

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Isabella Dahl

Tilbakemeldinger som uformell læring

- En kvalitativ studie i tilbakemeldingskulturen blant innsatslederne i Bergen

Dato: 20.05.22

Totalt antall sider: 82

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	1
Forord	4
Sammendrag	5
1 INTRODUKSJON TIL OPPGAVEN	6
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Tidligere forskning på læring, kultur og tilbakemeldinger i politiet	6
1.2.1 Oppsummering av tidligere forskning	9
1.3 Problemstilling	9
1.3.1 Avgrensing	9
1.3.2 Begrepsavklaring	10
1.3.2.1 Tilbakemeldingskultur	10
1.3.2.2 Uformell læring	10
1.3.2.3 Innsatsledelse	11
1.4 Struktur	11
2 LITTERATUR	13
2.1 Tilbakemeldinger	13
2.1.1 Ulike typer tilbakemeldinger	14
2.1.1.1 Tilbakemeldinger om oppgaven	14
2.1.1.2 Tilbakemeldinger om prosessen mot målet	15
2.1.1.3 Tilbakemeldinger på selvreguleringsnivå	15
2.1.1.4 Tilbakemeldinger på personnivå	16
2.1.2 Tilbakemeldingens effekt	16
2.1.2.1 Senderen av tilbakemeldinger	16
2.1.2.2 Overrekkelsen av tilbakemeldingen	17
2.1.2.3 Mottakeren av tilbakemeldingen	18
2.1.2.4. Konteksten rundt tilbakemeldingen	19
2.2 Organisasjonskultur	20
2.2.1 Kultur i politiet	22
2.2.2 Tilbakemeldingskultur	22
2.3 Læring	23
2.3.1 Organisasjonslæring og praksisfellesskap	24
2.3.2 Erfaringslæring	25
2.4 Oppsummering	26
3 METODE	28
3.1 Forskningsdesign	28
3.1.1 Femenologi	29
3.1.2 Hermeneutikk	29

3.2 Utvalg og rekruttering	30
3.2.1 Utvelgelsen av informanter innad på avdelingen	31
3.3 Datainnsamling	32
3.3.1 Gjennomføring av intervjuene	33
3.4 Dataanalysen	34
3.5 Forskningskvalitet	34
3.5.1 Validitet, relabilitet og generalisering	34
3.5.2 Etske problemstillinger	36
3.5.3 Taushetsplikt og anonymitet	37
3.5.4 Kritisk refleksjon over valgt design og metode	38
3.6 Oppsummering	40
4 EMPIRISKE FUNN	41
4.1 Informantenes definisjon av tilbakemeldinger	41
4.2 Informantenes definisjon av tilbakemeldingskultur	42
4.3 Praksisen for å gi tilbakemeldinger	43
4.3.1 Seksjonsmøtene	43
4.3.2 Vaktbytte	45
4.3.3 Hospitantperioden	46
4.3.4 Tilbakemeldinger ellers i hverdagen	47
4.3.5 Skriftlige tilbakemeldinger	47
4.3.6 Innholdet i tilbakemeldingene	48
4.3.7 Generelt ved praksisen rundt tilbakemeldinger	49
4.3.8 Oppsummering	50
4.4 Hvilke verdier fremheves som viktige på avdelingen?	51
4.4.1 Åpenhet	51
4.4.3 Kunnskapssøkende	53
4.4.3 Oppsummering	54
4.5 Hva er den opplevde læringseffekten av tilbakemeldingene?	54
4.5.1 Oppsummering	56
5 ANALYSE AV FUNN	56
5.1 Informantenes definisjon av tilbakemeldinger	56
5.2 Informantenes definisjon av tilbakemeldingskultur	57
5.3 Hvordan er praksisen for å gi tilbakemeldinger?	58
5.3.1 Seksjonsmøtene og vaktbytte	58
5.3.2 Hospitantperioden	59
5.3.3 Skriftlige tilbakemeldinger	60
5.3.4 Innholdet i tilbakemeldingene	60
5.3.5 Generelt rundt tilbakemeldingene	61
5.4 Hvilke verdier fremheves som viktige på avdelingen?	62
5.4.1 Åpenhet	62

5.4.2 Kunnskapssøkende	63
5.4.3 Oppsummering	63
5.5 Hva er den opplevde læringseffekten av tilbakemeldingene?.....	64
5.5.1 Praksisfellesskap	64
5.5.2 Læringseffekt av tilbakemeldingene	65
5.5.3 Oppsummering	65
6 KONKLUSJON	66
6.1 Svar på forskningsspørsmålene	66
6.2 Svar på problemstillingen.....	67
6.3 Anbefalinger for eventuell videre forskning	68
7 LITTERATURLISTE	69
Vedlegg 1: Informasjonsskriv.....	71
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	75
Vedlegg 3: Meldeskjema.....	77

Forord

Da har enden på masterutdanningen kommet. De siste fire årene, med utdanningen i beredskap og kriseledelse har gitt meg mer enn jeg hadde turt å håpe på, både når det kommer til faglig påfyll men også vennskap med beredskapskollegaer. Så takk til Nord Universitet!

Jeg har blitt kjent med en skikkelig bra gjeng medstudenter. Diskusjonene vi har hatt, både i forelesning og på kveldstid på samlingene i Bodø, har gitt meg mange nye perspektiver og et nettverk av gode beredskapskollegaer som jeg håper å ha glede av i mange år fremover.

Studiet har absolutt vært krevende ved siden av en full jobb i politiet, men jammen har det vært verdt det også!

Det er flere som fortjener en stor takk nå som både studiet og oppgaven er fullført. Først må jeg takke samboeren min, Knut André, for at han har støttet meg på alle måter gjennom disse årene. Når jeg måtte bruke fødselspermisjonen til å skrive oppgave, stilte han opp og dro avgårde med lille Theodor når han hadde fri fra jobb, slik at jeg kunne sitte alene og skrive.

Takk!

Tusen takk til øvrig familie også, som har stilt opp på alle måter de har kunnet for å hjelpe meg i havn med oppgaven.

Veilederen min, Natalia, fortjener også en takk for at hun ikke ga meg opp når fremdriften ikke ble som vi planla. Hun ga meg selvtilliten tilbake når det trengtes og tilbakemeldinger som har løftet denne oppgaven.

Helt til slutt, tusen takk for at jeg fikk intervjuere innsatslederne i Bergen. Dere slapp meg inn i gruppen og åpnet seg opp for meg på intervjuer. Det var utrolig interessant å snakke med dere!

Isabella Dahl

Sammendrag

Jobben som politi, og da spesielt politipatruljen, er kompleks og stiller store krav til hver enkelt politibetjent, både faglig og personlig. Politiet skal være i stand til å håndtere hverdagsoppdragene og ekstreme hendelser, i tillegg til alt i mellom. Politiet skal møte pårørende til unge mennesker som akkurat har dødd på en empatisk, profesjonell og gode måte, samtidig som de skal kunne aksjonere mot gjerningspersoner som skyter med våpen. Med dette som bakteppe er det naturlig at politiet trenger å bruke de mulighetene man har til å skape utvikling, læring og kompetanse.

Denne oppgaven har som hensikt å undersøke hvordan tilbakemeldinger og tilbakemeldingskulturen er en del av den uformelle læringen blant innsatslederne i Vest PD. Forskningsspørsmålene til denne problemstillingen omhandler hvordan innsatslederne definerer tilbakemeldinger og tilbakemeldingskultur, praksisen for bruk av tilbakemeldinger, hvilke verdier som er viktige for avdelingen og hva som er læringseffekten av tilbakemeldingene.

For å besvare dette har jeg brukt teori innenfor læring og tilbakemelding, organisasjonskultur og organisasjonslæring. Datainnsamlingen er gjort gjennom intervjuer av åtte innsatsledere fra samme avdeling.

Funnene i denne oppgaven viser at tilbakemeldinger er viktig for innsatslederne i Bergen. De bruker tilbakemeldinger aktivt for å utvikle hverandre, og har de har integrert erfaringslæring og tilbakemeldinger inn i hverdagen. Men før de gir tilbakemeldinger så stiller de hverandre først og fremst spørsmål for å skape refleksjon og læring. Årsaken til at de gir tilbakemeldinger i andre rekke kan være sammensatt, men funnene tyder på at innsatslederne har en høy grad av tilbakemeldingsorientering og dermed vil også behovet for ytre tilbakemeldinger synke. Samtidig indikerer funnene også at de har en høy respekt for hverandre og hverandre fagkompetanse, som kan gjøre at de blir litt mer forsiktige med å gi hverandre tilbakemeldinger. De bruker tilbakemeldinger på flere måter, og tilbakemeldinger som en støtte var det mest overraskende funnet.

1 INTRODUKSJON TIL OPPGAVEN

1.1 Bakgrunn

Etter å ha jobbet i politiet i snart seks år har jeg erfart at politiet er en arbeidsplass som utfordrer hver enkelt medarbeider på mange områder. I politihverdagen, da spesielt på de operative avdelingene, vet man aldri hva som venter en på neste vaktsett eller på neste oppdrag. Det stilles store krav til de ansatte, både på når det gjelder det rent faglige, men også til politibetjenten som medmenneske. På den ene siden skal man kunne håndtere og handle taktisk riktig i alvorlige og livstruende situasjoner, mens på den andre siden skal man være en støtte og et medmenneske for mennesker som akkurat har mistet noen de er veldig glad i. Det vil aldri være to oppdrag som er like og politiet må alltid tilpasse seg situasjonen og menneskene man står ovenfor i det konkrete oppdraget. Dette gjør at man aldri vil være utlært som politi. Det er alltid noe man kan utvikle ved en selv. Samtidig er det relativt lite av tiden til en vanlig politibetjent som går med til trening og øving (sett opp mot total arbeidstid). En vanlig politibetjent som jobber ute i gaten har førtiåtte timer i året med trening og øving. Dette er timer som politidistriktet organiserer (Politidirektoratet, 2010).

Erfaringen min er dermed at man som politibetjent er avhengig av å lære gjennom flere arenaer og på flere måter enn tiden vi bruker på trening og øving. Man må bruke mulighetene som oppstår i hverdagen til å lære. Etter å ha fullført befalsskolen har jeg selv erfart at tilbakemeldinger kan være et nyttig verktøy for å lære mer om fag, seg selv og seg selv i sosiale settinger. Samtidig opplever jeg til stadighet i jobben som politi at lokal ledelse ber oss om å gi hverandre tilbakemeldinger, uten at det tilsynelatende har noe effekt på bruken av tilbakemeldinger. Med disse erfaringene ble denne oppgaven til, hvor ønsket er å undersøke nærmere bruken av tilbakemeldinger i politiet.

1.2 Tidligere forskning på læring, kultur og tilbakemeldinger i politiet

Politiet og etatens kultur har vært forsket på i mange år, og på 1970-tallet hadde forskningen en utvikling ved at det ble nærmere undersøkt politiets kultur og betydningene denne hadde for atferden og handlemåten til hver politibetjent (Glomseth & Aaserud, 2012). I etterkant av 22.juli fikk også politiet kritikk for blant annet holdninger, kultur og lederskap. En del av denne kritikken gikk også på at politiet viste liten evne til å kunne lære av egne feil og øvelser (NOU 2012:14, 2012). Glomseth og Aaserud anbefalte i 2012 også videre forskning innenfor politiets kultur (Glomseth & Aaserud, 2012). Det er også skrevet flere bøker om politiet (Johannessen, 2013; Finstad, 2018; Renå, 2022; Filstad, 2020; Eget arbeid, 2020).

Da jeg startet prosessen med denne oppgaven eksisterte det ikke noe forskning som kun fokuserte på tilbakemeldinger og tilbakemeldingskultur i politiet. Det jeg fant innenfor lignende temaer handlet om evaluering, læring og erfaringsoverføring (Sunde & Ness, 2013). Jeg fant også funnet en masteroppgave som ble skrevet av Bøglid (2019) ved Nord universitet. Den undersøkte bruken av taktisk debriefing i politiet. Han fant ut at uformell debriefing er noe som blir gjennomført i stor grad. Hans funn viser også at organisasjonskulturen i politiet er «sterkt preget av gode holdninger til debriefing» (Bøglid, 2019, s. 77). Dette er kanskje en indikasjon på at de ansatte i politiet ønsker å snakke om det man har erfart på oppdrag. Avslutningsvis skriver Bøglid at hans forskning kun er skraping i overflaten innenfor dette temaet og at det således trengs mer forskning på feltet (Bøglid, 2019; eget arbeid, 2020).

I 2020 ble det publisert en rapport av Filstad (2020, s. 4) som omhandler «hva kjennetegner politiledelse i praksis, endringsledelse i nærpoltireformen og hvordan politiledere lærer ledelse/endringsledelse». Rapporten er omfattende, og datainnsamlingen har skjedd gjennom intervjuer, observasjoner, uformelle samtaler og fokusgrupper. I denne rapporten kommer det frem at kun 26% av de ansatte i politiet er enig i at «åpenhet for andres meninger» kjennetegner politier og 35% når det kommer til at det «gis åpen og ærlig tilbakemeldinger» (Filstad, 2020, s. 34). Funnene i en masteroppgave fra 2017 tyder også på at man finner færre kjennetegn lærende organisasjoner i politiet enn i andre organisasjoner (Skogmo, 2017). Dette støttes også av Bøglid (2019). En avhandling om læring i politiet viser samtidig at politibetjenter er opptatt av evaluering, men at politiet "muligens mangler en forståelse for nødvendigheten av evaluering og læring." (Henriksen, 2014, s. 43). Selv om denne avhandlingen først om fremst omhandler etterforskning og ikke de operative avdelingene i politiet, så tenker jeg at den allikevel kan gi noen indikasjoner på hvordan politiets læringskultur er generelt (Eget arbeid, 2020).

Men i 2021 ble det publisert en masteroppgave om tilbakemeldinger i politiet. Denne oppgaven undersøkte tilbakemeldingers betydning for motivasjonen. De fant ut at tilbakemeldinger har stor innvirkning på motivasjon og at motivasjon igjen har stor innvirkning på læring og utvikling. Videre kom det frem at det var de uformelle tilbakemeldingene i hverdagen som ble høyest verdsatt, som påpeker viktigheten av å ha en kultur hvor uformelle tilbakemeldinger er integrert i hverdagen. Det kom også frem i denne

oppgaven at politiet «kan ha noen utfordringer når det gjelder å skape en kultur for tilbakemeldinger» (Jansen, Kjærgård & Solheim, 2021, s. 91).

En utredning innenfor etterforskningsmiljøet i politiet, viste at det i 2013 var nærmest helt fravær av systemiske tilbakemeldinger. Samtidig var etterforskerne tydelige på at de ønsket tilbakemeldinger (Riksadvokatens arbeidsgruppe, 2013). Denne utredningen undersøkte som sagt kun etterforskningsmiljøene, og den begynner også å bli en god del år gammel. Likevel tror jeg at funnene i denne utredningen vil være overførbare til operative avdelinger i politiet. De var også klare for at det var et stort behov for å ha et system som gir rom for tilbakemeldinger (Riksadvokatens arbeidsgruppe, 2013). I denne sammenheng er det også verdt å nevne at etter Riksadvokatens arbeidsgruppe skrev dette har det blitt innført flere tiltak som en del av etterforskningsløftet (Politidirektoratet, 2016).

Mine undersøkelser viser dermed at det finnes lite forskning innenfor tilbakemeldingskulturen i operative avdelinger i politiet. Samtidig har departementet vært tydelig på at politiet skal bruke erfaringslæring for å utvikle politiets beredskap (NOU 2009:12). Erfaringslæring handler om å bruke de erfaringene man allerede har gjort seg og sette dette i sammenheng med kunnskap til å bedre fremtidige oppgaveløsning. Samtidig handler det også om å utvikle det man allerede gjør bra. De påpeker at det må legges til rette for at læringen skjer hele tiden. Videre skal politiet være en lærende organisasjon og at det skal legges vekt på å ha en sterk læringskultur (NOU2009:12). De påpeker videre at «politiforskningen viser at kollegafellesskapet er en viktig læringsarena», og at småpratene som skjer kollegaer imellom «(..) gir læringseffekt og er styrende for polititjenestepersoners normer og praksis». (NOU 2009:12, s. 191). Riksadvokaten sier også at tilbakemeldinger er viktig for å lære og videreutvikle kunnskap og erfaring, samtidig som etterforskerne selv sier at de ønsker tilbakemeldinger (Riksadvokatens arbeidsgruppe, 2013).

Det er dermed en stor enighet sentralt i politiet at man skal bruke erfaringslæring og at denne læringen skal skje hele tiden. Som følge av dette er det innført tilbakemeldingsmøter for operative mannskaper i politiet, som en del av prosjektet «politiarbeid på stedet». Dette ble innført som en del av nærpolitireformen i 2016. Tilbakemeldingsmøter er møter som avholdes jevnlig mellom en patrulje, en møteleder og andre aktuelle personer som kan ha noe å bidra med, som jurist, etterforskningsleder, etterforsker, operasjonssentralen eller andre. Møtene er til for at patruljen skal få tilbakemeldinger på arbeidet som ble gjort på et gitt oppdrag.

Gjennom tilbakemeldinger ønsker man å øke kompetansen til patruljen, samtidig som arbeidet blir kvalitetssikret (Politidirektoratet, 2016).

1.2.1 Oppsummering av tidligere forskning

Det er dermed enighet om at læring, og da spesielt erfaringslæring skal være sentralt for politiet. Politiet skal ha en sterk læringskultur og kollegafellesskapet er sentralt i denne sammenheng, da man ser at småpratene er styrende for normene og praksisen som utvikler seg. Politibetjentene ønsker også tilbakemeldinger, og det virker som om det er de uformelle tilbakemeldingene i hverdagen som oppleves som mest verdifulle. Det er også gjort tiltak for å øke bruken av tilbakemeldinger, gjennom eksempelvis tilbakemeldingsmøter.

Samtidig fremstår det som politiet mangler forståelse av viktigheten av læring og evaluering, og at politiet har liten evne til å lære av feil. Det er fravær av systematiske tilbakemeldinger blant etterforskere, og mindretallet av politibetjentene er enige i at politiet kjennetegnes gjennom at man er åpne for andres meninger og at man har åpne og ærlige tilbakemeldinger.

Mitt ønske er dermed å gjøre mer undersøkelser rundt bruken av tilbakemeldinger i politiet, for å skape en større forståelse rundt fenomenet tilbakemeldingskultur i politisammenheng.

1.3 Problemstilling

Problemstillingen jeg da har landet på er **hvordan er tilbakemeldingskulturen en del av den uformelle læringen blant innsatsledere i politiet?** Forskningsspørsmålene i denne oppgaven vil være:

- Hvordan defineres tilbakemeldinger og tilbakemeldingskultur av innsatslederne?
- Hvordan er praksisen for å gi tilbakemeldinger?
- Hvilke verdier fremheves som viktige på avdelingen?
- Hva er den opplevde læringseffekten av tilbakemeldingene?

1.3.1 Avgrensning

Jeg kunne skrevet om flere ulike temaer for å forske på læring i politiet, men det jeg har valgt å fokusere på er tilbakemeldinger. I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke tilbakemeldingskulturen på en avdeling i politiet og hvordan tilbakemeldingene er en del av den uformelle læringen blant de ansatte. For å undersøke dette har jeg først valgt å avklare hvordan politibetjentene på avdelingen forstår begrepene tilbakemeldinger og tilbakemeldingskultur. Videre har jeg spurt informantene om praksisen for bruken av tilbakemeldinger, verdiene på avdelingen og hvilken læringseffekt innsatslederne mener at tilbakemeldingene som blir gitt har. Tanken med dette er å se på praksisen for

tilbakemeldingene som et uttrykk for kulturen på avdelingen. Videre ved å undersøke hva de ansatte mener om læringseffekten av tilbakemeldingene, vil jeg muligens kunne se noen sammenhenger mellom kulturen og opplevd læringseffekt.

Jeg vil ikke gå inn på den formelle læringen og formelle tilbakemeldinger, som eksempelvis skjer på en trening, øvelse eller medarbeidersamtale. Jeg vil heller ikke gå inn på bruken av tilbakemeldinger utover innsatslederne seg imellom. Jeg vil dermed ikke skrive om tilbakemeldinger til og fra leder eller annet mannskap utenfor avdelingen.

Da jeg studerer beredskap og kriseledelse, så ønsket jeg å forske på en operativ avdeling. Videre landet jeg på at det var mest hensiktsmessig å forske på en enkelt avdeling istedenfor flere ulike avdelinger. Jeg ønsket ikke en bred analyse av tilbakemeldingskulturen i politiet, men heller en analyse av en avdeling som mente at de gjør mye riktig innenfor dette med tilbakemeldinger. Avdeling jeg endte opp med å forske på er innsatslederne i Bergen. Hvordan denne avdeling ble valgt ut kommer jeg tilbake til under metode-kapitlet.

1.3.2 Begrepsavklaring

Før jeg går videre ønsker jeg å gjøre rede for begrepet tilbakemeldingskultur, før jeg går inn på hva uformell læring og hva innsatsledelse er. For å ha en forståelse av bakteppet til funnene i oppgaven er det viktig å ha noe innsikt i hva en innsatsleder egentlig gjør.

1.3.2.1 Tilbakemeldingskultur

Med denne oppgaven ønsker jeg å undersøke de ansattes beskrivelse av tilbakemeldingskulturen på sin avdeling. Et sentralt begrep i problemstillingen er dermed tilbakemeldingskultur, men tilbakemeldingskultur er noe det er forsket relativt lite på (Baker, Perreault, Reid & Blanchard, 2013). Dermed velger jeg å ta utgangspunkt Londons og Smithers definisjon som sier at en sterk 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 denne definisjonen er det bare avklart hva en sterk tilbakemeldingskultur er, så jeg velger derfor å tolke det dithen at en tilbakemeldingskultur da handler om i hvilken grad individene kontinuerlig får, oppsøker og bruker tilbakemeldinger til å forbedre sine jobbprestasjoner. Helt sentralt her i denne definisjonen er dermed at tilbakemeldingene faktisk blir gitt og brukt i den hensikt å forbedre jobbprestasjoner.

1.3.2.2 Uformell læring

Spesielt når man snakker om læring i organisasjoner, så kan man skille mellom formell og uformell læring. Eruat (2004) skriver at uformell læring er læring som er mer uformell enn

formell. Dette betyr at det ikke er et svart-hvitt skille mellom uformell og formell læring, men heller en skala med ulike graderinger. Jeg velger å bruke Eruat sin definisjon i denne oppgaven og anser dermed uformell læring som læring som er mer uformell enn formell.

1.3.2.3 Innsatsledelse

Innsatsledelse er en av de mest krevende oppgavene politiet kan bli satt til (Politidirektoratet, 2020), og informantene i denne oppgaven er innsatsledere. Ved hendelser som involverer flere ulike etater (som brann, helse og politi) vil det være politiet som leder innsatsen (Politidirektoratet, 2020). Dette kan eksempelvis være trafikkulykker, redningsaksjoner, naturkatastrofer eller skarpe oppdrag med farlige gjerningspersoner.

Det finnes ulike ledernivåer i politiet i håndteringen av hendelser som politiet skal håndtere. Dette er taktisk, operasjonelt og strategisk nivå. Strategisk nivå er øverste nivå i politidistriktene og lederen for dette nivået er politimesteren. Nivået under er operasjonelt nivå, hvor lederen er stabssjefen, eventuelt operasjonslederen (som er leder på politiets operasjonssentral i det daglige) om ikke stab er satt. Mens på det nederste nivået, taktisk nivå, er innsatslederen leder. Innsatslederen har ansvar for å koordinere og lede innsatspersonellet ute på stedet, og har dermed ordremyndighet over innsatspersonellet i den konkrete hendelsen. Vedkommende må lede oppdraget i henhold til føringene som kommer fra nivåene over, i tillegg til å ofte håndtere og snakke med media. Innsatslederen leder også innsatspersonellet i hendelser som politiet håndterer alene. Dette vil gjerne være hendelser av en viss kompleksitet som krever koordinerende ledelse ute på stedet (Politidirektoratet, 2020).

1.4 Struktur

Denne oppgaven består av 6 kapitler, i tillegg til litteraturliste og vedlegg som vil finnes helt i slutten av oppgaven.

Kapittel 1 introduserer oppgaven og redegjør for tidligere forskning på tilbakemeldinger, kultur og læring i politiet, før det går videre til selve problemstillingen med avgrensning og relevante begrepsavklaringer.

Kapittel 2 redegjør for relevant litteratur, både nasjonal og internasjonal, som vil bli brukt videre i oppgaven. Temaene i dette kapitlet er tilbakemeldinger, organisasjonskultur og læring.

I kapittel 3 beskriver jeg hvilken metode som er brukt i oppgave, altså hvordan jeg har forsket på problemstillingen, hvilke valg jeg har tatt og redegjørelse for hvorfor jeg har valgt om jeg

har gjort. Hovedtemaene i dette kapitelet er forskningsdesign, utvalg og rekruttering, datainnsamling, dataanalyse og forskningskvalitet.

Kapittel 4 er kapitlet som redegjør for hva som er hovedfunnene i empirien, altså hva innsatslederne har fortalt i intervjuene.

Kapittel 5 er en drøfting av funnene fra kapittel 4 opp mot litteraruten i kapittel 3.

Oppgaven avsluttes med kapittel 6, hvor jeg konkluderer og svarer ut problemstillingen ut ifra tidligere kapitler

2 LITTERATUR

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for teorien som blir brukt videre i analysen av empirien som er samlet inn i oppgaven. Innledningsvis vil jeg gå nærmere inn på hva en tilbakemelding kan defineres som. Videre vil jeg komme kort inn på organisasjonskultur og kulturens innvirkning på læring og kunnskapsdeling, før jeg vil gjøre rede for tilbakemeldingskultur og hva dette inneholder. Et sentralt begrep i problemstillingen er også læring, som jeg avslutningsvis vil gjøre rede for. I denne sammenheng finnes det flere ulike typer læring og jeg har plukket ut de jeg mener er mest relevant for denne oppgaven.

2.1 Tilbakemeldinger

Alle mennesker har et grunnleggende behov for å bli sett av andre rundt seg, og i dette ligger også tilbakemeldinger. Som mennesker ønsker vi å føle oss anerkjent og betydningsfull, også på arbeidsplassen, og ikke føle at vi bare er et nummer i et større system som lett kan byttes ut. I anerkjennelse ligger også tilbakemeldinger. De fleste man snakker med mener at tilbakemeldinger er viktig på en arbeidsplass, men allikevel er det mangler på praksis og gjennomføringsevne (Spurkeland, 2020). Men før vi går nærmere inn på tilbakemeldinger, ønsker jeg å definere hva en tilbakemelding faktisk er.

Hattie og Timperly (2007) har skrevet en artikkel som har samlet en del forskning om tilbakemeldinger. De skriver at tilbakemeldinger er «informasjon som blir gitt fra en person til en annen som handler om aspekter ved personens forståelse eller prestasjon» (Hattie & Timperly, 2007. s. 81) (egen oversettelse). Videre vil en tilbakemelding alltid komme etter en handling, som en reaksjon på noe som allerede har blitt gjort (Hattie & Timperly, 2007).

I senere tid har det også blitt pekt på at slike definisjoner av tilbakemeldinger er for enkle, og at man bør ha mer fokus på den sosiale delen av en tilbakemelding. Dette fordi tilbakemeldinger er en sosial interaksjon mellom to parter, som bør være en dialog og ikke en enkel monolog (Watling & La Donna, 2019; Atkinson, Watling & Brand, 2022; Baker, 2010). En bedre definisjon vil da kunne være «en dynamisk kommunikasjonsprosess som skjer mellom to personer som formidler informasjon om mottakerens prestasjon i gjennomføringen av arbeidsrelaterte oppgaver» (Baker et. al, 2013, s. 260).

2.1.1 Ulike typer tilbakemeldinger

I den enkleste form kan tilbakemeldinger deles inn i positive tilbakemeldinger og negative tilbakemeldinger, i tillegg til ingen tilbakemeldinger. Positive tilbakemeldinger er det klassiske rosen, som er en viktig del av anerkjennelsen. Negative tilbakemeldinger er på den andre siden ris, eller bedre formulert som korrigerende og konstruktiv kritikk. Mens ingen tilbakemeldinger vil også være en tilbakemelding. Hver og en person bør absolutt oppleve mest ros (Spurkeland, 2020).

Hattie og Kimberly (2007) deler også tilbakemeldinger inn i ulike former. Straff, ren ros, belønninger og ren instruksjon er de typene tilbakemeldinger som har minst effekt med tanke på å løfte prestasjonen til den personen de gjelder. Tilbakemeldinger som har stor effekt er på den andre siden tilbakemeldinger som blir gitt som hint, er rene tilbakemeldinger eller fungerer som en forsterkning oppgaver som allerede har blitt løst på ønsket måte. Videre har Hattie og Timberly (2007) har også fordelt tilbakemeldinger inn i fire ulike nivåer som tilbakemeldingen retter seg mot. Dette er tilbakemeldinger om en oppgave, tilbakemeldinger om prosessen mot en oppgave, tilbakemeldinger med fokus på selvregulering og tilbakemeldinger på personnivå.

2.1.1.1 Tilbakemeldinger om oppgaven

Denne typen tilbakemelding forteller deg hvor godt en oppgave ble utført og er den mest vanlige formen for tilbakemelding. Disse tilbakemeldingene ofte kalt korrigerende tilbakemeldinger og inneholder gjerne informasjon om hva man heller kunne gjort i oppgaveløsningen. Denne formen for tilbakemelding kan gis både i gruppe og èn-til-èn. (Hattie & Timperly, 2007). Dette er en tilbakemelding som kan ha stor effekt på den som mottar den, nettopp fordi å ha god informasjon om hvor godt oppgaven ble løst skaper en grunnmur for bedre forståelse av en egen oppgaveløsning. Man mener også at denne typen tilbakemelding er mest effektiv når den hjelper mottaker med å forstå og se feil ved oppgaveløsningen, og som samtidig gir hint om det man anser som en bedre oppgaveløsning. Det er viktig når man gir tilbakemelding om oppgaven at tilbakemeldingen ikke blir for detaljert og spesifikk på detaljene rundt oppgaven, da læringseffekten kan bli dårligere (Hattie & Timperly, 2007).

Tilbakemeldinger rettet mot oppgaven må ha som mål å skape et bedre utgangspunkt for senere selvregulering for den enkelte, altså at personen selv forstår hva som er en god løsning på oppgaven neste gang. Ved å gjøre dette skal tilbakemeldingen flytte fokus fra oppgaven til

prosessen rundt å løse oppgaven, og så videre fra prosessen til regulering (Hattie & Timperly, 2007).

2.1.1.2 Tilbakemeldinger om prosessen mot målet

Tilbakemeldinger om prosessen mot målet er tilbakemeldinger som har fokus på hvordan man kom frem til den løsningen man hadde på oppgaven, altså om man hadde informasjonen man trengte for å løse oppgaven eller hvordan mottakeren forstod oppgaven. En slik form for tilbakemelding vil ha fokus på hvordan man skaffet og/eller brukte informasjonen som behøvdtes for å løse oppgaven eller om prosessen rundt det å skape forståelse for hva oppgaven egentlig var. Ved å gi tilbakemeldinger om prosessen mot målet vil man gi mottakeren av tilbakemeldingen hint og dermed lede mottakeren til å finne andre og bedre strategier neste gang (Hattie & Timperly, 2007). Et eksempel på en slik tilbakemelding i politisammenheng vil være at «du burde skaffet deg mer informasjon om strømninger i havet før du tok en beslutning om hvor du skulle lete etter en person som var savnet fra båt».

Tilbakemeldinger som har fokus på prosessen mot oppgaveløsningen viser seg å være mer effektiv for å oppnå en dypere læring. En dyp læring betyr at innlærer en forståelse og forholder seg mer til forholdene, kognitive prosesser og overførbarheten til andre vanskeligere eller uprøvde oppgaver. Samtidig er dette en tilbakemeldingsform som ikke er så vanlig. Tilbakemeldinger om prosessen til målet er også sterkt knyttet opp mot den enkeltes evne til å gi seg selv tilbakemeldinger og dermed skjønne sine egne begrensninger i kunnskap og kompetanse (Hattie & Timperly, 2007). Dette fører oss videre til det neste nivået av tilbakemeldinger, som er tilbakemeldinger om selvregulering.

2.1.1.3 Tilbakemeldinger på selvreguleringsnivå

Tilbakemeldinger om selvregulering er tilbakemeldinger som har fokus på hvordan mottakeren av tilbakemeldingen selv kan monitorere og styre læringen sin rundt oppgaver, gjennom å evaluere seg selv (Hattie & Timperly, 2007). Ett eksempel på en slik type tilbakemelding i politisammenheng kan være noe slikt som at underveis i kommunikasjonen med en person så må man kontinuerlig evaluere egen kommunikasjon ved å observere hvordan den andre personen responderer på det man sier og gjør.

Innenfor tilbakemeldinger om selvregulering så er det seks hovedfaktorer som har innvirkning på effekten av tilbakemeldingen, og dette er «den enkeltes evne til å skape indre tilbakemeldinger og selvvurdering, vilje til innsats i å søke og håndtere tilbakemeldinger, graden av selvtillit i oppgaven eller personens sikkerhet i riktigheten av svaret, attribusjoner

om suksess eller fiasko og ferdighetsnivået rundt det å søke hjelp» (egen oversettelse) (Hattie & Timperly, 2007, s. 94).

2.1.1.4 Tilbakemeldinger på personnivå

Den siste typen tilbakemelding, som også er veldig vanlig, er tilbakemeldinger på personnivået, og med dette menes tilbakemeldinger som er rettet mot selve «jeg'et». Dette er tilbakemeldinger som typisk er «så flink du er» og «bra jobba». Tilbakemeldingene inneholder som oftest positive evalueringer, men de gir lite eller ingen informasjon om oppgaven og hva som faktisk var bra. Disse tilbakemeldingene har sjeldent noe effekt, hverken på engasjement, effektiviteten eller forståelsen for oppgaven, altså har de liten effekt på læringen (Hattie & Timperly, 2007; Baker, 2010). Men samtidig er det relevant i denne sammenhengen å skille mellom ros som retter seg mot personen og vekk fra oppgaven, som «så flink du er», og ros som er rettet mot innsatsen, selvreguleringen, engasjementet eller andre prosesser i oppgaven. Dette kan være ros som «det er bra jobba at du ikke ga deg, selv om oppgaven var kjempe krevende». Denne tilbakemeldingen forteller ingenting om hvordan oppgaven gikk, og den gir heller ingen informasjon om alternative løsningsforslag eller hint. Men den gir en tilbakemelding på innsatsen til mottakeren og det vil kunne føre til at mottakeren av tilbakemeldingen opplever å bli lagt merke til og kanskje føle seg verdsatt (Hattie & Timperly, 2007; Baker, 2010).

2.1.2 Tilbakemeldingens effekt

Tilbakemeldinger vil kunne ha kraftig innvirkning på læringen og måloppnåelsen for den enkelte, men dette er både på godt og vondt, og for at de skal kunne ha en god innvirkning på læringen må det være visse betingelser som er oppfylt (Atkinson et al., 2022). I denne delen vil jeg redegjøre for faktorer som bør være oppfylt for at tilbakemeldingen skal ha ønsket effekt og dermed skape læring.

2.1.2.1 Senderen av tilbakemeldinger

Når man snakker om hvilken effekt tilbakemeldingen har, vil det være relevant å først gå inn på hvem som gir tilbakemeldingen. Dette vil ha effekt på i hvilken grad mottakeren av tilbakemeldingen bruker den aktivt (Atkinson et al., 2022)

For det første bør tilbakemeldingen komme fra noen som har troverdighet, legitimitet og ekspertise til å kunne gi akkurat den tilbakemeldingen, og i dette er det mottakeren av tilbakemeldingens opplevelse av senderen som vil ha innvirkning. Senderen må ha kunnskapen som skal til for å kunne evaluere arbeidet som er gjort, ved å vite hva som er

kravene for arbeidet, hvordan mottakeren har prestert og evnen til å kunne evaluere dette (Steelman, Levy & Snell, 2004; Atkinson et al., 2022). Senderen bør også ha observert atferden (direkte eller indirekte) som det skal gis tilbakemelding om (Atkinson et al., 2022; Steelman et al., 2004)

Senderens motiv for å gi tilbakemelding på arbeidet vil også ha innvirkning på effekten av tilbakemeldingen (Steelman et al., 2004). Hvis motivet er uærlig og tilbakemeldingen for eksempel kun blir gitt for å rakke ned på mottakeren vil tilbakemeldingen bli avfeid og ikke bli brukt i læringsøyemed (Atkinson et al., 2022). Tilbakemeldinger må alltid gis for å hjelpe og tilbakemeldinger må komme fra personer som vil mottakeren vel. Det er ikke nok at den som gir en tilbakemelding selv tenker at vedkommende vil mottakeren vel og at tilbakemeldingen gis for å hjelpe. Mottakeren må selv oppleve og føle dette for at tilbakemeldingen ikke skal bli avvist (Spurkeland, 2020).

For å få en god og effektiv læringsprosess på et personlig nivå er det viktig at det er et åpent tillitsforhold mellom den som senderen og mottakeren av tilbakemeldingen. Det må være et gjensidig tillitsforhold med respekt for hverandre (Ashton, 2004; Atkinson et al., 2022). Man må være trygg på at man kan gjøre feil og få muligheten til å lære av dem, uten å bli latterliggjort eller miste ansikt (Ashton, 2004), og man må også vite at hensikten med tilbakemeldingen læring og ikke noe ondsinnet (Atkinson et al., 2022). Hvis relasjonen ikke har den tilliten som er nødvendig vil det å gå tilbakemeldinger om forbedringspotensialet eller rene feil kunne føre til læringsprosessen blir ødelagt, mottakeren blir krenket (Ashton, 2004).

Dermed bør tilbakemeldingen komme fra en person som har sett handlingen, er i posisjon til evaluere de, har gode motiver for å gi tilbakemeldingen og har et tillitsfullt forhold med mottakeren ha mer effekt enn personer som ikke har dette (Steelman et al., 2004).

2.1.2.2 Overrekkelsen av tilbakemeldingen

Skal man ha en positiv effekt av tilbakemeldingen har det mye å si hva slags type tilbakemelding man gir og hvordan tilbakemeldingen gis.

Formen og innholdet i tilbakemeldingen være slik at mottakeren kan gjøre noe med den, altså at den er anvendbar for mottakeren (Steelman et al., 2004). Videre viser forskningen på tilbakemeldinger at tilbakemeldinger har størst effekt og påvirkning når den som gir tilbakemeldingen har fokus på en bedre løsning, heller enn den som er feil, samtidig som tilbakemeldingen gir informasjon om et bedre løsningsalternativ (Hattie & Timperly,

2007). Når man gir tilbakemeldinger skal dette handler om atferd, prestasjoner og handlinger, ikke personlighetsbeskrivelser. Når man gir en positiv tilbakemeldinger kan dette gis i andres påhør, mens når det gjelder negative tilbakemeldinger bør dette skje uten utenforstående til stede. For at tilbakemeldingen skal være best mulig når den ha en størst mulig grad av individuell tilpasning i form og styrke. I tillegg skal all tilbakemelding alltid være muntlig, eventuelt kan den være både muntlig og skriftlig (Spurkeland, 2020).

Men samtidig, ved å gi tilbakemeldinger i en gruppe kan gruppen som helhet behandle tilbakemeldingen i fellesskap gjennom samtale og diskusjoner. Dette gjelder både tilbakemeldinger som handler om gruppen som helhet eller enkeltpersoner i gruppen. Ved å gjøre dette vil hver enkelt person i gruppen kunne tolke hva tilbakemeldingen betyr for dem individuelt, også utover den enkelte som eventuelt tilbakemeldingen var rettet mot, og som gruppe. Ved å snakke sammen om tilbakemeldingen kan de uttrykke meningen sin om tilbakemeldingen, være enige eller uenige og også kunne uttrykke følelsene sine rundt tilbakemeldingen. Dette vil kunne påvirke «medlemmenes følelser om gruppen, deres identitet som gruppemedlem, deres ønske om å bidra til gruppemål, og deres følelse av psykologisk sikkerhet i å kunne uttrykke sine meninger om gruppen, dens leder og/eller individuelle medlemmer» (London & Sessa, 2006, s. 309).

Tilbakemeldinger som er kontinuerlige over tid, spesifikke, og opplevd som mer anvendbare har en bedre læringseffekt (Steelman et al., 2004). Samtidig er det også mer sannsynlig at tilbakemeldingen blir akseptert om det kommer nært opptil selve handlingen (London & Smither, 2002). Den bør også åpne for en dialog og ikke være et enkeltutsagn som ikke skal drøftes noe nærmere (Atkinson et al., 2022).

2.1.2.3 Mottakeren av tilbakemeldingen

For at tilbakemeldingen skal kunne ha noe effekt, må den tas imot av mottakeren. Å ta imot i denne sammenheng betyr at mottakeren må være åpen for tilbakemeldingen og ha evnen til å kunne reflektere og bearbeide tilbakemeldingen. Den enkleste typen tilbakemelding å ta imot vil nok for de fleste være positive tilbakemeldinger, men samtidig er det en del mennesker som også synes det er krevende og vanskelig å ta imot positive tilbakemeldinger (Spurkeland, 2020).

Personer som har en lav evne til å evaluere seg selv er mer avhengige av å lære gjennom utenforliggende faktorer, som tilbakemeldinger fra andre personer, for å få tilbakemelding på

oppgaven. De har rett og slett en dårligere evne til å gi seg selv tilbakemeldinger, og de vil også sjeldens oppsøke tilbakemeldinger, som vil gjøre at man heller ikke blir noe bedre i selvevalueringen. Personer med en høy evne til å evaluere seg selv vet også i større grad hvordan og når de skal søke tilbakemeldinger fra andre (Hattie & Timberly, 2007). Det har også vist seg at det er sammenheng mellom selvsikkerheten i oppgaven og effekten av tilbakemeldingen. Om selvsikkerheten på oppløsningen er høy og tilbakemeldingen er at oppgaveløsningen er riktig, så vil tilbakemeldingen ha liten effekt. Samtidig er det slik at om tilbakemeldingen derimot viser at oppgaveløsningen var feil, så vil tilbakemeldingen ha størst effekt. Dette vil nemlig føre til at mottakeren av tilbakemeldingen vil bruke lenger tid på å studere oppgaven og tilbakemeldingen i et forsøk på å rette opp misforståelsen. På den andre siden er det slik at hvis personen har lav selvsikkerhet i oppgaven og løsningen på oppgaven viser seg å være feil, så vil ofte tilbakemeldingen bli ignorert og tilbakemeldingen vil ha lite effekt, også om det viser seg at oppgaveløsningen er riktig. I slike situasjoner er det mer effektivt med informasjon enn tilbakemeldinger (Hattie & Timberly, 2007).

2.1.2.4. Konteksten rundt tilbakemeldingen

Gode tilbakemeldingspraksiser i organisasjoner skaper læring blant ansatte (Baker et al., 2013). Men samtidig er det vanlig å kvie seg for å gi negative tilbakemeldinger. Man skaper forestillinger om hvilke konsekvenser tilbakemeldingen kan skape, som at man ødelegger relasjoner eller tar motivasjonen fra personen som får tilbakemeldingen. Dette fører ofte til at man heller å velger å ikke gi noen tilbakemeldinger, altså «ingen tilbakemeldinger» som Spurkeland mener er den verste formen for tilbakemelding. Det å ikke gi tilbakemeldinger kan ofte føles som det enkleste, men man kan da miste muligheten til å korrigere atferd og rense luften for irritasjoner, vanskeligheter, frustrasjon og andre negative innslag. For at man skal kunne klare dette må tilbakemeldingen gis på en klok måte (Spurkeland, 2020). En del av dette handler om at tilbakemeldingen må gis i en kontekst hvor det er akseptert å komme med tilbakemeldinger, altså en læringskontekst hvor begge parter er innforstått om at tilbakemeldinger kan gis (Hattie & Timberly, 2007).

Tilbakemeldingsorienteringen til hver enkelt og kulturen vil også begge påvirke hvordan tilbakemeldinger mottas, tolkes og brukes. Om tilbakemeldingene har maksimal effekt vil de stimulere en lengre prosess som over tid fører til læring, endring av atferd og forbedret ytelse. Samtidig som dette skjer vil flere og flere av de ansatte i organisasjonen få positive erfaringer med tilbakemeldinger og tilbakemeldingskulturen vil dermed bli sterkere (London & Smither, 2002).

2.2 Organisasjonskultur

For å kunne studere tilbakemeldingskultur i denne sammenheng ønsker jeg å gå nærmere inn på hva kultur defineres som. I denne oppgaven er konteksten til kulturen nettopp at den skjer på arbeidsplass og dermed er en del av en organisasjon. Dermed vil også begrepet organisasjonskultur være relevant. Det som skiller organisasjonskultur fra andre kulturer er at den finnes eksisterer og utvikles innad i en organisasjonsmessig sammenheng.

Organisasjonskultur handler om de tanker, opplevelser og meninger som er felles for flere personer innad i gruppen be består av (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Edgar Schein (1985, s. 9) har definert organisasjonskultur som:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måte å oppfatte på, tenkte på og føle på i forhold til disse problemene.»

Ut ifra denne definisjonen så kan vi se av organisasjonskultur handler om at en gruppe personer i en organisasjon er enige noen gjennomgående antakelser. Dette kan for eksempel være at «det er hensiktsmessig å gi hverandre tilbakemeldinger». Videre er læring en sentral del av definisjonen på to områder. Kulturen utvikles i møte med at man lærer å mestre utfordringer som oppstår gjennom tilpasning til det man står ovenfor (som kan være kunder, brukere etc). Det samme vil også skje innad i gruppen, nettopp at man lærer å mestre problemet innad i gruppen. Videre påpeker Schein at en kultur består kun så lenge som gruppen opplever kulturen som riktig. Så lenge kulturen opprettholdes vil den også læres bort til nye medlemmer (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

I norsk sammenheng har Henning Bang (2013) definert organisasjonskultur som:

« (...) de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben» (Bang, 2013).

Normer, verdier og virkelighetsoppfatninger er ikke noe som er observerbart, da dette er deler av kulturen som eksisterer inne i hver enkelt ansatts tanker. Men kulturen vil kun synliggjøres gjennom handlingene og holdningene til de ansatte (Bang, 2013).

Både Schein og Bang (2013) deler kulturen inn i tre nivåer, men med litt ulike navn. Det første nivået er virkelighetsoppfatningene som er «oppfatninger om virkeligheten som medlemmene utvikler sammen og etter hvert tar for gitt. Disse felles virkelighetsoppfatningene bidrar til medlemmenes fortolkning av det som skjer rundt dem, altså hvilken mening man skal gi ulike ting» (Bang, 2013). Schein kaller dette de grunnleggende antakelsene. De grunnlegendene antakelsene er de som er vanskeligst tilgjengelig for utenforstående, da medlemmene i gruppen ikke nødvendigvis er bevisst dem, da de handler om ting som gruppen tar helt for gitt som sant (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Det neste nivået er normer og verdier. Normer kan beskrives som uskrevne regler på hvordan man skal oppføre seg i ulike sammenhenger og situasjoner. Normene forteller om hva som er sosial akseptert atferd, og dermed også hva som er uakseptert atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2016; Giddens, 1989; Bang, 2013; Hackmann, 2002). Verdiene derimot handler om hva man ønsker å fremme og hva man ser på som godt og verdifullt. Dermed sier også verdiene hva som er dårlig og man ikke ønsker (Jacobsen & Thorsvik, 2016; Bang, 2013; Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). I denne sammenheng er det også viktig å skille mellom forfektete verdier og bruksverdier (Argyris & Schön, 1996; Bang, 2013). Forfektete verdier er de verdiene som organisasjonen (både ledere og medarbeidere) uttrykker utad. Dette er verdier som de mener at de handler etter, men dette er ikke nødvendigvis riktig. På den andre siden har man bruksverdiene som er de verdiene som faktisk ligger bak handlingene som man gjør (Argyris & Schön, 1996; Bang, 2013).

Normene og verdiene vil være tett knyttet sammen, så normer gjerne viser hvordan man skal handle i gitte situasjoner for å fremme verdiene som kulturen ønsker å fremme (Aadland, 1991; Bang, 2016)

Det siste nivået i kulturen er kultuttrykkene eller artefaktene (Bang, 2013; Schein, 1990). Dette er den delen av kulturen som kan observeres, og de kan både være fysiske uttrykk (bekledning, struktur etc), verbale uttrykk (språk, uttalte normer og verdier etc) og atferdsmessige uttrykk (handlemåten til medlemmene i gruppen) (Bang, 2013; Schein, 1991; Trice & Beyer, 1993). Kulturuttrykkene vil kunne si noe om kulturinnholdet, men man kan ikke si at dette er kulturen. Dette er fordi ulike kultuttrykk vil kunne tolkes på flere ulike måter, og man må tolke kulturuttrykket ut ifra hva som er akkurat denne organisasjonens betydning av kulturuttrykket. Dette gjør dermed at det vil kunne være vanskelig for utenforstående å tolke et kulturuttrykk, da det samme kulturuttrykket kan være et uttrykk for

ulike ting i ulike organisasjoner (Bang, 2013). Ut ifra dette kan dermed se at ulike handlinger, som å gi en tilbakemelding innad i organisasjonen, vil kunne være et kulturuttrykk for kulturen i organisasjonen.

2.2.1 Kultur i politiet

Stig Johannessen (2013, s. 29) har forsket mye på politiet og kulturen i politiet, og han definerer kultur som «de komplekse og dynamiske organisasjonsprosesser som utgjør den hverdagslige praksis som foregår helt konkret i politiorganisasjonen. Politiets organisasjonskultur er med andre ord måter å handle, tenke, snakke og utøve arbeid på i politiorganisasjonen». Innad i politiet finnes det mange ulike kulturer, selv om mange av de også har klare fellestrekk. De ulike kulturene kan være subkulturer knyttet mot for eksempel geografiske områder, stasjoner, avdelinger og fagområder (Johannessen & Glomseth, 2015).

Det finnes ikke en helhetlig kultur i politiet, men man ser at de ulike kulturene innad i politiet har noen fellestrekk. Disse trekkene handler i stor grad om verdiene som handler om det å jobbe i den operative delen av politiet, altså politiet du møter ute og på gatene (Johannessen & Glomseth, 2015; Filstad, 2020; Finstad, 2018). I politikulturen står også fellesskapet mellom kollegaer sterkt og dette fellesskapet er også en mulighet for læring (Filstad, 2020). Kulturen i politiet, som i andre organisasjoner, handler om en felles identitet som er den identiteten som hver enkelt person innad i kulturen ønsker å vise utad (Finstad, 2018).

2.2.2 Tilbakemeldingskultur

Som nevnt innledningsvis så blir tilbakemeldingskultur definert som i hvilken grad individene kontinuerlig får, oppsøker og bruker tilbakemeldinger til å forbedre sine jobbprestasjoner. Men denne definisjonen sier kun noe om praksisen til bruken av tilbakemeldinger i en gruppe. I prosessen med å finne en god definisjon av tilbakemeldingskultur har det dukket opp flere andre relevante begreper som kan bidra på å utfylle definisjonen til London og Smither (2002).

I denne oppgaven har det vært ønskelig å dypere inn i kulturdelen av tilbakemeldingskultur enn kun det som faktisk blir gjort, som er praksisen. Jeg har ønsket å undersøke de bakenforliggende normene og verdiene. Faktorene som ligger bak bruken av tilbakemeldinger i en gruppe vil påvirkes av den enkeltes tilbakemeldingsorientering (London & Smither, 2002).

Tilbakemeldingsorientering er et begrep som innebefatter flere dimensjoner, men som overordnet sier noe om en persons generelle mottakelighet for tilbakemeldinger. I dette ligger det ligger det:

- om personen har en positiv innstilling til tilbakemeldinger, om personen aktivt søker tilbakemelder
- vedkommendes evne til å reflektere over og behandle tilbakemeldingene på en god måte
- er sensitiv på andres opplevelse av en selv
- en tro på av tilbakemeldinger har en verdi for mottakeren og om man føler et ansvar for å bruke tilbakemeldingene (London & Smither, 2002).

Ansatte som har en høy grad av tilbakemeldingsorientering tar til seg tilbakemeldingene de får og gjør det de kan for å bruke tilbakemeldingen på en konstruktiv og god måte (London & Smither, 2002). Dahling & O'Malley (2012) mener at tilbakemeldingsorientering og tilbakemeldingssøkende atferd vil kunne ha en sterkere innvirkning på ytelsen for ansatte i svært komplekse jobber enn andre typer jobber. Enn så lenge er tilbakemeldingsorientering er et område som enda er lite forsket på. Det som er gjort innenfor forskningen er kun teoretisk, men de (Dahling & O'Malley, 2012) forskningen som så langt er gjort tyder på at tilbakemeldingsorientering er svært relevant i organisasjonslæren.

Så hvis man da tar utgangspunkt i London og Smither (2002) sine redegjørelse for tilbakemeldingskultur og tilbakemeldingsorientering, så vil tilbakemeldingskulturen og tilbakemeldingsorienteringen til personene i gruppa «påvirke hvordan tilbakemeldinger mottas, tolkes og brukes over tid» (London & Smither, 2002, s. 87). I hvilken grad de ansatte får, oppsøker og bruker tilbakemeldinger for å forbedre sine jobbprestasjoner vil avhenge av de enkeltes tilbakemeldingsorientering. (London & Smither, 2002).

2.3 Læring

I denne oppgaven ønsker jeg å knytte det å bruke tilbakemeldinger opp mot læring. Dermed er begrepet læring en sentral del av oppgaven. Oppgaven vil ikke gå inn på organisasjonslæring, da jeg bare ser på læring innad i innsatsledergruppen.

Argyris (2003) definerer læring som en prosess som skjer når feil oppdages og korrigeres. Videre deler han opp læring i to hovedformer som kalles dobbelkrets- og enkelkretslæring. Enkelkretslæring er når man endrer en handling for å oppnå et annet mål, men da uten å se på

de bakenforliggende årsakene til at feilen i utgangspunktet oppstod. Mens dobbelkretslæring undersøker de bakenforliggende årsakene til at problemet oppstod og løser dermed problemet ved utgangspunktet. Dette vil gjøre at man kan unngå at feilen oppstår igjen.

Når vi snakker om læring kan også dette skje på ulike nivåer. Dette er individuell læring, organisatorisk læring og systematisk læring. Individuell læring er den læring som hvert enkelt menneske gjør. Det er personlig. Mens det organisatoriske læringen er det en organisasjon som helhet lærer. Den siste formen er systematisk læring. Dette vil være læring som skjer på tvers av organisasjoner innenfor en type virksomhet. Et eksempel på dette vil kunne være innføringen av PLIVO-prosedyren som flere organisasjoner, altså først og fremst brann, helse og politi, har lært (NOU 2009:12). London og Sessa (2006) argumenterer også for at det finnes et nivå til, nemlig læring på gruppenivå. Dette vil være læring i en mindre gruppe i en organisasjon. Altså mellom individuell læring og organisasjonslæring. Læring i grupper vil skje på flere nivåer samtidig, og det vil være overlappende prosesser. Medlemmene i gruppa vil jobbe, motta tilbakemeldinger, endre seg og lære, samtidig som gruppen som helhet også vil ha slike prosesser. Det er dette som gjør at de endringene hver enkelt medlem i gruppa gjør vil kunne ha en påvirkning på gruppa som helhet.

2.3.1 Organisasjonslæring og praksisfellesskap

Når man snakker om læring i arbeidslivet blir det naturlig å også komme inn på organisasjonslæring. Det finnes mange ulike perspektiver på organisasjonslæring (Filstad, 2020). Men i denne oppgaven har jeg valgt å gå organisasjonslæring som deltakende praksis og dermed praksisfellesskap. Dette bunner noe i at jeg kun undersøker avdelingen innsatslederne jobber på, og ikke politiet som organisasjon i sin helhet.

Wegner (2002) definerer praksisfellesskap som «en gruppe mennesker som deler en bekymring, et sett av problemer eller entusiasme for et tema, og som utvikler kunnskap og ekspertise på dette temaet gjennom felles sosial praksis og samhandling» (Wegner, McDermott & Snyder, 2002; Filstad, 2020 s. 118). Det er de mest erfarne i gruppen som representerer kompetansen i gruppen og etter hvert som det kommer nye personer inn i gruppen vil de mer erfarne videreføre kompetansen til de nye i gruppa. Denne kompetansen handler både om kunnskapen som trengs i det praktiske arbeidet, men også praksisfellesskapet normer, verdier og kultur, og alt dette læres fra de erfarne til de nye (Filstad, 2020).

Praksisbaserte fellesskap er først og fremst uformelle, men arbeidsplassen kan også legge til rette for formelle praksisfellesskap, som da kalles praksisbaserte nettverk. Dette er formaliserte nettverk av ulike praksisfellesskap. Disse nettverkene har gjerne mindre ansikt-til-ansikt-relasjoner mellom medlemmene i nettverkene enn praksisfellesskap. I praksisbaserte nettverk bruker gjerne organisasjonen teknologi, skriftlig informasjon og formaliserte læringsaktiviteter for mens praksisnettverk er formalisert og er nettverk kjennetegnet av mindre ansikt-til-ansikt-relasjoner enn i praksisfellesskap, og hvor organisasjonen støtter seg til teknologi, skriftlig informasjon og formaliserte læringsaktiviteter for å dele kunnskap og praksis (Agterberg, Van Den Hooff, Huysman & Soekijad, 2010). Selv om praksisfellesskap i utgangspunktet er uformelle kan også hele avdelinger være et praksisfellesskap. Praksisfellesskap kan også være mindre grupper innad i en avdeling, som de nyansatte, kvinnene etc (Filstad, 2020).

Når det kommer til læring og implementering av ny kunnskap, så er man avhengig av både de formelle læringsaktivitetene, men også det uformelle praksisfellesskap. I de uformelle praksisfellesskapene vil implanteringen av den nye kunnskapen skje, mens de formelle læringsaktivitetene vil bidra til å spre læring og kunnskap mellom ulike praksisfellesskap (Filstad, 2020).

2.3.2 Erfaringslæring

I litteratur som omhandler politiet og læring så blir stadig erfaringslæring trukket inn som en mye brukt form for læring i politiet (NOU 2009:12; Filstad, 2020; Filstad, 2020). I Finstad-rapporten fra 2009 (NOU 2009:12) så omtales begrepet erfaringslæring. Her er erfaringslæring beskrevet som å lære av erfaring. Hvis man i tillegg strukturerer denne erfaringslæringen og gjør det til en del av organisasjonen kaller man det systematisk erfaringslæring. Erfaringslæring brukes for å unngå å gjøre samme feil igjen. Samtidig kan det diskuteres om erfaringslæring har en begrensning ved at den kun bygger på det man allerede vet og at den gjør at man sjeldent klarer å tenke helt nytt. (NOU 2009:12).

Erfaringslæring handler om å lære av erfaringer som har blitt gjort, både erfaringer en selv og andre har gjort. På en side av erfaringslæringen, så kan man gjøre en erfaring av et problem, finne en løsning på problemet og dermed gjøre det på en annen måte neste gang. Dette er enkeltkretslæring i erfaringslæringen. I enkeltkretslæringen finner man bare en løsning på det konkrete problemet, uten å gå nærmere inn på hvorfor det skjer. Man reflekterer ikke over hvilke grunnleggende verdier og virkelighetsoppfatninger som gjør at man handler som man

gjør, for å finne årsaken til problemet. Om man derimot gjør denne refleksjonen, endrer de grunnleggende verdiene som følge av denne refleksjonen og dermed løser problemet vil man få dobbeltekretslæring (Argyris, 2003). Uansett er det helt nødvendig å reflektere godt og grundig over erfaringen for å lære av den. Man må gjøre en gjennomgang av hva som skjedde og hvorfor det skjedde, for å skape en reell forståelse (Filstad, 2020).

2.4 Oppsummering

Dette kapitlet har redegjort for litteratur som er relevant når jeg skal undersøke problemstillingen «hvordan er tilbakemeldingskulturen en del av den uformelle læringen blant innsatsledere i politiet?»

Det man ser er at tilbakemeldinger er en dynamisk kommunikasjonsprosess mellom to personer som sier noe om prestasjonen til den som mottar tilbakemeldingen. Vi kan dele tilbakemeldinger inn i ulike typer, som negative tilbakemeldinger, positive tilbakemeldinger og ingen tilbakemeldinger. Videre kan de deles inn ut fra hva den rettes mot. Dette er da tilbakemeldinger om en oppgave, tilbakemeldinger om prosessen mot en oppgave, tilbakemeldinger med fokus på selvregulering og tilbakemeldinger på personnivå.

Tilbakemeldinger kan ha både positive og negative effekter, og for at de skal ha ønsket effekt bør tilbakemeldingen komme fra en person som er i posisjon til å gi tilbakemeldingen, senderens motiv må være godt og forholdet mellom senderen og mottakeren må være tillits- og respektfullt. Tilbakemeldingen bør gi hint om bedre løsningsalternativer, være anvendbar, være tilpasset til personen og helst være muntlig gitt. Det kan også i noen situasjoner være fordelaktig å gi tilbakemeldinger i en gruppe, ved at gruppen kan behandle tilbakemeldingen i fellesskap gjennom samtale og diskusjoner. En tilbakemelding bør åpne for en dialog. Tilbakemeldinger kan være kontinuitet og nærhet i tid øker sannsynligheten for læring. Hver enkelt persons tilbakemeldingsorientering er sterkt knyttet mot tilbakemeldingskultur, og den sier noe om hvor mottakelige personer er til å ta imot tilbakemeldinger og bruke de.

Organisasjonskulturen er også relevant å snakke om når man skal undersøke tilbakemeldingskulturen. Organisasjonskulturen handler om hvilke grunnleggende antakelser, normer og verdier som finnes innad i en organisasjon, som politiet, og som kommer til uttrykk gjennom holdninger og handlinger. Politiet har ikke en felles kultur, men noen trekk ved kulturen går igjen i større grad mellom ulike avdelinger, distrikt etc. Ett av disse trekkene er at kollegafellesskapet står sterkt.

Et aspekt ved kulturen er at den læres bort til nye medlemmer i gruppen. Å lære betyr å oppdage en feil, for så å korrigere den. Vi har to hovedtyper læring, som er enkeltkrets og dobbelkretslæring. Forskjellen mellom disse er at enkeltkretslæringen retter opp det konkrete problemet, mens dobbelkretslæring undersøke hva som er grunnen til at problemet oppstår i utgangspunktet og retter det opp dra bunnen slik at problemet ikke gjentar seg. Vi kan også analysere læring på ulike nivåer i en organisasjon. Dette er på individnivå, gruppenivå, organisasjonsnivå og systematisk nivå (som er på tvers av organisasjoner).

Kulturen har også en innvirkning på læring, da spesielt gjennom praksisbaserte fellesskap. Praksisbaserte fellesskap er uformelle fellesskap som dannes av personer som har en felles bekymring, et problem eller entusiasme for et tema, og gjennom disse fellesskapene utvikler du kunnskap og ekspertise gjennom sosial praksis og samhandling.

I denne sammenheng er det også verdt å nevne erfaringsbasert læring, som i stor grad eksisterer i politiet. Dette er en form for læring hvor man lærer av tidligere erfaringer som er gjort.

3 METODE

For å kunne skrive masteroppgaven må det benyttes metode. Metode handler om hvordan forskningen skal foregå. I denne oppgaven vil det dreie seg om hvordan jeg har innhentet informasjonen som ligger til grunn for oppgaven, videre hvordan jeg skal analysere denne informasjonen og til slutt hva den forteller meg (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). For å kunne skape kunnskap som skal ha faglig relevans for andre, er det helt nødvendig å anvende metode. Metoden jeg har valgt vil jeg redegjøre for i denne delen av oppgaven (Eget arbeid, 2020).

Veien mot denne oppgaven begynte for alvor våren 2020. Dette semesteret hadde vi faget «anvendt metode», hvor fokuset under hele semesteret var å forberede oss på masteroppgaven. Selve eksamen i dette faget var å skrive en prosjektskisse over masteroppgaven. I denne prosjektskissen skrev jeg store deler av metode-kapitlet som er brukt i denne oppgaven, selvfølgelig med bearbeiding og en del endringer, da oppgaven også har endret seg underveis. Jeg har flere steder i teksten referert til denne oppgaven, men det vil også forekomme steder i teksten som kommer fra oppgaven, men som ikke er referert til på akkurat det punktet.

3.1 Forskningsdesign

Jeg ønsker i denne oppgaven å undersøke fenomenet tilbakemeldingskulturen som en del av den uformelle læringen. Dette innebærer at jeg må utforske og beskrive de ansattes tanker, holdninger og handlinger, som kan omtales for myke data. Myke data kjennetegnes gjerne ved at man samler informasjon om fortolkningen av noe. Det er ikke altså ikke det man kan observere som blir dataene, men noen fortolkning eller opplevelse av den (Johannessen et al., 2011). Dette er informasjon som ikke nødvendigvis er så lett tilgjengelige. For å kunne få denne informasjonen tenker jeg at det er helt relevant å få en god dialog og dermed en nærhet mellom meg som forsker og de jeg skal forske på. På bakgrunn av dette kan jeg få en forståelse hva det sosiale fenomenet tilbakemeldingskultur. Dermed vil et kvalitativt forskningsdesign være metodikken som på best mulig måte vil belyse dette. Kvalitativt forskningsdesign er et design som er hensiktsmessig når man skal undersøke fenomener som man ikke nødvendigvis vet så mye om fra før (Johannessen et al., 2011; Thaagard, 2018; eget arbeid, 2020).

På en annen side så kunne jeg ha valgt en kvantitativ forskningsmetode og heller undersøkt tilbakemeldingskulturen blant et mye større antall politibetjenter i Norge. Men samtidig så vet

vi veldig lite om dette temaet og da egner ofte kvalitative forskningsmetoder seg bedre (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Samtidig ønsket jeg kun å undersøke én avdeling, som da blir et studieobjekt, og et studieobjekt kan også være en case. En case kjennetegnes gjerne ved at all oppmerksomhet rettes mot den ene casen og at man ønsker å få en mest mulig inngående beskrivelse av casen. Dette gjør at jeg tenker at casedesign også vil være relevant i denne oppgaven. Det som kjennetegner en casestudie er at forskeren innhenter mye informasjon om for eksempel en avdeling og undersøker denne detaljert og omfattende (Johannessen et al., 2011; eget arbeid, 2020).

3.1.1 Femenologi

I min problemstilling ønsket jeg å forstå tilbakemeldingskulturen som en del av den uformelle læringen fra informantenes perspektiv og mening. Jeg var ute etter det informantene tenker og tolker. Da vil en fenomenologisk tilnærming bli naturlig. Kvale og Brinkmann (2009) omtaler fenomenologien som «(...) en interesse for å forstå sosiale fenomener ut ifra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene, ut i fra den forståelsen at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 45). Det er altså informanten sin virkelighet som fenomenologien undersøker. I fenomenologien er fokuset på hvordan informanten opplever omverden og ikke på hvordan omverden er sett fra et annet perspektiv. I følge Kvale og Brinkmann (2015) bygger fenomenologien på at verden er slik som menneskene i den oppfatter den, og i fenomenologien beskriver man fellestrekkene som informantene gir uttrykk for (Thagaard, 2018).

Jeg har dermed valgt en et kvalitativt forskningsdesign med en fenomenologisk tilnærming. I tillegg har prosessen med utarbeidingen av problemstillingen vært eksplorativ, da det var lite forskning på temaet ved oppstart.

3.1.2 Hermeneutikk

For å kunne bruke informasjonen som informantene kommer med til noe, så må det gjøres en fortolkning av informasjonen. «Hermeneutikken fremhever betydningen av å fortolke folks handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende» (Thagaard, 2018, s. 37). I hermeneutikken finnes ikke noen egentlig sannhet, men heller et fokus på at fenomenene kan tolkes. Fenomenet må settes i sammenhengen det er en del av for å kunne skape forståelse (Thagaard, 2018).

Ved at jeg selv er en del av politiet, og dermed politiets kultur, vil kunne påvirke hvordan jeg analyserer dataene. Jeg er ansatt i politiet, har gått på Politihøgskolen og det er å forvente at jeg og informantene har en del felles erfaringer fra yrket. Informantene har en egen kultur på sin avdeling, men både jeg og informantene begge en del av politiet, med de felleskulturtrekk som politiet har. Dette kan ha ulemper, som jeg vil komme tilbake til, men det kan også ha fordeler. For i hermeneutikken kan refleksjonene jeg har rundt egne erfaringer være et godt utgangspunkt for forskningen (Thagaard, 2018), som de er i denne oppgaven.

3.2 Utvalg og rekruttering

I forskning vil det ha stor betydning for resultatet at utvalget av informanter er relevant for det som skal forskes på (Johannessen et al., 2011). Bakgrunnen for at jeg valgte innsatslederne i Bergen som avdeling å forske på er strategisk. Det at jeg har gjort en strategisk utvelgelse innebærer at man først må ha tenkt igjennom hvilken målgruppe som skal delta for at man skal få innhentet de nødvendige dataene (Johannessen et al., 2011).

I startfasen i av denne oppgaven var planen å forske på en operativ avdeling. Med operativ avdeling mener jeg en de avdelingene som består av de politifolkene som jobber ute i gata og som håndterer pågående hendelser. Det er de som får oppdragene fra operasjonssentralen, og det er gjerne det politiet som man ser i ute i gaten (eget arbeid, 2020). Grunnen til dette var at det er denne delen av politiet jeg har mest interesse for, kombinert med at jeg tenker at tilbakemeldingskulturen kan ha stor innvirkning på beredskapen på denne typen avdeling (eget arbeid, 2020). Videre har jeg også funnet ut at det er allerede gjort noe forskning på tilbakemeldinger i politiet på etterforskningsavdelinger (Henriksen, 2014; Riksadvokatens arbeidsgruppe, 2013).

Etter at man har tenkt igjennom hvilken målgruppe man ønsker skal delta for å få innhentet data, så må man velge ut personer i målgruppen som skal delta i studiet (Johannessen et al., 2011). Dette blir da en kriteriebasert utvelgelse. Mine kriterier var at avdelingen jeg skal undersøke er en operativ avdeling. Jeg ønsket også å snakke med informanter som hadde flere års erfaring fra politiet, da mitt utgangspunkt var at det var mer sannsynlig at de hadde gjort seg noen erfaringer og reflektert over dette med tilbakemeldinger. Samtidig ønsket jeg også å undersøke en avdeling som mestret dette med tilbakemeldinger og hadde en god tilbakemeldingskultur, og ved dette kunne skape en større forståelse av fenomenet og vise andre avdelinger hvordan de ansatte ved den aktuelle avdelingen opplevde bruken av tilbakemeldinger. Men å finne en avdeling som er god på dette, uten å ha forsket på området

og avdelingen er naturlig nok ikke mulig, for hvordan skulle jeg som forsker konkludert med at en avdeling som har en god tilbakemeldingskultur uten egentlig å ha noen innsikt i avdelingen. Som en del av prosessen med å forberede en problemstilling snakket jeg dermed med ulike personer jeg kjenner i politiet, og da kom det opp at en bekjent av meg delte interessen for bruk av tilbakemeldinger i politiet, og han mente at avdelingen han jobbet på var svært gode på dette. Kollegaen min jobber som innsatsleder i Bergen i Vest politidistrikt (eget arbeid, 2020).

Uten å vite noe mer om avdelingen han jobbet på, annet enn det han hadde fortalt, så tok jeg kontakt med lederen på nevnte avdeling og startet prosessen med å gjennomføre intervjuer av de ansatte. I utvelgelsen av informanter ble dermed ikke gjort med tanke på representativitet, men heller hensiktsmessighet (Johannessen et al., 2011).

3.2.1 Utvelgelsen av informanter innad på avdelingen

Ut ifra min egen erfaring med innsatsledere, så kan de fremstå som en relativt homogen gruppe. De er stort sett menn, i alderen mellom førti og femti år gamle. De har jobbet operativt i mange år og de har gjerne en del videreutdanning innenfor politiet. Videre har alle selvfølgelig gjennomført Politihøgskolen. Nettopp fordi gruppen mest sannsynlig vil være relativt homogen, så ønsket jeg å maksimere variasjonen innenfor avdelingen jeg skal undersøke. Å maksimere variasjonen betyr å velge personer som skiller seg ut fra hverandre eller de andre (Johannessen et al., 2011). Altså om det er personer som avviker fra det som er vanlig på avdelingen, så ønsket jeg å snakke med disse personene også, for eksempel om det jobber en kvinne eller en yngre person på avdelingen. Dette har jeg forsøkt å oppnå, ved at jeg intervjuer to kvinner som jobber på avdelinger. I tillegg intervjuet jeg også en som akkurat hadde fullført hospitantperioden på avdelingen og var ansatt som vikar.

For å rekruttere informantene kontaktet jeg lederen på avdelingen via mail. Jeg fortalte kort om studiet, masteroppgaven og at jeg ønsket å forske på hans avdeling. Han var positiv til dette og inviterte meg til Bergen på en av avdelingens fagdager. Jeg dro til Bergen og hadde et kort innlegg for nesten alle innsatslederne. Jeg forklarte kort hva masteroppgaven gikk ut på og de fikk utlevert informasjonsskrivet jeg hadde skrevet til informantene. Gjennom dette besøket så rekrutterte jeg alle informantene som jeg endte opp med å ha intervju med.

På avdelingen jeg forsket på er det elleve ansatte i tillegg til lederen. Det var ti personer som ønsket å delta på masteroppgaven, og etter noe frafall endte jeg opp med å intervjuer åtte av disse, som tabellen under viser en oversikt over.

Informantnummer	Stilling	Kjønn
1	Innsatsleder i Vest PD	Mann
2	Innsatsleder i Vest PD	Mann
3	Innsatsleder i Vest PD	Kvinne
4	Innsatsleder i Vest PD	Kvinne
5	Innsatsleder i Vest PD	Mann
6	Innsatsleder i Vest PD	Mann
7	Innsatsleder i Vest PD	Mann
8	Innsatsleder i Vest PD	Mann

Samtlige av informantene hadde relativ lang arbeidserfaring fra politiet, med graduering fra Politihøgskolen mellom 1987 og 2008. Halvparten av informantene hadde vært ansatt på avdelingen siden den ble startet i 2014, og flere av de har tidligere vært divisjonsledere og avsnittsledere ved patruljeseksjoner og lensmannskontor.

3.3 Datainnsamling

Datainnsamlingen i denne oppgaven er gjennomført gjennom semistrukturerte intervju. Dette betyr at jeg utarbeidet en overordnet mal for intervjuet som inneholder noen temaer og spørsmål som jeg ønsket å ta opp. Jeg hadde altså ha en plan på intervjuet, men samtidig er denne intervjuformen så fri at jeg kunne variere på rekkefølgen på temaene/spørsmålene og utelate/legge til spørsmål og temaer underveis i intervjuet. Friheten i semistrukturerte intervjuer vil føre til at de ulike intervjuene vil ta noe forskjellig retning. Det at jeg et strukturert intervju vil også stille større krav til meg som intervjuer, da jeg ikke kun kan lese opp fra spørreskjemaet. Jeg må fange opp det intervjuobjektet sier og finne gode oppfølgingsspørsmål basert på det hen forteller (Johannessen et al., 2011). Jeg valgte også å gjennomføre intervjuene èn-til-èn og ikke i gruppe for å få utdypende svar fra hver enkelt informant.

3.3.1 Gjennomføring av intervjuene

Utgangspunktet for denne oppgaven var at jeg skulle ha intervjuer ved oppmøte, altså at jeg dro til Bergen og intervjuet hver enkelt informant ansikt til ansikt over en ukes periode. Men i perioden hvor intervjuene var planlagt så var det betydelig smitte av covid-19 i området hvor jeg bor. Dette gjorde at jeg ikke anså det som forsvarlig å reise til Bergen og snakke med nesten alle ansatte på innsatslederavdelingen. Innsatslederne er kritisk samfunnspersonell og om jeg i verste fall hadde vært smittet av covid-19 uten å vite det selv, hadde jeg risikert å sette hele avdelingen i karantene. Intervjuene ble dermed gjennomført på Teams den samme uken som jeg hadde planlagt å reise til Bergen. Intervjuene ble gjennomført ved videosamtale, da jeg ønsket en best mulig forutsetning for kommunikasjonen gjennom at vi kunne se hverandre.

Det jeg oppdaget underveis i intervjuene var at det informantene fortalte ikke nødvendigvis var det jeg hadde sett for meg. Dermed ble det også en del endringer i hvert enkelt intervju underveis i intervjuene. I alle intervjuene var det spørsmål fra intervjuguiden som ble utelatt, samtidig som jeg spurte informanten om spørsmål som jeg ikke hadde forberedt i intervjuguiden. Intervjuene ble således mer ustrukturerte enn strukturerte.

I intervjuene ønsket jeg at informantene i størst mulig grad skal kunne fortelle om de ulike temaene uten at jeg legger noe føring og i minst mulig grad påvirker svarene til informantene. Dermed stilte jeg mye åpne spørsmål (Johannessen et al., 2011). Videre brukte jeg det som informantene fortalte til å føre samtale videre, ved å komme med mer detaljerte oppfølgingsspørsmål etter hvert som nye momenter dukker opp i samtalen. Det var også dette som i stor grad gjorde at intervjuene ble mindre strukturerte enn det som var planen.

Innledningsvis i intervjuene så hadde jeg en uformell samtale med hver enkelt informant for å skape en best mulig grunnmur for videre samtale. Jeg forklarte også hvordan intervjuet ville foregå. Dette ble gjort før jeg skrudde på lydopptakeren. Intervjuene ble tatt opp på lyd på diktafon og jeg skrev ned korte notater underveis i intervjuene. Disse notatene ble brukt til å huske temaer og spørsmål jeg måtte huske å stille informantene senere i intervjuet.

Intervjuene varte mellom 30 og 60 minutter, da det var en del forskjell mellom informantene på hvor mye de hadde å fortelle om temaet. Avslutningsvis ble hver enkelt informant spurt om de hadde noe de ønsket å legge til i intervjuet, slik at jeg skulle minimere sannsynligheten for at det var relevant informasjon som jeg ikke fikk.

3.4 Dataanalysen

Siden jeg valgte en fenomenologisk tilnærming ble det viktig å tolke datamaterialet, ved å forsøke å forstå meningen bak informantenes tanker (Johannessen et al., 2011). Denne prosessen begynte med at jeg transkriberte alle intervjuene. Intervjuene er i utgangspunktet skrevet ordrett ut ifra det informanten sa, men jeg fjernet ord som «eh», «hm» og lignende. Jeg fjernet også påbegynte setninger som informanten ikke fullførte og som dermed ikke ga noen mening. Deretter lagret jeg dokumentene, før jeg laget kopier som jeg jobbet videre med. I det neste steget i prosessen så endret jeg setningsoppbyggingen i setninger som ble veldig muntlig og som ga lite mening når man kun leste dem. Samtidig som jeg transkriberte, så gjorde jeg meg opp noen tanker og meninger rundt temaer for analysen.

Deretter la jeg tekstene fra intervjuene inn i Nvivo, hvor jeg gjorde kodingen av tekstene. Koding handler om å systematisere og markere hva teksten inneholder (Johannessen et al., 2011). I Nvivo gikk jeg systematisk gjennom hvert enkelt intervju og sorterte setninger og avsnitt inn i ulike noder. Nodene var temaer for innholdet i teksten og jeg hadde dermed induktive koder. Ved å gjøre dette skapte jeg en bedre oversikt over teksten og det ble lettere å finne meningen i tekstene (Johannessen et al., 2011).

Når jeg lagde noder forsøkte jeg i stor grad å bruke begreper som informantene selv brukte, som «støtte» og «erfaringsdeling». Samtidig som jeg gjorde denne prosessen, så noterte jeg meg ned tanker og mønstre jeg så underveis. Når jeg var ferdig med kodingen av materialet, så laget jeg nye kategorier som omfavnet mer enn de opprinnelige nodene. Således la jeg sammen noder som hørte inn under samme kategori. Kategoriene jeg endte opp med var «læring», «kultur», «personlige egenskaper som kulturpåvirker», «refleksjon», «tilbakemeldinger» og «avdelingen».

3.5 Forskningskvalitet

I dette delkapittelet vil jeg drøfte oppgavens kvalitet opp mot metodiske begreper, som validitet, reliabilitet og generalisering. Jeg vil også gjennomgå etiske problemstillinger som har vært relevante og gjøre rede for taushetsplikten og anonymiteten i oppgaven. Avslutningsvis vil jeg gjøre en kritisk gjennomgang av valgt metode og design.

3.5.1 Validitet, reliabilitet og generalisering

I denne oppgaven og forskning generelt er det viktig å ikke glemme at empirien ikke er selve sannheten. Dataen representerer virkeligheten i ulik grad, avhengig av dataen. (Johannessen et al., 2011). I denne oppgaven vil jeg kunne avdekke en type sannhet, med en riktig bearbeiding av dataene av meg som forsker. Men dette blir informantenes sannhet om

tilbakemeldingskulturen, altså hvordan tilbakemeldingskulturen oppleves i deres subjektive virkelighet.

Relabilitet er sentralt innenfor forskning, og dette handler om i hvilken grad funnene som er gjort er pålitelige, altså om det faktisk beskriver virkeligheten (Johannessen et al., 2011). Dette betyr også i hvilken grad en annen forsker som hadde brukt de samme metodene ville gjort de samme funnene ved en senere anledning (Thagaard, 2018) Det avhenger av hvilke data som innhentes, hvordan de brukes og videre hvordan de analyseres (Johannessen et al., 2011). For å styrke relabiliteten i denne oppgaven metodiske prinsipper fulgt og beskrevet godt.

Videre er det viktig å være bevisst på validiteten. Validitet kan deles inn i tre ulike typer, som er begrepsvaliditet, ekstern validitet og objektivitet. Begrepsvaliditet handler om man faktisk måler det man ønsker å måle. I denne oppgaven har jeg valgt å undersøke de ansattes opplevelse av tilbakemeldingskulturen som en del av den uformelle læringen på deres avdeling. For å kunne finne ut av dette er det helt nødvendig å snakke med informantene, da deres opplevelse ikke er observerbar. Dette er tanker og meninger som er skjult for omverdenen. Det er kun gjennom en god samtale eller da intervju at dette kan komme i lyset for meg som forsker. Men selv om forskningsdesignet og datainnhentingemetoden kan stemme overens med problemstillingen, så er det fortsatt andre faktorer som kan gjøre utslag i validiteten. Det kan oppstå en kognitiv skjevhet, ved at jeg kun bemerker meg informasjon som bekrefter det jeg allerede «vet» (Johannessen et al., 2011). Altså informasjon som støtter min mening og oppfatning. Jeg kjenner en av informantene, og han hadde i forkant av denne oppgaven fortalt meg at han syntes at de var gode på å gi hverandre tilbakemeldinger på avdelingen hvor han jobbet. Jeg kjenner ikke denne avdelingen utover informasjonen jeg fikk av ham, og dermed vil det han fortalte meg være den eneste inngangsverdien jeg hadde om avdelingen før jeg startet. Det kan gjøre at jeg som forsker kun ser informasjon som bekrefter det jeg allerede «vet» om avdelingen, og dette har jeg hatt et bevisst forhold til for å forebygge (Eget arbeid, 2020).

Når det kommer til informantene, kan de også ha en kognitiv skjevhet, som gir utslag på intervjuet. Vi mennesker har en tendens til å si og gjøre det som er forventet av oss, og ikke akkurat det vi faktisk tenker og ønsker. Det betyr blant annet at folk gjerne fremstiller seg selv på en god måte eller svarer det de tror du ønsker når du stiller de et spørsmål (Johannessen et al., 2011). For å forhindre dette forsøkte jeg å formulere spørsmålene mest mulig åpent. Jeg

lot informanten selv fortelle det hen syns var relevant, før jeg fulgte opp med oppfølgingsspørsmål til det vedkommende sa. Dermed kunne jeg unngå at jeg la ordene i munnen på informantene og regelrett forteller de hva slags svar jeg ønsket (Eget arbeid, 2020).

Den andre typen validitet er ekstern validitet og handler om i hvilken grad man kan overføre de funnene man har gjort til liknende fenomener (Johannessen et al., 2011). Denne oppgaven har ingen intensjon om ekstern validitet. Utvalget er lite og strategisk utvalgt, og man vil ikke kunne si at siden denne avdelingen opplever tilbakemeldingskulturen og den uformelle læringen slik, så opplever alle ansatte i politiet tilbakemeldingskulturen hos dem på samme måte. Men gjennom å ha intervjuet èn avdeling, så vil man for det første kunne si noe om den konkrete avdelingen. Videre vil denne forskningen kunne være et utgangspunkt for videre forskning på politiet som helhet.

Den siste typen validitet er bekreftbarhet. Bekreftbarheten skal sørge for at forskningen man gjør ikke er et resultat av forskerens subjektive meninger og oppfatninger, men heller et resultat av forskningen (Johannessen et.al, 2011). For å kunne ha bekreftbarhet har jeg belyst hele forskningsprosessen, gjennom å skrive hvilke valg og prioriteringer jeg har gjort og hvorfor jeg har gjort de. Dette gjør at leserne at min oppgave i etterkant kan vurdere forskningen jeg har gjort (eget arbeid, 2020).

3.5.2 Etiske problemstillinger

I all forskning vil det være etiske problemstillinger. I den forbindelse er det utviklet retningslinjer fra den nasjonale forskningsetiske komité. Disse er kan samles til tre temaer; retten til selvbestemmelse og autonomi, plikten til å respektere informantenes privatliv og at jeg som forsker har et ansvar for å unngå skade. To av disse temaene har vært aktuelle i min forskning. Den første er informantens rett til selvbestemmelse og autonomi. Dette innebærer at informantene jeg forsket på selv skulle få bestemme om de ønsket å bidra i forskningen eller ikke. For at informantene skal kunne ta stilling til dette måtte jeg gi god informasjon om oppgaven. De måtte også tydelig informeres at de når som helst kan trekke samtykket sitt til å delta i forskningen og at informasjonen som kommer frem kun skal behandles av meg (Johannessen et al., 2011). Dette gjorde jeg gjennom informasjonsskrivet som alle informantene fikk utdelt og signerte på.

I denne oppgaven har jeg først tatt kontakt med lederen på avdelingen, som var svært positiv til at avdelingen skulle bidra til forskningsoppgaven. Da jeg var på besøk hos avdelingen sendte jeg en liste rundt i lokalet, slik at de som ønsket å delta i forskningen kunne skrive seg på en liste. Dette gjorde at de andre på avdelingen, inkludert lederen deres, kunne se hvem som ville bli med på forskningen og hvem som ikke ville det. Alle som var tilstede denne dagen skrev seg opp på skjemaet, og sett i etterkant kunne dette vært løst på en bedre måte. Jeg ønsket ikke at noen på avdelingen skulle føle seg presset til å delta på forskningsoppgaven og at samtykket de ga til å delta i forskningen skulle være helt og faktisk frivillig. Da jeg kontaktet hver enkelt informant i etterkant, så var den en som fortalte meg at han ikke ønsket å delta hvis det ikke var veldig viktig for oppgaven. Han deltok dermed ikke.

Videre har jeg en plikt til å respektere informantenes privatliv. Det er de som skal ha råderett over hvilken informasjon fra dem som kommer frem. De skal ha mulighet til å nekte opplysninger om dem selv å komme frem (Johannessen et al., 2011). Samtidig tenker jeg også at de bør ha mulighet til å kunne kontrollere hvilken informasjon *fra* dem som kommer frem. Hvis noen ønsker å lese igjennom transkriberingen for eksempel, så burde de få mulighet til dette. Jeg opplevde også underveis i intervjuene at noen av informantene sa direkte at jeg ikke måtte ta med det de sa rett forut i oppgaven. Informasjonen informanten da siktet til er ikke tatt med i transkriberingen.

3.5.3 Taushetsplikt og anonymitet

Alle ansatte i politiet har taushetsplikt (Politiregisterloven, 2010) (Forvaltningsloven, 1970), og dette gjelder jo også da mine informanter. Dette var noe jeg var opptatt av å påpeke for informantene jeg intervjuet. Dette gjorde jeg ved å fortelle om taushetsplikten og at det var viktig at de ikke brøt denne på informasjonsmøtet jeg hadde med informantene. For å ytterligere ivareta taushetsplikten har jeg også fjernet noe informasjon (som ikke er relevant) rundt oppdrag som de forteller om i direkte sitat i oppgaven. Selv om det informantene fortalte om ikke er å anse som brudd på taushetsplikten ønsket jeg å være helt sikker på at andre personer ikke kan knytte det informantene fortalte om til enkeltoppdrag.

Utgangspunktet for denne oppgaven var at både avdelingen og hver enkelt informant skulle være anonyme. Men samtidig så ønsket jeg å løfte den gode kulturen og arbeidet som informantene mente at de gjorde. Derfor spurte jeg informantene om hva de tenkte rundt om avdelingen skulle holdes anonym eller ikke, da jeg var på besøk hos avdelingen. Da var alle

enige om at de ønsket at det skulle komme frem i oppgaven hvilken avdeling jeg hadde forsket på.

Det var også en problemstilling rundt det at informantene kunne være i stand til å identifisere hverandre, ut ifra hva som blir sagt i intervjuene. Jeg snakket med informantene om dette da jeg besøkte dem i Bergen, og de syntes det var i orden om de var i stand til å identifisere hverandre. Men jeg har allikevel forsøkt å eliminere muligheten for dette ved å ikke henviser til identifiserende informasjon om hver enkelt i oversikten over informantene, som hvilken av informantene som er vikar.

3.5.4 Kritisk refleksjon over valgt design og metode

Denne oppgaven har en kvalitativ fenomenologisk tilnærming. Innledningsvis ble det også nevnt at casedesign kunne vært relevant. Dette fordi oppgaven kun undersøker en enkelt avdeling, da en case. Det var lenge en vurdering om oppgaven skulle være rettet mer mot et casedesign anså jeg at problemstillingen måtte endres til noe annet. Men på bakgrunn av oppgavens omfang opp mot det at jeg forsker alene, så landet jeg fenomenologien. Samtidig vil det også være vanskelig å kunne konkludere med hva som skal til for at en avdeling har god tilbakemeldingskultur og hvordan jeg eventuelt skulle være i stand til å måle dette (Eget arbeid, 2020).

Det ble også vurdert å gjennomføre en kvantitativ datainnsamling. Ved en kvantitativ tilnærming kunne oppgaven sagt mer om tilbakemeldingskulturen som en del av den uformelle læringen i politiet som helhet ved at man hadde fått informasjon av langt flere informanter. Med ved en kvantitativ tilnærming, med spørreundersøkelser, tror jeg det hadde vært vanskelig å formulere gode spørsmål. Nettopp fordi området ikke er forsket på tidligere, i hvert fall ikke i norsk politi. Som erfart gjennom intervjuene, så var det vanskelig å planlegge med de riktige spørsmålene på forhånd, når man ikke visste noe om hva informantene ville fortelle.

Jeg er selv politi og dermed ansatt i samme organisasjon som informantene jeg ønsker å snakke med. Dette har sine fordeler, som at jeg er engasjert i å finne ut mer, jeg ønsker å bidra til å videreutvikle min egen etat og jeg kjenner etaten godt. Politiet for har for eksempel et litt eget fagspråk, som jeg mener er en fordel å kjenne godt når man går i slike samtaler med politifolk (eget arbeid, 2020). Dette ble også synliggjort ved at det var en av informantene

som nevnte, utenfor intervjuet, at han var glad for at jeg var politi, da dette gjorde at de hadde en bedre tillit til meg.

Med det kan også være klare ulemper med å forske på egen etat. For det første er jeg veldig tett innpå organisasjonen. Dette kan gjøre det vanskelig å se helhetsperspektivet, og at man heller fokuserer på enkeltelementer. Jeg som forsker har jo også mine oppfatninger og meninger som jeg tar med meg inn i denne forskningen. Politiets tilbakemeldingskultur har interessert meg siden jeg kom inn i etaten, og jeg har naturlig nok dannet meg et bilde av hvordan denne tilbakemeldingskulturen er. Når jeg da gikk inn i forskningen og spesielt i samtale med informantene er det viktig at jeg er bevisst min egen oppfatning og opplevelse av tilbakemeldingskulturen i politiet. Jeg har etter beste evne forsøkt å ikke gi uttrykk for mine egne meninger og holdninger ovenfor informantene, slik at jeg kan risikere å påvirke informanten med min subjektive oppfatning (eget arbeid, 2020).

I prosessen med å komme frem til denne problemstillingen, så har jeg også hatt mange runder med meg selv og med kollegaer. Min opplevelse er jo at tilbakemeldingskulturen i politiet har mye utviklingspotensialet, men det er ikke det jeg ønsker å fokusere på i denne oppgaven. For det første, fordi jeg ikke ønsker å skrive en oppgave med en negativ vinkling om politiet. Min opplevelse er at politiet ofte får kritikk, og det fokuset ønsker ikke jeg i min oppgave. Jeg ønsket å skrive en oppgave som kanskje kan inspirere andre. Derfor har jeg valgt å fokusere på en konkret avdeling, hvor informasjonen jeg har på forhånd om avdelingen er positiv: en av de ansatte der mener sterkt at avdelingen har en god tilbakemeldingskultur (eget arbeid, 2020). Dette gjorde det også desto viktigere å faktisk se objektivt på avdelingen, selv om holdningene jeg hadde i forkant, for å ikke kun se informasjonen jeg forventet og ønsket å finne.

I denne oppgaven har jeg forsket alene, som betyr at det til syvende og sist alltid var jeg som måtte ta ulike vurderinger og beslutninger. Fordelen med å være flere som forsker sammen er at det for det første vil kunne øke kreativiteten. Man har ulike perspektiver og ulikt utgangspunkt, som gjør at man kan komplementere hverandre. Det at man har ulike perspektiver øker sannsynligheten for å gjøre gode funn i dataene. Samtidig vil det at det har vært flere som har observert, innhentet og analysert dataene øke tryggheten i funnene. Å være flere øker rett og slett tryggheten i funnene, samtidig som det øker sannsynligheten for overraskende funn. (Eisehardt, 1989). Denne fordelene har jeg dessverre ikke. Jeg har tenkt mye på dette å forske alene. Utgangspunktet mitt er at jeg gjerne skulle ha skrevet

masteroppgaven sammen med noen, men det er ingen som ønsket å skrive om temaet jeg har valgt. Dette er samtidig et tema som har opptatt meg i mange år og dermed ønsker jeg å bruke muligheten som masteroppgaven gir til å få gå dypt inn i et tema som interesserer meg (eget arbeid, 2020). Ulempene ved å forske alene er noe jeg har forsøkt å være bevisst gjennom hele prosessen og forsøkt å kompensere for ved å snakke om og diskutere oppgaven med personer rundt meg.

I denne oppgaven har jeg også undersøkt avdelingens verdier, men kun gjennom intervjuer. I denne sammenheng er det da relevant å trekke frem forskjellen på forfekte verdier og bruksverdier. Forfekte verdier er de verdiene som man kommuniserer og ønsker å stå for utad. Mens bruksverdiene er de verdiene som faktisk ligger bak handlingene og normene i kulturen. Det er ikke nødvendigvis ikke sånn at bruksverdiene og de forfekte verdiene er de samme (Schein, 2010). Dermed kan det være at verdiene jeg har funnet i denne oppgaven kun er de forfekte verdiene som eksisterer på avdelingen. Men ved å gjennomføre intervjuene på den måten jeg gjorde, hvor jeg ikke spurte om verdier, men heller analyserte verdiene ut ifra hva informantene snakket om i intervjuet, så tror jeg at dette kan ha bidratt til at jeg i større grad har funnet bruksverdier. Men det vil nok uansett være verdier som ikke kom frem i intervjuene og som dermed ikke er belyst i denne oppgaven.

3.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg nå gjort rede for metoden som er brukt i oppgaven. Oppgaven har et kvalitativt forskningsdesign med en hermeneutisk fenomenologisk tilnærming. Utvalget av informanter er gjort strategisk, og datainnsamlingen er gjort gjennom individuelle forskningsintervjuer. I analysen av materialet har jeg behandlet teksten og kodet den. Jeg har også drøftet validiteten, reliabiliteten og generaliseringen. Avslutningsvis har jeg drøftet etiske problemstillinger, taushetsplikten og anonymiteten, før jeg gjorde en kritisk refleksjon over design og metode.

4 EMPIRISKE FUNN

Problemstillingen som skal belyses er hvordan tilbakemeldingskulturen er en del av den uformelle læringen blant innsatsledere i politiet. For å besvare dette har jeg intervjuet åtte innsatsledere som jobber i Bergen, og det er i dette kapitlet jeg vil gjøre rede for hovedfunnene i det de har fortalt meg. For å få frem dette har jeg delt inn kapitlet i de ulike forskningsspørsmålene, slik at jeg besvarer hva informantene fortalte i hvert enkelt spørsmål. Kapitlet vil dermed starte med å gjøre rede for hvordan innsatslederne definerer en tilbakemelding og hvordan praksisen er for å gi tilbakemeldinger, for deretter å fortelle hvilke verdier og holdninger som kan ligge til grunn for bruken av tilbakemeldinger. Avslutningsvis vil det gjøres rede for hvilken læringseffekt informantene mener at tilbakemeldinger har.

4.1 Informantenes definisjon av tilbakemeldinger

Da tilbakemeldinger er et begrep som kan tolkes på ulike måter i dagligtalen så startet hvert intervju med at hver informant ble bedt om å fortelle hva en tilbakemelding er. Informantene mente at en tilbakemelding er en respons på noe som har blitt gjort.

15: «Det å gi tilbakemeldinger er en mulighet til å kunne gi subjektive tilbakemeldinger på hvordan man har oppfattet en situasjon og hvordan man har oppfattet en hendelse og vedkommende måte å håndtere det på. Det å gi tilbakemelding er udelt positiv, selv om den tilbakemeldingen kanskje innimellom er litt vond å få.»

Flere av informantene delte også tilbakemeldingene inn i to grupper. Dette er tilbakemeldinger som er positive, mens den andre gruppen var negative tilbakemeldinger. Videre påpekte de også at en tilbakemelding skulle ha en mening og et innhold. Det kom også frem at tilbakemeldinger er et verktøy for å lære og skape motivasjon. Det ble også sagt at non-verbal kan oppfattes som en tilbakemelding, men at en tilbakemelding i sin definisjon bare er verbalt.

Likevel, når vi kom videre ut i intervjuet og begynte å snakke om hvordan de gjennomførte de månedlige møtene de har, så var det flere som snakket om spørsmål som en del av erfaringslæringen når jeg spurte om bruken av tilbakemeldinger. Samtidig, når de blir spurt så anser de ikke spørsmål som en tilbakemelding.

4.2 Informantenes definisjon av tilbakemeldingskultur

Seks av informantene redegjorde innledningsvis i intervjuet for hva de mener ligger i ordet tilbakemeldingskultur.

I5: «Det å ha en tilbakemeldingskultur, eller en god tilbakemeldingskultur da er åpenhet i miljøet for å gi hverandre den konstruktive eller ha den konstruktive dialogen.»

Det var gjennomgående at informantene handlet om hvor stort rom det var for å gi tilbakemeldinger i en gruppe, altså hvor stor aksept, forventning og åpenhet det var rundt det å gi hverandre tilbakemeldinger. Det var viktig at dette gjaldt både positive og negative tilbakemeldinger.

I7: «At det rett og slett er akseptert å komme med og motta tilbakemeldinger».

Informant 5 sa også at tilbakemeldingskultur handler om at det er en forventning i gruppa om å gi hverandre tilbakemeldinger. For at man skal ha en god tilbakemeldingskultur må man gi tilbakemeldinger som faktisk betyr noe, og at man har tilbakemeldinger som ikke bare er overfladiske. Man skal være modig i prosessen rundt å gi hverandre tilbakemeldinger og tilbakemeldingene skal ha godt innhold. Graden av åpenhet er også viktig i en tilbakemeldingskultur.

I3: «Tilbakemeldingskultur. Da tenker at det er det er det rommet som er for at det skal være lov å gi tilbakemeldinger, (...) at det kan bli tatt opp, reflektert over og at du kan gjerne kan få komme med tilsvar, slik at det blir en toveis-kommunikasjon i tilbakemeldingen. Det synes jeg er litt viktig. Men det var jo en god tilbakemeldingskultur selvfølgelig. Men tilbakemeldingskultur kan jo snus litt så negativt. Hvis det er folk som føler at de for eksempel stiller opp på IP-trening og at en konsekvent blir hakker på eller at du føler at du har liksom aldri godt nok, så blir det en negativ tilbakemeldingskultur»

Som informant 3 påpeker må heller ikke tilbakemeldingene bli gjentakende og ha en negativ effekt på den som mottar den. En god tilbakemeldingskultur skal løfte prestasjonene til medlemmene i gruppa og oppleves positivt.

4.3 Praksisen for å gi tilbakemeldinger

I denne sammenheng bruker jeg begrepet praksis for å forklare hvordan bruken av tilbakemeldinger er på avdelingen over tid, altså hvordan bruken av tilbakemeldingene foregår på det jevne og over tid. Bruken av tilbakemeldinger på det jevne og over tid vil si noe om hvordan innsatslederne mener de skal bruke tilbakemeldinger og hvilke normer som ligger i bruken av dem. (Filstad, 2020)

Så etter å ha analysert intervjuene ble det tydelig at tilbakemeldinger i størst grad gis på seksjonsmøter, deretter i vaktbytter, skriftlig og ellers i hverdagen.

4.3.1 Seksjonsmøtene

Ca en gang i måneden har innsatslederne et seksjonsmøte, hvor alle innsatslederne samles og har en dag sammen med blant annet faglig påfyll. På slutten av denne dagen har de en del som de kaller runden rundt bordet eller erfaringslæring. Her får alle innsatslederne ordet til å si det de måtte ønske. Det kan være trivielle ting, som oppdatering av et tiltakskort. Men det er også en mulighet de bruker til å dele erfaringer som de har gjort på oppdrag. Dette foregår ved at den enkelte innsatsleder forteller om det konkrete oppdraget, hvilke vurderinger som ble gjort, hvordan det gikk etc, før resten av innsatslederne har mulighet til å stille spørsmål, kommentere og diskutere oppdraget. Som en del av denne erfaringslæringen gir de også tilbakemeldinger til hverandre og løser oppdraget i fellesskap. Samtlige av informantene tok opp og fortalte om disse møtene. Flere av informantene omtalte det som en form for erfaringslæring og erfaringsutveksling.

I1: Da blir oppdraget presentert, og så er det litt avhengig av om man stykker det opp i bolker eller om man venter til slutt også løser egentlig oppdraget på nytt. Det er kjempe positivt. Da har man muligheten til en fullstendig gjennomgang med mange kloke hoder. Vi løser oppdraget, så kan man sammenligne det med hvordan oppdragsløsningen kunne vært. Alternativet er at man inne imellom bare får tilbakemeldinger på disponeringer eller beslutninger man har tatt underveis. Som her kunne du tenkt annerledes eller her sier rutinen det her, istedenfor det man faktisk gjorde.

Men samtidig som flere informanter forteller at det gis tilbakemeldinger under seksjonsmøtene, så stiller de først og fremst hverandre spørsmål som en del av erfaringslæringen. De stiller spørsmål på den ene siden med hensikt om å forstå mer rundt

oppdraget, mens på den andre siden så stiller de også spørsmål som en del av refleksjonen og erfaringslæringen til den enkelte innsatsleder det gjelder. Det fremstår som at dette er den største delen av erfaringslæringen og at tilbakemeldinger kommer i andre linje. Det virker også som at det i større grad blir stilt spørsmål rundt et oppdrag, enn at det blir gitt tilbakemeldinger. Dette virker gjennomgående i bruken av tilbakemeldinger og erfaringslæring på avdelingen.

I8: «tilbakemeldingene starter gjerne med spørsmål om gjennomføringen av oppdraget, som «hvordan løste du det egentlig?» og videre over på momenter i oppdragsløsningen. Etter dette gir man kanskje en tilbakemelding på hva man syntes om det.

I6: Det er ikke sikkert det kommer så veldig mye direkte tilbakemeldinger, som «dette var bra» eller «hvorfor gjorde du det?». Men jeg tror at ved å være aktiv og stille de spørsmålene, «hva var det som skjedde?», «hva tenkte du da?» og «hva hendte der?» og «hvorfor endte vi opp sånn?», så tvinger det en til å tenke igjennom hvordan i all verden var det egentlig jeg havnet der. Selv om det ikke er en direkte tilbakemelding, så er det en veldig nyttig selvevaluering. Ordet «tvinger» blir kanskje feil, men at man mer eller mindre frivillig går igjennom og analyserer sitt eget oppdrag og sine egne løsninger, tror jeg er veldig nyttig.

Men spørsmålene kan være at man for eksempel spør om den aktuelle innsatslederen har tenkt på en konkret alternativ løsning på noe, altså et spørsmål som kunne vært omformulert som en tilbakemelding. Dette kan det tolkes som en tilbakemelding, da sender foreslår en løsning som hen mener er bedre. Likevel mener de ikke at dette er en tilbakemelding, men heller en innsigelse. Som man ser av sitatet ovenfor, så omtaler også informant 6 «hvorfor gjorde du dette?» som en tilbakemelding.

Erfaringslæringen har to hovedfunksjoner. På den ene siden så er den en ren læringsarena, hvor innsatslederne kan lære av hverandres erfaringer, innspill og tilbakemeldinger. Men på det andre siden så brukes også denne arenaen til å søke støtte i oppdrag som har vært.

I5: «For det er en utrolig krevende funksjon det å være innsatsleder. Du har vanvittig med ansvar og tar noen hårete beslutninger på svært korte øyeblikk, og hvis du da stiller uforberedt i den rollen der, så er du skjør».

Rollen som innsatsleder mye av den enkelte og det ligger også mye ansvar på hver enkelte. Dermed bruker innsatslederne erfaringslæringen til å søke en støtte blant de andre innsatslederne i måten man løste oppdraget på.

I5: «Så han som kanskje går inn i rommet der og legger frem saken litt søkende i forhold til hva mener andre om dette og kanskje søker litt støtte. Han får faktisk den beslutningsstøtten eller støtten til å håndtere beslutningen. Beslutningsstøtten, den skulle jo være i øyeblikket der selvfølgelig. Men han får bekreftelse etter på at det å vise mot og intergritet; det er faktisk trygt. Så det blir ofte en orientering, en runde rundt bordet med innsigelser og spørsmål, både positive innsigelser og hvis det er noe som litt sånn negativt eller oppfattes som negativt, og så er det ofte en sånn avrundning hvor man lander og konkluderer med dette var veldig bra og er eksempel til etterfølgelse eller neste gang skal vi kanskje gjøre det litt annerledes.»

Tilbakemeldinger kan også bli gitt for å støtte den som mottar den, ved at de andre innsatslederne sier og viser at de støtter beslutningen som måtte tas.

4.3.2 Vaktbytte

Mellom hvert vaktbytte treffer påtroppende og avtroppende innsatsleder hverandre ved bilen. Her pakker de om bilen og klargjør til at påtroppende skal ta over. I denne sammenheng har de en uformell samtale hvor avtroppende forteller om det som har skjedd på vekten som har vært, av det som er verdt å videreformidle eller dele. Den ene informanten forteller at dette er noe de har besluttet som gruppe, at de skal se hverandre i øynene hver dag. Så dette møtepunktet har flere funksjoner. De bruker det til å videreformidle informasjon som er nyttig å vite for påtroppende og å diskutere oppdrag som har skjedd, men dette er også en arena hvor de følger hverandre opp. De følger med på hverandre for å kunne fange opp hvis noen oppdrag har påvirket avtroppende innsatsleder slik at man bør gjøre noe videre tiltak. Det diskuteres mye fag i disse møtene, og i den sammenheng kan det også gis tilbakemeldinger.

I7: I vaktskiftene har man også et treffpunkt mellom påtroppende og avtroppende innsatsleder treffes. I denne sammenheng blir det gitt tilbakemeldinger.

Men det fremstår på informantene som at det egentlig ikke gis så mye tilbakemeldinger her, men heller at de i størst grad diskuterer, drøfter og reflekterer over oppdragene i fellesskap.

I5:: Det er den uformelle samtalen på hvert vaktbytte, når vi står ved bilen og laster inn og ut utstyr, så spør jo jeg alltid avtroppende hva som har skjedd i dag og så forteller han om de oppdragene som er kanskje greit å dele på og videre bringe, og så er det tid og rom for spørsmål og innsigelser. «Men hva tenkte du da?» og «hvorfor gjorde du sånn?» Det gjør vi når vi har tid til det.

En av informantene forteller om en brann hvor han var innsatsleder. I den brannen omkom det flere personer. Han forteller videre:

I1: Der påtroppende kom inn en time før, bare for å sette seg ned sammen og gå igjennom oppdraget. Hvilke disponeringer har vi gjort som vi skal være trygge på var bra og hvilke justeringer må man eventuelt ta høyde for. Dette blir det gjort med det formålet at «her skal jeg være tilstede og gi støtte». Samtidig som det gir en effekt av læring, både for at det gir en bekreftelse på de disponeringene som er gjort bra også et tankekors for de disponeringene som kanskje kunne vært gjort annerledes. (...) Så er det jo også sånn at vi må, spesielt i overlappingsmøtene, vurdere tid og sted for justeringer kontra støtte og tilbakemeldinger. Det kommer jo ann på hvor emosjonelt det oppdraget har vært.

Ved vaktbyttene vil oppdragene enda være ferske og etter krevende oppdrag kan man ha reaksjoner som må hensyntas i slik gjennomgang. Som informant 1 påpeker, så vil vaktbytte være en arena hvor man kan gi tilbakemeldinger, men det viktigste er å være tilstede og gi støtte til den innsatslederen som eventuelt måtte trenge det. Læringen kommer i andre rekke etter det emosjonelle er ivaretatt. Så innholdet i disse vaktbyttene er helt avhengig av vakten som har vært og hva som har skjedd på den.

4.3.3 Hospitantperioden

For å bli innsatsleder i Vest PD må du først få et operativ lederkurs, som er et treukers teorikurs. Etter dette er fullført kan man søke på hospitantstillingene hos innsatslederne. Hvis du blir tatt opp som hospitant vil du gjennomføre en åtte måneders opplæringsperiode, hvor du vil ha din egen faste veileder. Totalt seks av disse månedene vil man være ute og kjøre patrulje sammen med veilederen din. Den første perioden vil hospitanten i stor grad være observatør, før man går over til at hospitanten er den som styrer oppdraget (men med mye veiledning av veileder underveis). Mens den siste perioden vil veileder være mye mer passiv.

Etter hospitantperioden vil hospitanten ha en avsluttende samtale, hvor man får bestått eller ikke bestått på hospitantperioden. Først etter dette kan man søke jobb hos innsatslederne.

Som hospitant så kjører man som nevnt alltid sammen med en erfaren innsatsleder, og hospitanten vil da få kontinuerlige tilbakemeldinger i forbindelse med oppdrag. Disse tilbakemeldingene går på å forbedre oppdragsløsning, korrigerer av atferd, tips og triks. Tilbakemeldingene kommer ofte rett etter oppdragene.

4.3.4 Tilbakemeldinger ellers i hverdagen

Som nevnt innledningsvis så kjører innsatslederne stort sett patrulje alene, som gjør at de ikke ser hverandre så mye i hverdagen. Men hvis de kjører sammen så blir det også gitt tilbakemeldinger i bilen. Informant 2 ble nedenfor spurt om bruken av tilbakemeldinger.

I2: «hvis vi er to stykker i bilen da, så prater vi mye, både før oppdraget og etter oppdraget, eller hendelser. Så mye skjer jo egentlig der på tomannshånd».

Om de kjører sammen vil det bli gitt tilbakemeldinger i bilen. De snakker også sammen om oppdrag utenom de arenaene som allerede er nevnt, og i den sammenheng hender det at det blir gitt tilbakemeldinger. Det blir også gitt tilbakemeldinger sporadisk ellers i hverdagen, eksempelvis på telefon i forbindelse med at man ønsker å diskutere ett oppdrag i etterkant. Samtidig er avdelingen preget av at de stort sett kjører patrulje alene, og dermed blir arenaene jeg allerede har nevnt tilfellene hvor det i størst grad gis tilbakemeldinger.

4.3.5 Skriftlige tilbakemeldinger

Flere av informantene nevnte at de har en chatgruppe på Signal, hvor alle innsatslederne er med. Denne plattformen brukes også til tilbakemeldinger, men her gir de hverandre bare positive tilbakemeldinger. Tilbakemeldingene handler gjerne om oppdrag som har kommet i media, hvor en av innsatslederne har vært intervjuet, blitt avbildet eller lignende, og i den forbindelse kan det komme korte tilbakemeldinger, som «tommel opp» og «bra jobba».

I7: Vi har jo sånn her Signaltråd-gruppe. Det kommer det mye tilbakemeldinger, eller en del tilbakemeldinger. Men det er utelukkende positive har jeg merket meg. Man bygger bare opp. «Det der var bra», «godt intervju» og sånn. Det er ikke en arena for negative forbedringspunkter.

Videre bruker de også mail som et verktøy til å gi tilbakemeldinger. Dette skjer gjerne ved at en innsatsleder sender noe skriftlig som vedkommende ønsker tilbakemelding på til de andre innsatslederne og spør om hva de andre syns. Da har de andre innsatslederne mulighet til å komme med kommentarer og tilbakemeldinger, noe som de også gjør.

4.3.6 Innholdet i tilbakemeldingene

Flertallet av tilbakemeldingene som gis handler om oppdragsløsning og fag. De bruker tilbakemeldingene som en del av å utveksle kompetanse og erfaringer. I denne sammenheng så virker det som vi kan dele inn tilbakemeldingene i tre ut ifra hva som er hensikten med tilbakemeldingen. De gir tilbakemeldinger for å skape endring i handlingsmønster til neste gang (altså læring), de gir tilbakemeldinger som en støtteatferd til den innsatslederen som har stått i vanskelig situasjon og de gir tilbakemeldinger i den hensikt å fremme allerede gode handlinger.

11: Når vi opprettet seksjonen hadde jeg med meg et ønske om å kunne bygge hverandre opp ved å gi tilbakemeldinger, men da med en vinkling på at de tilbakemeldingene skal være som en støtte- og en monitoreringsatferd, ikke en kontroll- og evalueringsatferd.

Når de bruker tilbakemeldinger som støtte, så gir de hverandre positive tilbakemeldinger som løfter det at den aktuelle innsatslederen viser mot og forteller om vanskelige oppdrag og gir av seg selv, eller at man forteller at man støtter beslutningen som innsatslederen måtte ta. Denne formen for positiv tilbakemelding har en dypere funksjon enn den dagligdagse skryten, som de for eksempel kan ha av hverandre gjennom signal-appen.

Den dagligdagse skryten har også en viktig plass og funksjon. Ved å skryte av hverandre og løfte frem arbeid som de mener er godt, så fremmer de ønsket handlingsmønster gjennom tilbakemeldinger.

13: Alt dreier seg i bunn og grunn om læring. Du vil jo at det skal være innovativt. Jeg tenker at det er jo nesten som en hund det; hvis du skryter av god atferd, så vil jo de tenke at det var en god jobb og det var godt gjort, og de vil dra erfaring av det.

Flere av informantene ble spurt om innholdet i tilbakemeldingene og det var gjennomgående at de stort sett ga hverandre tilbakemeldinger som gikk på faget. Det var sjeldent det ble gitt tilbakemeldinger som gikk mer på personlige egenskaper, og da kom gjerne disse

tilbakemeldingene fra personer utenfor gruppa (men som da hadde fortalt om dette til en av innsatslederne). Dette kunne være tilbakemeldinger som handlet om at noen mente at innsatslederne ikke kjørte nok patrulje eller at noen ikke likte lederstilen deres.

De gir hverandre flere positive tilbakemeldinger enn negative, og informant 3 sier også at *«Det kan være vi tenker mer enn hva vi sier, (...). Det er som sagt de små tingene vi evaluerer. Det er ikke store faser vi har snakket om. Så om tingene hadde raknet, det vet jeg ikke. Men sånn som vi har det nå så er mitt inntrykk at vi kan gi hverandre tilbakemeldinger på godt og vondt, og at det er innåfor».*

Innsatslederne er opptatt av at man ikke nødvendigvis gir hverandre svaret på læringspunktet, men at den enkelte skal finne svaret selv gjennom refleksjon. Noe av dette handler om at det ikke nødvendigvis finnes noe fasit eller riktig svar i oppdragene de møter.

4.3.7 Generelt ved praksisen rundt tilbakemeldinger

Når det kommer til bruken av tilbakemeldinger i hverdagen, så mente informantene at dette var de gode på. Det ble sagt at det var takhøyde for å gi tilbakemeldinger og at alle i gruppen tok imot tilbakemeldinger. Flere nevnte også at alle visste at tilbakemeldingene alltid kom fra et godt sted, og at de ble gitt i beste mening. Flere informanter fortalte også at de brukte tilbakemeldinger mye i hverdagen. Om ikke tilbakemeldinger ble gitt hver dag, så var i hvert fall terskelen lav for å gi de. De beskrev rett og slett mye av det samme som de beskrev rundt en god tilbakemeldingskultur innledningsvis i intervjuet. Men det var en informant som hadde et litt annet perspektiv på det.

I8: For jeg tenkte litt i forkant av intervjuet. Jeg vet at N.N sa at vi har en veldig åpen og god tilbakemeldingskultur, og han har nok i stor grad rett i det. Men jeg tenker samtidig at man har nok en litt sånn, allikevel, en form for litt mer respekt og litt mer frykt for å gi en direkte tilbakemelding, hvis går på et fagfelt som man vet at den personen faktisk er ganske god i.

Han beskriver videre at i større grad stiller den aktuelle innsatslederen spørsmål ved gjennomføringen av et oppdrag, «som gjør at den som har vært i settingen resonnerer mere på det». Han følger opp med å legge til:

I8: Altså er det en som for eksempel; han drifter det med skarpe oppdrag. Han har

mye erfaring i det, og har forså vidt fått skryt for gjennomføring av den typen oppdrag. Og hvis du da føler at løsningen hans kanskje ikke ble 100%, men da er det nok lettere å holde tilbake enn i hvert fall en veldig sånn direkte kritikk, hvis man skal kalle det for det, og en mere negativ tilbakemelding, enn refleksjon.

Informant 8 mener at det er lettere å stille spørsmål og skape refleksjon gjennom dette enn å komme en kritisk og direkte tilbakemelding. Når informant 8 sier at en innsatsleder drifter skarpe oppdrag så mener han at denne innsatslederen har ansvar for et fagområde. Siden innsatsledelse er et veldig stort fag, hvor man skal kunne litt om veldig mye forskjellig, så har alle innsatslederne sine egne fagområder. Disse fagområdene har hver enkelt innsatsleder et spesielt ansvar for å kunne ekstra mye om og hele tiden holde seg oppdatert på. Dette kan gjelde føringer og utvikling innenfor faget fra politihøgskolen eller andre. Ett fagområde er for eksempel skarpe oppdrag, mens et annet er straksetterforskning.

Selv om det ikke er noen andre informanter som direkte sier det samme som informant 8, så støttes det informant 8 sier av at innsatslederne i størst grad bruker spørsmål for å skape refleksjon og læring, da også foran tilbakemeldinger. Når en innsatsleder har et oppdrag som hen ikke føler har gått bra, så er det gjerne ikke på slike oppdrag de gir hverandre tilbakemeldinger.

I3: For vi får jo gjerne ikke tilbakemeldinger på det man føler ikke har gått så bra, men det tar vi opp og så kan folk lære av det eller få støtte kanskje. Hvis du har gjort noe du ikke synes fungerte, så sier de «jammen, det er jo sånt som skjer» eller et eller annet. Jeg har i hvert fall inntrykk av det.

4.3.8 Oppsummering

Innsatslederne har stort fokus på erfaringslæring og dette er en integrert del av hverdagen deres. En del av denne erfaringslæringen er også tilbakemeldinger, selv om de i størst grad stiller hverandre spørsmål og reflekterer i fellesskap fremfor å gi hverandre tilbakemeldinger. Tilbakemeldingene blir i størst grad gitt på seksjonsmøter, i vaktbyttene og under hospitantperioden. De gir hverandre også noe skriftlige tilbakemeldinger. Tilbakemeldingene blir gitt med tre hensikter; for å skape en endring i atferd (altså læring), for å fremme allerede gode handlinger og for å støtte hverandre. Tilbakemeldingene handler i stor grad om innsatslederfaget og i liten grad om eksempelvis personlige egenskaper og holdninger. De gir også hverandre mer positive enn negative tilbakemeldinger. I gruppa er terskelen for å gi

hverandre tilbakemeldinger og de mener at de er gode på å gi hverandre tilbakemeldinger. Men likevel fremstår det, også for dem, å gi hverandre kritiske tilbakemeldinger som handler om områder hvor mottakeren av tilbakemeldingen har høy kompetanse. I slike tilfeller oppleves det som lettere å stille spørsmål for å skape refleksjon, fremfor å gi en tilbakemelding med det samme innholdet.

4.4 Hvilke verdier fremheves som viktige på avdelingen?

Underveis i intervjuene var det tydelig at innsatslederne hadde klare formeninger om hvilke verdier de anså som viktige på sin avdeling og som de fortalte ble belønnet. Da innsatslederne innledningsvis i intervjuene påpekte viktigheten av verdiene på en avdeling med god tilbakemeldingskultur, så ønsket jeg definere hvilke verdier som de trakk frem som viktige som en del av undersøkelsen av tilbakemeldingskulturen deres.

4.4.1 Åpenhet

De er opptatt av å være åpne med hverandre, både på fag og det personlige, og de fremmer i stor grad. Dette gjøres eksempelvis gjennom at de gir positive tilbakemeldinger og skryter av hverandre når de er åpne om oppdrag som har vært krevende for den enkelte eller når det er åpenhet rundt feil en selv har gjort. En del av åpenheten handler også om mot, og de er opptatt av å støtte hverandre når de viser mot til å være sårbare, enten dette gjelder å fortelle om vanskelige ting som skjer hjemme på privaten eller det er snakk om oppdrag som av en eller annen grunn er vanskelig å dele. Et tredje aspekt ved åpenhet var at det er viktig at man er åpen for andres perspektiver, og da også tilbakemeldinger.

I6: «Det er liksom sånn at hvis folk har det traurig, så forteller de om det. (...) Det både gis og tas på det mer personlige plan også, på det som går utenom faget. Det gjør det. Selv om det er mye fag»

Det å vise åpenhet ovenfor hverandre handler også om å vise hverandre tillit, ved at de tør å åpne seg for hverandre. De tør i stor grad å være sårbare ovenfor hverandre og gi av seg selv personlig. Dette igjen vil kunne være med på å skape et godt klima for tilbakemeldinger. Det var flere som nevnte denne sammenhengen og dermed var opptatt av tillitsbygging i gruppa. De er trygge på at det som snakkes om i gruppa ikke kommer ut, som også er helt nødvendig for å ha den åpenheten som de har.

I1: vi har utviklet en kultur hvor folk tør å være både personlig og privat, og det er jo med å danne en grobunn for tillit. Altså det er snakk om tillitsbygging, så man kan ha et klima for tilbakemelding.

De er trygge på hverandre og trygge på at det de forteller hverandre som en del av denne åpenheten blir innad i gruppen.

I5: Det å sitte i samme rom og se hverandre inn i øynene og snakke om ting som inne imellom er vanskelig. For mange av oppdragene så er det mye emosjoner som setter er i funksjon, mens andre oppdrag er rent tekniske. Men det å se hverandre inn i øynene og luften disse oppdragene og erfaringene, refleksjoner og dele; det skaper et samhold.

Flere informanter forteller om at de har hatt mange tunge samtaler sammen, da spesielt i seksjonsmøtene, og i den sammenhengen gir de hverandre ros når de forteller om vanskelige oppdrag og erfaringer. Ved å gjøre dette løfter de åpenhet som en verdi og påpeker viktigheten av dette for gruppa.

I1: En av oss har lagt listen. Han hadde et oppdrag som gikk helt totalt skeis, med vurderinger som var helt hinsides. Han dreit seg skikkelig ut og det var synlig for mange. Det kunne han ha pakket godt inn, for det var mange unnskyldninger å komme med i det oppdraget der. Men det gjorde han ikke. Han presenterte oppdraget. Han presenterte alt det han selv hadde skjønt var feil, og så spurte han om ikke vi kunne komme med resten. Det gjorde vi. Så sa han dette er listen på hvordan vi skal ha tilbakemeldingskultur i denne gruppen her. Det var kjempe bra og det har vært et strålende eksempel som vi har dratt frem mange ganger i forhold til hvordan vi ønsker å ha læring og tilbakemelding hos hverandre.

De viser at det å gjøre feil er det rom for. Det at den aktuelle innsatslederen da var helt åpen og viste gruppa full tillit ved å gi de muligheten til å gi han tilbakemeldinger, selv om dette var et oppdrag som hadde gått skikkelig dårlig.

4.4.3 Kunnskapssøkende

Innsatslederne i Bergen var tydelig veldig interesserte i å utvikle seg og å lære. Dette kom til uttrykk generelt i intervjuene, når vi snakket om tilbakemeldinger. Det at informantene er så tydelig opptatte av å lære av hverandre, for eksempel gjennom seksjonsmøtene, viser at de er kunnskapssøkende, samtidig som de er ydmyke ovenfor egen kompetanse og egne handlinger. De var opptatt av muligheten til å lære av hverandre og bruke hverandre som ressurser i gruppas utvikling. De tør å legge frem oppdrag som kanskje ikke har gått helt som de ønsket, med en hensikt å lære.

I6: «Jeg tror det at det starter vel med at en kanskje må være ærlig med seg selv til å begynne med og si at kanskje jeg ikke er verdensmester. Kanskje jeg kan forbedre meg? Kanskje andre også kan ha gode poeng eller kan noe som ikke jeg kan, som jeg kan lære av.»

For å i det hele tatt få jobb hos dem så er det dermed en forutsetning av man har evnen til å ta tilbakemeldinger. Inkludert i dette er også ydmykhet og i hvilken grad man er åpen for andres innspill.

I8: «Det er ikke noe tvil. Folk som bare rir sin egen hest og sånn er det bare. «Jeg gjør ting på min måte og ferdig med det». Da har du egentlig lite plass her (...) Fordi at her skal du være åpen for det. Du skal ta til deg inputs ifra hele gruppa med tilbakemelding.»

Informantene var også tydelige på at de virkelig ønsket tilbakemeldinger. De ønsket å bli bedre, og informant 2 omtalte gruppa som litt fagnerder, spesielt når det kommer til fagområdene de har ansvar for. De ønsker virkelig å være gode på sitt fag.

I7: «Mitt inntrykk er at gjengen her ønsker tilbakemeldinger velkommen for at jeg tror folk har et genuint ønske om å utvikle seg, og de vil at seksjonen og seg selv skal fremstå profesjonell og i et bra lys. Og at hvis vi gjør ting som er feil, så må vi få en slutt på det.»

De hadde også en forventning til hverandre om at de ga hverandre tilbakemeldinger om noen skulle se at det var grunn til å gi det. Samtidig vet de at tilbakemeldingene kommer et ønske om det beste for hverandre.

I6: Vi stoler på hverandre, og vi nyter godt av den interne respekten mellom oss, noe som gjør at vi kan ha tillit til at det som de andre sier eller gjør, det er ikke for å, det er ikke for å være stygg. Det er for å være ærlig og hjelpe, og da kommer og tilbakemeldingene lettere. Det er lettere og å gi tilbakemeldinger tror jeg, og det er lettere å ta tilbakemeldinger når man har en kall det en grunnleggende tillit oss imellom, og at dette gjør vi for at vi skal prøve å bli bedre.

De forteller også om at de har en respekt ovenfor hverandre, både når det kommer til respekt ovenfor hverandre som medmennesker, men en respekt for hverandres fagkompetanse.

4.4.3 Oppsummering

De tre fremste verdiene som ble løftet frem som verdifulle for gruppa under intervjuene var åpenhet og kunnskapssøkende. Innsatslederne er åpne ovenfor hverandre, både på det private og det personlige. De tør å være sårbare ovenfor hverandre og er åpne for hverandre perspektiver, og gjennom dette så viser de hverandre tillit, som igjen skaper rom for å kunne gi tilbakemeldinger og evaluere hverandre.

Videre ønsker de å lære og utvikle seg. De fremmer utvikling, samtidig som de er ydmyke ovenfor egen kompetanse og andres innspill. Dette er en så viktig verdi for avdelingen av man bli selektert bort før man får jobben om man ikke innehar dem. De forventer tilbakemeldinger fra hverandre og ønsker det velkomment.

4.5 Hva er den opplevde læringseffekten av tilbakemeldingene?

Innsatslederne er enige om at de opplever læring av tilbakemeldingene. De reflekterer over tilbakemeldingene de får og forsøker å implementere disse i det videre arbeidet. Det at tilbakemeldingene stort sett blir gitt i fellesskap på seksjonsmøtene gjør også at flere personer enn akkurat den som mottar tilbakemeldingen lærer av den. De lærer av hverandres erfaringer, som nettopp er erfaringslæringen, og tilbakemeldingene er en del av dette. Ved å gi tilbakemeldingene i fellesskap blir det også en felles refleksjon og diskusjon rundt.

I6: Den kunnskapen eller erfaringen som han eller hun har, den prøver vi å gjøre til vår egen. Det, i tillegg til å tenke på om jeg ville ha gjort det samme som han eller hun i den samme situasjonen. «Ville jeg gjort det annerledes» og da «hvorfor ville jeg gjort det annerledes?».

Informant 5 fortalte at når han har gitt tilbakemeldinger om for eksempel hvordan man skal tørre å by på seg selv i en menneskelig situasjon i møtet med pårørende, så opplever han at innsatslederne kommer tilbake til han senere og forteller at det han sa var til ettertanke og at de har tatt det med inn i oppdragene. Informant 1 fortalte at han skriver ned alle tilbakemeldingene han får på tiltakskortene for det aktuelle oppdragstypen. Dette gjør at han kan hente de frem neste gang han er på en lignende type oppdrag. Ut ifra det så bruker informant 1 disse tilbakemeldingene aktivt i oppdragsløsningen ved lignende oppdrag.

I1: Men på gruppenivå: når vi nå ser på perioden fra vi ble opprettet i 2014 til i dag. Det er en seksårs periode der de aller fleste fortsatt er med. Så ser vi at progresjonen på gjennomsnittsnivået på det vi leverer har markant økning, og det hadde vi aldri hatt hvis ikke vi hadde hatt det klimaet på å gjøre de tilbakemeldingene

I8: Jeg tenker at man kan ikke finne opp hele vitenskapen selv, men at man igjennom å få innspill ifra de fleste, kan dra til seg lærdom. At «okey, han gjorde det på den og den måten, og han mente også det her om det her oppdraget. Ja, det kan det faktisk være noe i». Jeg tenker at for å få læring, så må du jo faktisk ha kapasitet til å skjønne. Hvis du er en person som ikke tar en tilbakemelding, for det finnes nok sånne personer også, så vil du ikke oppnå læring. Da vil du stå på stedet hvil.

For å lære er man avhengig av et samspill og perspektiver fra andre, og tilbakemeldinger er en del av dette. Man kan ikke bare høre hva som blir sagt, men faktisk ta det til seg og gjøre det til en del av en selv. Ved å gjøre dette vil man ha en stor læringseffekt.

Informant 7 sier noe av det samme, nemlig at han i innsatslederrollen er ydmyk og tar til seg mer av tilbakemeldinger som kommer. Tidligere når han jobbet på patruljen var han mer selektiv i hva han tok til seg av tilbakemeldinger. Som han sier kunne han tenke «jeg hører på hva du sier, men det du sier er feil».

Grunnen til at innsatslederne er gode på ta imot innspill og tilbakemeldinger fra hverandre handler mye om hvordan de ansetter nye innsatsledere.

I8: «dette er fordi at vi er ganske nøye på at vi er ganske nøye på hvem som begynner hos oss. Det går ikke bare på en cv. Det går på hvordan du er som person, og det lærer vi å kjenne gjennom at du skal hospitere lenge. Og hvis du er en sånn som at jeg hører hva dere sier, glem det, jeg har min erfaring og det har jeg tenkt til å fortsette

med. Så tror jeg du sliter med å få jobb hos oss. Fordi at her skal du være åpen for det. Du skal ta til deg inputs ifra hele gruppa med tilbakemelding»

Læringseffekten av tilbakemeldingene på avdelingen handlet i stor grad om at de hadde en grunnleggende tillit i gruppa. De kjenner hverandre godt og er trygge på at de vil hverandre vel. Dette fører til at man i større grad tar tilbakemeldingen til seg.

4.5.1 Oppsummering

Opplevelsen er at tilbakemeldingene har en læringseffekt. De reflekterer over tilbakemeldingene og forsøker å bruke dem ved å implementere de i senere handlinger. Det at innsatsledergruppa som helhet også har hatt en økende progresjon siden oppstart, kan også delvis tilskrives bruk av tilbakemeldinger. Ved å gi tilbakemeldinger i fellesskap, så får også flere av innsatslederne mulighet til å lære av den aktuelle hendelsen. For å få til læring av tilbakemeldingene er det helt sentralt at man faktisk tar tilbakemeldingene til seg og reflekterer godt over de, for å kunne bruke de på en hensiktsmessig måte senere.

5 ANALYSE AV FUNN

5.1 Informantenes definisjon av tilbakemeldinger

Når informantene ble bedt om å forklare hva en tilbakemelding er, så stemte deres definisjon i stor grad med Hattie og Timberlys (2007), nemlig at tilbakemeldinger er noe som blir sagt og som er en respons på noe som har blitt gjort.

Informantene delte også tilbakemeldinger inn i positive og negative tilbakemeldinger, som Spurkeland også gjør (Spurkeland, 2020). Informantene omtalte tilbakemeldinger som et enkeltutsagn når de ble spurt om definisjonen, men når de omtalte tilbakemeldinger og måten de brukte tilbakemeldinger innad i gruppa senere i intervjuene, så var dialog og refleksjon en sentral del av tilbakemeldingsprosessen. Ett eksempel på dette er når informant 3 fortalte om tilbakemeldingskultur: *«(...) at det kan bli tatt opp på at det blir reflektert over det og at du kan gjerne kan få komme med tilsvar, at det blir en sånn toveis kommunikasjon da i tilbakemeldingen.»*

Dermed ser man at innsatslederne i stor grad har samme oppfatning av definisjonen av en tilbakemelding som den litt eldre forskningen på feltet, men at når de forteller om bruken av tilbakemeldinger i praksis så er de opptatt av at det må kunne være en samtale rundt

tilbakemeldingene, og dermed støtter de i større grad nyere forskning på feltet (Watling & LaDonna, 2019; Atkinson et al., 2022; Baker, 2010; Baker et al., 2013). Dette stemmer for så vidt også med at det er først i senere tid at man har begynt med å definere tilbakemeldinger annerledes i litteraturen (Atkinson & Brand, 2010).

5.2 Informantenes definisjon av tilbakemeldingskultur

Når informantene forteller om hva de mener tilbakemeldingskultur er så snakker de i størst grad om verdier og normer, og ikke i hvilken grad de faktisk får, oppsøker og bruker tilbakemeldinger. De snakket om åpenhet og i hvor stor grad det er rom for å gi hverandre tilbakemeldinger. De trekker altså tilbakemeldingskulturbegrepet lenger inn mot organisasjonskulturen enn måten London & Smither (2002) definerer tilbakemeldingskultur.

I organisasjonskulturen er handlingene som medlemmene i organisasjonen gjør bare en del av kulturen. Handlingene vil være et kulturuttrykk, men ikke selve kulturen i seg selv (Bang, 2013; Schein, 1990; Trice & Beyer, 1993). Så sann sett fokuserer informantene og London på to ulike deler av kulturbegrepet.

Tilbakemeldingskulturen som informantene definerer har mer fokus på normene og verdiene. Når de snakker om at det er rom til å gi tilbakemeldinger, så sier ikke dette noe om i hvor stor grad det blir gitt tilbakemeldinger, men i hvor stor grad gruppemedlemmene opplever at de kan gi tilbakemeldinger når det er behov for det. Opplevelsen rundt rommet til å gi tilbakemeldinger viser kulturens norm når det kommer tilbakemeldinger, altså om det er sosial akseptert å gi tilbakemeldinger (Jacobsen & Thorsvik, 2016; Giddens, 1989; Bang, 2013; Hackmann, 2002). Flere av informantene snakket også om åpenhet ved tilbakemeldinger, som også går inn på normer og verdier,

Men informant 3 og informant 8 kombinerer begge sidene av kultur, både det observerbare og det uobserverbare (Bang, 2013). De kombinerer det definisjonen av kultur og Londons definisjon av tilbakemeldingskultur. De sier både noe om hvordan tilbakemeldingene skal gis og hvilke holdninger og verdier de mener må ligge til grunn for en god tilbakemeldingskultur.

Dermed kan det se ut som at Londons definisjon blir for snever, og at man heller burde hatt en definisjon av tilbakemeldingskultur som favner en større del av kulturbegrepet innenfor organisasjonskultur, ut ifra det informantene selv sier.

5.3 Hvordan er praksisen for å gi tilbakemeldinger?

Praksisen for læring og utvikling generelt på avdelingen baserer seg i stor grad på erfaringslæring innad i gruppa, ved at de lærer av egne og hverandres erfaringer (Filstad, 2020). En del av denne erfaringslæringen innebærer også at de gir hverandre tilbakemeldinger.

5.3.1 Seksjonsmøtene og vaktbytte

Det at innsatslederne har månedlige seksjonsmøter, hvor en del av møtet er erfaringslæring er med på å skape kontinuitet i tilbakemeldingene, som vil gjøre at tilbakemeldingene vil ha en større effekt (Steelman et al., 2004). Det at avdelingen har satt av tid til å gi hverandre tilbakemeldinger og skape positive erfaringer rundt dette kan gjøre at innsatslederne igjen blir tryggere i å søke tilbakemeldinger fra hverandre (Steelman, et. al, 2004), samtidig vil også begge parter være åpne for at det kan gis tilbakemelding og det vil bli lettere å ta imot tilbakemeldinger (Hattie & Timperly, 2007).

Etter at innsatslederne har fortalt om oppdraget, så har de andre mulighet til å stille spørsmål og komme med tilbakemeldinger. Spørsmålene ble gjerne spurt for å skape refleksjon hos den som hadde vært på oppdraget. Spørsmålene kunne også fungere som hint om hva senderen av tilbakemeldingen mente var et bedre løsningsalternativ, og selv om spørsmål ikke nødvendigvis er en form for tilbakemelding i teorien, så vil et slikt spørsmål kunne gi informasjon og hint om løsningen som kunne vært gjort bedre. Det er nettopp dette som også en direkte tilbakemelding om oppgaven bør gjøre for å ha størst effekt (Hattie & Timberly, 2007), så jeg mener dermed det er grunn til å tro at det å stille spørsmål med samme innhold vil ha samme effekt.

De peker også på verdien av å ta tilbakemeldinger i fellesskap i gruppa. Dette gjør at hele gruppa kan lære av tilbakemeldingen, og ikke bare den aktuelle innsatslederen som mottar den (London & Sessa, 2006). De reflekterer både i fellesskap og for seg selv, og det er denne refleksjonen som kan gjøre at tilbakemeldingen har ønsket effekt (Spurkeland, 2020).

Om disse møtene er å anse som formell eller uformell læring vil være åpent for tolkning. På en side, så har de et visst innslag av formalitet. Det er avsatt tid og sted av arbeidsgiver til å gjennomføre dem, og innsatsledernes nærmeste leder er også tilstede. Men på en annen side, så fremstår formen på møtet som uformell. Som informantene sier så tar de «runden rundt bordet» (informant 1, 3, 5, 6 og 4), og det fremstår som om det ikke er noe særlig plan utover dette. Ordet er fritt for hver enkelt innsatsleder for å fortelle det hen ønsker, og deretter har de en fri diskusjon/samtale rundt det den aktuelle innsatslederen har tatt opp. Det er heller ingen

instruktør eller lignende som leder det hele. Dette tatt i betraktning, så er dette møtet og denne læreformen å anse som mer uformell enn formell og favnes dermed av uformell læring (Eraut, 2004).

Informantene hadde mye av den samme fremgangsmåten for erfaringslæring og tilbakemeldinger i vaktbyttet, men her skjedde tilbakemeldingene èn-til-èn, som vil være det beste om det skal gis negative tilbakemeldinger (Spurkeland, 2020). Tilbakemeldingene som kom i vaktbyttet er nok de tilbakemeldingene som har best utgangspunkt for en stor læringseffekt, da de kommer tett opp til oppdraget (London & Smither, 2002)). Dette vil jo også da gjelde tilbakemeldingene som hospitantene kontinuerlig får i bilen.

Siden innsatslederne i liten grad kjører patrulje sammen, så er de avhengige at de forteller hverandre om oppdragene, og tilbakemeldingene vil i størst grad komme på bakgrunn av det innsatslederen selv forteller. Hvordan her forteller om oppdraget vil kunne ha innvirkning på hvordan oppdraget og innsatslederen evalueres av de andre. Dette er vil være en ulempe i læringen. Men når det først er slik, så er det bra at informasjonen kommer fra personen selv og ikke en tredje person (Atkinson et al., 2022; Steelman et al., 2004).

I forbindelse med at det ble gitt tilbakemeldinger, enten det var på seksjonsmøter, i vaktbyttet eller i bilen, så var det rom for å snakke om det som hadde skjedd og dermed også tilbakemeldingene. Ved å gjøre dette vil effekten av tilbakemeldingene bli bedre når det er rom for dialog rundt tilbakemeldingene (Atkinson et al., 2022).

5.3.2 Hospitantperioden

Ved at hospitantene på avdelingen får tett oppfølging av en erfaren innsatsleder, som også da innebærer stadige tilbakemeldinger vil hospitantene lære raskere enn om hadde fått lite eller ingen tilbakemeldinger (London & Sasse, 2006). De vil gjennomgå en sosialiseringssprosess i veien mot å bli innsatsleder, og en del av denne sosialiseringen vil også handle om bruken av tilbakemeldinger på avdelingen, som de må tilpasse seg (London & Sage, 2006).

Hospitantene vil også få en god kontinuitet ved at de stadig får tilbakemeldingene (Steelman et al., 2004). Siden tilbakemeldingene som oftest også kommer rett etter oppdragene vil de ha større effekt om tilbakemeldingene hadde kommet senere (London & Smither, 2002).

Hospitantene vil rett og slett bli integrert inn i gruppa, og om hospitanten ikke passer inn i gruppa så vil hen heller ikke kunne få jobb der. Dette kan også ha negative konsekvenser med seg, ved at man kan endre opp med en gruppetenking hvor medlemmene tilpasser atferd, holdninger og verdier for å passe inn. Samtidig som dette skjer vil man kunne føre til at

konflikter unngås for enhver pris, man unngår å ytre meninger som går utenfor det aksepterte og ellers alt som kan utfordre gruppefølelsen (Rones, kap. 6)

3.5.3 Skriftlige tilbakemeldinger

Selv om Spurkeland (2020) mener at tilbakemeldinger aldri skal gis kun skriftlig, så var det tydelig at innsatslederne mente at det skriftlige tilbakemeldinger også hadde sin plass. Men disse tilbakemeldingene var enten kun rent faglige, som tilbakemelding på et tiltakskort (som mottakeren da har bedt om) eller som ren ros på Signal-appen, eksempelvis som en respons på et TV-intervju.

3.5.4 Innholdet i tilbakemeldingene

I seksjonsmøtene var tilbakemeldingene som ble gitt i stort tilbakemeldinger om oppgaven, altså tilbakemeldinger om hvordan oppgaven ble utført (Hattie & Timperly, 2007), eller i dette tilfellet gjerne oppdraget. Tilbakemeldingene ble gitt i en gruppe, som litteraturen mener slike tilbakemeldinger kan gis i (Hattie & Timperly, 2007).

De gir også hverandre tilbakemeldinger på personnivå. Dette er tilbakemeldinger som ikke nødvendigvis blir gitt i den hensikt at man skal endre noe ved atferden, men heller som en støtte. Siden informantene i stor grad bruker tilbakemeldinger som støtte vil det også være nærliggende å tro at mange av disse tilbakemeldingene vil være tilbakemeldinger på personnivå. Innsatslederne ga hverandre både skryt for å løfte allerede gode handlinger, som når de skrøt av et tv-intervju på Signal-appen. Hvis innsatslederne ikke påpeker hva som faktisk var bra ved intervjuet, så er dette en form for tilbakemelding som generelt har lite effekt på læringen (Hattie & Timperly, 2007; Baker, 2010). Likevel er det tydelig at innsatslederne mener at disse tilbakemeldingene også har en plass i den sosiale dynamikken, men da kanskje heller med en annen hensikt enn læring. Disse tilbakemeldingene er med på å anerkjenne og vise at man ser hverandre, som også er svært viktig i en gruppe (Spurkeland, 2020).

Innsatslederne snakket også om tilbakemeldinger som støtte, på et dypere nivå enn den hverdagslige «bra jobba». Dette vil kunne være en annen form for tilbakemeldinger på personnivå og de bør da rette seg mot innsats, selvregulering, engasjement eller andre prosesser i oppgaven (Hattie & Timperly, 2007). Dette er en type tilbakemelding som kan ha en stor verdi for den som mottar den (Hattie & Timperly, 2007). Disse tilbakemeldingene oppleves nok også som viktige som innsatslederne, siden de søker dette hos hverandre etter krevende beslutninger og oppdrag. Innsatslederne ga hverandre også flere positive enn negativ tilbakemeldinger, som Spurkeland mener er hensiktsmessig (Spurkeland, 2020).

3.5.5. Generelt rundt tilbakemeldingene

Innsatslederne er trygge på hverandre og de vet at tilbakemeldingene som blir gitt er gitt i beste mening. De ønsker å hjelpe hverandre til å bli bedre og ønsker innspill fra hverandre i denne læringsprosessen. Dette gjør at det enklere for innsatslederne å bruke de tilbakemeldingene som de gir til hverandre på en god måte. (Atkinson et al., 2022; Steelman et al., 2004; Spurkeland, 2020).

Den ene innsatslederen mente at det kunne være at de var litt ekstra forsiktige med å gi tilbakemeldinger til hverandre på områder som de hadde ekstra høy kompetanse på. En årsak til dette kan være at man er redd for å ødelegge relasjonen eller motivasjonen til den som mottar der (Spurkeland, 2020).

De bruker også først og fremst spørsmål foran tilbakemeldinger når det kommer til erfaringslæringen. På en side kan årsaken være at det kan oppleves som vanskelig, men et annet aspekt kan også være at innsatslederne i utgangspunktet har en høy kompetanse kombinert med at de har personlige egenskaper som gjør at de har en stor evne til å gi seg selv tilbakemeldinger og dermed vil også behovet for tilbakemeldinger fra andre reduseres (Hattie & Timperly, 2007). Det kan rett og slett være at de har en høy evne til å evaluere seg selv, som også vil bety at de forstår når egen kompetanse er for liten og de må søke hjelp (Hattie & Timperly, 2007).

Det er noen klare fordeler ved at de gir hverandre tilbakemeldinger og ikke går utenfor gruppa. Det er innsatslederne selv som kjenner kravene til jobben deres best. De har kvalifikasjonene til å si om en annen innsatsleder har løst oppdrag på en hensiktsmessig måte. Innsatslederne sier selv at de har en respekt for hverandre kompetanse og de verdsetter hverandres innspill. Alt dette er gode forutsetninger for at tilbakemeldingen skal ha best mulig effekt på den som mottar den (Steelman et al., 2004; Atkinson, 2022). De er også trygge på at tilbakemeldingen er gitt i beste hensikt, nemlig å skape utvikling hos den andre innsatslederen (Spurkeland, 2020). Det er enighet om at en god tilbakemeldingspraksis skaper læring (Baker, m.fl, 2013). Ved at innsatslederne har kontinuerlig og langvarig fokus på tilbakemeldinger, så vil dette over tid påvirke både praksisen for tilbakemeldinger og den enkeltes tilbakemeldingsorientering, som igjen vil kunne fremme læring (London & Smither, 2002)

Innsatslederne har også svært komplekse jobber, og i slike jobber så mener Dahling og O'Malley (2012) at tilbakemeldingsorientering vil ha en større innvirkning på ytelsen enn i andre typer jobber. Dette støtter da at innsatslederne har en læringseffekt av tilbakemeldingene.

5.4 Hvilke verdier fremheves som viktige på avdelingen?

Innsatslederne i Bergen er en del av politiet, og vil således være påvirket av kulturtrekkene som går igjen i politiet som helhet (Filstad, 2020). Men de vil nok også ha en subkultur innad i avdelingen, og en del av denne kulturen vil være verdiene. Siden jeg kun har intervjuet informantene, så vil verdiene jeg har kommet frem til være verbale kulturuttrykk (Bang, 2013). Det er to grunnverdier som stod frem som viktige; åpenhet og kunnskapssøkende.

Organisasjonskulturen vil ha stor påvirkning på i hvilken grad de ansatte deler kunnskap med hverandre (Filstad, 2020), og siden tilbakemeldinger også er en form for kunnskapsdeling vil det være relevant å snakke om organisasjonskulturen som innsatslederne er i. Hvis man tar utgangspunkt i Bangs (2013) definisjon av organisasjonskultur, så har jeg så langt gjort rede for en del av kulturen til innsatslederne i Bergen, når det kommer tilbakemeldinger. Dette har jeg gjort ved å beskrive praksisen rundt tilbakemeldinger, altså hva innsatslederne gjør (handlingene) og hvilke forventninger de har til bruken av tilbakemeldinger (normene). Dermed vil jeg nå ta utgangspunkt i den andre delen av kultur, nemlig verdiene og virkelighetsoppfatningene. Men når det kommer til virkelighetsoppfatninger, så er dette en del av kulturen som tas for gitt for medlemmene og dermed også er ubevisst (Jakobsen & Thorsvik, 2016). Det vil derfor være vanskelig og lite hensiktsmessig å si noe om dette gjennom intervjuer. Jeg har dermed valgt å fokusere på avdelingens verdier.

5.4.1 Åpenhet

Åpenheten som innsatslederne viser ovenfor hverandre, ved å dele private og personlige ting med hverandre vil de utvikle et sterkere bånd og en høyere tillit til hverandre (Abrams, Cross, Lesser & Levin, 2003). De har også vist åpenhet rundt det at de gjør feil, at det er rom for å gjøre feil i gruppa og at man ikke vil bli hengt ut eller lignende for dette, så vil dette kunne støtte oppunder det å skape en trygghet rundt å gi hverandre tilbakemeldinger (Ashton, 2004). Det at innsatslederne har et så åpent og tillitsfullt forhold til hverandre tyder også på at de har positive erfaringer med at dette fungerer i praksis (Moldjord & Fredrikstad, 2017).

Det at de har en høy grad av tillit til hverandre gjør at de står i en mye bedre posisjon til å gi hverandre tilbakemeldinger enn om det ikke hadde vært tilfelle (Ashton, 2004; Atkinson et.al,

2022). Hadde de ikke hatt denne tillitten ville tilbakemeldingsprosessen vært svært krevende, og det å gi hverandre tilbakemeldinger om forbedringspunkter kunne ført til at mottakeren hadde blitt fornærmet eller såret (Ashton, 2004). Så får å kunne ha en organisasjonskultur med rom for tilbakemeldinger må man ha et tillitsforhold mellom medlemmene (Filstad, 2020). Men det at de har en så stor åpenhet og viser hverandre så stor tillit som de gjør, vil også gjøre at de er veldig sårbare ovenfor hverandre om noen skulle misbruke dette. Så for at denne måten å være mot hverandre skal vedvare må hver enkelt innsatsleder føler at fordelene ved å dele med hverandre veier opp mot risikoen rundt å vise sårbarhet (Filstad, 2020)

For at en tilbakemelding skal kunne ha noe læringseffekt, må den tas imot av mottakeren. Det at innsatslederne er åpne for hverandres innspill og dermed også tilbakemeldinger, så det være mer sannsynlig at mottakeren vil bruke tilbakemeldingen til å utvikle seg videre (Spurkeland, 2020). Tillitsforholdet som de har til hverandre vil også kunne være med på å skape et fellesskap og samhold, som igjen vil kunne gjøre at de i større grad ønsker det bedre for gruppa og hverandre (Filstad, 2020).

5.4.2 Kunnskapssøkende

Vi har allerede sett at det er en del normer knyttet til det å gi hverandre tilbakemeldinger blant innsatslederne, men det fremstår at en av verdiene som ligger til grunn for disse normene er at de er kunnskapssøkende. Dette vil være tett knyttet opp mot den enkeltes tilbakemeldingsorientering, som sier noe om den enkeltes evne til å ta imot tilbakemeldinger. Innsatslederne uttrykker eksplisitt at de ønsker tilbakemeldinger, og de er tydelig opptatt av å lære (selv om det er noe uenighet mellom informantene hvor åpne de er rundt tilbakemeldinger). De viser at de søker tilbakemeldinger ved å fortelle hverandre om oppdrag gjennom erfaringslæringen. Det er helt tydelig uttrykt verdi på avdeling at man skal søke kunnskap, gjerne av hverandre, og man skal være åpen og mottakelige for kunnskapen og kompetansen fra de andre innsatslederne. Det at innsatslederne er kunnskapssøkende og ydmyke kan kobles opp mot innsatsledernes tilbakemeldingsorientering (London & Smither, 2002).

5.4.3 Oppsummering

Verdiene som var gjennomgående i intervjuene var åpenhet og kunnskapssøkende. Ved å være åpne vil innsatslederne ha en god grunnmur for å kunne dele erfaringer og lære av hverandre. De tør å vise sårbarhet og gjennom dette viser de hverandre tillit, og tillit er helt sentralt for å kunne bruke tilbakemeldinger på en god måte.

Det at innsatslederne har en så høy grad av kunnskapssøken kan kobles opp mot den enkelte tilbakemeldingsorientering, som igjen vil ha innvirkning på hvor mye de oppsøker tilbakemeldinger og i hvilken grad de klarer å ta til seg tilbakemeldinger.

5.5 Hva er den opplevde læringseffekten av tilbakemeldingene?

For å forstå bedre læringen som skjer blant innsatslederne vil jeg starte med å drøfte om avdelingen er å anse som et praksisfellesskap. Dette er for å skape en bedre forståelse av hvordan den læringen skjer på avdelingen.

5.5.1 Praksisfellesskap

I utgangspunktet er avdelingen formell, ved at den nettopp er en avdeling i politiet. Men samtidig er det flere aspekter ved avdelingen som trekker den mer mot et praksisfellesskap. Når det kommer til ansettelsen av nye på avdelingen er denne formell og til syvende og sist er det reglene rundt offentlig ansettelse som styrer ansettelsene. Men samtidig så har innsatslederne stor innvirkning på hvem som får bli innsatsleder, og dermed være med i praksisfellesskapet. Det er flere trinn for å kunne i det hele tatt søke jobb hos dem, og i samtlige av trinnene så er de andre innsatslederne involvert og vurderer kandidatene som kan være aktuelle. Når nye personer så kommer inn i gruppa, så er det de erfarne innsatslederne som lærer de opp. De lærer de å bli innsatsledere, som i den faglige biten, men de lærer også bort normer og verdier som er viktige på avdelingen, for eksempel at erfaringslæring og tilbakemeldinger står sterkt og at man skal lære av hverandre. De går fra å være observatører til at de sakte, men sikkert, får mer kunnskap og dermed også mer ansvar og frihet til å kunne prøve seg i jobben som innsatsleder.

Innsatslederne har også et felles sterkt engasjement for innsatslederfaget. De har et stort ønske om å bli bedre, både som enkeltperson og som gruppe. Kunnskapen i gruppa utvikles gjennom erfaringslæringen, som er sosial samhandling. Derimot har de ikke så mye av felles sosial praksis, fordi de stort sett arbeider alene. Men de forsøker å kompensere for dette gjennom månedlige seksjonsmøter. I tillegg gjøres opplæringen av nye innsatsledere gjennom praksis.

Så totalt sett så fremstår det som at innsatslederne har utviklet et praksisfellesskap hvor læringen foregår.

5.5.2 Læringseffekt av tilbakemeldingene

Innsatslederne peker på to ulike nivåer på læringen; individuell læring og læring i gruppa. Når det kommer til den individuelle læringen, så ser man resultater på dette ved at innsatslederne forteller om at de jobber individuelt for å skape endring etter å ha mottatt tilbakemeldingen, i tillegg til at de forteller om at de observerer faktisk endring i atferd etter en tilbakemelding.

De har også sett at siden avdelingen ble startet så har kompetansen i gruppa økt betraktelig i gruppen som helhet og at dette delvis kan tilskrives tilbakemeldinger. Det er tilbakemeldinger om oppgaven som er den mest vanlige formen for tilbakemelding på avdelingen, og som også vil kunne ha en god effekt ved å skape en grunnmur for en bedre forståelse av løsningen av oppgaven til neste gang. Det at innsatslederne har blitt bedre og de selv mener dette delvis kan tilskrives tilbakemeldinger kan være et tegn på at tilbakemeldingene har en læringseffekt ved at innsatslederne tar tilbakemeldingen med videre til andre oppdrag og har i større grad evnen til å se en bedre løsning på lignende oppdrag neste gang.

Hospitantperioden kan også sees på som et uttrykk for at tilbakemeldingene fungerer. Ved opplæring av nye innsatsledere, så mottar de mye og kontinuerlige tilbakemeldinger av innsatslederen de kjører sammen med. Det at hospitantene gradvis blir bedre og dermed kan få større frihet og ansvar i rollen som innsatsleder, kan også være en tegn på at tilbakemeldingene fungerer hensiktsmessig, ved at hospitanten lærer.

5.5.3 Oppsummering

Innsatslederne har skapt et praksisfellesskap hvor mye av den uformelle læringen foregår. De integrerer nyansatte inn i fellesskapets normer og verdier, og de har alle et stort felles engasjement for faget. På bakgrunn av tilbakemeldingene som blir gitt i gruppa, så foregår det læring på to nivåer; det individuelle nivået og på gruppenivået.

6 KONKLUSJON

Formålet med denne oppgaven var å gjøre et dypdypp inn i tilbakemeldingskulturen til innsatslederne i Bergen for å skape en større forståelse hvordan tilbakemeldingskulturen er en del av den uformelle læringen blant innsatslederne i Bergen. Forskningsspørsmålene som ble definerte ut fra denne problemstillingen var:

- Hvordan defineres tilbakemeldinger og tilbakemeldingskultur av innsatslederne?
- Hvordan er praksisen for å gi tilbakemeldinger?
- Hvilke verdier fremheves som viktige på avdelingen?
- Hva er den opplevde læringseffekten av tilbakemeldingene?

6.1 Svar på forskningsspørsmålene

For å kunne skape en forståelse av fenomenet tilbakemeldingskultur mener jeg det er sentralt å forstå hva innsatslederne selv mener dette er. Innsatslederne definerte i stor grad en tilbakemelding på samme måte som litteraturen. En tilbakemelding ble definert som en respons på noe som hadde blitt gjort. Initialt omtalte de en tilbakemelding som et enkeltutsagn, men det ble tydelig utover i intervjuet at det var sentralt for dem at det var rom for refleksjon og samtale rundt tilbakemeldinger. Det var tydelig at tilbakemeldinger er et utsagn, men når de snakket om tilbakemeldinger senere i intervjuene så ble spørsmål ofte omtalt som en tilbakemelding.

Når det kom til tilbakemeldingskultur, så hadde innsatslederne stort fokus på normer og verdier som en del av tilbakemeldingskulturen. De snakket om åpenhet og i hvor stor grad det er rom for å gi hverandre tilbakemeldinger, samtidig som tilbakemeldingskultur også handlet om hva slags innhold tilbakemeldingene har og hvordan de gis. Denne definisjonen av tilbakemeldingskultur går lenger en definisjonen til London og Smither (2002). Det ser dermed ut som at man trenger å bruke et annet begrep når vi snakker om tilbakemeldingskultur som både noe som inneholder hvordan man faktisk bruker tilbakemeldinger i tillegg til de kontekstuelle forholdene som tilbakemeldingene skjer i. Ved videre forskning på tilbakemeldingskultur vil det være aktuelt å se på begrepet tilbakemeldingsmiljøet (Steelman et al, 2004) og tilbakemeldingsvennlig kultur (Baker et. al, 2013).

Innsatslederne har satt av tid og rom i hverdagen til å gi hverandre tilbakemeldinger som en del av erfaringslæringen dem i mellom. Selv om de uttrykker at de gir hverandre mye tilbakemeldinger og at terskelen for å gi tilbakemeldinger er lav, så bruker de først og fremst spørsmål, og ikke tilbakemeldinger, for å skape refleksjon, samtale og læring i

erfaringslæringen. Samtidig, så er de enige om at det er akseptert og forventet å gi tilbakemeldinger til hverandre. Tilbakemeldingene de gir til hverandre handler først om fremst om innsatslederfaget, og de gir hverandre mer positive enn negative tilbakemeldinger.

Ut fra det innsatslederne forteller, så er det mer naturlig å dele inn tilbakemeldingene i tre ulike hensikter. Tilbakemeldingene blir gitt for å skape en endring i atferd (altså læring), for å fremme allerede gode handlinger og for å støtte hverandre. Det kan diskuteres om det å fremme allerede gode handlinger og i stor grad handler om det samme, siden de begge inngår i tilbakemeldinger på personnivået (Hattie & Templey, 2007). Men ut fra hvordan de snakker om disse tilbakemeldingene, så er det likevel mest naturlig å skille på dem.

Tilbakemeldingene som blir gitt for å fremme allerede gode handlinger blir omtalt som mer overflatiske enn de tilbakemeldingene som fungerer som en støtte. I utdanningen av nye innsatsledere står tilbakemeldinger helt sentralt og samtlige at innsatsledere som ansettes har dermed vært igjennom en omfattende prosess hvor de har fått mye tilbakemeldinger og også blir integrert og sosialisert inn i gruppa.

Det er to verdier som står veldig sterkt i innsatsledergruppa. Dette er åpenhet og kunnskapssøkende. Innsatslederne er åpne ovenfor hverandre, både om det private og det personlige. De tør å vise sårbarhet, og roser hverandre når de gjør det. Gjennom å være åpne ovenfor hverandre viser de også tillit, som er en viktig verdi for å ha en god effekt av tilbakemeldinger. Funnene viser også at de er åpne for tilbakemeldinger fra hverandre. Søken etter kunnskap står også veldig sterkt. De ønsker å lære og utvikle seg, og er samtidig ydmyke om egen kompetanse.

Innsatslederne har skapt et praksisfellesskap hvor den uformelle læringen dem imellom foregår, og i dette praksisfellesskapet står erfaringslæringen sterkt. Tilbakemeldingene er således en del av erfaringslæringen dem imellom. Innsatslederne forteller at de opplever tilbakemeldingene som verdifulle, ved at de lærer av dem. Læringen skjer både individuelt og som gruppe. De opplever at tilbakemeldingene har en læringseffekt ved at de skaper endring i atferden deres.

6.2 Svar på problemstillingen

Når det da kommer til hvordan tilbakemeldingskulturen er en del av den uformelle læringen blant innsatslederne i Bergen, så er mine funn at tilbakemeldingskulturen, uavhengig av hvordan man definerer tilbakemeldingskultur, har en viktig plass i den uformelle læringen blant praksisfellesskapet til innsatslederne i Bergen. Samtidig, så står spørsmål og refleksjon i

fellesskap sterkere enn bruken av tilbakemeldinger. Årsaken til at de gir tilbakemeldinger i andre rekke kan være sammensatt, men funnene tyder på at innsatslederne har en høy grad av tilbakemeldingsorientering og dermed vil også behovet for ytre tilbakemeldinger synke. Samtidig indikerer funnene også at de har en høy respekt for hverandre og hverandre fagkompetanse, som kan gjøre at de blir litt mer forsiktige med å gi hverandre tilbakemeldinger. De bruker tilbakemeldinger på flere måter, og tilbakemeldinger som en støtte var det mest overraskende funnet.

Innsatslederne bruker i stor grad erfaringslæring i den uformelle læringen dem imellom, og erfaringslæringen blir verdsatt så høyt at de har satt av tid og rom i hverdagen til å drive med nettopp dette. Tilbakemeldingene er en del av denne erfaringslæringen, og er i denne sammenheng kulturuttrykk. Det er også god grunn til å si at verdiene åpenhet og kunnskapssøken, som er to viktige verdier for innsatslederne, er med å påvirke bruken av tilbakemeldinger, tilbakemeldingskulturen og til slutt læringen.

6.3 Anbefalinger for eventuell videre forskning

Denne oppgaven har belyst tilbakemeldingskulturen på en avdeling og da har fokus på uformell læring. Ved videre forskning på tilbakemeldingskultur i politiet er det innledningsvis relevant å tydelig definere hva en tilbakemeldingskultur er, da spesielt i norsk forskningssammenheng.

For å skape en større forståelse av tilbakemeldingskulturen i politiet ville det også vært hensiktsmessig å gjøre en kvalitativ undersøkelse med informanter fra flere avdelinger og distrikter, gjerne også med observasjon eller gruppesamtaler som en del av datainnsamlingen. Kvantitativ forskning innenfor fagområdet, som vil kunne vise et større bilde enn det jeg har gjort her, vil også være hensiktsmessig.

7 LITTERATURLISTE

- Aadland, E. (1991). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Abrams, L., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing Interpersonal. Trust in Knowledge-Sharing Networks. *The Academy of Management Executive* (1993), 17(4), 64–77. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.11851845>
- Agterberg, M., Van Den Hooff, B., Huysman, M., & Soekijad, M. (2010). Keeping the Wheels Turning: The Dynamics of Managing Networks of Practice. *Journal of Management Studies*, 47(1), 85–108. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00867.x>
- Ashton (2004). The impact of organisational structure and practices on learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 8(1), 43–53. <https://doi.org/10.1111/j.1360-3736.2004.00195.x>
- Argyris, & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II : theory, method, and practice*. Addison-Wesley
- Argyris. (2003). A Life Full of Learning. *Organization Studies*, 24(7), 1178–1192. <https://doi.org/10.1177/01708406030247009>
- Atkinson, A., Watling, C. J. & Brand, P. L. P. (2022). Feedback and coaching. *European Journal of Pediatrics*, 181(2), 441–446. <https://doi.org/10.1007/s00431-021-04118-8>
- Baker, N. (2010). Employee feedback technologies in the human performance system. *Human Resource Development International*, 13(4), 477–485. <https://doi.org/10.1080/13678868.2010.501994>
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), 260–268. <https://doi.org/10.1037/a0034691>
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, Tidsskrift for Norsk psykologforening, 2013.
- Bøglid, E., (2019). *Taktisk debriefing i politiet, et læringsverktøy?* (Masteroppgave). Nord Universitet. Hentet fra https://bibsyst-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1em91av/TN_nora_new11250/2620935

Dahling, J.J., Chau, S. L., & O'Malley, A. (2012). Correlates and Consequences of Feedback Orientation in Organizations. *Journal of Management*, 38(2), 531–546.

<https://doi.org/10.1177/014920631037546>

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, s. 532-550. Hentet fra https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1em91av/TN_gale_ofa7794454

Eget arbeid. (2020) Prosjektskisse ME303E (Upublisert eksamen/semesteroppgave). Nord Universitet.

Eraut. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247–273. <https://doi.org/10.1080/158037042000225245>

Filstad, C. (2020). *Politiledelse som praksis*. Bergen: Fagbokforlaget

Filstad, C. (2020). *Politiledelse og ledelse av nærpolitireformen – forskning, diskusjoner og refleksjoner*. PHS Forskning rapport 2020: 2. Oslo: Politihøgskolen

Finstad, L. (2018). *Hva er politi*. Oslo: Universitetsforlaget

Fiol, & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. <https://doi.org/10.5465/AMR.1985.4279103>

Forvaltningsloven. (1970). *Lov om behandlingmåten i forvaltningssaker* (LOV-2018-06-22-83). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1967-02-10>

Giddens, A. (1989). *Sociology*. Cambridge: Polity Press

Gjersvik. (2014). Hvorfor er tilbakemelding så vanskelig? *Tidsskrift for den Norske Lægeforening*, 134(6), 591–591. <https://doi.org/10.4045/tidsskr.14.0319>

Glomseth, R. & Aaserud, T. (2012). Politiet: når endring møter kultur, en krevende lederutfordring. *Magma*, 15(8), s. 77-82. <https://old.magma.no/politiet-nar-endring-moter-kultur-en-krevende-lederutfordring>

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.

- Hattie, J & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Henriksen, K. (2014). *Politiet som en lærende organisasjon: en studie av betydningen av evaluering for etterforskningsarbeidet i norsk politi*. (Masteroppgave). Universitetet i Oslo.
Hentet fra
https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/40926/Henriksen_Politiet_som_en_lrende_or_ganisasjon.pdf?sequence=13&isAllowed=y
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Jacobsen, D. I & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget: Bergen.
- Jansen, M., Kjærgård, J.E. & Solheim, K.K. (2021) *Å gi hverandre tilbakemelding: en kvalitativ undersøkelse om tilbakemeldingenes betydning i et leder- og medarbeiderperspektiv* (Masteroppgave). Høgskolen i Innlandet. <https://brage.inn.no/inn-xmlui/bitstream/handle/11250/2988884/Jansen%2C%20Kj%C3%A6rg%C3%A5rd%20og%20Solheim%20Masteroppgave%202021.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag
- Johannessen, S. (2013). *Politikkultur: identitet, makt og forandring i politiet*. Trondheim: Akademika
- Johannessen, S.O & Glomseth, R. (2015). *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo Gyldendal Akademisk
- 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)
- London, M. & Sessa, V. I. (2006). Group Feedback for Continuous Learning. *Human Resource Development Review*, 5(3), 303–329. <https://doi.org/10.1177/1534484306290226>

- Moldjord, C. & Fredriksen, P.K. (2017). Debriefing – strategisk læringsverktøy i operative organisasjoner. I T. Heiers (red), *Kompetanseforvaltning i forsvaret* (s. 219-238).
- NOU 2009:12, (2009). *Et ansvarlig politi – åpenhet, kontroll og læring*. Oslo: Justis- og politidepartementet.
- Politidirektoratet (2016). *Handlingsplan for løft av etterforskningsfeltet*. Oslo: Politidirektoratet
- Politidirektoratet. (2010). *Politiets Beredskapssystem del 2 (PBS2)*. Oslo: Politidirektoratet
- Politidirektoratet (2020). *Politiets Beredskapssystem del 1 (PBS1)*. Oslo: Politidirektoratet
- Politiregisterloven (2010). *Lov om behandling av opplysninger i politiet og påtalemyndigheten*. (LOV-2010-05-28-16). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2010-05-28-16>
- Renå, H. (2022). *Krisehåndtering. Politiinnsatsen 22. juli*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Riksadvokatens arbeidsgruppe. (2013). *Avhørsmetodikk i politiet*. Oslo.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein. (1990). Organizational Culture. *The American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. utg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Skogmo, P. Ø. (2017). *Politiet – en lærende organisasjon?* (Masteroppgave). Universitetet i Tromsø. Hentet fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/11189/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Spurkeland, J., (2020). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget
- Steelman, L., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165–184. <https://doi.org/10.1177/0013164403258440>

Sunde, H. & Ness, S. (2013). *Erfaringsoverføring i politiet – barrierer og muligheter?*. (Masteroppgave). Universitetet i Stavanger. Hentet fra https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1em91av/TN_nora_new11250/184863

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. Fagbokforlaget: Oslo

Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Watling, C. & LaDonna, K. A. (2019). Where philosophy meets culture: exploring how coaches conceptualise their roles. *Medical Education*, 53(5), 467–476. <https://doi.org/10.1111/medu.13799>

Wegner, E., McDermott, R. & Snyder, W.M. (2002). *Cultivating Communities of practice: A guide to Managing Knowledge*. Bosten: Harvard Business School Press

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Tilbakemeldingskultur i politiet”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan ansatte på en operativ avdeling i politiet beskriver politiets tilbakemeldingskultur. Formålet med denne oppgaven er å skape en bedre forståelse av de ansattes opplevelse av tilbakemeldingskulturen. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette forskningsprosjektet er en masteroppgave som blir gjennomført ved Nord Universitet. Jeg er selv ansatt i politiet og har en stor interesse for tilbakemeldingskulturen i politiet. Gjennom forskningsprosjektet ønsker jeg å skape en større forståelse av hvordan tilbakemeldingskulturen oppleves for de ansatte. Videre ønsker jeg å undersøke om de ansatte mener tilbakemeldingskultur er viktig og hvorfor de mener det de gjør.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Dette forskningsprosjektet er også knyttet opp mot Politihøgskolen, ved at jeg har en bi-veileder som er ansatt på Politihøgskolen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Grunnen til at akkurat du blir spurt om å delta i dette prosjektet er at jeg ønsker å forske på avdelingen hvor du er ansatt. Denne informasjonen blir dermed sendt ut til alle som er ansatt på avdelingen din.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på ett intervju. Intervjuet vil bli gjennomført på eller i umiddelbar nærhet av ditt arbeidssted. Intervjuet vil vare i inntil en time, og tidspunktet for når det skal gjennomføres avtaler vi senere. I intervjuet vil jeg ta lydopptak og ta notater. Dette er for å kunne dokumentere på en god måte hva som blir sagt under intervjuet. Lydopptaket vil bli lagret elektronisk.

I intervjuet skal du ikke bryte taushetsplikten din. Det betyr da at navn, stedsnavn eller lignende ikke skal fremkomme i intervjuet.

Opplysningene jeg ønsker å samle inn gjennom intervjuer er dine tanker og meninger rundt tilbakemeldingskulturen i politiet.

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 kun meg selv og min veileder Natalia Andreassen som vil ha tilgang til opplysningene du gir i forskningsprosjektet.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med et fiktivt navn som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Jeg vil gjøre alt jeg kan for at du som enkeltperson ikke vil kunne gjenkjennes i mitt forskningsprosjekt. Du vil heller ikke bli omtalt ved ditt egentlige navn i oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er mai 2021. Listen med navn og kontaktopplysninger til alle som har vært intervjuet i forbindelse med denne oppgaven vil dermed slettes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Masterstudent Isabella Dahl, tlf 92244594.
- Nord Universitet ved veileder for oppgaven Natalia Andreassen, tlf 75517138.

- Vårt personvernombud: Torill Irene Kringen, personverombud@nord.no

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

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

Med vennlig hilsen

Natalia Andreassen
Veileder

Isabella Dahl
Student

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)

Intervjuguide

I dette intervjuet skal vi snakke om tilbakemeldinger og jeg har en del spørsmål til deg. Gi gjerne så utfyllende svar du klarer på spørsmålene. Om det er noe annet enn det konkrete jeg har spurt om du tenker er relevant å nevne, så oppfordrer jeg deg til det.

Det er viktig å påpeke at det finnes ikke noe riktig eller feil svar. Jeg er ute etter dine tanker, refleksjoner, opplevelser, mening osv.

Kan du fortelle om din erfaring i politiet?

Fortell om hva du legger i begrepet tilbakemelding. Hva er en tilbakemelding når vi snakker om tilbakemeldinger mellom kollegaer?

Fortell om hva du legger i begrepet tilbakemeldingskultur.

Hvordan føler du tilbakemeldingskulturen er hos dere?

Har dere snakket noe om det å gi tilbakemeldinger på din arbeidsplass?

Fortell om din erfaring med tilbakemeldinger på jobben.

Hvordan gir dere tilbakemeldinger? (gitt at informant sier at de gir hverandre tilbakemeldinger)

- Hva er innholdet?
- Når blir de gitt, i hva slags setting?
- Når blir de gitt på tomannshånd vs. gruppen

Hvordan reagerer mottaker når det blir gitt tilbakemeldinger?

Hvorfor gir dere tilbakemeldinger?

- Læring, følge opp videre

Hva tenker du er fordelen med å gi tilbakemeldinger?

Hva tenker du er eller kan være utfordringer når man gir tilbakemeldinger?

Hva er holdningen din til tilbakemeldinger?

Hva er holdningen til gruppa med tanke på tilbakemeldinger?

Hva er forventningene dine til dine kollegaer når det kommer til tilbakemeldinger?

Har dere noen fastsatte tider/situasjoner hvor dere skal gi hverandre tilbakemeldinger, eller er dette noe dere gjør helt fritt?

Hvordan foregår de månedlige møtene med erfaringslæringen?

- Tilbakemeldinger, spørsmål, refleksjon, type oppdrag etc.
- Hvilken effekt har dette?

- Hvordan oppleves det å legge frem oppdrag?

Har du noen gang fått noe opplæring, trening, kursing, utdanning etc. innenfor temaet «tilbakemeldinger»?

- Hvordan man skal gi tilbakemelding, når, hvordan, innhold etc.

Noe du ønsker å fortelle eller legge til som jeg ikke har spurt om?

[Meldeskjema](#) / [Tilbakemeldingskultur i politiet](#) / Eksport

Meldeskjema

Referansenummer

772460

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Adresse eller telefonnummer
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Beskriv hvilke bakgrunnsopplysninger du skal behandle

Dette vil være kjønn, stilling og arbeidssted. Denne informasjonen vil ikke komme frem i publiseringen av prosjektet.

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Tilbakemeldingskultur i politiet

Prosjektbeskrivelse

Gjennom dette prosjektet vil jeg forske på tilbakemeldingskulturen til én avdeling i politiet. Denne avdelingen er operativ, som betyr at det er politi som jobber ute i gata med beredskap og sikkerhet. Formålet med prosjektet er å forsøke å skape en forståelse av de ansattes tanker og opplevelser rundt tilbakemeldinger og tilbakemeldingskultur. Jeg ønsker å undersøke hva de ansatte mener tilbakemeldingskulturen på deres avdeling består av. Videre vil oppgaven gå inn på opplevd læring av tilbakemeldinger. Oppgaven vil først og fremst sette søkelys på tilbakemeldinger gitt mellom medarbeidere, og ikke mellom leder og medarbeider.

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Informantene jeg skal intervjuer jobber på en konkret avdeling i politiet. Altså vil stillingen og arbeidsstedet deres være helt avgjørende informasjon for meg for at de skal være relevante i min forskning. Videre vil kjønn fremkomme, da jeg skal intervjuer informantene.

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Isabella Dahl, isadahl@yahoo.com, tlf: 92244594

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Natalia Andreassen, natalia.andreassen@nord.no, tlf: 75517138

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ansatte ved en operativ avdeling i politiet

Rekruttering eller trekking av utvalget

Rekruttering gjøres gjennom at jeg selv sender mail de de jeg ønsker å intervjue. Deres nærmeste leder er kontaktet i forkant og har godkjent dette.

Alder

25 - 60

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Adresse eller telefonnummer
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Vedlegg

[Intervjuguide.docx](#)

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

[Informasjonsskriv til informanter - tilbakemeldingskultur i politiet.docx](#)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Manuelt (papir)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Det kan gjøres på mail.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Det kan ta kontakt med student eller veileder i prosjektet

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene anonymiseres fortløpende
- Andre sikkerhetstiltak

Hvilke

Automatisk tastelås på telefon hvor lydopptaket blir lagret. Jeg vil også ha passord på pcen hvor materialet lagres.

Varighet

Prosjektperiode

01.07.2020 - 26.05.2022

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Koblingsnøkkelen slettes
- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres
- Lyd- eller bildeopptak slettes

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

Avslutningen av prosjektet ble utsatt til 26.05.2022.