil være med oss og er derfor viktig å være bevisst. Om man ikke er den bevisst kan man ende opp med å prøve å lete etter bebreftelse på forforståelsen, som kalles å gå i bebreftelsesfellen (Rachlew, 2010, s. 145). Når vi finner flere og mer nyanserte måter å avlive hvordan vi forstår noe vil holdbarheten til forståelsen kunne bli større (Dalland, 2022, s. 60).

Det er ikke bare vår egen tolkning av data som kan påvirke resultatene i oppgaven. Ethvert spørsmål man stiller vil påvirke den man snakker med i noe grad (Bjerknes & Fahsing 2018, s.223). En forsker sin forforståelse kan altså påvirke informantens sitt svar på spørsmål med bakgrunn i måten spørsmålet blir stilt. Åpne spørsmål vil gjøre denne påvirkningen så liten som mulig. Våre tiltak i forbindelse med forforståelse og fordommer er dermed en styrke i oppgaven i oppgaven.

Vår tilknytning til politiet kan ikke bare være en utfordring i forbindelse med forforståelse og fordommer, men også lojalitet og frykten for reaksjoner. Etersom vi er innsideforskere, er vårt prosjekt i seg selv en del av tilbakemeldingskulturen i politiet. I boken "An innside job" av Dr. Malcolm Young (1990) er det flere eksempler på innsideforskere i britisk politi som ble fryst ut og mobbet. Selv om dette er en viktig problemstilling å reflektere rundt, ser ikke

vi på dette som en svakhet i vår oppgave. Vi har begge et mål om å gi et så riktig bilde som mulig av tilbakemeldingskulturen og har et ønske om å bidra til å forbedre den.

2.6 Forskningens kvalitet

2.6.1 Reliabilitet, validitet, styrker og svakheter

Reliabilitet, eller pålitelighet er avhengig av en kobling mellom empiri, analyse og resultater i en undersøkelse, og at den ikke kommer av personlige, politiske eller andre faktorer som ikke redegjøres for (Tjora, 2021, s. 263). I metodekapitlet har vi beskrevet vårt arbeid detaljert, drøftet betydningen av egen forforståelse og fordommer, samt lagt ved intervjuguiden og informasjonsskrivet vi har brukt i prosjektet. Med dette mener i at påliteligheten i forskningsprosjektet er relativt høy.

Det er imidlertid avgjørende at både reliabiliteten og validiteten er høy i oppgaven, om ikke er funnene verdiløse. Validitet går ut på at informasjonen vi samler inn og presenterer i prosjektet er relevant for hva vi ønsker å undersøke (Thurén, 2009, s. 32). Gjennom kapitlet har vi vært kritiske til eget arbeid for å avdekke svakheter i validiteten. En av disse er svakheten Holmberg (2011, s. 61) påpeker, ved at vi kun får innsikt i hva informantene sier om tilbakemeldingskulturen fremfor hvordan den faktisk er. I oppgaven får vi heller ikke frem ledere og andre avdelingens synspunkt av tilbakemeldingskulturen. Vi ser likevel ikke på dette som en svakhet, men heller en styrke da vi fokuserer på å undersøke ansatte på patruljeseksjonen sin opplevelse av kulturen, som er i tråd med vår problemstilling. Det som faktisk er en svakhet med prosjektet, er antall informanter. Vi ønsker som nevnt at oppgaven derfor skal bli sett på som en forundersøkelse. Det som kan gjøre noe opp for denne svakheten er at vi har koblet informasjonen vi fikk i intervju opp mot teori, dette er med på å underbygge relevansen av våre funn.

Selv om vi gjorde tiltak for å forsikre oss om at vi forsto informantene riktig kan det ikke utelukkes at det er svakheter i funnene i forbindelse med kommunikasjon. Informanten kan ha misforstått oss da vi stilte dem spørsmål og vi kan ha misforstått deres svar. Under transkribering kan det også ha oppstått feil selv om vi har gjort arbeidet nøye (Dalland, 2017, s. 60). Samlet sett mener vi likevel at svakheteene i oppgaven veies opp for med den metodiske styrken i vårt arbeid.

2.6.2 Etske betraktninger

De etiske betraktningene i prosjektet gjelder i stor grad ivaretaking av informanter og empirisk transparens (Tjora 2021, s. 263). Empirisk transparens er en del av reliabiliteten som vi konkluderte med at er relativ høy (Tjora 2021, s. 263). Når det gjelder anonymiseringen av oppgaven har vi fulgt interne retningslinjer fra Politihøgskolen og retningslinjene om anonymisering fra personvernombudet til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Vi brukte utleverte diktafoner fra politihøgskolen til å ta opp intervjuene og lagret og sikret dem i henhold til retningslinjene. Personopplysninger vil bli slettet innen 01.07.23. Sitater i teksten er anonymisert ved å fjerne elementer som kan identifisere informantene og andre, som for eksempel stedsnavn og navn på personer. Noen av sitatene er også endret noe for å gjøre dem mer leservennlig. I forkant av intervjuene fikk informantene et informasjonsskriv med konkretisering av prosjektet samt en samtykkeerklæring hvor det framkom informasjon om personvern og at prosjektet er godkjent av NSD. Samtykkeerklæringen ble signert før samtlige intervjuer. Godkjenningen fra NSD er også lagt ved oppgaven. For at informantene selv kunne vurdere om deres anonymitet var ivare tatt og at innholdet i sitatene var riktig tilbød vi dem å få tilsendt sitatene vi ønsket å bruke (Tjora, 2021, s. 190). Det var imidlertid ingen som ønsket å benytte seg av denne muligheten. Vi gjorde også forskningsetiske tiltak i selve intervjuet ettersom vi merket at tilbakemeldingskultur var et sensitivt tema. I stedet for å presse informanten da det var hendelser vedkommende ikke ønsket å gå inne på lot vi han heller bestemme selv hva han ønsket å dele. Det er ikke ønskelig at informantene skal sitte igjen med en dårlig følelse i etterkant (Tjora, 2021, s. 187-188).

Vi har underveis i intervjuene gitt informasjon om hvordan dette materialet trolig vil sammenstilles. Vårt inntrykk er at de informantene som har uttrykt noe rundt dette, har uttrykt en nysgjerrighet og glede over at dette blir forsket og skrevet om. Det kan virke som denne forskningen i seg selv, kan oppfattes som et tiltak for å skape mer åpenhet for å gi tilbakemelding.

3.0 Resultater og diskusjon

3.1 Hvordan er tilbakemeldingskulturen i politiet?

Alle informantene var enige om at tilbakemeldingskulturen kan variere avhengig av ulike faktorer, som hvem man jobber med, hvor man jobber, hva man jobber med og ledelsen. De var enige om at tillit, samhold og gode relasjoner er viktige faktorer som har en stor

innvirkning på tilbakemeldingskulturen. De poengterte også at når man jobber sammen med personer man kjenner godt, er det større rom for tilbakemeldinger.

“Jeg vil si at tilbakemeldingskulturen er veldig nyansert ut ifra hvor man jobber, hvem man jobber med, hva man driver med. Så for min del varierer det veldig ut ifra hva jeg driver med. Er jeg i bilen med makker så vil jeg si at den er kjempegod. Er man på et møte med flere seksjoner og flere ledere så holder folk kjeft, og det er ikke rom for tilbakemeldinger” (Lars, IP3).

Samtlige informanter fremhevet god tilbakemeldingskultur med sin faste makker, som de har jobbet sammen med i flere år. Det er lettere å gi og motta ærlige tilbakemeldinger med personer man kjenner godt. Dette kan sees i sammenheng med Mayer et al. (1995, s. 712) definisjon av tillit, som innebærer å sette seg selv i en sårbar posisjon. Det å gi tilbakemelding kan oppfattes som en risiko, ettersom man ikke kan forutsi hvordan den andre personen vil reagere. Ifølge informantene er det gjensidig tillit i makkerparet, hvor begge parter er villige til å være sårbare og dermed gi hverandre tilbakemeldinger.

Ekman (2004) bruker begrepet småprat. Denne småpraten er med på å skape tillit gjennom at politibetjentene snakker sammen om erfaringer og kunnskap. Temaene kan være alt fra små hverdagslige ting, til mer alvorlige og viktige temaer. Selv banale samtaler vil legge grunnlaget for en felles forståelse av riktig adferd og verdier på arbeidsplassen. Lars (IP3) fortalte at det er enklere å gi tilbakemeldinger hvis man har møtt personen og snakket med dem, om det så bare er i gangen på stasjonen. Dette er relasjonsbygging som skjer gjennom småpraten. Denne relasjonen er med på å legge til rette for ærlige og gode tilbakemeldinger, og er også med på å danne et skille mellom de som er innenfor og utenfor, slik Ekman (2004) påpeker. Han påpeker også at denne småpraten skjer mellom personer på samme hierarkiske nivå (Ekman, 2004, s. 207).

Alle informantene påpekte sammenhengen mellom tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen og arbeidsmiljøet. Lars (IP3) uttrykte at hvis det ikke er rom for å gi tilbakemeldinger på arbeidsplassen, kan dette påvirke arbeidsmiljøet negativt ved at irritasjonsmomenter ikke blir tatt opp og diskutert i gruppen. Det er da mer sannsynlig at folk baksnakker hverandre, noe som kan føre til en splittelse innad på arbeidsplassen. Ola (IP3) delte sine erfaringer med både god og dårlig tilbakemeldingskultur på arbeidsplasser han har jobbet på. Han uttalte at når tilbakemeldingskulturen er god, er også arbeidsmiljøet godt. Det handler om tillit og trygghet. "Hvis det føles trygt å gi tilbakemeldinger, og man har tillit til

sine kolleger, er det også mye mer givende å gå på jobb," forklarte han. Når han jobber med personer han ikke har en god tilbakemeldingskultur med, føler han seg ukomfortabel og må være på vakt.

Alle informantene var enige om at det kan være utfordrende med tilbakemeldinger på tvers av avdelinger innad i politiet. Her pratet informantene om tilbakemeldinger til operasjonssentralen, etterforskning og felles straffesaksinntak (FSI). Da vi spurte Ola (IP3) hvordan det fungerte å gi tilbakemeldinger til andre avdelinger fikk vi som svar "er det lov å svare ikke?". Dette kan igjen trekkes tilbake til skille mellom de som er innenfor og utenfor, slik Ekman (2004) påpeker. Skal man gi tilbakemeldinger til en person som er utenfor, vil ikke den samme gjensidige tilliten ligge til grunn for en god tilbakemelding. Flere informanter beskrev at det kan ofte virke som at de som sitter i andre avdelinger har lite forståelse for de oppgavene som gjøres av patruljeseksjonen, noe som kan være frustrerende. "Tilbakemeldingene kan oppleves som dårlig egnet for utvikling eller forbedring, og er mer sann gjør det, fiks det og hvorfor er det ikke gjort?" (Lars, IP3). Dette kan komme av at de ikke sitter med en felles erfaringsbakgrunn, som er viktig når det kommer til forståelse. Denne erfaringsbakgrunnen bygges gjennom samarbeid og oppdragsløsning i felleskap. Terskelen for å komme med tilbakemeldinger til andre avdelinger er derfor mye høyere enn til egen.

"Det er mye lettere å gi tilbakemelding til folk man vet hvem er, har møtt i en gang, har sagt hei til. En ansiktsløs person på kilden (politidirektoratets interne kommunikasjonskanal) som sitter en helt annen plass, får man ikke den gode tilbakemeldingen. Politiet og stasjonene har en vei å gå med at vi må bygge et fellesskap sammen" (Lars, IP3).

En informant forklarte at han foretrekker å gå gjennom nærmeste leder dersom han skal gi tilbakemelding til andre avdelinger, i stedet for å kontakte dem direkte.

"Det kan gå via nærmeste leder, gjerne avsnittsleder. Men det er også mye som bare forsvinner et sted, vi får ikke svaret tilbake ned i systemet igjen" (Lars, IP3).

Andre informanter mener imidlertid at det ikke er noe poeng å gi tilbakemeldinger til andre avdelinger i det hele tatt, på bakgrunn av dårlige erfaringer. Å gi tilbakemeldinger til operasjonssentralen virker derimot enklere, selv om dette varierer avhengig av hvilket distrikt informantene jobber i. De som jobber i distrikt 1, uttrykker større tilfredshet med samarbeidet med operasjonssentralen enn de som jobber i andre distrikter. Selv om informantene fra andre

distrikter også har muligheten til å gi operasjonssentralen tilbakemeldinger, men det oppleves som mer tilfeldig hvordan tilbakemeldingene blir mottatt, avhengig av hvem man snakker med. Når man først har tatt initiativ til å ringe operasjonslederen for en uformell samtale, kan dette bidra til å skape et bedre forhold og enklere kommunikasjon ved senere anledninger. En situasjon hvor en slik samtale ville vært nyttig, er for eksempel når operasjonssentralen og patruljen har ulik oppfatning av situasjonen og er uenige om oppdragsløsningen. Her ble det understreket av nærhet i tid er en viktig faktor.

“Hvis vi skal gi tilbakemelding til operasjonssentralen, er nærhet i tid veldig viktig. De kan ha 300 oppdrag i løpet av en kveld, og da å huske et spesifikt oppdrag kan være vanskelig dagen etterpå. Hvis du ringer opp rett etter oppdraget for å høre litt om deres vurderinger, så er det veldig positivt for operasjonssentralen, de ønsker det, og vi ønsker det. Hvis det ikke blir tatt, blir det ofte tatt på ledermøter i etterkant. Da er litt av poenget borte fordi det har gått så lang tid” (Per, IP4, distrikt 1).

Timing er en viktig faktor når det gjelder tilbakemeldinger, og umiddelbare tilbakemeldinger kan oppfattes som mer presise enn tilbakemeldinger som blir gitt senere. Timing påvirker også effekten av tilbakemeldinger. Hvis tilbakemeldingene blir gitt for sent, vil mye av effekten være tapt. Mange sliter med å gi negative tilbakemeldinger, og utsetter derfor å gi tilbakemeldinger. Dette kan føre til at tilbakemeldingene blir mindre effektive når de endelig blir gitt. Ifølge Meyer og Allen (1991) vil tilbakemeldinger som blir gitt for sent ofte oppleves som lite effektfulle.

Tre av informantene fortalte om oppdragsledere som ikke er åpne for tilbakemeldinger. De opplever at tilbakemeldinger ikke tas imot, og at mottakeren har lite ønske om endring.

“Det oppleves iblant som litt ovenfra og ned holdning. Hvis vi har ønske om å ringe inn for å luften oppdragsløsning er det ofte at man ikke får komme med eget perspektiv. Jeg opplever at en tilbakemelding ikke tas imot. Tilbakemeldingen blir kastet, vi har feil dere har rett” (Lars, IP3, distrikt 3).

Slike hendelser påvirker motivasjonen til å ringe inn ved senere anledninger. Når de oppdragslederne er på vakt, velger flere av informantene å unngå å gi tilbakemeldinger, på bakgrunn av de dårlige erfaringene.

Det fremstår som et ønske fra informanten å skape en bedre tilbakemeldingskultur på tvers av avdelinger. En informant forklarte at siden straffesaksgangen er et system der

operasjonssentralen får inn en melding, patruljeseksjonen kjører til stedet, etterforskning tar over saken, deretter går den til jurister for saksavgjørelse. Er vi nødt til å kunne samarbeide og gi tilbakemeldinger

“Hvis ikke vi alle kan snakke sammen og komme med tilbakemeldinger til hverandre er det veldig vanskelig å bli bedre” (Lars, IP3).

3.2 Hvordan gi og få en tilbakemelding?

Ifølge informantene er det å gi og motta tilbakemeldinger på en god måte et komplekst tema. En felles observasjon er at positive tilbakemeldinger er lettere å gi enn negative tilbakemeldinger. Faglige tilbakemeldinger kan også være enklere å gi og motta enn personlige tilbakemeldinger, selv om alle typer tilbakemeldinger kan være utfordrende.

“Det er mye vondere å få en tilbakemelding på personligheten din enn at du ikke skjønner så godt”. Vi er alle mennesker til syvende og sist, tilbakemeldinger går inn på oss enten vi vil det eller ikke” (Frank, IP4).

Flere av informantene fortalte at det er en tendens at positive tilbakemeldinger ikke blir gitt. Positive tilbakemeldinger er viktige, som nevnt i forrige kapittel. Det kan være med på å øke tryggheten, tilliten, kreativiteten og arbeidslysten blant de ansatte. Manglende positive tilbakemeldinger kan oppleves som negative tilbakemeldinger (Øiestad, 2019, s. 73). Selv om positive tilbakemeldinger kan være enklere å gi enn negative tilbakemeldinger, kan det fortsatt være utfordrende å gi gode positive tilbakemeldinger. Det er viktig å begrunne hvorfor noe er bra, og ikke bare si "det var bra". Ifølge Frank (IP4) kan det å hele tiden få positive tilbakemeldinger også oppleves slitsomt og til og med nedverdiggende. Han mener at det å gjøre en god jobb må kunne forventes, og at det ikke er nødvendig å få høre at alt er bra hele tiden.

“Man får ikke så ofte positive tilbakemeldinger. For eksempel, godt jobbet på den brannen. Det er det samme som at man ikke får “bra jobbet” om man jobber i kassen på kiwi, og man skanner 10 varer i et godt tempo” (Frank, IP4).

Det Frank prater om er frekvensen av tilbakemeldinger. For at tilbakemeldingene skal ha best mulig virkning burde de komme fortløpende og være konkrete (Mikkelsen, 2016, s. 57-58). Tidligere forskning viser at hyppigere tilbakemeldinger forbedret læring og prestasjon (Salmoni, Schmidt og Walter, 1984). Chak Fu Lam og kollegaer (2011) er også enig i dette,

men at det kun vil ha en positiv effekt inntil et visst punkt. Hvis frekvensen av tilbakemeldingene blir for høy, vil belastningen bli for overveldende. Likevel forteller ikke frekvensen og umiddelbarheten av en tilbakemelding noe om kvaliteten. De fleste av informantene våre understreker viktigheten av at tilbakemeldinger som gis må være av en viss kvalitet, slik Mikkelsen (2016, s. 59) også påpeker. Frank (IP4) forklarte at *“om man skal gi en tilbakemelding, må det være litt kjøtt på beinet”*.

Informantenes beskrivelser av viktige momenter i tilbakemeldinger stemmer godt overens med Londons og Smithers (2002) definisjon av en god tilbakemeldingskultur. De understreker viktigheten av at alle involverte har en felles forståelse av hensikten med tilbakemeldinger og ønsker å hjelpe hverandre til å bli bedre. Uten dette ønsket vil en tilbakemelding ikke være effektiv. Det er også viktig at personen som mottar tilbakemeldingen faktisk ønsker å utvikle seg. På denne måten kan individene kontinuerlig få, oppsøke og bruke formell og uformell tilbakemelding for å forbedre sine jobbprestasjoner (London & Smither, 2002, s. 84).

Informantene som er IP3 personell er det en opplevelse av at det er en bedre tilbakemeldingskultur på UEH enn blant IP4 personell på patruljeseksjonen. En av informantene sier dette om UEH i eget distrikt.

“Dette er en gjeng som er selektert fordi at de har lyst til å bli bedre og utvikle seg særlig innenfor det operative” (Truls, IP3).

Han beskriver også at utrykningsenheten (UEH) har satset og fortsetter å satse på å styrke tilbakemeldingskulturen, blant annet gjennom et opphold på Politiets Nasjonale Beredskapssenter (PNB). Alle som jobber i UEH har hatt eller skal ha et en ukes kurs på PNB hvor hovedfokuset er tilbakemeldinger. To av informantene har vært på kurset og peker på dette som et svært givende kurs som har hatt en direkte positiv påvirkning på arbeidshverdagen. På kurset gikk de gjennom teori på feltet, og også en del trening på hvordan det fungerte i praksis. De som hadde vært på kurset beskrev en del elementer som var viktige når man skal gi en tilbakemelding; tilbakemeldingen må komme fra et godt sted, man må fokusere på sak og ikke person og at man må være tydelig på at det man beskriver er egen opplevelse og ikke en objektiv sannhet. Videre er måten man tar imot tilbakemeldinger vel så viktig som måten de blir gitt på. Lars (IP3) forklarer at en vanlig respons er å gå i forsvar og prøve å forklare seg bort, da man oppfatter situasjonen som et angrep. Man burde heller snu på det og se på tilbakemeldingen som omsorg da vedkommende ønsker at du skal

bli bedre. Om man klarer å få på plass denne “switchen” er det enklere å ta tilbakemeldingen til seg og takke for den. Informantene understreker viktigheten av å øve på modellen. En frase som har blitt populært blant IP3 personell på en av informantene sitt tjenestestedene er “i forlengelse av beredskapssenteret så har jeg en tilbakemelding til deg”. Informanten beskriver at en slik frase gjør at de kobler tilbakemeldingen til det de har lært, og på denne måten er det lettere både å gi og få tilbakemeldinger.

“Det har vært veldig nyttig for min egen del å kikke litt på hvordan det kan gjøres. I den hensikt å bli bedre selv, gjøre makker god, gjøre teamet godt og gjøre storlaget godt og igjen levere et bedre produkt til de som trenger det. For det er det som er målet” (Lars, IP3).

De som har tatt kurset synes det er leit at ikke alle i politiet får en gjennomgang av opplegget. En av informantene har uten hell prøvd å implementere metoden med IP4 personellet han jobber med. Det oppleves som utfordrende å gi tilbakemelding til innsatsleder, hundepatruljen, operasjonssentralen og andre på eget avsnitt da de ikke deler IP3 sin felles modell. Da vi spurte informantene som er IP4 om de opplevde en forskjell var det kun en av dem som var kjent med satsingen UEH har hatt på tilbakemeldinger den siste tiden. Utover dette ble det av IP4 personell ikke beskrevet noen forskjell på tilbakemeldingskulturen mellom IP4 og IP3.

IP4 personellet fortalte at de ikke har noen form for kursing innenfor temaet. To av IP4 betjentene er tidligere veiledere og har derfor vært på noen få samlinger hvor de har gått igjennom hva en tilbakemelding er, og hvordan den bør gis. Dette mener de selv er alt for lite kursing innenfor temaet. En annen informant svarte blankt “nei.” når vi spurte om han hadde noen form for kursing innenfor temaet.

3.3 Rutiner rundt tilbakemeldinger.

Alle informantene uttrykte at tilbakemeldinger i arbeidshverdagen oppleves som tilfeldig. Det er likevel noen mer formaliserte tilbakemeldingsseanser, som for eksempel debrief i etterkant av større, utfordrende og gjerne væpnede oppdrag. En informant opplever at det i de større tilbakemeldingssamlingene kan det være vanskelig å komme til ordet, og tørre å si det man egentlig mener. I mindre grupper oppleves det enklere å gi og motta tilbakemeldinger. Han beskrev det slik:

“For eksempel om det har vært en stor aksjon, og vi var fire personer som gikk inn døren og søkte, kommer de beste tilbakemeldingene mellom oss fire. Da gir og tar vi direkte tilbakemeldinger og det blir nesten utelukkende godt mottatt. Hvis man venter til alle de involverte patruljene samles, er det vanskeligere å gi de tilbakemeldingene. Man er redd for hvordan det blir mottatt og man er redd for å bli misforstått” (Ola, IP3).

Flere av de andre informantene uttrykte bekymring over at slike tilbakemeldinger kun blir gitt etter store oppdrag, og at det dermed er opp til tjenestepersonene selv å gi tilbakemeldinger på mindre oppdrag. Dette kan skape en situasjon der tilbakemeldinger kun gis basert på personlige preferanser eller avhengig av hvem man jobber med på oppdraget. Dette kan føre til en ujevn tilbakemeldingspraksis.

En annen form for formaliserte tilbakemeldinger kommer gjennom PPS (politiarbeid på stedet) tilbakemeldingsmøter, hvor avsnittsleder, etterforsker, jurist og flere patruljer ofte deltar. Disse møtene holdes hver sjette uke, og er en mulighet til å evaluere hvordan patruljen løste oppdraget. Det er direkte tilbakemeldinger til patruljen som løste oppdraget på stedet, om hva som var bra og hva som kunne blitt gjort annerledes. Dette mener flere av informantene er veldig lærerikt, selv når de selv ikke har vært involvert i oppdraget som blir gjennomgått. Det er likevel verdt å merke seg at ikke alle distrikt har denne formen for tilbakemeldingsmøter.

En informant fortalte om sin erfaring med medarbeidersamtaler som tilbakemeldingsarena. Han fortalte at dette er en god arena for å ta opp ting som har skurret. Han fortalte at han på disse samtalene klarer å prate mye mer fritt, og at det er rom for å gi tilbakemeldinger. Han beskriver seg selv som “en fyr som ikke går og klager om det minste lille ting.” Denne samtalen gir rom og mulighet for å gi de tilbakemeldingene man ellers kanskje ville latt gå. Denne samtalen er også en viktig arena hvor ledere kan veilede de ansatte til hvilken kultur som er ønskelig på stasjonen.

3.4 Hierarkiets innvirkning på tilbakemeldingskulturen

“Det å gi tilbakemeldinger oppover i hierarkiet er en vits!” (Per, IP4).

Samtlige informanter var enige om at å gi tilbakemelding til personer som har makt, over seg i hierarkiet byr på utfordringer. French Jr. Og Raven (1959) deler inn makt i fem ulike typer makt; ekspertmakt, belønningsmakt, tvangsmakt, ledermakt og referansemakt. Ledere i politiet har ulike typer makt ut ifra stilling. De kan blant annet gi tillatelse, beordre, er en moralsk autoritet og er eksperter på feltet. Flere forklarte at hierarkiet er et hinder for å gi ærlige tilbakemeldinger, og at det er lite rom for å gi tilbakemeldinger oppover i hierarkiet.

“Det gis uttrykk for at takhøyden for tilbakemeldinger oppover i hierarkiet er veldig høy, men ofte oppleves det ikke slik når det faktisk skal gis en tilbakemelding” (Per, IP4).

Dette sitatet støttes av studien til Holgersson (2019) som viser at ytringsklimaet vurderes som bedre av politiansatte i lederstillinger enn politibetjentene. Ledere forholder seg til omdømme og det er da egentlig ikke ønskelig at betjentene kommer med konstruktive tilbakemeldinger. Dette samstemmer med det Gjørøv - kommisjonen (2012, s. 450) beskrev som noe av bakgrunnen for etaten sin manglende lærevillighet, nemlig frykten for at svakheter kunne avdekkes. I studiene til Holgersson (2019) definerte 76% av informantene en organisasjon med høy takhøyde som “are able to criticize without a risk for retaliation”. Denne definisjonen sier at i en organisasjon med høy takhøyde skal det være mulig å gi konstruktive tilbakemeldinger uten at det får negative konsekvenser for den som gir tilbakemeldingen.

“Folk kvier seg for å gi en tilbakemelding fordi kulturen ikke ligger i grunn for det i dag” (Truls, IP3).

“Man kan bli stemplet som en “troublemaker”. Om man blir stemplet på denne måten kan dette føre til reduserte muligheter innenfor videreutdanning og jobbmuligheter” (Truls, IP3).

“Jeg tror det kan sette begrensninger, hvis man stiller seg kritisk oppover, om hvorfor ting gjøres som det gjøres. Da velger man heller og ikke gi tilbakemeldinger oppover. Da velger man heller bare å stå i det så går problemet rolig forbi. Det kan påvirke avsnittsleder eller stedfortrederkurs” (Per, IP4).

Folk er redde for å ødelegge for seg selv. Tilbakemeldinger oppover kan påvirke muligheter for blant annet kurs og utdanning. Hvis man ser våre funn opp mot definisjonen til Holgersson (2019), opplever ikke våre informanter at organisasjon har høy takhøyde. Her beskriver de at det å komme med tilbakemeldinger, og å stille seg kritisk til noe kan være et

hinder for videre karriere. Dette er altså tilbakemeldinger til personer som blant annet sitter med belønningsmakt (Frencj Jr. & Raven 1959, s. 263). Ordet “svartebok” var for oss et ukjent begrep, men ble beskrevet av flere av informantene som en fiktiv bok som man kunne havne i om man valgte å gi kritiske tilbakemeldinger. Om man fikk navnet sitt i denne fiktive boken ville det bli vanskelig å klatre i hierarkiet.

Det kan også være utfordrende å gi tilbakemeldinger til personer over seg i hierarkiet selv om personene ikke sitter med den samme belønningsmakten. Dette kan blant annet være avsnittsledere, innsatsledere eller operasjonsledere. De har blant annet tvangsmakt og kan beordre politibetjentene til å gjennomføre oppgaver (Frencj Jr. & Raven, 1959, s. 263). Truls (IP3) forklarte at det er mange som føler at de har havnet på “shit-listen” til oppdragsleder om de stiller seg kritisk til avgjørelsene som blir tatt. Om dette er et faktum, eller om dette er noe folk kun føler er han usikker på.

*“Det er mange som kan føle det hvis de kun får “drittoppdrag” i løpet av en vakt”
(Truls, IP3).*

Tilbakemeldinger i form av avvik kan sendes inn som Synergimeldinger. Synergi Life er politiets hendelses- og forbedringssystem, som skal benyttes for å håndtere forbedringsforslag og læringspunkter knyttet til straffesaksbehandling. I programmet kan man også komme med forslag til forbedringer av rutiner og systemer (Politidirektoratet, 2018, s. 11). Samtlige informanter er positive til systemet Synergi, men er enige om at det blir brukt i for liten grad.

“Det er jo et forbedringssystem og man kan ikke avslutte et avvik før det er gjort et tiltak og det er jo helt konge! Det burde bli brukt mye mer” (Ola, IP3).

Begrunnelsen for hvorfor systemet ikke blir brukt mer varierte noe. En informant begrunnet det med manglende kunnskap om systemet og når det skal benyttes. Det har ikke vært noen form for kursing eller opplæring i systemet, så mange er usikre på når og hvordan det skal brukes. Tre av informantene fortalte at ledelsen ikke var glad i Synergi.

*“Det sies gjerne spøkefullt at vi trenger ikke å skrive Synergi på dette, gjør vi vel”?
(Frank, IP4).*

Når synegrimeldinger skrives, er ledelsen nødt til å gjøre tiltak for å kvittere ut meldingen. Det å gjennomføre tiltak er arbeid som kan være utfordrende og ta tid.

3.6 Hvordan påvirker tilbakemeldingskulturen oppdragsløsningen og samarbeid?

Det var enighet blant informantene om at tilbakemeldingskulturen har en direkte påvirkning på oppdragsløsning.

“Tilbakemeldingen kommer jo ofte etter oppdraget. Det er lettere å huske på de tingene som har blitt gitt tilbakemeldinger på til neste oppdrag. Jeg ser at de jeg har kjørt med prøver å gjøre noe med de tilbakemeldingene som har blitt gitt på nye oppdrag” (Per, IP4).

En annen informant nevnte at *“Hvis vi ikke får tilbakemeldinger så tror jeg at vi kommer til å stå på stedet hvil, for det er vanskelig å se seg selv utenifra og se sine egne feil” (Lars IP3)*. I denne sammenheng var flere tydelige på at dette gjaldt positive tilbakemeldinger også. De mener at det er et godt verktøy for å kunne finne ut hva man skal bevare i egen oppdragsløsning og hva man burde forbedre eller endre.

“Hvis jeg får en tilbakemelding på et spesifikt oppdrag gjør det det lettere å tenke tilbake på det oppdraget. Kanskje det ellers ville gått i glemmeboken sammen med alle de andre oppdragene. Da tenker jeg tilbake på det oppdraget, hvordan jeg løste oppdraget og hva som var bra. Det gjør at jeg vet hva som er bra og hva jeg skal ta med meg videre til neste oppdrag” (Frank, IP4).

Lars (IP3) nevnte et eksempel som viser hvordan en slik tilbakemelding fungerer i praksis. Et par måneder før vårt intervju av informanten var han og en kollega på et oppdrag hvor de gjennomførte pasientundersøkelse på en skadet person. I etterkant av oppdraget ga vår informant tilbakemelding til sin kollega angående noen punkter han kunne forbedre. Nylig fikk han en melding fra vedkommende om at han hadde vært på et lignende oppdrag hvor han i oppdragsløsningen hadde tatt med seg punktene han fikk tilbakemelding på. Denne gangen hadde han fått skryt fra de han jobbet med angående det han hadde forbedret. Dette viser hvordan tilbakemeldinger fungerer i praksis, hvordan man lærer av det og dens innvirkning på oppdragsløsning. Eksempelet viser også at positive tilbakemeldinger har en plass i denne prosessen. Flere av de andre informantene hadde også eksempler på hvordan tilbakemeldinger hadde ført til forbedring i senere oppdragsløsning. En av disse beskrev en slik tilbakemelding som en tilbakemelding man er nødt til å gi og at uten dem kan ting skli helt ut. Hvordan informantene opplever dette samstemmer med Espevik et al., (2018, s. 244) sin uttalelse om at tilbakemeldinger bidrar til læring og utvikling

Tre av informantene påpekte hvordan den dårlige tilbakemeldingskulturen mellom patruljeseksjonen og operasjonssentralen har en negativ innvirkning på oppdragsløsningen. Det er blant annet uenigheter knyttet til beslutninger og vurderinger som blir tatt på oppdrag. De opplevde at det er flere av operasjonslederne som ikke er interessert i tilbakemeldinger. Manglende mulighet for å gi en tilbakemelding til de som tar beslutningene gjør det vanskelig å samarbeide.

“Det er enkelte vakter der man ser at visse U05 og oppdragsledere er på jobb der man håper at det ikke skjer så mye, fordi jeg vet at oppdragsløsningen blir vanskelig og resultatet blir kanskje dårligere på grunn av måten man blir styrt på. Da vet vi at vi ikke blir hørt og man ikke får gjort ting slik vi har trent på” (Truls, IP3).

3.7 Hvordan mener informantene selv at tilbakemeldingskulturen kan forbedres?

Informantenes uttalelser og teorien i oppgaven peker mot at tilbakemeldingskulturen i politiet ikke er god nok. Avslutningsvis i intervjuet spurte vi alle informantene om hvordan de tenkte at tilbakemeldingskulturen i politiet kunne forbedres. Samtlige mente at det måtte være en klar plan på hvordan man ønsket å ha det. Blant IP3 personellet var det enighet om at alle i politiet bør gjennomgå kurset de hadde på beredskapssenteret. De mente også at dette burde være en del av generalistutdanningen på Politihøgskolen.

“Det undervises i mye annet rart, så noe så viktig som tilbakemeldingskultur burde det være mulig å rydde plass til” (Truls, IP3).

Blant IP4 personellet var det et ønske om et undervisningsopplegg, samt bedre tilrettelegging for tilbakemelding i arbeidshverdagen. Medarbeidersamtalen ble også trukket frem som en arena hvor man kan peile folk inn på hvilken kultur man ønsket på avsnittet. Som nevnt påpeker både forskning og informantene at relasjon og tillit er grunnleggende for en god tilbakemeldingskultur. I denne sammenheng mente en av informantene at det burde gjøres direkte tiltak opp mot dette i form av relasjonsbygging mellom de på patrulje, ledere og andre avdelinger.

“Vi trenger en felles arena som vi kunne møtes, en felles parole, sosiale ting, bare for å bygge broer. Det er så mye enklere for meg å ta opp en telefon og ringe noen jeg kjenner på operasjonssentralen som jeg har snakket med i garderoben og vet fornavnet på” (Lars, IP3).

En annen informant tok opp en stor utfordring med å forbedre tilbakemeldingskulturen. Blant flere på avsnittet hans er det et ønske om å innføre en jevnlig tilbakemeldingsøkt, hvor man kunne gi, få og be om tilbakemelding innenfor spesifikke områder. Informanten var positiv til en slik ordning, men det er et fåtall personer som ikke ønsket denne type seanse, det ble dermed ikke innført.

“Problemet er jo at det er nok at det er en som ikke ønsker tilbakemelding så faller hele systemet sammen” (Truls, IP3).

4 Avslutning

I denne oppgaven har vi belyst hvordan tilbakemeldingskulturen i politiet oppleves og hvordan den kan påvirke politiets oppdragsløsning. Som vi beskrev innledningsvis er en god tilbakemeldingskultur avhengig av at *“individene kontinuerlig får, oppsøker og bruker formell og uformell tilbakemelding for å forbedre sine jobbprestasjoner”* (London & Smither, 2002, s. 84). Ser vi på funnene våre opp mot denne definisjonen virker det ikke som at tilbakemeldingskulturen i politiet oppleves som bra nok, selv om det er flere positive aspekter ved den. Dette er det første av tre sentrale funn vi har gjort i prosjektet. Det andre funnet vi har gjort er at relasjon og tillit er elementer som kan styrke tilbakemeldingskulturen, mens hierarkiet kan bidra til at rommet for tilbakemeldinger blir mindre. Det siste funnet er at en god tilbakemeldingskultur kan bidra til utvikling som har en direkte positiv innvirkning på oppdragsløsningen. Disse tre funnene tar utgangspunkt i våre informanter sine erfaringer og meninger, men er også knyttet opp mot teori. Med bakgrunn i funnene virker det som at det er behov for tiltak som kan styrke tilbakemeldingskulturen. Dette kan kreve endringer på dypt forankrede elementer i etaten. Likevel kan endringene som ble gjort i IP3-personellets kultur vise at slik endring er mulig å oppnå.

Med tanke på videre forskning kunne det vært interessant å se nærmere på konkrete tiltak som kan styrke tilbakemeldingskulturen. Det er også behov for ytterligere forskning på vårt tema ettersom at vårt prosjekt kun bør ses på som en forundersøkelse. Avslutningsvis ønsker vi å gjenta sitatet hvor Lars beskriver sin opplevelse av tilbakemeldingskulturen i politiet.

“Jeg vil si at tilbakemeldingskulturen er veldig nyansert ut ifra hvor man jobber, hvem man jobber med, hva man driver med. Så for min del varierer det veldig ut ifra hva jeg driver med. Er jeg i bilen med makker så vil jeg si at den er kjempegod. Er

man på et møte med flere seksjoner og flere ledere så holder folk kjeft, og det er ikke rom for tilbakemeldinger (Lars, IP3).

5. Litteraturliste

- Bjerknes, O. T. & Fahsing, I. A. (2018). *Etterforskning: Prinsipper, metoder og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Braun og Clarke (2006) Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology* 3(2): 77-101
- Christensen, T., Læg Reid, P., & Røvik, K. A. (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (4. utgave.). Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Gyldendal akademisk.
- Dalland, O. (2022). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Gyldendal akademisk.
- Dahl, O., Damen, M.L., Bjørkelo, B., Meling, C.P., Jensen, M.R (2023) *The Role of Verbal Peer Feedback in the Police: A Scoping Review*. Vocations and Learning. <https://doi.org/10.1007/s12186-023-09316-z>
- Dolve s. M. (2022, 16. september). Politileiar hardt ut mot eigen arbeidsplass i ny bok: – Anbefaler ingen å varsla. NRK. https://www.nrk.no/vestland/politietterforskar-kenneth-berg-med-boka-kidnappet-om-osen-saka_-anbefaler-ingen-a-varsla-1.16106941r
- Eggebø, H. (2020). *Kollektiv kvalitativ analyse*. Norsk Sosiologisk Tidsskrift, 2, 106. <https://doi.org/10.18261/issn.2535-2512-2020-02-03>
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat: Om lederskap i hverdagen*. Abstrakt forlag
- Espevik, R., Johnsen, B. H. & Eid, J. (2018). *Grupper og operative team*. I J. Eid. & B. H. Johnsen (Red.), *Operativ psykologi* (s. 227-268). Fagbokforlaget.
- Finstad. (2000). *Politiblikket*. Pax.
- Finstad, I. (2012). Berget som fødte et skred. om 22. juli-kommisjonens rapport. *Materialisten: tidsskrift for forskning, fagkritikk og teoretisk debatt*, 4(12), 75–84.
- French Jr., J. R. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Red.), *Studies in social power*. Ann Arbor: Institute for Social Research.

- Garthus, T. R. (2013). "Verdibaserte ledere i politiet?" : hvilke verdier er ledere i politietaten opptatt av og på hvilke måter utøver de verdibasert ledelse i sin praksis? T. R. Garthus.
- Gjørsv-kommisjonen. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen (NOU 2012:14)*.
<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/nou-2012-14/id697260/>
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. Utg., p 462). Fagbokforlaget.
- Gundhus, H. O. (2006): «For sikkerhets skyld» : IKT, yrkeskulturer og kunnskapsarbeid i politiet. Doktorgradsavhandling. Unipub.
- Holgersson, S. (2019). *Whistleblowing within the Swedish Police*. Nordisk politiforskning, 6(1), 24-45. doi: 10.18261/ issn.1894-8693-2019-01-04
- Holmberg, L. (2011). Må jeg overvære Deres anholdelse?: Om politiforskning, deltagerobservasjon og informert samtykke. *Retfærd*, 34(4), 60–78.
http://retfaerd.org/wp-content/uploads/2014/06/Retfaerd_135_2011_5.pdf
- Holmberg, L. (2014). Scandinavian police reforms: can you have your cake and eat it, too? *Police Practice & Research*, 15(6), 447–460.
<https://doi.org/10.1080/15614263.2013.795745>
- Johannessen, Lars E. F., Tore Witsø Rafoss og Erik Børve Rasmussen (2018) *Hvordan bruke teori? : nyttige verktøy i kvalitativ analyse*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Lam, C. F., DeRue, D. S., Karam, E. P., og Hollenbeck, J. R. (2011). The impact of feedback frequency on learning and task performance: Challenging the “more is better” assumption. *Organizational Behavior og Human Decision Processes*, 116(2), 217-228. doi:10.1016/j.obhdp.2011.05.002
- London, M. & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)
- Luhmann, Niklas (1999) *tillit – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. Hans Reitzels Forlag.

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Meyer, J. P., og Allen, N. J. (1991). A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61.
- Mikkelsen, A. (2016). Hva bør ledere og HR-medarbeider vite om motivasjon. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2* (2. utg., s. 33-62.). Cappelen Damm Akademisk.
- Molstad, M. H. & Aspeli, A. K. G. (2020). *Fjernledelse: Fred, frihet og ensomhet?* Gyldendal.
- NOU: 2007:7 (2007). *Fritz Moen og norsk strafferettspleie. Norges offentlige utredninger.* Justis- og beredskapsdepartementet
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori.* Fagbokforl.
- Olsvik, E. H. (2013). *Vitenskapsteori for politiet : tenkemåter for kunnskapsstyrt politiarbeid.* Gyldendal akademisk.
- Politidirektoratet. (2018). *Etiske retningslinjer for politiet.* Politiet.
- Politidirektoratet. (2018). *Rammeverk for systematisk erfaringslæring.* Politiet.
- Politi-loven. (1995). *Lov om politiet* (LOV-1995-08-04-53)
- Rachlew, A. (2010). Å forske på sine egne: metodiske og etiske utfordringer knyttet til forskning på egen profesjon. In *Arbeidsmetoder og metodearbeid i politiet : Forskningskonferansen 2010* (s. 127–149). https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/bitstream/handle/11250/175078/arbeidsmetoder_metodearbeid.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Røksundutvalget. (2013). *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer – Politianalysen* (NOU 2013:3). <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/nou-2013-9/id730815/>

- Salmoni, A. W., Schmidt, R. A., og Walter, C. B. (1984). *Knowledge of results and motor learning: A review and critical reappraisal. Psychological Bulletin, 95*(3), 355-386. doi:10.1037/0033-2909.95.3.355
- Skoglund, G. & Skoglund, A.B, (2012): *En gang politi, alltid politi? En kvalitativ studie av de bakenforliggende årsaker til turnover hos politigeneralisten.* (Masteroppgave). Høgskolen i Hedmark.
- Thurén, T. (2009). *Vitenskapsteori for nybegynnere* (2. utg). Gyldendal akademisk. -
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave.). Gyldendal.
- Trygstad, S. C & Ødegård, A.M. (2022) *Ytringsfrihet og varsling fra et arbeidsgiverperspektiv.* Fritt Ords monitorprosjekt om status for ytringsfriheten i Norge 2020-22
- Westmarland, L., & Conway, S. (2020). Police ethics and integrity: Keeping the ‘blue code’ of silence. *International Journal of Police Science & Management, 22*(4), 378–392. <https://doi.org/10.1177/1461355720947762>
- Young, M. (1990). *An inside job: policing and police culture in Britain.* Clarendon Press.
- Øiestad, G. (2019). *Gi og motta tilbakemeldinger.* Gyldendal Norsk Forlag AS.

Vi ønsker å intervju deg basert på din stilling, kursing, av praktiske hensyn til vår gjennomføring av intervjuene.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i studien vil innebære å stille opp i et intervju, som varer rundt 45-60 minutter. Intervjuene vil bli anonymisert, det vil bli tatt skiftelige notater underveis, og du vil bli tilbudt en gjennomlesning for sitatsjekk. I tillegg vil intervjuet bli tatt opp på lyd for transkribering og analyse av oss i etterkant.

Det må presiseres at det vil bli stilt spørsmål særdeles knyttet til dine opplevelser og erfaringer din arbeidshverdag, spesielt knyttet opp mot tilbakemeldingskultur. Det er vår jobb etter intervjuet å anonymisere alt som blir fortalt i intervjuet slik at verken du som informant eller dine historier kan kjennes igjen fra andre som skal lese bacheloren. Vi vil ikke ha opplysninger om tredjeperson og ber deg derfor anonymisere det du forteller.

Spørsmålene i intervjuet vil være åpne, hvor du blant annet vil bli spurt om å belyse om tematikk som omhandler tilbakemeldingskultur, oppdragsløsning, arbeidsmiljø og samarbeid.

Dersom det er spørsmål underveis i intervjuet som du ikke ønsker å svare på er dette i orden.

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 prosjektgruppen som vil ha tilgang til opplysninger fra prosjektet. Navnet og kontaktopplysningene dine vil ikke bli lagret, men erstattet av en kode felles for hele

fokusgruppen. Denne koden lagres på egen kodeliste helt adskilt fra øvrige data. [REDACTED]

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1.7.2023 og personopplysninger vil slettes før dette.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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: [REDACTED]

Med vennlig hilsen

[REDACTED]

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet « *Tilbakemeldingskultur i politiet* », og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

6.2 Intervjuguide

Innledningsvis i hvert enkelt intervju vil vi be informanten snakke i generelle termer uten å nevne navn. Vi ønsker ikke informasjon om tredje person. Dette er heller ikke relevant for problemstillingen vår.

Tema:	Intervjuspørsmål:	Oppfølgingsspørsmål:
Introduksjon	<p>Fase 1: Rammesetting</p> <ul style="list-style-type: none">- Løs prat/uformell prat (ca 5 min)- Informasjon (ca 5 min): Si litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål) <p>Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet.</p> <p>Spør om noe er uklart og om det er noen spørsmål</p> <p>Informer om ev. opptak, sørg for samtykke til ev. opptak (samtykkeerklæring)</p> <p>Start opptak</p>	
Fokusering	<ul style="list-style-type: none">- Hva assosierer dere med å gi tilbakemelding?- Hva assosierer dere med å få tilbakemelding?	Hvorfor?

<p>Generelle spørsmål</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortell om tilbakemeldingskulturen i politiet? - Hva er dine erfaringer med tilbakemeldingskultur ? - Har du noen kursing innenfor temaet? - Er tilbakemelding formaslisert på noen måte? - Hva tenker du er en god måte å gi og få tilbakemelding på? <p>Eksempler på tilbakemeldinger som kan gis og mottas?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Har dere erfaring knyttet til ulike arenaer for tilbakemeldinger? - Er den en sammenheng mellom tilbakemeldingskultur og oppdragsløsning. <p>Er det en sammenheng mellom tilbakemeldingskultur og arbeidsmiljø.</p> <p>Om det er behov for tiltak for å forbedre kulturen, har du noen forslag?</p>	<p>Beredskapssenteret</p>
<p>Avslutning</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Er det noe vi ikke har spurt om som du tenker kan være relevant eller vil ta opp? - Oppsummere - Har vi forstått det riktig? - Forbedringspunkter til neste intervju? 	

6.3 Godkjenning fra NSD

13.04.2023, 12:51

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Hvordan kan politiets tilbakemeldingskultur påvirke deres arbeidsmiljø...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer 116078	Vurderingstype Standard	Dato 01.12.2022
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

Prosjekttittel

Hvordan kan politiets tilbakemeldingskultur påvirke deres arbeidsmiljø, samarbeid og oppdragsløsning?

Behandlingsansvarlig institusjon

Politihøgskolen

Prosjektansvarlig

[Redacted]

Student

[Redacted]

Prosjektperiode

11.11.2022 - 01.07.2023

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 01.07.2023.

[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.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

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

<https://meldeskjema.sikt.no/636c3327-1ff9-484e-a896-8dbc08bcd115/vurdering>

1/2

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).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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!