

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Tina Borg Frilseth

---

## Lærer vi av tilbakemeldinger?

- En studie om tilbakemeldinger og læring på individnivå

---

Dato: 18.05.24

Totalt antall sider: 90

## Forord

Denne masteroppgaven er gjennomført ved Nord Universitet og er en avsluttende del av masterstudiet beredskap og kriseledelse. Disse 3 årene har vært preget av mye læring og refleksjon, samt nye og gode bekjenskaper. Kombinasjonen av 100% turnusjobb, 50% bierverv og dette masterstudie har vært en krevende situasjon å stå i, men samtidig veldig gøy. Denne oppgaven er beviset på at struktur, kontinuitet og en hel del stahet gjør at man når målene sine. Jeg kjenner på en stolthet over å ha kommet i mål og en lykkefølelse over at jeg nå styrer min egen fritid i større grad – det vil si frem til neste studie. For som alle dere som kjenner meg godt vet, så vil det alltid være «et neste studie».

Det er mange som fortjener en takk. En særlig takk rettes til min kunnskapsrike veileder Ensieh Roud. Takk for konstruktive og konkrete tilbakemeldinger underveis i oppgaveskrivingen – også den tiden du var i mammapermisjon. Takk til informantene som velvillig stilte opp. Uten deres erfaringer, refleksjoner og deling hadde ikke dette studie vært mulig å gjennomføre. Jeg er ydmyk over at dere har valgt å bruke av tiden deres til fordel for min oppgave og læring.

Takk til venner og kollegaer for oppmuntrende og støttende ord. Ikke minst takk til min 4-beinte følgesvenn Dude som har ventet tålmodig på at matmor skal bli ferdig med nok en masteroppgave. Underveis i denne oppgaven tok du steget opp i hundehimmelen og Lykke tok like tålmodig over stafettpinnen. Nå skal jeg og Lykke ut og samle fjelltopper og nyte livet.

---

*“If the brain were so simple that we could understand it, we would be so simple we couldn't.”*

*- Lyall Watson*

---

Oslo, mai 2024

Tina Borg Frilseth

## Sammendrag

I denne oppgaven tar jeg for meg temaet tilbakemeldinger og individuell læring i politiet. For å besvare min problemstilling har jeg valgt å intervjuer åtte polititjenestepersoner fra fire ulike avdelinger i Oslo politidistrikt. Halvparten av informantene har en lederstilling, mens resten ikke har dette.

Resultatet av studien viser at det er manglende opplæring innenfor tilbakemeldingsmetodikk. Dette gjør at både hyppigheten og måten tilbakemeldinger gis på er svært varierende og personavhengig. Flere av informantene hadde opplæring innenfor teamet, men dette var basert på frivillige studier eller videreutdanning gitt i kraft av deres stilling. Det kommer frem at informantene hadde veldig variert erfaring med tilbakemeldinger og at det er store forskjeller mellom de ulike seksjonene i politidistriktet. To grunnpilarer – tillit og lærelyst – må være til stedet for at tilbakemeldinger skal ha en god læringseffekt og dette bør derfor etterstrebes på enhver avdeling. Det synes å være lettere og legge til rette for dette på avdelinger hvor de ansatte har tilnærmet lik grad og erfaring, eller på en annen måte er selektert på likt grunnlag. Avdelinger hvor grad og erfaring i stor grad varierer er det krevende å få til en god tilbakemeldingskultur, trolig på grunn av politiets hierarki. Hierarkiet utpeker seg som en begrensende faktor når det gjelder utøvelsen og effekten av tilbakemeldinger. Det begrenses i størst grad fra ansatt til leder.

Læringseffekten av tilbakemeldingen er ikke gitt. Tilbakemeldinger kan til og med ha negativt effekt på læring dersom de gis på en uhensiktsmessig måte. For å sikre at mottaker lærer av tilbakemelding bør det vektlegges at tilbakemeldingen kommuniseres på en presis måte og at den står i samsvar med fastsatte mål. Videre bør tilbakemeldingen fokusere på prosessen fremfor resultatet og den bør gis så fort det lar seg gjøre slik at mottaker har muligheten til å rette sine feil med en gang. Til slutt er det en suksessfaktor at mottakeren får muligheten til å reflektere over egen innsats, og tilbakemeldinger bør derfor legges frem som en dialog – i motsetning til som en fasit. Som mottaker er det viktig å forsøke å ta til seg alle tilbakemeldinger man får, både negative og positive. Man bør etterstrebe å ha et åpent sinn og et ønske om tilbakemeldinger basert på en motivasjon om kontinuerlig læring og utvikling.

## Abstract

In this thesis, I address the topic of feedback and individual learning in the police. To answer my problem, I have chosen to interview employees from 4 different departments in the Oslo police district. Half of the informants have a managerial position, while the rest do not.

The results of the study show that there is a lack of training in feedback methodology. This means that both the frequency and the way in which feedback is given are highly variable. Several of the informants had feedback-training, but this was based on voluntary studies or studies given by virtue of their position. It emerges that the informants have very varied experience with feedback and that there are large differences between the various sections. Trust and the desire to learn must be in place for feedback to have a good learning effect and this should therefore be striven for. It seems to be easier to facilitate this in departments where the employees have approximately the same degree and experience or are otherwise selected on an equal basis. In departments where degree and experience vary to a great extent, it is difficult to create a good feedback culture, because of the police's hierarchy. The hierarchy is identified as a limiting factor when it comes to the implementation and effect of feedback. It is limited to the greatest extent from employee to manager.

The learning effect of the feedback is not given. Feedback can even have a negative effect on learning if it is given in an inappropriate way. To ensure that the recipient learns from the feedback, it should be emphasized that the feedback is communicated in a precise manner and that it is in accordance with the set objectives. Furthermore, the feedback should focus on the process rather than the result and that it should be given as soon as possible so that the recipient has the opportunity to correct their mistakes straight away. Finally, it is a success factor that the recipient gets the opportunity to reflect on their own efforts, and feedback should therefore be presented as a dialogue - as opposed to as a conclusion. As a recipient, it is important to try to absorb all feedback you receive, both negative and positive. One should strive to have an open mind and a desire for feedback because one wants to ensure continuous learning and development.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	1
Sammendrag .....	2
Abstract .....	3
Innholdsfortegnelse .....	4
Begrepsavklaringer.....	6
1.0 Innledning.....	7
1.1 Aktualisering og bakgrunn for valg av oppgave .....	7
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	8
1.3 Tidligere og relevant forskning .....	9
1.4 Avgrensninger .....	10
1.5 Oppgavens oppbygning.....	11
2.0 Teori .....	12
2.1 Tilbakemeldinger .....	12
2.1.1 Ulike former for tilbakemeldinger .....	14
2.1.2 Hvordan gi tilbakemeldinger.....	16
2.1.3 Hvorfor gi tilbakemeldinger .....	18
2.1.4 Hvordan motta tilbakemeldinger.....	19
2.1.5 Konsekvensen av å ikke gi hverandre tilbakemeldinger .....	20
2.2 Læring på individnivå .....	20
2.2.1 Læring som tilegnelse .....	21
2.2.2 Læring som deltakelse.....	22
2.2.3 Lærelyst.....	23
2.3 Lærings- og tilbakemeldingskulturen i politiet .....	24
3.0 Forskningsdesign og metode .....	26
3.1 Metode.....	26
3.2 Forskningsstrategi .....	26
3.3 Forskningsdesign – kvalitativ tilnærming .....	27
3.4 Refleksjoner over valgt strategi og metode.....	28
3.5 Datainnsamling.....	28
3.5.1 Forskningsintervju.....	29
3.5.2 Utvalg og rekruttering av informanter .....	30
3.5.3 Gjennomføring av intervjuene .....	31
3.6 Databehandling og analyse.....	33
3.6.1 Tematisk analyse .....	33
3.7 Validitet og reliabilitet .....	34
3.7.1 Validitet.....	34
3.7.2 Reliabilitet .....	35
3.8 Etske refleksjoner.....	37
3.9 Refleksjoner over egen rolle som forsker .....	37
3.10 Oppsummering .....	38
4.0 Empiriske funn .....	39
4.1 Opplæring.....	39
4.1.1 Opplæring – oppsummering.....	41
4.2 Gi tilbakemeldinger.....	42

4.2.1	Mottakers reaksjon .....	42
4.2.2	Psykologisk trygghet og tillit .....	43
4.2.3	Hierarki.....	45
4.2.4	Gi tilbakemeldinger - oppsummering .....	47
4.3	Motta tilbakemeldinger .....	48
4.3.1	Egne reaksjoner .....	48
4.3.2	Målsetting og intensjon .....	50
4.3.3	Psykologisk trygghet og tillit .....	51
4.3.4	Hierarki.....	52
4.3.5	Motta tilbakemeldinger – oppsummering .....	54
4.4	Læring på individnivå .....	55
4.4.1	Konkrete tilbakemeldinger .....	56
4.4.2	Intensjon og refleksjon .....	56
4.4.3	Læring på individnivå – oppsummering .....	58
5.0	Drøfting .....	59
5.1	Opplæring.....	59
5.2	Frykten for mottakers reaksjon .....	61
5.3	Egne reaksjoner ved å motta tilbakemeldinger .....	63
5.4	Målsetting.....	66
5.5	Intensjon.....	67
5.6	Hierarki.....	68
5.7	Læring på individnivå .....	69
5.7.1	Konkrete tilbakemeldinger .....	70
5.7.2	Refleksjon.....	71
5.8	Oppsummering av drøfting .....	73
6.0	Konklusjon .....	75
6.1	Forslag til videre forskning .....	77
	Vedlegg I.....	83
	Vedlegg II.....	84
	Meldeskjema.....	84
	Vedlegg III .....	88

## Begrepsavklaringer

**Innsatsleder:** Øverste leder på taktisk nivå. Befinner seg ute på skadestedet. Leder for innsatsstedet og overordnet ansvarlig for alle etatene som er på stedet.

---

**Innsatspersonell:** Alle politiansatte som jobber på taktisk nivå under en hendelse.

---

**UEH (utrykningsenheten):** innsatspersonell kategori 3 (IP3). Er en del av distriktets døgnkontinuerlige beredskap og utgjør kompetansenivået mellom det ordinære innsatspersonellet (IP4) og beredskapstroppen (IP1)

---

**Taktisk nivå:** Utfører oppgavene som operasjonelt og strategisk nivå gir. Befinner seg ute på skadestedet.

---

**Operasjonelt nivå:** Leder og koordinerer taktisk nivå. Fungerer også som et ledd mellom taktisk og strategisk nivå. Under normalt drift består dette ledelsesnivået av operasjonssentralen, men nivået kan styrkes ved at det etableres stab.

---

**Strategisk nivå:** Politimesteren utgjør strategisk nivå. På dette ledelsesnivået blir det utarbeidet en strategi som setter hoveddrammene for oppdragsløsningen.

---

**Operasjonsleder:** Øverste leder på operasjonelt nivå. Har ordremyndighet over taktisk nivå.

---

**Oppdragsleder:** Styrer og koordinerer oppdrag på operasjonssentralen. Underordnet operasjonsleder.

---

**Operatører:** Utfører arbeidsoppgavene inne på operasjonssentralen. Underordnet oppdrags- og operasjonsleder.

---

**Samband:** Kommunikasjonsenhet som mannskapene benytter for å kommunisere internt og sammen med andre aktører.

---

**PNB:** Politiets nasjonale beredskapssenter

---

## 1.0 Innledning

Jeg vil i dette kapittelet presentere bakgrunnen for valg av tema, oppgavens problemstilling, samt avgrensinger og oppbygging.

### *1.1 Aktualisering og bakgrunn for valg av oppgave*

I 2011/2012 hadde jeg mitt praksisår på politihøgskolen. Jeg var utplassert på Hamar politistasjon. Relativt tidlig i løpet av skoleåret skulle jeg ut å kjøre patrulje sammen med en ganske erfaren makker. I forbindelse med at vi sto og pakket utstyret inn i politibilen ble det snakk om tilbakemeldingskultur og forventninger. Jeg husker den mannlige makkeren min sa: «du får kun tilbakemeldinger de gangene du har gjort en dårlig jobb. Dersom du ikke hører noe kan du anta at du har gjort en god nok jobb. Det er sånn det fungerer i politiet». Han sa det med et smil og forklarte at dette var hans egen erfaring med tilbakemeldinger i jobbsammenheng. Jeg lo lett tilbake og tenkte at jeg satte pris på erfaringsdelingen, samtidig som jeg syntes det var merkelig at en profesjonell etat ikke hadde bedre rutiner og kultur for tilbakemeldinger. Politiet har en viktig rolle i samfunnet og ovenfor borgerne. Politiet skal jobbe både proaktivt og reaktivt – de skal både forebygge kriminalitet, forsøke å stanse den når det skjer, men også etterforske hva som har skjedd i ettertid slik at en korrekt dom kan avlegges (politiloven, 1995). Politiet har sånn sett både et ansvar for borgernes sikkerhet, men også rettssikkerhet. Er det ikke av interesse for politiet å være best mulig?

Et annet aspekt når det gjelder tilbakemeldinger er ivaretagelse av egne ansatte. Politiyrket kan tidvis oppleves belastende. Som en kollega av meg så fint sa: «det er ikke i hyggelige stunder når du sitter og spiser fredagstacoen og deler en flaske vin med kona at du ringer politiet». Politiet involveres først når noen har behov for hjelp. Man kan bare anta at en tilbakemelding om at du har gjort en god jobb eller en konstruktiv tilbakemelding som gjør deg bedre rustet til lignende oppdrag senere, gjør at ansatte føler seg mer sett og ivaretatt. Politiets medarbeiderplattform beskriver hva som skal kjennetegne ansatte i politiet. Egenskapene som nevnes er; modig, helhetsorientert, vise respekt og være tett på. Disse 4 punktene har igjen sine underpunkter som blant annet viser at ansatte skal være tydelige og gi tilbakemeldinger, være nyskapende og endringsvillig, dele kunnskap og erfaringer og hjelpe andre. Medarbeiderplattformen har i tillegg et eget punkt for ledere hvor det står at de blant annet skal motivere og utvikle medarbeidere (politiet, 2023). I skrivende stund har jeg 11 års erfaring fra politiet, og må innrømme at jeg stiller meg bak utsagnet til min mannlige makker fra praksisåret. Det synes å være et manglende system og opplæring for tilbakemeldinger og



det blir derfor personavhengig om lederen din eller kollegaene dine velger å gi deg tilbakemeldinger eller ikke. Hvordan skal politiet evne å utvikle seg dersom ansatte ikke vet hvordan man skal gi en god tilbakemelding? Personlig har jeg opplevd store ulikheter i hvordan og hvor ofte tilbakemeldinger har blitt gitt på de ulike seksjonene og avdelingene jeg har jobbet. Enkelte steder har det vært en naturlig del av arbeidshverdagen, mens jeg ved andre seksjoner aldri har fått en eneste tilbakemelding.

Flere rapporter og utredninger peker på fraværet av systematiske tilbakemeldinger som et problem i politiet. Gjørvrapporten peker på at det er for dårlige rammer for læring i politiet, og at tilbakemeldinger på individnivå ikke er systematisert. Rapporten hevder også at politiet viser liten evne til å lære av egne feil (NOU 2012:14, 2012). Riksadvokatens og politidirektoratets handlingsplan fra 2016 hevder det samme og viser til at det er manglende kultur for evaluering og læring i politiet (Riksadvokaten & Politidirektoratet, 2016). En utredning fra 2013 innenfor etterforskningsavdelingene i politiet hevder at det nesten var fullstendig fravær av systematiske tilbakemeldinger - til tross for at de ansatte ønsket tilbakemeldinger (Riksadvokatens arbeidsgruppe, 2013). Selv om flere av disse rapportene og utredningene begynner å bli gamle, fremstår det på meg at det fortsatt er lite system for individuelle tilbakemeldinger i politiet. Dette støttes også av to nyere masteroppgaver, samt en rapport som er utarbeidet av politihøgskolen i desember 2023 om tilbakemeldingskulturen og -kompetansen i politiet. Denne rapporten anbefaler at politihøgskolen implementerer både teoretisk og praktisk opplæring av tilbakemeldinger som et tiltak for å heve kompetansenivået til studentene og dermed legge et grunnlag for en bedre tilbakemeldingskultur både på politihøgskolen, men også i politiet generelt (politi høgskolen, 2023). Ytterligere beskrivelse av nevnte masteroppgaver står under kapittel 1.3. Politiet skal jobbe kunnskapsstyrt, og jeg tror at en kultur hvor man har kunnskapen og motet til å gi tilbakemeldinger slik at man sikrer kontinuerlig utvikling vil kunne bidra til dette. En god tilbakemeldingskultur - hvor fokuset er å forbedre seg selv og andre – kan i tillegg bidra til utvikling både faglig og personlig.

### ***1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål***

Formålet med studien å se om det finnes faktorer som påvirker hvor god læring polititjenestepersoner får av tilbakemeldingene de mottar. Videre ønsker jeg å innhente erfaringer og kunnskap polititjenestepersoner har med å gi og motta tilbakemeldinger. På bakgrunn av dette har jeg valgt følgende problemstilling:

## **«Hvordan bør tilbakemeldinger gis og mottas for å sikre individuell læring hos polititjenestepersoner?»**

For å besvare problemstillingen har jeg valgt følgende forskningsspørsmål:

- *Hva slags opplæring og erfaring har polititjenestepersonene med å gi og motta tilbakemeldinger?*
- *Hvilke faktorer hemmer og fremmer læring på individnivå som følge av tilbakemeldinger?*

### **1.3 Tidligere og relevant forskning**

Politiet er en etat som det er forsket mye på, spesielt når det gjelder kultur og læring. Jeg finner dog ingen forskning som omhandler den samme problemstillingen som jeg har valgt om effekten av tilbakemeldinger knyttet opp mot individuell læring. Jeg har derimot funnet to masteroppgaver som omhandler tilbakemeldinger i politiet. Den ene oppgaven er fra 2021 og omhandler tilbakemeldingers effekt på ansattes motivasjon. Studien viser at tilbakemeldinger er viktig for læring, utvikling og motivasjon. Den trekker frem at hverdagslige og uformelle tilbakemeldingene som spesielt viktig, men at det er en stor utfordring i politiet at det ikke er et system for å gi tilbakemeldinger til kollegaer med lengre ansiennitet. Dette gjør at det kan være vanskelig å skape en åpen tilbakemeldingskultur. Studien viser at både ledere og medarbeidere vektlegger betydningen av tilbakemeldinger relativt likt og at relasjonen mellom den som gir og den som mottar tilbakemeldingen avgjør hvordan den oppfattes og dermed dens effekt (Jansen, Kjærgård & Solheim, 2021).

Den andre masteroppgaven er fra 2022 og omhandler hvordan tilbakemeldingskulturen er en del av den uformelle læringen hos innsatslederne i Bergen. Studien kan dermed sees å ha en del likhetstrekk med dette studiet, men fokuserer i større grad på læring på gruppenivå enn min studie gjør. Studien konkluderer med at tilbakemeldingskulturen hos innsatslederne i Bergen har en viktig plass i den uformelle læringen, men at spørsmål og refleksjon står sterkere enn bruken av tilbakemeldinger. Dette skyldes trolig at gruppen har en høy grad av tilbakemeldingsorientering og at det ytre behovet for tilbakemeldinger dermed synker. Innsatslederne bruker mye erfaringslæring og tilbakemeldinger er en naturlig del av dette.

Studiet påpeker allikevel at gruppen har en høy grad av respekt for hverandre, som gjør at medlemmene er forsiktig med å gi hverandre tilbakemeldinger (Dahl, 2022).

I tillegg til disse oppgavene ble det i 2017 utarbeidet en doktorgradsavhandling om temaet politibetjenter og bruk av skjønn. I dette forskningsprosjektet kom det frem at politibetjenter synes det er vanskelig å gi kollegaer negative tilbakemeldinger på grunn av en form for lojalitet mellom kollegaene. Rønningen (2017) påpeker at det er vanskelig å vite hvor grensen går før politibetjenter velger å gi tilbakemelding, men Rønningen påpeker at det ikke kan utelukkes at grensen for straffbare forhold kan være overtrådt før enkelte velger å si ifra (Rønningen, 2017). Oppgaven synes å være vinklet i retning kritikkverdige-/ straffbare forhold i tjeneste, og ikke læring slik som min oppgave. Den viser allikevel kompleksiteten omkring bruken av tilbakemeldinger i politiet.

Det er gjort en del forskning på læring knyttet opp mot tilbakemeldinger - dog innenfor utdanningssektor. Hattie og Timperley (2007) har forsket mye og er anerkjent innenfor temaet. I norsk sammenheng har vi Gamlem (2014, 2015, 2021) som har bidratt mye med forskning på feltet. Forskningen viser at læreren og konteksten tilbakemeldingene gis i har stor innvirkning på om tilbakemeldingen har læringseffekt. Presise og konkrete tilbakemeldinger hvor eleven får mulighet til å reflektere over egne valg anses som en suksessfaktor for læring (Hattie og Timperley, 2007; Gamlem, 2021). Selv om utdanningsinstitusjoner og politiet ikke har samme oppgaver, anser jeg forskningen som relevant for denne oppgaven da tillit, relasjoner og faktorer for læring vil være sammenlignbart uavhengig av organisasjon.

#### *1.4 Avgrensninger*

Oppgaven begrenser seg til å gjelde Oslo politidistrikt. Jeg har innhentet data fra ulike seksjoner, herunder: operasjonsentralen, kriminalvakt, innsatsledelse og UEH. Årsaken til dette er at jeg ønsker at informantene har en variert arbeidsbakgrunn slik at funnene blir så representative som mulig. Til tross enkelte avgrensninger håper jeg oppgavens funn vil være overførbart til andre avdelinger og politidistrikt, samt andre organisasjoner og arbeidsplasser da tilbakemeldinger i jobbsammenheng ikke er begrenset til å gjelde politiet.

På PNB har de jobbet aktivt med tilbakemeldingsmetodikk og Big5 som samhandlingsmodell. Selv om dette nevnes i oppgaven i forbindelse med at informantene fra UEH har vært på

samling på PNB, vil jeg ikke komme nærmere inn på selve samhandlingsmodellen i oppgaven.

### *1.5 Oppgavens oppbygning*

Denne oppgaven er bygd opp av 6 kapitler. I kapittel 1 har jeg innledningsvis forklart bakgrunnen for valg av tema, problemstilling, samt oppgavens kontekst og de avgrensninger som er gjort. I oppgavens andre kapittel har jeg tatt for meg teori jeg mener er relevant for å belyse min problemstilling. I kapittel 3 har jeg beskrevet mine metodiske valg som er gjort for å innhente og analysere data. I det fjerde kapitlet har jeg presentert hovedfunnene mine undersøkelser har resultert i. Funnene er presentert ved hjelp av forklaringer og sitater fra informantene. Disse funnene drøftes deretter opp mot valgt teori i kapittel 5. Avslutningsvis vil jeg i kapittel 6 presenterer en konklusjon, samt oppsummere oppgavens funn og videre forskning. For å gjøre oppgaven mer oversiktlig starter hvert kapittel på ny side.

## 2.0 Teori

Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede for teori jeg mener er relevant for min problemstilling:

«*Hvordan bør tilbakemeldinger gis og mottas for å sikre individuell læring hos*

*polititjenestepersoner?*» Jeg vil først presentere teori omkring tilbakemeldinger før jeg går inn på litteratur som omhandler læring på individnivå.

### 2.1 Tilbakemeldinger

Det er mange ulike definisjoner av ordet *tilbakemelding* eller *feedback* som det omtales som i internasjonal litteratur. Alle disse ulike definisjonene kan gjøre det krevende å navigere i teorien om teamet. London & Smither (2002) hevder på sin side at tilbakemeldinger er en del av en ytelsesprosess som påvirkes av hvert enkelt individ. Denne såkalte ytelsesprosessen skal forsøke å bedre organisasjonens tilbakemeldingskultur og hvert individ sin mottakelighet for tilbakemeldinger. De påpeker at det handler om å føle seg komfortabel med å gi og få tilbakemeldinger og at man selv ønsker og søker tilbakemeldinger. Som et resultat av det endres atferden etter tilbakemeldingene som gis og man får en forbedring av ytelse (London & Smither, 2002). Videre i denne oppgaven velger jeg å legge til grunn Hattie og Timperley (2007) sin definisjon på hva en tilbakemeldinger er: «feedback is conceptualized as information provided by an agent (e.g., teacher, peer, book, parent, self, experience) regarding aspects of one's performance or understanding». (Hattie & Timperley, 2007, s. 81). Til tross for at jeg legger denne definisjonen til grunn er jeg noe kritisk til at Hattie og Timperley (2007) sin definisjon baserer seg på at tilbakemeldinger som gis har en god intensjon og hensikt om at mottaker skal å lære. Som jeg senere i oppgaven vil komme tilbake til, er det ulike tilbakemeldinger som gis f.eks. for å fremheve seg selv eller trykke mottaker ned. Til tross for dette baserer definisjonen seg på at det er et gap mellom nåværende og ønsket tilstand, og at tilbakemeldingene legger til rette for at mottaker skal kunne tette gapet. Det er dette poenget jeg vektlegger videre i oppgaven. Hvordan skal man kunne forvente at polititjenestepersoner vet hva en god tilbakemelding innebærer? Og hvordan skal man kunne forvente at de uten opplæring skal ha et fullstendig avslappet forhold til å evaluere andre, samt bli evaluert selv?

Latham og Pinder (2005) mener at målsetting og tilbakemeldinger er gjensidig avhengig av hverandre ved at de rett og slett påvirker hverandre i positiv retning. Dette gjøres ved at tilbakemeldinger bidrar til at den enkelte setter seg mål, og målene nås ved tilbakemeldinger

som gis. De sier videre at det er en suksessfaktor at tilbakemeldingene ansees som verdifulle, fordi man da vil søke å motta de oftere (Latham & Pinder, 2005). Dette perspektivet støttes av Mikkelsen (2014) som også hevder at målsetting og tilbakemeldinger er gjensidig avhengig av hverandre. Han sier at å sette seg et mål ikke vil forbedre prestasjon dersom man ikke får tilbakemeldinger på utførelsen underveis, og samtidig at det er vanskelig å gi konkrete tilbakemeldinger dersom man ikke har et mål å gå ut ifra. Hun mener at en tilbakemelding benyttes for å heve prestasjon, eller for å forhindre uønsket atferd (Mikkelsen, 2014). Gamlem (2015) mener at innholdet i tilbakemeldingen må tilpasses situasjonen og settingen man er i. Et eksempel fra politiyrket kan være at en instruktør på skytebanen kan gi tilbakemeldinger mer direkte og med en gang, mens en leder eller kollega under et oppdrag må vurdere om tilbakemeldingen kan vente eller ei. Underveis i et politioppdrag kan en tilbakemelding være forstyrrende, samtidig så kan det være helt essensielt at man klarer å korrigere og hente inn igjen situasjonen hvis man handler feil. Det vil med andre ord være en avveining om tilbakemeldingen er av slik karakterer at den er nødvendig der og da, eller egner seg best etter oppdraget er løst.

Tilbakemeldingene må også tilpasses de ulike fagene og spesialiseringer. Det sier seg selv at tilbakemeldinger på en etterforskningsseksjon må ha et annet innhold og fokus enn tilbakemeldinger på en patruljeseksjon – da arbeidsoppgavene er vidt forskjellige (Gamlem, 2015). I tillegg til dette mener Gamlem (2015) at det kan tenkes at man må gi tilbakemeldinger på ting man egentlig ikke er så gode på selv. Dette vil være spesielt aktuelt for de politiansatte som har funksjon som instruktører på ulike avdelinger. Det kan være krevende og være oppdatert på hele fagfeltet, men dersom instruktøren ikke klarer å gi konkrete tilbakemeldinger vil dette kunne være en begrensende faktor på de ansattes læring (Gamlem, 2015). Etter sin artikkel «The Power of Feedback» har Hattie og Timperley (2007) fått en sentral rolle når det gjelder forskning på tilbakemeldinger. Artikkelen omhandler forskning som bekrefter at lærerens tilbakemeldinger har stor innvirkning på elevenes læring. De trekker frem engasjement hos læreren som en viktig faktor for elevenes læring. Videre påpeker de at tilbakemeldinger kan ha både negativ og positiv effekt. De mener at dersom den som gir tilbakemeldingen har kompetanse til å gi presise og konstruktive tilbakemeldinger, så kan tilbakemeldinger være en suksessfaktor for læring.

Videre hevder de at det er tre spørsmål elevene må få svar på for å læringsprosessen skal være så god som mulig. Dette er; hvor skal jeg? («feed up»), hvor er jeg? («feed back») og hvor

skal jeg gå videre? («feed forward»). De mener at målet med tilbakemeldinger er å øke elevens evne til selvregulering. Dette gjøres ved at elevene er i stand til å overvåke sin egen prosess og dermed klarer å korrigere egne feil. For å få til dette må eleven være mottakelig for tilbakemeldinger, være villig til å øke innsatsviljen, og å benytte tilbakemeldinger til å evaluere seg selv. Oppnår man dette kan eleven selv være med på å tette gapet mellom «hvor er jeg» og «hvor skal jeg» (Hattie og Timperley, 2007). Gamlem (2021) mener at feedbackspørsmålene kan stilles av både lærer og elev, og at det sikrer at eleven er deltakende og reflekterer over egen læring (Gamlem, 2021). Hattie (2013) hevder at effekten av tilbakemeldingen avhenger av om den som gir tilbakemeldingen oppfattes som mektig, rettferdig og pålitelig og av hvilke følelser (avvisning/respekt) som assosieres med læringssituasjonen. I tillegg til dette er nivået av engasjement hos den som mottar tilbakemeldingen en viktig faktor.

### *2.1.1 Ulike former for tilbakemeldinger*

Overordnet kan man dele tilbakemeldinger inn i to kategorier; uformelle og formelle tilbakemeldinger. Uformelle tilbakemeldinger er tilbakemeldinger som gis i det daglige f.eks. når en leder sier «godt jobba» uten å komme noe nærmere inn på hvorfor. Forskning viser at denne typen tilbakemeldinger og småprat kan ha like stor verdi som formelle tilbakemeldinger (Ekman, 1999). Formelle tilbakemeldinger er underlagt mer systematikk og system, som f.eks. den årlige medarbeidersamtalen (Mikkelsen, 2014). Det kan være utfordrende å skille på de ulike typene tilbakemeldinger og mange situasjoner i politiets arbeidshverdag vil trolig bære preg av begge deler. Jeg går ikke nærmere inn på teorien omkring dette i oppgaven.

Hattie og Timperley (2007) har konstruert en modell for å vise hvordan tilbakemeldinger kan benyttes på ulike nivå i arbeidet med å tette gapet mellom nåværende og ønsket tilstand; oppgavenivå, prosessnivå, personnivå og selvreguleringsnivå. Jeg vil videre i kapitlet presentere de ulike nivåene.

#### *2.1.1.1 Oppgaverelaterte tilbakemeldinger*

Oppgaverelaterte tilbakemeldinger er tilbakemeldinger som gis for å fortelle deg hvorvidt du utførte oppgaven på en hensiktsmessig måte eller ei. Dette er en veldig vanlig form for tilbakemeldinger og kalles ofte også korrigerende tilbakemeldinger. Slike tilbakemeldinger

kan gis både på gruppe- og individnivå (Hattie & Timperley, 2007). Målet med oppgaverelaterte tilbakemeldinger bør være å skape et godt utgangspunkt for økt forståelse og dermed å økt evne til selvregulering hos mottaker. Ved å gjøre det på denne måten mener Hattie og Timperley (2007) at fokuset flyttes fra oppgaven, til prosessen med å løse oppgaven og videre til selvregulering - altså evnen til å forstå hva som er en god løsning (Hattie & Timperley, 2007). Hattie og Timperley (2007) hevder at oppgaverelaterte tilbakemeldinger har best effekt når den som mottar den får hjelp til å forstå, samt se egne feil ved måten oppgaven ble løst på. Det kan også være hensiktsmessig å gi tips til hvordan oppgaven kunne blitt løst bedre – dersom man ser behovet for det. Det er spesielt viktig at tilbakemeldingen ikke blir for detaljorientert og spesifikk rundt selve oppgaven, da læringseffekten svekkes. Slike typer tilbakemeldinger ansees å ha stor effekt på mottaker, nettopp fordi den legger til rette for en bedre forståelse av oppgaveløsningen (Hattie & Timperley, 2007).

#### *2.1.1.2 Målrelaterte tilbakemeldinger*

Målrelaterte tilbakemeldinger setter søkelys på *hvordan* man kom frem til den løsningen man hadde på oppgaven. Det vil si at faktorer som hvilken informasjon mottaker hadde tilgjengelig, om vedkommende burde innhentet ny og mer presis informasjon, eller hvordan mottaker forsto oppgaven er relevante for tilbakemeldingene som gis. Denne typen tilbakemeldinger vil gjøre mottaker i stand til å forstå selve prosessen bedre, og forhåpentligvis finne en bedre løsning i fremtiden (Hattie & Timperley, 2007). Ifølge Hattie og Timperley (2007) så er ikke denne typen tilbakemeldinger så vanlig, men de legger derimot til rette for å oppnå en dypere læring. Med dyp læring menes at man oppnår en forståelse, tar hensyn til forholdene, ulike kognitive prosesser og ser overførbarheten til andre ukjente og komplekse oppgaver. For å lykkes må det stilles det krav til at mottaker evner å evaluere seg selv og se sine begrensninger i kunnskap og kompetanse (Hattie & Timperley, 2007). Jeg mener at i politisammenheng så er målrelaterte tilbakemeldinger svært relevant i stillinger med beslutningsmyndighet, som f.eks. operasjonsleder eller innsatsleder. Beslutning A kan være feil en dag, men riktig dagen etter. Det er derfor lite hensiktsmessig å lære om beslutningen er rett eller gal, men heller bedre å fokusere på hvordan vedkommende kom frem til beslutningen og lære selve prosessen. Det kan f.eks. være viktig å lære hva som er viktig å ha med i et beslutningsgrunnlag og hva som er støy og kan nedprioriteres.



### *2.1.1.3 Personrelaterte tilbakemeldinger*

Personrelaterte tilbakemeldinger er tilbakemeldinger som omhandler selve personen som utfører oppgaven. Eksempler på slike typer tilbakemeldinger «så flink du er» eller «vel gjennomført». Personrelaterte tilbakemeldinger er som regel positive, men lite spesifikke. De gir lite eller ingen informasjon om hva mottakeren gjorde som var bra, og har dermed liten læringseffekt (Hattie & Temperley, 2007). Selv om personrelaterte tilbakemeldinger ikke har det beste læringsutbytte så kan det ha positiv innvirkning på motivasjon, samt at mottaker føler seg sett og anerkjent for den jobben vedkommende gjør (Hattie & Timperley, 2007).

### *2.1.1.4 Tilbakemeldinger på selvreguleringsnivå*

Selvregulering handler om hvordan mottaker monitorer og evaluerer seg selv og sin utførelse av oppgaven basert på tilegnet kunnskap. Et høyt nivå at selvregulering vil gjøre at vedkommende klarer å justere seg selv underveis i oppgaveløsningen (Hattie & Timperley, 2007). Hattie og Timperley (2007) hevder at det er seks hovedfaktorer som har innvirkning på effekten av slike typer tilbakemeldinger: 1) individets evne til selvvurdering og å gi seg selv tilbakemeldinger, 2) individets innsatsvilje til å søke og håndtere tilbakemeldinger, 3) graden av selvtillit i oppgaven, 4) individets kompetansenivå, 5) attribusjoner om suksess eller fiasko og 6) ferdighetsnivået rundt det å søke hjelp (Hattie & Timperley, 2007, s. 94).

## *2.1.2 Hvordan gi tilbakemeldinger*

Fjørtoft og Sandvik (2016) hevder at ikke alle tilbakemeldinger er gode tilbakemeldinger. De hevder til og med at enkelte former for tilbakemelding kan ha negativ innflytelse på læring og motivasjon (Fjørtoft & Sandvik, 2016). Til tross for det så viser ulik forskning at både positive og negative tilbakemeldinger kan være effektive såfremt innholdet og måten de gis på er hensiktsmessig (Latham & Pinder, 2005; Hattie, 2013; Øiestad, 2019).

En av faktorene som trekkes frem som en vesentlig for effektive tilbakemeldinger er at tilbakemeldinger bør omhandle oppgaven som er utført, og ikke personen som har utført den (Hattie og Timperley, 2007). Dette støttes av Mikkelsen (2014) som også mener at tilbakemeldinger bør fokusere på oppgaven, atferd og de ulike tiltakene som er/skal iverksettes og ikke på mottaker som person (Mikkelsen, 2014). Videre viser forskning at det er viktig at konstruktive tilbakemeldinger er presise, slik at man som mottaker forstår hva som er forbedringspunktet (Gamlem, 2014). Weaver (2006) støtter dette og presiserer at vage

tilbakemeldinger uten veiledning har liten effekt. Tilbakemeldinger bør inneholde veiledning som bidrar til at mottaker utvikler sine ferdigheter og kompetanse. Tilbakemeldingene bør også samsvare med gjeldende målsetting (Gamlem, 2014). Forfatteren presiserer også at en viktig faktor er at det gis mulighet til å jobbe med tilbakemeldingene som har blitt gitt i det videre arbeidet (Gamlem, 2014). Konstruktive tilbakemeldinger synes å ha aller størst effekt når mottakeren er positiv til tilbakemeldingen og er enig i at vedkommende kunne gjort ting bedre (Mikkelsen, 2014). Det fremstår som at tilbakemeldinger har størst effekt når den gis i form av dialog mellom den som gir den og mottaker. På denne måten kan mottakeren reflektere rundt egne valg og grunnlaget for tilbakemeldingen (Askew & Lodge, 2000). Jeg tolker dette som at den tilbakemelding som legges frem som en sannhet ikke vil ha like stor læringseffekt.

I tillegg til at tilbakemeldingene bør være presise, er også tidspunktet for når tilbakemeldingen gis vesentlig for suksess. Gamlem og Smith (2013) mener at tilbakemeldinger bør gis slik at mottaker har muligheten til å endre seg etter den med en gang. De mener at en tilbakemelding mister noe av sin verdi dersom mottaker ikke får muligheten til å utbedre det som blir påpekt (Gamlem & Smith 2013). Spurkeland (2014) er enig i dette og mener at spesielt positive tilbakemeldinger bør gis så fort som mulig etter at oppgaven er ferdig. Han mener videre at man generelt bør unngå korreksjoner, men heller gi positive tilbakemeldinger på det man ønsker å se mer av. Dette fordi forsterkning av ønsket atferd fungerer bedre enn korrigeringer (Spurkeland, 2023). Bueie (2016) støtter dette og hevder at dersom en tilbakemelding skal ha effekt må den være detaljert, fremoverrettet og peke på det positive som er gjort (Bueie, 2016). Også Weaver (2006) er enig i dette og hevder at tilbakemeldinger som fokuserer på det negative er tilbakemeldinger som oppfattes som lite nyttige. Spurkeland (2014) mener at det er mest hensiktsmessig at negative og positive tilbakemeldinger holdes adskilt. Årsaken til dette er at mottakeren ikke klarer å vektlegge positive, men kun det negative som blir sagt (Spurkeland 2014). Dette støttes av Hardavella et al. (2007) som har problematisert bruken av «the feedback sandwich»; en metode hvor man skal gi en positiv tilbakemelding, deretter en negativ, for så å avslutte med en positiv tilbakemelding. De hevder at dersom denne metoden benyttes i stor grad så vil mottaker alltid forvente at det kommer noe negativt etter at en positiv tilbakemelding er gitt og den positive tilbakemeldingen vil dermed miste sin verdi. På bakgrunn av dette mener også forfatterne at positive og negative tilbakemeldinger skal holdes adskilt (Hardavella et al, 2007).

Videre er det viktig å være klar over at når en tilbakemelding gis muntlig, er også kroppsspråket til den som gir den er en del av formidlingen. Kroppsspråket kan være avgjørende for om budskapet mottas på den måten det var tiltenkt (Øiestad, 2019). Dersom kroppsspråket ikke stemmer overens med budskapet kan se så tvil om intensjonen bak tilbakemeldingen. Intensjon ansees som en viktig faktor for å oppnå effekt av en tilbakemelding. Intensjonen bør være at den som mottar tilbakemeldinger skal lære og/eller bli anerkjent, i motsetning til å bli kontrollert og trykt ned (Øiestad, 2019). Det er viktige at mottakeren ikke er i tvil om denne intensjonen. Partenes relasjon vil spille inn på dette, nettopp fordi er relasjon som bygger på tillit og respekt i mindre grad vil føre til usikkerhet omkring intensjonen med tilbakemeldingen. Øiestad (2019) mener derfor at det er viktig å bygge opp et arbeidsmiljø basert på mestring og tilhørighet, slik at det øker sjansene for en trygg tilbakemeldingskultur (Øiestad, 2019). Til slutt er det viktig å være klar over det Askew & Lodge (2000) kaller «killer-feedback». Begrepet innebærer at man gir for mye tilbakemeldinger. For mange tilbakemeldinger kan påvirke mottakerens motivasjon og lyst til å utvikle seg i negativ retning. Det vil dermed virke mot sin hensikt (Askew og Lodge, 2000).

### *2.1.3 Hvorfor gi tilbakemeldinger*

Effekten av en tilbakemelding vil påvirkes av flere ting; den som gir tilbakemeldingen, mottakeren og konteksten den gis i. På bakgrunn av dette mener Øiestad (2019) at det er vanskelig å kartlegge effektene av tilbakemeldinger. Dette støttes av Hattie og Timperley (2007, 2. 81) som uttaler: "Feedback is one of the most powerful influences on learning and achievement, but this impact can be either positive or negative". Men dette utsagnet mener de at effekten av en tilbakemelding påvirkes av innholdet og hvordan den bli gitt og mottatt. Videre påpeker de at dersom en tilbakemelding skal ha god effekt så er det nødvendig at den er veiledende og korrigerende på en slik måte at mottakeren ikke føler seg mislykket (Hattie & Timperley, 2007). Mottakerens følelser omkring egen prestasjon kan i stor grad påvirke effekten av en tilbakemelding. London og Smither (2002) mener at positive følelser knyttet til en tilbakemelding fører til optimisme og et ønske om å prestere bedre, mens et anstrengt forhold til tilbakemeldinger vil kunne føre til frustrasjon og fiasko. Årsaken til dette er det grunnleggende behovet mennesker har for å bli godtatt av andre (London & Smither, 2002). Hattie og Timperley (2007) sier at en tilbakemelding kan bli både avvist, modifisert og akseptert. Den er dermed ikke nødvendigvis slik at en tilbakemelding fører til atferdsendring

(Hattie & Timperley, 2007). Dette støttes av Weiner (2000) som også hevder at effekten av en tilbakemelding påvirkes av hvordan mottaker mottar og tolker den (Weiner, 2000).

London og Smither (2002) mener at både individuelle egenskaper, samt kulturen på arbeidsplassen påvirker effekten av tilbakemeldinger. En kultur som støtter bruken av tilbakemeldinger og ser verdien i å benytte seg av det vil ha en positiv effekt. Når det gjelder individuelle egenskaper handler det om hvorvidt man søker tilbakemeldinger, hvordan man håndterer å motta tilbakemeldinger og om man føler at man har muligheten til å benytte seg av de tilbakemeldingene som blir gitt (London & Smither, 2002). Som leder er det viktig å være klar over at negative tilbakemeldinger kan fremkalle negative følelser hos mottaker. For å hindre eller minske dette ubehaget hos medarbeidere er det viktig at lederen er pålitelig, troverdig og gir tilbakemeldinger fortløpende mens de er relevante (Mikkelsen, 2014).

#### *2.1.4 Hvordan motta tilbakemeldinger*

Spurkeland (2023) mener at å motta en tilbakemelding er å anse som *gave*:

- Granske
- Angå
- Verdsette
- Endring

Han hevder at man som individ kan trene seg opp på å motta tilbakemeldinger. Ved å tenke igjennom hva bokstavene i ordet *gave* står for, man kan lage seg selv en liten huskeliste. G står for å granske. Dette betyr at som mottaker av en tilbakemelding skal man granske hva tilbakemeldingen inneholder og betyr. A står for angå. Det betyr at tilbakemeldingen må angå den som mottar den. V står for å verdsette og betyr at mottakeren må verdsette de tilbakemeldingene vedkommende mottar – både positive og negative. E står for endring og Spurkeland mener her at tilbakemeldingen skal føre til en eller annen endring (Spurkeland, 2023). Når man mottar en tilbakemelding skal man forsøke å ta det til seg, uansett om det er en positiv eller negativ tilbakemelding. Positive tilbakemeldinger er lett å avfeie, men Spurkeland (2023) mener at det er viktig at man virkelig tar det til seg. Han mener videre at når man mottar en negativ tilbakemelding, så skal man forsøke å ikke å i forsvar, men heller lytte interessert og ved behov stille oppklarende spørsmål. Han mener at man må forsøke å se det positive i en negativ tilbakemelding og benytte det til motivasjon for å bli bedre (Spurkeland, 2023).

### *2.1.5 Konsekvensen av å ikke gi hverandre tilbakemeldinger*

Selv om negative tilbakemeldinger kan fremprovosere vanskelige følelser i mennesker, kan fravær av tilbakemeldinger også være negativt. Fukuyama (2019) hevder at fravær av positive tilbakemeldinger kan føre til sinne og skam fordi man føler at man ikke når opp til den standarden som er forventet. Positive tilbakemeldinger kan bidra til økt stolthet, egenverdi og selvsikkerhet (Fukuyama, 2019). Øiestad (2019) støtter dette og hevder at korte og spontane positive tilbakemeldinger kan være virkningsfulle og gjør at en arbeidstaker føler seg sett. Positive tilbakemeldinger øker også motivasjonen og gjør at medarbeidere føler jobben sin er meningsfull, noe som igjen kan øke tilliten mellom medarbeidere og ledere (Øiestad, 2019). Spurkeland (2023) mener at et anerkjennende blikk kan være like virkningsfullt som ord (Spurkeland, 2023).

Fravær av tilbakemeldinger kan tolkes som en negativ tilbakemelding. Medarbeidere kan tro at jobben de gjør ikke er god nok, selv om det ikke er sannheten. Øiestad (2019) mener at ledere som ikke benytter seg av regelmessige tilbakemeldinger undergraver sin egen rolle. Han mener også at arbeidsplassen posisjon kan svekkes fordi medarbeiderne er arbeidsplassen viktigste ressurs (Øiestad, 2019). Mikkelsen (2014) mener at de fleste arbeidsplasser er gode til å sette deg mål, men at de ikke følger opp det systematisk arbeidet med å nå målene som er satt. Tilbakemeldinger er en del av dette arbeidet og han mener derfor at flere arbeidsplasser ikke når sitt fulle potensial. Han støtter Øiestad og mener at fravær av tilbakemeldinger kan fremkalle negative følelser hos de ansatte, samt svekket motivasjon og dermed innsats (Mikkelsen, 2014).

### *2.2 Læring på individnivå*

Innenfor beredskap deler man læring inn i tre ulike nivåer; individ, gruppe og organisasjon. Denne oppgaven vil omhandle læring på individnivå og teori omkring læring på gruppe- og organisasjonsnivå omtales derfor ikke. Læring er et omfattende fagfelt og det finnes derfor mange ulike definisjoner på læring. Jacobsen og Thorvik (2019) definerer læring slik: «en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen» (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 353). Sommer, Pollestad og Steinnes (2020) problematiserer det store antallet teorier omkring læring på individnivå og har forsøkt å trekke ut det mest sentrale ved de ulike teoriene. De har kommet frem til to hovedtilnærminger for individuell læring; læring som tilegnelse og læring som deltakelse

(Sommer et al, 2020). Jeg vil videre i kapittelet gå nærmere inn på disse to tilnærmingene, samt teori omkring lærelyst.

### *2.2.1 Læring som tilegnelse*

Sommer, Pollestad og Steinnes definerer læring som tilegnelse slik: «det er en individuell, kognitiv tilnærming til læring, der læring blir sett på som tilegnelse av individuelle kunnskaper og ferdigheter» (Sommer et al, 2020, s 67). Innenfor denne typen læring er det hjernen som står i fokus og læring blir sett på som en prosess. Målet med denne læringsprosessen er å bygge stadig mer kognitive strukturer og hensiktsmessige atferdsmønstre (Sommer et al, 2020). Denne formen for læring bygger på tre grunnleggende forutsetninger. Den første innebærer at hjernen kan fylles på at kunnskap. Den andre forutsetningen omhandler at læring er et resultat av mental aktivitet som fører til endringer i en persons hjerne. Den tredje er at læring først har funnet sted når vedkommende kan uttrykke til seg selv og andre hva vedkommende har lært. Som følge av dette vil det derfor være store individuelle forskjeller for når læring har funnet sted (Sommer et al, 2020).

Videre skiller denne typen læring mellom atferdsendring og ervervelse av informasjon. Atferdsendring handler om at personers atferd endres som et resultat av eksterne forhold. Skinners (1965) teori om operant betinging beskriver at personer atferd er avhengig av hva som skjer før handlingen (stimuli) og hva som skjer etter handlingen (konsekvens). Dersom man opplever konsekvensen som positiv, vil man lære å gjenta den samme handlingen igjen – dersom stimulien er lik (Skinner 1965; gjengitt i Sommer et al, 2020). Positiv forsterkning er derfor vesentlig for at individuell læring skal finne sted (Sommer, et al, 2020). Ervervelse av informasjon er en kognitiv prosess hvor mennesker omformer informasjon til kunnskap. Ifølge Piaget (1972) så utvikler mennesker ulike skjemaer for å kategorisere og forstår omverden. Disse skjemaene inneholder alt av personens kunnskap, erfaring og tankesett. Når man blir utsatt for noe nytt og ukjent, vil situasjonen bli forstått ut ifra allerede eksisterende skjemaer (assimilasjon). Dersom erfaringer passer inn i disse skjemaene vil de ikke endres, men dersom eksisterende skjemaer ikke klarer å forstå situasjonen vil det være behov for å endre eller utvikle nye skjema (akkommodasjon). På bakgrunn av dette forstås læring som en prosess hvor man utvikler nye og mer passende kognitive strukturer. Prosessen skjer i en syklus bestående av forsøk på assimilasjon som fører til akkommodasjon (Piaget, 1972; gjengitt i Sommer et al, 2020).

Dewey (1916) trekker frem at for at læring skal finne sted så må fokuset være på gjennomføringen av oppgaven, og ikke bare på resultatet av oppgaven. Han hevder at enkeltindividers forståelse er viktigere enn å kunne gjengi korrekt informasjon og utføre konkrete gjøremål (Dewey 1916; gjengitt i Sommer et al, 2020). Klein (2009) støtter dette og mener at det er viktigere å gi tilbakemeldinger på prosessen heller enn resultatet. For læring er dermed å forstå hvorfor noe skjedde mer betydningsfullt enn hva som skjedde. Refleksjon omkring situasjonen eller beslutningen er derfor en viktig suksessfaktor for læring (Klein, 2009).

### 2.2.2 Læring som deltakelse

Læring som deltakelse defineres som: «en sosiokulturell tilnærming til læring, der læring blir sett på som deltakelse og involvering i sosiale system» (Sommer et al, 2020, s. 70). I motsetning til ved læring som tilegnelse hvor hjernen er i fokus, er det her sosiale relasjoner og interaksjon mellom mennesker som er viktig. Læring blir sett på som en prosess hvor mennesker får tilgang til allerede eksisterende kunnskap som er nedfelt i f.eks. prosedyrer, planer og utstyr. Wengers (1998) teori om praksisfellesskap er vesentlig for denne tilnærmingen. Et praksisfellesskap er en gruppe mennesker som deler problemer eller entusiasme om et tema og som utvikler kunnskap innenfor dette temaet (Wenger, 1998; gjengitt i Sommer et al, 2020).

Kunnskapsutviklingen skjer gjennom kontinuerlig menneskelig interaksjon mellom grupped medlemmene. Kunnskapen innad i gruppa blir derfor en etablert praksis og består av tre komponenter; 1) gjensidig engasjement, 2) felles foretakende og 3) delt repertoar. *Gjensidig engasjement* innebærer at grupped medlemmene interagerer med hverandre og etablerer felles normer. *Felles foretakende* innebærer at man er knyttet sammen av den felles forståelsen som er utviklet. *Delt repertoar* går ut på at gruppen over tid har utviklet felles utstyr, rutiner, gjøremål, språk, historie osv. (Wenger, 1998; gjengitt i Sommer et al, 2020). Innenfor læring som deltakelse blir læring ansett som en sosial deltakelse innenfor visse rammer. Sentrale begrep innenfor Wengers teori er fellesskap, mening, praksis og identitet (Wenger, 1998; gjengitt i Sommer et al, 2020). *Fellesskapet* er den gruppen som utgjør praksisfellesskapet. *Meningen* beskriver måten praksisfellesskapet beskriver sine evner på, samt at de hevder at det de gjør er meningsfylt. *Praksis* er de ulike kjennetegnene for det bestemte praksisfellesskapet, mens *identitet* omhandler hvordan hvert individ oppfatter seg selv og deres rolle i praksisfellesskapet (Wenger, 1998; gjengitt i Sommer et al, 2020).

### 2.2.3 Lærelyst

Endringer i opplæringsloven 2008 førte til at begrepet lærelyst ble innført i skolen. I opplæringsloven står det: «skolen og lærebedrifta skal møte elevane og lærlingane med tillit, respekt og krav og gi dei utfordringar som fremjar danning og lærelyst» (Opplæringslova, 2020, §1-1). Gamlem (2021) definerer begrepet lærelyst som «en tilstand som gjør at man blir ivrig etter å lære mer og lære nye ting» (Gamlem, 2021, s.5). I vurderingsforskriften (2020, §3) som utdanningsinstitusjonene må forholde seg til, står det også at vurderingen og tilbakemeldinger i skolen skal bidra til lærelyst. Som tidligere nevnt i oppgaven anser jeg denne teorien som relevant for min oppgave - til tross for at den ikke omhandler utdanning spesifikt. Dette fordi jeg ønsker å se sammenhengen med tilbakemeldinger og læring, og selv om politiet og utdanningsinstitusjoner ikke har samme oppgaver så er det overordnede målene om utvikling og faktorer som påvirker individuell læring overførbart. Ifølge både Gamlem (2021) og Rosness (2020) er begrepet lærelyst tett knyttet til begrepet motivasjon. Motivasjon er et felt det er forsket mye på, og det skilles i hovedsak mellom indre og ytre motivasjon. Men indre motivasjon menes drivkraften du selv har i deg. Det er selve årsaken til at du gjør det du gjør. For en politiansatt kan det f.eks. være et personlig ønske om å hjelpe andre, eller oppleve adrenalinfylte oppdrag i tjenesten. Ytre motivasjon er motivasjon som påvirkes av ytre omstendigheter, som f.eks. ytre press for å stige i gradene eller danne en karriere (Skaalvik & Skaalvik, 2013). Jeg vil ikke gå nærmere inn på teorien omkring motivasjon i oppgaven, men jeg anser det som viktig at ansattes motivasjon kan påvirke ønske om å utvikle seg og søke tilbakemeldinger.

Gamlem (2021) presenterer åtte ulike tilnærminger til lærelyst. Det går ut på at læreren må skape et godt læringsmiljø for elevene, samt ha en god praksis for hvordan elevenes vurderes og må vise støtte til elevene i læringsprosessen. Videre må elevene videre få konkrete tilbakemeldinger som fremmer læring. Gamlem (2021) presiserer at slike tilbakemeldinger er beskrivende og spesifikke - og at tilbakemeldinger som kun begrenser seg til å svare på om noe er rett eller galt ikke er tilstrekkelig i læringsøyemed. Hun mener også at mangel på tillit og respekt kan føre til negativt læringsmiljø. Et slikt læringsmiljø kan igjen føre til manglende lærelyst hos elevene, samt virke negativt inn på relasjonen mellom lærer og elev. En dårlig relasjon kan spille inn på elevens vilje til å ta til seg eller stole på tilbakemeldinger som blir gitt (Gamlem, 2021).



### *2.3 Lærings- og tilbakemeldingskulturen i politiet*

Kulturen i politiet har til stadighet vært gjenstand for forskning. Stig Johannessen (2013) er en av de som har forsket mye på dette temaet. 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» (Johannessen, 2013 s. 29).

Organisasjonskultur defineres slik: «de uformelle normene og verdiene som vokser fram og har betydning for livet i og virksomheten til formelle organisasjoner» (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Rosness og Rævik 2015, s. 52). Politiet er en stor og kompleks organisasjon og det vil finnes mange ulike subkulturer knyttet til f.eks. geografiske området, avdelinger og fagområder. Til tross for dette vil det finnes helt klare fellestrekk (Johannessen & Glomseth, 2015). Fellestrekkene handler for det meste om verdier og Filstad (2020) trekker frem det sterke kollegafelleskapet som en felles verdi uavhengig av hvor man jobber i politiet. Hun fremhever dette kollegafelleskapet som en god arena for læring (Filstad 2020).

God tilbakemeldingskultur handler om hvorvidt organisasjonen støtter og oppmuntrer til bruken av tilbakemeldinger. Organisasjonen må legge til rette for å lære å gi og motta tilbakemeldinger og deretter benytte seg av dem (London & Smither 2002). Viktigheten av dette påpekes av flere (Latham & Pinder, 2005; Hattie, 2012; Øiestad, 2019). Et viktig bidrag inn i dette arbeidet er leders rolle. Lederen må evne å motta tilbakemeldinger på en god måte, nettopp for å endre seg ved behov, men mest av alt for å vise de ansatte at tilbakemeldinger er ønskelig (Latham & Pinder, 2005). Hattie (2012) trekker frem viktigheten av å skape en kultur hvor det ikke er skummelt å gjøre feil, fordi å gjøre feil er en viktig del av læring. Ved å gjøre feil og deretter motta negative tilbakemeldinger eller evaluere egen oppgaveløsning som mangelfull vil man kunne utvikle og forbedre seg (Hattie 2012). Wathne (2012) hevder at nettopp dette kan være problematisk i politiet. Polititjenestepersoner har gjennom organisasjonens samfunnsansvar et sterkt forhold til rett og galt, noe som kan vanskeliggjøre prosessene med å diskutere åpenhertig om hva som er rett og galt. Wathne (2009) mener videre at det å gjøre feil for enkelte i politiet er skambelagt. Politiet skal opprettholde lov og orden, og det settes høye krav til politiets kunnskap og holdninger. Det er rett og slett ingen kultur for å gjøre feil.

Bjørkelo og Gundhus (2015) problematiser at politiet historisk sett har en kultur hvor man skal lytte til de som har mer erfaring enn en selv. Et slikt hierarki vil hemme en god

tilbakemeldingskultur, der man ønsker at organisasjonen som helhet støtter oppunder bruken av tilbakemeldinger. Politiet vil gå glipp av mye god læring og kunnskap dersom kun de eldste i tjeneste skal på uttale seg (Bjørkelo & Gundhus, 2015). London og Smither (2002) hevder at hvordan mennesker søker, verdsetter og bruker tilbakemeldinger utvikles med erfaring. Regelmessig bruk av tilbakemeldinger vil forbedre menneskers tilbakemeldingsprosess og dermed skape en tilbakemeldingskultur som fokuserer på forbedring og utvikling (London & Smither, 2002). Politiet som organisasjon vil også påvirkes av ytre faktorer som forventninger og press. Heier (2015) omtaler dette som myteperspektivet. Dette kan f.eks. være samfunnets forventninger til at ulike typer kriminalitet prioriteres. Dette kan påvirke læringen ved at man tar hensyn til disse kravene for å opprettholde tillit blant befolkningen (Heier, 2015).

### 3.0 Forskningsdesign og metode

Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede for oppgavens metodiske tilnærming og design for hvordan problemstillingen forsøkes besvares. Videre vil jeg presentere hvordan jeg har gått frem i arbeidet med datainnsamlingen og databehandlingen. Til slutt vil jeg reflektere omkring etikk, egen rolle som forsker samt studiens validitet og reliabilitet.

#### 3.1 Metode

Ordet metode kommer fra det greske ordet *methos* betyr å følge en bestemt vei mot målet. Samfunnsvitenskapelig handler om å hvordan man skal samle inn, analysere og forstå informasjon fra den sosiale virkeligheten. De tre mest sentrale delene innenfor metode er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2020).

For å kunne ta gjennomtenkte metodevalg er det vesentlig at jeg som forsker har bestemt både innholdet og målet med studien (Kvale & Brinkmann, 2018). Formålet med denne studien er å forstå hva som gjør at tilbakemeldinger gir læring på individnivå – eller hva som gjør at læring uteblir. For å forsøke å svare på denne problemstillingen må jeg som forsker bestemme meg for hvilke data jeg ønsker å samle inn for deretter å bestemme hvordan det er mest hensiktsmessig at dette skal gjøres (Kvale & Brinkmann, 2018). Problemstillingen jeg søker svar på påvirker dermed hvilken metode jeg bør velge.

#### 3.2 Forskningsstrategi

Utforming av forskningsstrategi er et viktig valg etter formål og problemstilling formulert. Basert på dette bør jeg velge den strategien som er mest hensiktsmessig. Det er vanlig å skille mellom deduktiv, induktiv og abduktiv strategi (Kvale & Brinkmann, 2018). Gjennom denne studien ønsker jeg å tilnærme meg problemstillingen med et åpent sinn. Jeg ønsker å gå inn i intervjuene uten antakelser og være mottakelig for ny informasjon. Jeg mener at mitt utgangspunkt til denne studien er i tråd med det Jacobsen (2015) mener er en induktiv strategi. Han mener at ved en slik strategi så møter man problemstillingen med et åpent sinn og samler inn relevant informasjon før man tematiserer og analyserer informasjonen (Jacobsen, 2015).

Selv om jeg håper at denne studien i størst mulig grad blir preget av en induktiv strategi, er det sannsynlig at den også kommer til å bære preg av en deduktiv forskningsstrategi. Ved en

deduktiv strategi skaper forskeren seg først forventninger om virkeligheten, før man deretter samler inn data for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen, 2015). Jeg jobber selv i politiet og har egne erfaringer innenfor teamet tilbakemeldinger og læring, noe som gjør at jeg kan være forutinntatt når det gjelder resultatet.

### *3.3 Forskningsdesign – kvalitativ tilnærming*

Jacobsen (2015) mener at valgt av forskningsdesign har stor påvirkning på undersøkelsens gyldighet og troverdighet (Jacobsen, 2015). Når jeg som forsker skal gjennomføre en studie om polititjenestepersoner erfaringer med tilbakemeldinger og læring er det viktig at jeg velger det forskningsdesignet som er best egnet for å besvare min problemstilling. Mitt formål er å få kjennskap til informantenes erfaring, oppfatninger og opplevelser og jeg mener derfor at kvalitativ metode er mest hensiktsmessig.

Individuelle intervju av informantene hvor de forteller om erfaringer og kunnskap vil hjelpe meg med å gå i dybden på problemstillingen. En fenomenologisk tilnærming som kvalitativt design kjennetegnes ved at man forsøker å beskrive mennesker, deres erfaringer og forståelse av et fenomen. Målet med tilnærmingen er å få frem enkeltpersoners subjektive opplevelser og erfaringer (Johannessen et al., 2020). Dataene som samles inn må tolkes i den konteksten de kommer frem i, da de kan ha en helt annen betydning i en annen kontekst. Målet er dermed å forstå mennesker i en gitt kontekst (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). Ved en slik tilnærming får jeg muligheten til å gå i dybden i hvert intervju, for å deretter få en helhetlig forståelse av problemstillingen.

Blaikie (2010) problematiserer bruken av kvalitativ metode da informantenes subjektive oppfatninger vektlegges, i motsetning til kvantitativ metode hvor data kan tallfestes (Blaikie, 2010). Dette gjør at det er vanskeligere – hvis ikke umulig – å gjenskape resultatene i en kvalitativ analyse. Blaikie (2010) presiserer allikevel at den ene metoden ikke er bedre enn den andre, da både ord og tall må tolkes av forfatteren og leseren (Blaikie, 2010). Jeg vil gå ytterligere inn på reliabilitet senere i oppgaven. Johannessen et al., (2011) peker på at det ikke er én analytisk hovedretning innen kvalitativ metode, men det betyr ikke at datainnsamlingen er vilkårlig. Nettopp fordi det ikke er en enstydig retning, er transparens særlig viktig ved slike undersøkelser (Johannessen et al., 2011).

### *3.4 Refleksjoner over valgt strategi og metode*

Ved kvalitativ metode har man mulighet til å gå i dybden av et fenomen og å sikre seg en større helhetsforståelse. Til tross for dette er ikke kvalitativ metode en garanti for dette, da det er mange faktorer som påvirker resultatet. Informantenes evne til å formidle det de ønsker vil i stor grad påvirke utbytte av intervjuene. Det samme vil min evne til å oppfatte og registrere det de faktisk forteller. Videre vil min bakgrunn og forutinntatthet påvirke fortolkningen og analysen av intervjuene i ettertid. I verste fall kan jeg tillegge ord betydning som informanten ikke mente, eller jeg kan kode og kategorisere teksten slik at helheten forsvinner.

Jeg kunne ha valgt å kombinere kvalitativ og kvantitativ tilnærming, ved å f.eks. sende ut et spørreskjema i tillegg. Allikevel ønsker jeg at informantene svarer på hvilke *erfaringer* de har med tilbakemeldinger. Jeg mener at på grunn av hvordan min problemstilling er formulert er det størst sannsynlighet for å få reflekterte og utfyllende svar dersom jeg snakker med informanter i stedet for å sende ut et spørreskjema. En negativ side ved min oppgave er at den gjennomføres på relativt kort tid. Det betyr at jeg ikke kan si noe om utvikling av temaet over tid. Dersom denne oppgaven gjøres på nytt om noen år, kan funnene bli helt annerledes enn det jeg kommer til å finne. Johannesen et. al. (2011) mener at den korte tidshorisonten er negativt fordi det vil være vanskelig å avdekke årsakssammenhenger mellom ulike fenomen. På grunn av oppgavens omfang og begrensninger i tid har jeg intervjuet åtte informanter. Dette kan gjøre at jeg får en begrenset forståelse av fenomenet og at jeg vil få et annerledes svar dersom jeg hadde innhentet erfaringer fra flere informanter, eller hatt informanter fra flere ulike politidistrikt.

### *3.5 Datainnsamling*

Når forskningsdesignet er valgt, er det neste steget å finne ut hvilken metode for datainnsamling som er mest hensiktsmessig (Jacobsen, 2015). Innenfor fenomenologisk forskningsmetode handler det om å samle inn data fra enkeltmennesker som har erfaring med teamet. Dette kan gjøres ved intervju, gruppesamtaler, observasjon og tekst som f.eks. dagbøker (Johannesen et al., 2020).

### *3.5.1 Forskningsintervju*

Innenfor kvalitativ metode er en av de vanligste datainnsamlingsmetodene individuelle, åpne intervju (Jacobsen, 2015). Et forskningsintervju er en profesjonell samtale som skal bygge på et bestemt tema (Kvale & Brinkmann, 2018). Ifølge Kvale og Brinkmann (2018) er kvalitative forskningsintervju en strukturert samtale der det er en kjent rollefordelingen mellom forsker og informant – forskeren stiller spørsmål, men informanten svarer (Kvale og Brinkmann, 2009, i Johannessen et al., 2011). Dataene presenteres i form av ord og beretninger og siden jeg ønsker å lære om erfaringene politibetjentene har med tilbakemeldinger og læring mener jeg at intervju som datainnsamlingsmetode egner seg fint for å besvare min problemstilling

Jeg har benyttet semistrukturert intervju i min studie. En slik type intervju bærer preg av både struktur og fleksibilitet hvor jeg benyttet intervjuguiden med åpne spørsmål som en huskeliste. Rekkefølge, spørsmål og tema kan derimot variere etter hva som faller seg naturlig (Johannessen et al., 2020). På den måten fikk jeg sikret meg at jeg stilte alle spørsmålene som var nødvendig for å besvare problemstillingen, samtidig som jeg la til rette for at informantene kunne snakke om det de mente var mest relevant. De fikk også muligheten til å komme inn på temaer som jeg kanskje ikke hadde tenkt på selv. Gillham (2005) mener at slike intervjuer er en god måte å sikre god kvalitet på datainnsamlingen på, samt stille oppklarende spørsmål underveis.

For å oppnå så god dialog som mulig, kom jeg forberedt til alle intervjuene. Jeg jobber selv i politiet og dette kan være en fordel siden polisiære oppgaver, kunnskap og stammespråk er kjent for meg. Jeg må allikevel være bevisst at nettopp dette kan påvirke min forutinntatthet, samt at det også kan påvirke informantene til å svare annerledes enn dersom jeg ikke var ansatt i politiet. I intervjuene hadde jeg som mål å skape en god relasjon til vedkommende som blir intervjuet. Jeg startet alle intervjuene med å informere om selve prosjektet, samt informere om at min rolle under intervjuet som forsker og ikke politi. Alle informantene mottok på forhånd skriftlig informasjon om tema og formålet med oppgaven, deltakelse, anonymitet og konfidensialitet.

### *3.5.2 Utvalg og rekruttering av informanter*

Utvalg informanter kan gjøres på mange måter og datainnsamlingen er en stor og viktig del av studien (Patton, 2015). En vesentlig del av kvalitative studier er å finne informanter som har relevant informasjon som kan belyse problemstillingen best mulig. Dette gjør at man til tross for et begrenset antall informanter allikevel får tilgang til best mulig kunnskap og informasjon (Johannessen et al., 2020).

I denne studien ønsket jeg å intervju både ansatte og ledere fra Oslo politidistrikt. Jeg har benyttet kriteriebasert utvelgelse av informanter. Inkluderingskriteriene var at vedkommende måtte være ansatt i politiet i minst to år. Det kan tenkes at jeg ville fått andre resultat dersom jeg hadde valgt å inkludere nyansatte i datainnsamlingen. Til tross for dette ønsket jeg informanter med noe erfaring for å sikre et godt erfaringsgrunnlag og dermed mer relevant data til problemstillingen. Utvalget besto av åtte ansatte i Oslo politidistrikt, hvor fire var ansatte og fire var ledere. Politiet kan sies å være en byråkratisk organisasjon som er organisert etter en hierarkisk modell. Alle ansatte på de operative seksjonene har uniformsplikt hvor man bærer synlige distinksjoner som signal på rang og lønnsnivå. Ansatte på andre avdelinger bærer ikke uniform, men det er allikevel tydelig hvem som er leder og ikke. Jeg ønsker å se om dette gradssystemet kan påvirke hvordan tilbakemeldinger gis og mottas og dermed om det er ulikheter i erfaringer mellom ansatte på samme nivå, og mellom nivåene. Det var ikke et kriterium at lederne hadde personalansvar, men at de var ansatt i en lederstilling. Dette vil si at også fagledere er inkludert i studien. Utover dette ønsket jeg informanter som hadde ulik ansiennitet og var ansatt på ulike avdelinger. Dette for å få et mest mulig helhetlig bilde av hvordan hele politidistriktet jobber med tilbakemeldinger på individnivå. Jeg har derfor informanter fra 4 ulike avdelinger i distriktet; operasjonssentral, kriminalvakten, utrykningsenheten og innsatsledere. Dersom informantene hadde vært fra en og samme avdeling ville dette trolig gitt et feilaktig bilde, som ikke hadde vært representativt for hele distriktet. Det kan tenkes at jeg ville fått andre resultat dersom jeg hadde intervjuet andre informanter, da intervjuene baserer seg på informantenes egne erfaringer. Jeg vurderte å innhente data fra flere ulike politidistrikt, men konkluderte med at det ville bli for omfattende. Det negative med å begrense datainnsamlingen til å gjelde kun Oslo politidistrikt er at distriktets kultur vil prege funnene i større grad enn dersom jeg velger informantene fra ulike deler av landet.

Det viktigste har allikevel vært å plukke ut nøkkelinformanter, altså personer som antas å ha god innsikt i teamet, og som er reflekterte og kunnskapsrike. Slike informanter vil bidra til å

gi gode og reflekterte svar på problemstillingen (Johannesen et al., 2020). Det som er svakheten med dette er at jeg bevisst eller ubevisst velger informanter som jeg tror har god innsikt, samtidig som jeg kan velge personer som er lik meg selv og som jeg har en god relasjon til. En slik utvelgelse er en rask metode å skaffe informanter på, fordi man kan være relativt sikker på at de kan gi utdypende og gode intervju. Det kan allikevel hende at jeg har «gått glipp av» informanter som hadde vært nyttig for å besvare problemstillingen og som har perspektiv jeg selv ikke har tenkt på.

I rekrutteringsfasen sendte jeg mail til åtte personer. Alle svarte etter kort tid og ønsket å stille til intervju. For å sikre at det oppnådde metning, ble det fortløpende underveis i arbeidet vurdert om antallet informanter måtte justeres opp eller ikke. Dersom jeg ikke hadde oppnådd metning etter åtte intervjuer, måtte jeg gjennomført ytterligere intervju.

### *3.5.3 Gjennomføring av intervjuene*

Forskning er en betinget kunnskapstilegnelsesprosess, der ulike forutsetninger tester og utvikles (Andersen, 2006). Han mener at for å kunne svare på forskningsspørsmålene i studien må jeg som forsker aktivt utnytte situasjon ved å teste egne og informantenes forutsetninger. Intervju er en god metode for innsamling av data når man ønsker utfyllende informasjon om hvordan mennesker opplever et fenomen. Funnen blir mer troverdig dersom flere forteller det samme (Thagaard, 2013).

For å besvare min problemstilling har jeg benyttet semistrukturert intervju, som Gillham (2005) hevder er en måte å sikre god kvalitet på datainnsamlingen. Dette innebærer at intervjuene er en mellom ting mellom struktur og fleksibilitet - hvor jeg benyttet intervjuguiden som en huskeliste - men samtidig tillot at samtalen gikk utenfor intervjuguiden. Jeg fikk på denne måten sikret at jeg fikk stilt alle spørsmålene jeg hadde forberedt, samtidig som informantene fikk snakke om det som engasjerer dem. Jeg fikk på derfor muligheten til å komme inn på tema som jeg selv ikke hadde vektlagt eller tenkt på. Dersom samtalen beveget seg for langt utenfor teamet, leder jeg dem aktivt inn på rett tema igjen. Jeg utarbeidet intervjuguiden med i hovedsak åpne spørsmål. Den har ikke blitt endret underveis, men jeg har flere ganger i intervjuene stilt oppklarende eller oppfølgende spørsmål som ikke sto på intervjuguiden. Gillham (2005) hevder at det er nettopp denne fleksibiliteten til å stille oppklarende spørsmål som er fordelen med semistrukturerte intervju.



Før intervjuet fikk alle informantene tilsendt informasjonsskriv om tema og formål med studien, samt informasjon omkring frivillig deltakelse, anonymitet og konfidensialitet. De fikk deretter muligheten til å stille spørsmål for de tok stilling til om de ønsket å delta i studien eller ikke. Tidspunkt for intervju ble deretter avtalt direkte mellom meg og informantene. Alle intervjuene ble startet med en brief (Kvale & Brinkmann, 2018) hvor jeg presenterte meg selv, påpekte min rolle under intervjuet som forsker og ikke politi, la frem problemstillingen, samt informerte om at intervjuene ble tatt opp på lyd og årsaken til dette. Jeg gjentok også at samtykke kunne trekkes tilbake når som helst ved å ta kontakt med meg eller veileder.

Intervjuprosessen er en sosial prosess og for å skape en god atmosfære er det viktig at jeg fremstår som kompetent, interessert og troverdig (Andersen, 2006). Kvale & Brinkmann (2018) påpeker at de første minuttene i et intervju er avgjørende for kontakten mellom forsker og informant og det var derfor viktig for meg å forsøke å skape en god atmosfære helt fra første stund. Jeg fokuserte videre på å vise interesse og lytte aktivt, samt vise respekt for informantenes erfaringer og historier. Før intervjuene ble avsluttet avrundet jeg med en debrief, der informantene fikk de spørsmålet om det var noe de ville tilføye (Kvale & Brinkmann, 2018). Jeg opplevde at alle informantene oppriktig var interessert i prosjektet og gledelig delte sine meninger og erfaringer omkring spørsmålene jeg stilte.

Jeg estimerte at intervjuene skulle vare i ca. 1 time. I løpet av dette tidsrommet ville jeg komme i dybden på tematikken, samtidig som at intervjuet ikke varte altfor lenge. Et veldig langt intervju ville blitt tidkrevende å transkribere, samt slitsomt for informantene å delta på. Seks av intervjuene ble gjennomført med fysisk oppmøte, mens to ble gjennomført på teams. Jeg ønsket å etterstrebe fysisk oppmøte da jeg mener at det gir best mulig klima for en uformell tone og en samtale som flyter lettere. I tillegg er det lettere å fange opp ulike nyanser og non-verbal kommunikasjon som kroppsspråk og tonefall (Tjora, 2021). Til tross for dette var det av ikke mulig å gjennomføre alle intervjuene fysisk. Dette på grunn av høy aktivitet i politidistriktet slik at enkelte informanter hadde en stor arbeidsbelastning og travel timeplan i tiden når intervjuene ble gjennomført.

### *3.6 Databehandling og analyse*

Alle intervjuene ble tatt opp på lyd. Årsaken til dette var at jeg skulle ha mulighet til å vie min fulle oppmerksomhet til informantene og ikke bruke kapasitet på å skrive notater underveis. Ved å ta opp intervjuene på lyd fikk jeg også muligheten til å transkribere intervjuene ord for ord i etterkant og spille av intervjuene flere ganger dersom det var behov for det. Alle informantene ble informert om dette, samt at lydopptaket ble slettet så snart transkriberingen var fullført. Ingen av informantene motsatte seg dette og samtlige lydfiler ble slettet så snart transkriberingen var fullført. Transkriberingen ble gjennomført umiddelbart etter intervjuene var ferdig mens det fortsatt var fersk i minne. Ifølge Kvale & Brinkmann (2018) betyr transkribering å transformere, skifte form fra en form til en annen. Ved at intervjuene skiftet form fra muntlig til skriftlig fikk jeg muligheten til å systematisere og strukturere de og det ble lettere for meg å analysere dataene. Jeg valgte å transkribere intervjuene på bokmål, da dette er lettere å lese. Ved å gjøre dette ivaretar jeg også informantenes anonymitet, ved at eventuelle gjenkjennbare dialekter utelukkes fra oppgaven.

En utfordring med å analysere kvalitative data er at de ikke taler for seg selv. Dataene må tillegges mening og tolkes (Johannessen et al., 2020). Dette betyr at for at kvalitative data skal få en mening må de settes inn i en kontekst som påvirkes av teorier, hypoteser og ikke minst min egen forståelse og forutinntatthet. Jeg skal altså forsøke å tolke dataene jeg innhenter i lys av informantenes erfaringer omkring *tilbakemeldinger* og *læring*. Dataene kan få en helt annen betydning dersom konteksten er annerledes (Johannessen et al., 2020).

#### *3.6.1 Tematisk analyse*

Koding er et analytisk verktøy som fungerer som en forberedelse til analysen. Det innebærer å knytte en eller flere nøkkelord til deler av teksten for å senere kunne identifisere uttalelser (Kvale & Brinkmann, 2018). Hensikten med kodingen er å finne mønstre og sammenhenger som ved første øyekast ikke er åpenbare (Johannessen et al., 2020). Jeg gjennomførte kodingen ved å lese gjennom transkriberingene flere ganger og kodet avsnitt med relevante nøkkelord. Jeg kodet direkte i transkriberingen i word-dokumentene, for deretter å fargekode de ulike nøkkelordene. På den måten fikk jeg rask en oversikt over hva som gikk igjen og hva som skilte seg ut i de ulike intervjuene. Som tidligere har jeg benyttet en induktiv strategi og kategoriene som intervjuene systematiseres etter kom frem etter hvert som jeg bearbeidet

intervjuene. Eksempler på koding var: tillit, kommunikasjonsform, personlig relasjon og team.

Etter at kodingen var gjennomført kunne kategoriseringen begynne. Dette innebærer at lange uttalelser reduseres til noen få enkle kategorier (Kvale & Brinkmann, 2018). Kategoriene kan være utviklet på forhånd eller bli til underveis. Når dette var gjort leste jeg gjennom transkriberingene på nytt for å se om det var noe som måtte endres eller tilføyes. For at kategoriene ikke skal være helt tilfeldig er de basert på intervjuguiden og valgt teori. Kategoriene jeg endte opp med til slutt var: opplæring, kommunikasjon, psykologisk trygghet og læring.

Målet etter at koding og kategorisering er gjennomført er at helhetsinntrykket før og etter bearbeidelser av datamaterialet er den samme. Det er derfor viktig at man som forsker ikke deler opp teksten så mye at helheten blir borte. En utfordring med å analysere tekst er at jeg kan tillegge ordene mening som ikke andre forskere ville gjort. Dette fordi jeg tolker funnene basert på min egen erfaring og kunnskap (Johannessen et al., 2020). Siden jeg ikke har utarbeidet en spesifikk hypotese så ønsket jeg å gå bredt ut når jeg analyserte intervjuene. På denne måten kan jeg kanskje unngå å lete etter svar jeg mener jeg riktig eller feil. Dette er i tråd med den hermeneutiske sirkel - hvordan tolkning skjer i et samspill mellom det man skal tolke, konteksten, vår egen forståelse og mellom delene og helheten. Hvordan denne fortolkningen skal foregå er gjensidig avhengig av hvordan alle deler fortolkes. Dette betyr at våre fortolkninger må begrunnes og forankres i teori. (Johannessen et al., 2011).

### ***3.7 Validitet og reliabilitet***

Under arbeidet med denne studien har det vært viktig for meg å fremskaffe resultater som er relevante og riktige. For å oppnå dette må jeg være bevisst på å gjennomføre studien på en riktig måte (Jacobsen, 2015). Alle studier bør tilfredsstillende to krav; dataene som er hentet inn bør være gyldig og relevant (valid) og pålitelig og troverdig (reliabel) (Jacobsen, 2015).

#### ***3.7.1 Validitet***

Validitet handler om studiens gyldighet eller relevans. Alle studier bør imøtekomme kravene om både intern og ekstern validitet. Intern validitet går ut på at man klarer å påvise årsakssammenhenger og om beskrivelser er sanne og om resultatene oppfattes som riktige

(Johannessen et al., 2020). Gjennom hele prosessen har det vært viktig for meg at studien svarer på det den er ment å svare på. Validitetsperspektivet for fungert som en kvalitetskontroll gjennom alle fasene av studien (Kvale & Brinkmann, 2018). Jacobsen (2015) mener at dataens gyldighet vil være avhengig av om informantene faktisk svarer på det de skal. Utvalget av informanter er derfor særdeles viktig, da man er avhengig av at informantene svarer på de spørsmålene som er relevant for studien. På bakgrunn av dette har jeg valgt ut informanter jeg mener har et godt grunnlag for å gi riktig informasjon. Videre i arbeidet har intervjuguiden, problemstillingen og forskningsspørsmålene fungert som en rettesnor for å sikre at studien ikke går utenfor sitt formål. I analysedelen av studien vil jeg forsøke å bevare helheten, slik at viktige detaljer ikke forsvinner. I arbeidet med å sikre validitet vil jeg i hver enkelt del av oppgaven være kritisk til mulige feilkilder og deres påvirkning på resultatene underveis (Kvale & Brinkmann, 2018).

Ekstern validitet handler om i hvilken grad funnene kan generaliseres (Johannessen et al., 2020). Etter min oppfatning er min studie med kun 8 informanter for liten til at funnene kan generaliseres. Utvalget er såpass lite at det blir vanskelig å påstå at utvalget er representativt for en større gruppe. Allikevel mener jeg at studien trolig har en overføringsverdi i den forstand at den kan bidra til økt kunnskap om tilbakemeldinger i politiet. Jeg mener at denne kunnskapen er relevant i andre politidistrikt enn Oslo politidistrikt, men også til andre arbeidsplasser da tilbakemeldinger er relevant for mange arbeidsplasser uavhengig av arbeidsoppgaver.

### *3.7.2 Reliabilitet*

Med begrepet reliabilitet menes det hvor troverdig og pålitelige dataene en har samlet inn er (Kvale & Brinkmann, 2018). Enkelt forklart så handler det om en annen forsker ville fått det samme resultatet. Innenfor kvalitativ forskning er reliabilitet krevende, da man ikke benytter strukturerte innsamlingsmetoder i samme grad som i kvalitativ forskning. Dataene er også i stor grad kontekstavhengig, samt at de fortolkes av forskeres når de analyseres. Det er ikke sikkert at en annen forsker ville tolket dataene likt. Det er dermed svært vanskelig å gjenskape resultatene av en kvalitativ studie (Johannessen et al., 2020).

I min studie vil datainnsamlingen være påvirket av samhandlingen mellom meg og informantene. I intervjuer vil jeg som forsker at en påvirkning på selve intervjuet, en såkalt

intervjueffekt (Jacobsen, 2015). Informanten påvirker av hvordan forskeren ter ser, hvordan klær vedkommende har på seg, hvordan vedkommende snakker, samt kroppsspråk. Dette kan gjøre at resultatene i stor grad reflekterer hvordan forskeren har opptrådt, i stedet for fenomenet man ønsker å forske på (Jacobsen, 2015). I mitt tilfelle kan også informantene har blitt påvirket av at jeg selv jobber i politiet. Dette kan medføre at enkelte informanter svarer det de tror jeg vil høre, i stedet for det de virkelig mener. Fordelen med at jeg jobber i politiet er derimot at jeg har kjennskap til politiets kultur, fag og stammespråk. Dette gjør at samtalen kan flyte lettere fordi informantene slipper å forklare ting som er på et grunnleggende faglig nivå. En åpenbart feilkilde er også at jeg kan misforstå det informanten forsøker å fortelle og dermed gjengir feilaktig informasjon. Jacobsen (2015) nevner videre at konteksteffekt også kan påvirke resultatene. Dette går ut på at informantene påvirkes av i hvilken sammenheng intervjuer skjer, om settingen er naturlig eller kunstig, når på dagen intervjuer gjennomføres og om det er godt planlagt eller ei. Mennesker kan endre atferd uti fra hvilke omgivelser de befinner seg i, og det er derfor å foretrekke at intervjuene gjennomføres på et sted som er naturlig for dem, f.eks. på arbeidssted eller hjemme (Jacobsen, 2015). Det vil være vanskelig å styre alle disse faktorene, men jeg har forsøkt så langt det lar seg gjøre å tilrettelegge for at informantene skal føle seg så komfortable og trygge som mulig. Intervjuene har blitt gjennomført fysisk på arbeidsplassen. Tid på døgnet har variert etter informantenes turnus.

Når jeg lagde intervjuguiden ønsket jeg å stille så mange åpne spørsmål som mulig. Ifølge Kvale og Brinkmann (2018) er ikke ledende spørsmål nødvendigvis en faktor som reduserer påliteligheten til intervjuene, da de kan bidra til å styrke den ved å sjekke svarene svarenes pålitelighet og bekrefte intervjuenes fortolkninger. Jeg valgte å ta opp alle intervjuene på lyd, noe som gjorde at jeg ikke var avhengig av mine egne fortolkede og ufullstendige notater. Lydopptakene ga meg muligheten til å transkribere intervjuene ord for ord, noe jeg mener minsker sannsynligheten for feilkilder ved at jeg har slurvet eller ikke notert ned viktig informasjon (Jacobsen, 2015). For å sikre en pålitelig transkribering ble intervjuene skrevet ned ord for ord, noe jeg mener minsker sannsynligheten for feilkilder ved at jeg har slurvet eller ikke notert ned viktig informasjon (Jacobsen, 2015). Når jeg videre skulle analysere datagrunnlaget benyttet jeg koding og kategorisering. Det vil alltid forekomme subjektiv tolkning av data, og det er mulig en annen forsker hadde kategorisert dataene på en annen måte. For å gjøre det så objektivt som mulig forholdt jeg meg til intervjuguiden og teorigrunnlaget for studien. Det har vært viktig for meg å arbeide så åpent og systematisk som mulig ved å redegjøre for hvert steg i forskningsprosessen. På den måten kan andre

kontrollere og ettergå hvordan jeg har valgt å gå frem og dermed vurdere studien pålitelighet (Dalland, 2017).

### *3.8 Etiske refleksjoner*

Forskningsetikk handler om relasjoner mellom forskere, mellom forskere og andre personer, samt kravene som er knyttet til forskerens samfunnsansvar (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2015). Forsking skal være nøye planlagt og gjennomtenkt og det skal være til fordel for samfunnet. Forskere har sånn sett et stort ansvar. «*Hensynet til individet skal alltid gå foran hensynet til samfunns- eller forskningsnytt*» (Helsinki-deklarasjonen 1964; gjengitt i Halvorsen 2003, s.159). Studien har blitt gjennomført i tråd med denne deklarasjonen. For å ivareta hensynet til personvern er studien meldt inn og godkjent av Norsk senter for forskningsdata.

Ved gjennomførelsen av denne studien har det vært viktig for meg at disse fire faktorene legges vekt på: kravet til informert samtykke, privatliv, anonymitet og kravet til at informasjonen gjengis korrekt. Det har videre vært viktig for meg at informantene opplever deltakelsen i prosjektet som frivillig. For å sikre dette fikk alle informantene på forhånd tilsendt et informasjonsskriv og en samtykkeerklæring. Informasjonsskrivet informerte de om at de når som helst kunne trekke seg fra studien. Dette ble også gjentatt før selve intervjuet startet. Opplevd frivillighet kan bidra til at informantene føler seg tryggere til å dele åpent under intervjuene. Informantenes anonymitet sikres ved at navn og alder ikke kommer frem i oppgaven og at funnene i oppgaven ikke kan spores tilbake til den enkelte. De er også informert om at informasjonen ikke vil bli brukt til annet enn dette forskningsprosjektet. Det er ingen andre enn meg som vil være til stedet under intervjuene og transkriberingen av disse. På denne måten er det liten sannsynlighet for at informasjon kommer på avveie. Målet mitt vil være at informantenes kunnskap og erfaringer fremstilles på en så korrekt måte som mulig, slik at oppgaven gjenspeiler den virkeligheten de opplever.

### *3.9 Refleksjoner over egen rolle som forsker*

Det innebærer et stort ansvar og krav om objektivitet når man forsker på egen organisasjon. Bevisst eller ubevisst vil min egen forståelse og forventinger påvirke studien. Andersen (2005) mener at vårt eget perspektiv er «fastlåst og begrenset på grunn av lang, grundig og ofte skjult sosialisering» (Andersen, 2005; gjengitt i Nielsen & Repstad, 2004). Jeg har jobbet

i politiet i 10 år og har trolig gjennomgått mer skjult sosialisering enn jeg selv er klar over. Jeg har allikevel valgt å forske på min egen organisasjon fordi dette er et tema som oppriktig interesserer meg. Nielsen & Repstad (2004) hevder at engasjement for et tema kan være negativt, da det er en mulig feilkilde til subjektivitet. Jeg må være klar over denne utfordringen, men mener allikevel at en personlig engasjement kan gjøre oppgaven bedre enn dersom man forsker på noe man egentlig ikke interesserer seg for eller ser nytten av. Siden jeg har erfaring fra politiet, kan dette farge min forventning til både kunnskap og erfaringer politibetjentene har omkring problemstillingen. Dette betyr at jeg balanserer mellom å være «fastlåst og begrenset» som Andersen (2005) påpeker, og å ha fordelen av å være godt kjent med politiets språk, sjargong og kultur (Andersen, 2005; gjengitt i Nielsen & Repstad, 2004). For å hindre at jeg blir for subjektiv vil det være viktig at jeg jobber systematisk med både datamaterialet og teori, samt at arbeidet er så transparent som mulig i ettertid.

### *3.10 Oppsummering*

Jeg har i dette kapitlet gjort rede for valg av metode og forskningsdesign som jeg mener er best egnet til å besvare min problemstilling. Oppgaven er basert på et kvalitativt design og en induktiv strategi som preges av en fenomenologisk tilnærming. Informantene er valgt ut på bakgrunn av en kriteriebasert utvelgelse. Jeg har totalt gjennomført 8 semistrukturerte intervjuer som har blitt transkribert, kodet og kategorisert manuelt av meg selv. Alle informantene er anonymisert i studien og samtlige har skrevet under på samtykkeerklæring før datainnsamlingen begynte.

## 4.0 Empiriske funn

Jeg vil i dette kapittelet presentere de funnene jeg har gjort gjennom de åtte semistrukturerte intervjuene jeg har gjennomført. Funnene deles inn etter disse ulike emner; opplæring, gi tilbakemeldinger, motta tilbakemeldinger og læring på individnivå. Inndelingen er gjort basert på intervjuguiden til intervjuene som det ble gjennomført.

### 4.1 Opplæring

En informant uttalte: «jeg kan vel ikke huske å ha fått noe særlig teoretisk undervisning i det» og referer her til politihøgskolen og sin tid som ansatt i politiet. Denne uttalelsen støttes av de andre informantene, med unntak av de som har tatt kurs eller videreutdanning hvor tilbakemeldingsmetodikk har vært en del av pensum. På bakgrunn av dette var det store forskjeller blant informantene når det kom til opplæring og teoretisk kunnskap om tilbakemeldingsmetodikk. Samtlige informanter problematiserte at det ikke gis en grunnleggende opplæring i tilbakemeldingsmetodikk til alle ansatte og at dette har resultert i store individuelle forskjeller på hvordan tilbakemeldinger gis og mottas. Informantene beskrev dette slik: «den måten vi har holdt på i politiet er helt ubrukelig», «lederne kan ikke bare si at vi skal gi hverandre tilbakemeldinger og at vi har en tilbakemeldingskultur uten å gi oss opplæring i det» og «du får beskjed om at du bare må tåle å få tilbakemeldinger. Reagerer du negativt på en tilbakemelding, så fremstår du nærtakende». Informantene hadde derimot ulike opplevelser av hvorvidt fokus på tilbakemeldinger prioriteres av ledelsen på arbeidsplassen. Det vil si; alle informantene som ikke jobber i utrykningsenheten var enig i at det i liten grad ble prioritert. En informant uttalte:

«Vi skal være en lærende og endringsvillig organisasjon. Ja hvordan blir vi det da? Vi må begynne å gi feedback til hverandre da. Jeg etterlyser en tydelig intensjon, med vide rammer. Folkens, vi skal jobbe aktivt med tilbakemeldingsmetodikk. Alle skal lære seg det, også lederne»

Han sa videre at ledere ikke kan fasilitere for noe de ikke selv kan. I tillegg til at ledere har myndigheten til å sette tilbakemeldingsmetodikk på agendaen, har de også muligheten til å gå foran som gode eksempler. Han mente at det var «avgjørende» at ledelsen var delaktig i arbeidet og prioriterte dette fremfor andre oppgaver. En annen informant pekte på at ansvaret med å jobbe med tilbakemeldingsmetodikk ikke var tildelt spesifikke personer, og at det kun



snakkes generelt om. Han hevdet at det er på bakgrunn av dette er krevende å jobbe med teamet. Han beskrev dette på følgende måte:

«Det blir ikke fulgt opp. Det er ingen avsnittsleder eller instruktør som holder i det og utøver det for oss. Det har bare blitt slengt ut at vi skal jobbe med tilbakemeldingsmetodikk. Hvis du bare slenger noe ut til en gruppe og ingen blir pekt på til å holde i det så forvitrer det»

Informantene som jobber i UEH (IP3) var som nevnt uenige i utsagnet over og påpekte at de fokuserer mye på tilbakemeldinger på deres avdeling. Dette fokuset har også blitt fanget opp av de andre informantene som har lagt merke til at denne avdelingen jobber aktivt med tilbakemeldingsmetodikk. Det fremstår således på meg som at denne avdelingen skiller seg ut fra de andre. Informantene som jobber der fortalte at det skjedde en vesentlig endring etter at det i 2020 ble opprettet et prosjekt hvor alle landets IP3-mannskap skulle ha en ukes samling på beredskapssenteret sammen med beredskapstroppen. Beredskapstroppen har jobbet strukturert med samhandling og tilbakemeldingsmetodikk og målet med samlingen er å dele denne kunnskapen med landets IP3-mannskap. Det tar ca. to år å få alle igjennom, noe som vil si at politidistriktene i skrivende stund er i gang med å sende alle sine IP3-mannskap på samling for andre gang. En av informantene fortalte at han hadde merket en stor endring i gruppa på jobb etter denne samlingen ved at innholdet i tilbakemeldingene som gis har endret seg i stor grad. Han fortalte videre at det er krevende å implementere ny kunnskap, og at man av og til faller tilbake til gamle rutiner. For å unngå dette, forsøker de å gi hverandre tilbakemeldinger på tilbakemeldingene som gis: Han sa:

«Det er jo hvordan vi samhandler vi skal gi tilbakemeldinger på. Vi forsøker å hente oss inn igjen, men man blir fort veldig detaljfokusert sånn som man gjorde tidligere. I stedet for å snakke om hva man savner fra vedkommende, altså samhandlingen, så fokuserer man på detaljer som ikke betyr så mye i den store sammenhengen. Alle var der og vet hva som skjedde. Vi kan gjerne bruke ett minutt på å gå igjennom og finne ut om det var noe vi misser i oppdraget. Hvis ikke det var det, så er det samhandlingen som var problemet; det kan være måten vi pusher info på, at jeg savner alternativt maktmiddel fra makker, støtte eller å se hverandre»

Alle informantene snakket om at til tross for opplæring er det ikke alltid teori og praksis samsvarer. Informantene brukte ord som «tar det på gefylen» eller «personavhengig» når de snakket om hvordan tilbakemeldinger har blitt gitt. Hovedårsaken er åpenbart at det for de fleste er mangelfull opplæring og forståelse for temaet. En informant uttalte:

«Jeg føler tilbakemeldinger veldig ofte er avhengig av personlig initiativ. Det er noen personer som er flinke til å ta initiativ til å komme med en tilbakemelding, men det er de færreste. Og da blir det gjerne tatt litt på hælen på en måte. Så den optimale tilbakemeldingen med tilbakemeldingstrappa og alt det her – det jeg vet ikke om praktiseres. Det er veldig sjeldent jeg ser sånne tilbakemeldingsløsninger i etaten».

Utenom det la informantene vekt på at både egne og andres følelser i en tilbakemeldingssetting gjør det vanskelig. De snakket også om at uansett hvor mye teoretisk opplæring man har fått så vil tillit, personlig kjemi og personlighet spille inn som viktige faktorer som hemmer og/eller fremmer effekten av tilbakemeldingene.

#### *4.1.1 Opplæring – oppsummering*

Funnene tilsier at det er store forskjeller blant informantene når det gjelder opplæring og kunnskap om tilbakemeldingsmetodikk. Informantene var helt enige i at det er problematisk at det ikke gis en grunnleggende og lik opplæring til alle ansatte, og at konsekvensen av manglende opplæring er at tilbakemeldinger er personavhengig.

Informantene har derimot ulike opplevelser av hvor vidt tilbakemeldingsmetodikk er prioritert på deres avdeling. Informantene som jobber i UEH sa at de fokuserer mye på tilbakemeldingsmetodikk og forsøker å forholde seg til ny tilegnet kunnskap etter en ukes samling på PNB. Informantene som var ansatt på andre avdelinger opplevde ikke at dette var prioritert og satt på agendaen i like stor grad, eller i det hele tatt. Flere av informantene problematiserte at uansett opplæring og kompetanse vil faktorer som tillit, personlig kjemi og personlighet spille inn som hemmende og/eller fremmende faktorer i en tilbakemeldingssetting. Dette gjør at teori og praksis ikke alltid stemmer overens.

## *4.2 Gi tilbakemeldinger*

Alle informantene beskrev at det på bakgrunn av flere ulike faktorer kan være krevende å gi tilbakemeldinger. Det fremstår på meg som at dette er komplekst da det er faktorer hos både den som mottar og gir tilbakemeldingen som spiller inn. En informant sa følgende:

«Tilbakemelding er helt kritisk for å bli god, men det er noe man skal trå varsom med. Det er som tillit, vanskelig å bygge opp og lett å rive ned. Du kan rasere mye med en dårlig tilbakemelding».

### *4.2.1 Mottakers reaksjon*

En av de første faktorene som samtlige informantene nevnte tidlig i intervjuene var at de fryktet reaksjonen til den som mottar tilbakemeldingen. Informantene brukte utrykk som: «ubehagelig» og «redd for å såre noen» når de snakket om dette. Den ene informanten sa følgende:

«Jeg synes fortsatt at det er kjempevanskelig å gi tilbakemeldinger til de som ikke ber om det, enten direkte eller indirekte. Noen sier det direkte og andre har en væremåte som du skjønner at de indirekte ber om det, men med de som ikke gjør det synes jeg det er kjempevanskelig fordi at jeg er redd for reaksjonen»

Videre syntes det å være viktig for informantene at tidligere erfaringer kunne spille inn på om de syntes det var greit eller krevende å gi tilbakemeldinger. På spørsmål om informantene faktisk hadde opplevd personlige negative reaksjoner av å gi tilbakemeldinger, svarte hele sju av åtte informanter at de ikke hadde det. En av informantene nevnte at han derimot opplevde at svært mange ble positivt overrasket når han ga de en tilbakemelding. Han trodde årsaken til dette var at ansatte på generelt grunnlag får lite tilbakemeldinger i jobbsammenheng og dermed føler seg sett og verdsatt når det først skjer. Til tross for dette er mange allikevel redde for å mottakers reaksjon. Den ene informanten trakk frem at erfaringer fra private relasjoner trolig kan spille inn på dette:

«Jeg tror ikke at jeg har noen dårlige erfaringer med det på jobb, fordi vi er ganske høflig med hverandre. Det er vel mer erfaringer fra hjemmebane hvor vi gir tilbakemeldinger på en annen måte – og det er jo fort det som starter en krangel. Også

andre relasjoner opp igjennom livet, f.eks. trenere og andre man har brent seg på har nok definert meg litt. Det er ofte at man skaper et spøkelse av at det ligger et minnebilde bak der. Man har forståelse for at tilbakemeldingen kanskje ikke er ideell å få eller at man pirker bort noe, også er man mer redd for å gi den enn det det egentlig er grunn til. Når man først sier noe så tar jo folk det fint. Jeg syns vi er veldig profesjonelle på jobb»

Den siste informanten var åpen om at han hadde spesielt én negativ opplevelse med å gi tilbakemelding, som har påvirket han i stor grad i ettertid. Mottakeren var en person han ikke kjente veldig godt. Denne erfaringen har gjort at han i ettertid tenker seg nøye om før han gir tilbakemeldinger til personer han ikke har kjennskap og tillit til. Han presiserte derimot at det er mye lettere å gi tilbakemeldinger til personer man kjenner - til og med nesten uproblematisk.

#### *4.2.2 Psykologisk trygghet og tillit*

Psykologisk trygghet og tillit til vedkommende man skal gi en tilbakemelding til er en faktor som i stor grad påvirker hvordan det oppleves å gi en tilbakemelding. Selv om man er redd for å såre den andre, er det mye lettere å vite hva man kan forvente som mottakers reaksjon dersom man kjenner hverandre godt. I kjente relasjoner og team har man ofte en felles mental modell på hva det er greit å gi tilbakemeldinger på. Flere av informantene fortalte at de har snakket om hva, når og hvordan de ønsker at tilbakemeldinger skal formidles på sitt team. Selv om det ikke alltid er like lett å etterleve, fordi det er mange ansatte og man ikke kan huske alles ulike ønsker så er temaet løftet og ufarliggjort. En informant beskrev det slik:

«Jeg tror ikke hvis jeg gir kollega A, som jeg har jobbet med i 2-3 år, en tilbakemelding på noe jeg mener vedkommende gjorde dårlig, at den ene negative tilbakemeldingen raserer hele vårt forhold. Jeg har fortsatt tillit til at vedkommende gjør en god jobb og jeg tror fortsatt at vedkommende har tillit til at jeg ønsker vedkommende vel»

Den ene informanten påpekte at han ofte jobber med mennesker han ikke kjenner og ikke engang vet hva heter. Han problematiserte at det er vanskelig å vite om vedkommende bare har en dårlig dag, eller om det er ting som bør tas tak i med en konstruktiv tilbakemelding.

Det er vanskelig å ha oversikt over kollegaers kompetanse og ferdighetsnivå når man ikke kjenner hverandre og dermed nesten umulig å vite hvor man skal legge lista for når det er nødvendig med konstruktive tilbakemeldinger. Vedkommende trakk videre frem at lite personlig kjennskap gjør at de tilbakemeldingene som gis ofte bærer preg av å baseres på fag og ikke person, nettopp fordi man ikke kjenner personligheten til hverandre. Alle informantene var enige i at det er lettere å gi faglige enn personlige konstruktive tilbakemeldinger. Årsaken til det er at det er større sannsynlighet for at mottaker blir såret og tar det ille opp når tilbakemeldingene handler om vedkommende sin personlighet. I tillegg er politifaget det alle har til felles og det er derfor naturlig at kollegaer har et felles mål om faglig utvikling. To av informantene trakk frem at de ikke følte at det var deres mandat å gi tilbakemeldinger på personlighet, men at dette er mer tillagt personalleder og i situasjoner hvor personlig egnethet vurderes i større grad, som f.eks. ansettelsesprosesser. To andre la vekt på at man bør trå varsom med tilbakemeldinger som går på personlighet, rett og slett fordi det ikke er ønskelig å endre noens personlighet. Det skal være rom for alle. En av informantene uttalte:

«Det er innafor at ting er utafør av og til. Folk må få være seg selv. Det er jeg en veldig stor tilhenger av. Også må vi huske på at i politiet og livet ellers; folk er i forskjellige aldre, folk har forskjellig utdanning, folk har forskjellige erfaring, ønsker, mål og mening med det de driver med»

Jeg tolker dette slik at informantene mener at tilbakemeldinger som går utelukkende på personlighet bør unngås, men at det allikevel kan være mye å lære av å få tilbakemeldinger på enkelte personlighetstrekk. Dette kan f.eks. være at man oppfattes annerledes av andre enn man selv var klar over. En informant presiserte at de tilbakemeldingene som er vanskeligst å gi, trolig er de med størst potensial og de man trenger aller mest å høre. Å gi faglige tilbakemeldinger derimot trekkes frem av flere av informantene som positivt, også for en selv, fordi man tvinges til å se andre perspektiv og løsninger. En informant med bakgrunn som instruktør uttalte følgende:

«Det gjør deg egentlig bare til en bedre fagperson selv også fordi du er nødt til å se flere løsningen enn din egen. «Den løsninga var annerledes, men det er ikke sikkert at den er feil». Instruktørrollen var nok der jeg følte at jeg kunne begynne å påvirke litt. Å finne meg selv i tilbakemeldinger. Jeg syns det er lettere å gi tilbakemeldinger i en

sånn setting hvor det er forventet at du gjør det, så er det kanskje andre settinger hvor det er vanskeligere».

### 4.2.3 Hierarki

Samtlige av informantene var enige i at politiets gradsystem og hierarki er en begrensende faktor på en god tilbakemeldingskultur. Flere av informantene beskrev av de syntes det er lettere å gi tilbakemeldinger etter de har opparbeidet seg litt erfaring enn når de var yngre i tjeneste. En informant fortalte at han ikke følte seg respektert når han var yngre i tjeneste og at tilbakemeldingene han ga ikke ble tatt imot. Han fortalte om en spesifikk situasjon hvor han var instruktør på skytebanen. På det tidspunktet var informanten politibetjent 2, noe som tilsvarer nest laveste grad i politiet. Mange av de han skulle instruere var mer erfarne og hadde høyere grad enn han selv. Han fortalte at ingen sa noe negativt direkte til han, men at det var hvissing de imellom og et kroppsspråk som antydte at de ikke respekterte han som instruktør.

Å gi ledere tilbakemeldinger synes å være krevende. Syv av åtte informanter mente at det er vanskelig å gi en leder ærlige tilbakemeldinger. Flere av informantene trakk frem frykten for negative konsekvenser for egen karriere som en faktor. En informant sa: «man skal helst passe litt på hva man sier - fordi det kan slå tilbake på deg senere». De andre informantene brukte uttrykk som «man må unngå bad standing hos ledelsen» og «det er viktig å bli vel ansett hos ledelsen» når de snakket om dette temaet. En informant fortalte åpenhertig at det har vært flere kollegaer på hans avdeling som har vært skeptiske til å gi ledere tilbakemeldinger, fordi de er redd for hvilke følger det får karrieremessig på et senere tidspunkt. Dette gjaldt spesielt kollegaer som har vikariat og som ønsker seg fast stilling. Det fremstår for meg som at det ikke er en vesentlig faktor om lederen har personal- eller fagansvar. Dette tolkning støttes av følgende utsagn fra en informant:

«Å få en operatør til å gi en tilbakemelding til en oppdragsleder tror jeg krever mye av en operatør. For oppdragslederfunksjonen er så jævla viktig. Vi må prøve å ta ned den terskelen og ufarliggjøre funksjonen. Tenk også på innsatsledelse som er ute og styrer hele Oslo by. Tenk hvilken påvirkning de har og hvor skummelt det er å gi de tilbakemeldinger. Fordi de har den funksjonen de har. Kongen av Oslo pd».

Til tross for at det fremstår som at informantene alle har opplevd at det er krevende å gi tilbakemelding til en leder, var det tre av informantene som hevdet at de trodde at lederne *ønsket* tilbakemeldinger. Dette er dermed et paradoks. Ledere ønsker tilbakemeldinger og de ansatte er klar over det, men de tørr ikke å gi sine ledere ærlige tilbakemeldinger. For meg fremstår dette som en stor utfordring som i verste fall kan hindre faglig og personlig utvikling i norsk politi. Til tross for at man må anta at ledere er tildelt sin stilling på bakgrunn av kompetanse og egnethet, er ingen av de ferdig utlært – og de har trolig mye å lære av sine medarbeidere. En leder påpekte at han antok at årsaken til at han som leder fikk lite tilbakemeldinger fra personer som har lavere enn han i grad, er nettopp hans grad. Han fremsto som litt trist på grunn av dette og mente at politiet kanskje måtte se litt annerledes på lederne på jobb. Han uttalte:

«Den som har kapteinsbindet på er jo den som skal lede laget og det er jo det jeg vil at disse POB-distinksjonene skal være et symbol på. Det skal være trygt og godt å komme til en politioverbetjent».

Alle informantene som innehar lederstillinger snakket om at de på generelt grunnlag mottar lite tilbakemeldinger fra personell som er lavere enn de i grad, eller underlagt deres ordremyndighet pga stilling. De snakket videre om at de forsøker å være bevisst sin rolle og funksjon ved å tydeliggjøre med kommunikasjon, væremåte og kroppsspråk av de ønsker tilbakemeldinger. De var også opptatt av at dersom en leder viser seg sårbar og påpeker egne mangler og feil er det større sannsynlighet for at andre også føler seg komfortable med å gjøre det samme. Dersom de først mottok en tilbakemelding var alle fokusert på å ta den imot på en god måte, selv om de var uenige i den. Dette for å sørge for at vedkommende som turte å gi de en tilbakemelding ikke satt igjen med en dårlig erfaring, men heller en opplevelse av at lederen var takknemlig. En av informantene som jobber som innsatsleder sa dette på følgende måte:

«Jeg prøver å ta det saklig og heller bearbeide litt på bakrommet, nettopp for å skape et godt klima. Man ønsker jo at det skal være takhøyde og at vi skal bli flinkere til å gi tilbakemeldinger og da må man hvertfall vise det selv, selv om man kanskje ikke er helt enig».

Å være bevisst hvordan man ordlegger seg som leder trekkes frem som en suksessfaktor. Ord og handling må stemme overens. Måten tilbakemeldinger gis på er også en måte å veie opp og ufarliggjøre hierarkiet. To av lederne som ble intervjuet snakket om at de synes det var krevende å finne sin plass som leder opp mot forventninger om tilbakemeldinger. De nevnte at det tidvis var utfordrende å gi tilbakemeldinger, fordi det var vanskelig for ansatte å skille mellom hans personlige mening og rollen han innehar. Han måtte derfor være bevisst at hans uttalelser fort kunne tolkes som at det er noe hele seksjonen står bak. En annen leder snakket om at han måtte vokse i rollen som leder. Han forklarte dette slik:

«Å gi gode tilbakemeldinger krever at man er trygg nok på seg selv til å tro at dine betraktninger betyr noe, og at du har noe å bidra med».

Dette betyr at selvtilitt og trygghet omkring eget faglig kunnskapsnivå også spiller en viktig rolle i tilbakemeldingsmetodikk. Å være leder med lederdistinksjoner er ikke ensbetydende med å være trygg på seg selv i alle situasjoner.

#### *4.2.4 Gi tilbakemeldinger - oppsummering*

Årsakene til at informantene opplever det som krevende å gi tilbakemeldinger syntes å være komplekst. En av de mest fremtredende argumentene er at senderen er redd mottakerens reksjoner. Dette til tross for at syv av åtte informanter ikke har opplevde negative opplevelser ved å gi tilbakemeldinger. Psykologisk trygghet, kjemi og tillitt mellom to de partene gjør prosessen enklere – i hovedsak fordi man i større grad kan forutse hvordan mottaker reagerer og at man er sikker på at en tilbakemelding ikke ødelegger deres relasjon.

Politiets hierarki trekkes frem som en åpenbar hemmende faktor for å gi tilbakemeldinger, da mange synes det er ubehagelig å gi tilbakemeldinger til en leder. Dette skyldes i hovedsak at vedkommende er rett for hvilke konsekvenser en slik tilbakemelding kan få for egen karriere senere - man vil rett og slett holde seg inne med ledelsen. Lederne på sin side forsøker å være bevisst sin rolle og sitt ansvar ved å tørre å vise seg sårbare, være «inside-out» og bygge relasjoner med mannskapene. Relasjonsbygging trekkes frem som krevende, da man i Oslo politidistrikt tidvis jobber med mannskaper man ikke en gang ved navnet på og dermed ikke kjenner personlig.



### *4.3 Motta tilbakemeldinger*

Å motta tilbakemeldinger utløser noen reaksjoner i mennesker. Informantene var alle enige i at det er lettere å få tilbakemeldinger enn å gi. Noe av de var veldig bevisst hvordan de selv reagerer, mens andre ikke hadde samme forhold til sitt eget reaksjonsmønster. Flere av informantene påpekte at hvordan de mottok tilbakemeldingen var avhengig av hvordan den ble presentert og av hvem. En informant snakket også om at han faktisk ble usikker i fravær av tilbakemeldinger. Han sa at han trolig ikke stoler nok på egne vurdering, og dermed trenger bekreftelse fra andre om det han gjør er bra nok eller ei.

#### *4.3.1 Egne reaksjoner*

Fem av informantene fortalte at de alltid forsøkte å ta imot en tilbakemelding med å si «tak for tilbakemeldingen». Dette var uavhengig om de var enig eller uenig i budskapet, fordi det gjør situasjonen lettere for både mottaker og sender. Ved at si *takk* hevdet informantene at de i større grad forbinder tilbakemeldinger med noe positivt, samt at man som mottaker får litt tid til å tenke seg om før man responderer på hva som ble formidlet. En informant presiserte også at det var en god måte å ta imot en tilbakemelding, forbi man aldri vet hvor mye det kosta noen å gi den. Informantene fokuserte videre på at det kan være lett å gå i forsvar når man får en konstruktiv tilbakemelding, rett og slett fordi man har forsøkt å gjøre sitt beste. En informant uttalte at han gjennom sin karriere følte at han hadde blitt evaluert etter øvelser og oppdrag som om han ønsket å gjøre feilen. Tilbakemeldingene ble ikke gitt i den hensikt at han skulle lære, det ble bare påpekt at han hadde utført oppgaven feil. Han brukte ordet «kjeft» for å beskrive tilbakemeldingene. Informantene snakket om at i situasjoner hvor man faktisk har gjort en feil, trolig er klar over det selv og at det føles unødvendig at en annen person påpeker noe man allerede er klar over – i en situasjon hvor man i tillegg er litt skuffet over seg selv over. En informant påpekte viktigheten av å ta imot tilbakemeldingen på en god måte til tross for at han var skuffet over egen prestasjon. Han sa følgende:

«Jeg må ta den imot på en måte som ikke biter hode av folk, selv om jeg har masse irritasjon rettet mot meg selv og ikke den som gir den. Jeg må vise takknemlighet ved å stoppe opp måte fysisk og psykisk og ta det til meg og notere det bak øret».

Til tross for at man er klar over at man har gjort en feil, så kan det være nyttig å motta tilbakemeldinger uansett. Det kan rett og slett være slik at feilen absolutt ikke er så stor som man selv antar, eller det kan være at man mottar nyttige innspill som man kan ta med seg

videre. Det å evne å se ting fra andre sitt perspektiv var noe av det fem av informantene snakket en del om. En av informantene påpekte at nettopp det er noe av det som er mest krevende med å motta tilbakemeldinger – å innse at sin egen tolkning av situasjonen og dermed løsning ikke nødvendigvis er den rette. Videre var det flere av informantene som snakket om at det var positivt å bli utfordret til nettopp dette fordi politiryket er så komplekst. Det inneholder nye momenter i nesten alle oppdrag, og man blir aldri utlært. En av informantene uttrykte dette slik:

«Hvis du har landet på at det du gjør er perfekt så har du på en måte gitt opp. Det er kjempeviktig å være åpen for tilbakemelding, nettopp for å ha muligheten til å stadig forbedre deg».

Tre av de fire lederne som ble intervjuet snakket om at de alle hadde følt på at det tok litt tid å vokse i rollen og bli tryggere på seg selv. De sa at det med erfaring har blitt lettere å si ut hvilke tilbakemeldinger det er fornuftig å ta til seg og ikke. For det er nemlig ikke slik at selv om man mottar en konstruktiv tilbakemelding så kreves det at man retter seg etter den. En informant påpekte at dette perspektivet var underkommunisert. Han sa:

«Jeg tror mange tenker at dersom jeg gir deg en tilbakemelding så skal den umiddelbart bli mottatt og korrigert, men det er jo ikke sånn. Man kan hverken kreve eller forvente at folk skal endre seg på bakgrunn av en tilbakemelding – så fremt det ikke er en «jeg vil, du skal-ordre», men det er noe annet»

Alle informantene var enig i at konstruktive tilbakemeldinger fremkaller mer negative følelser enn positive tilbakemeldinger og at det dermed er lettere å gå i forsvar eller å forkaste tilbakemeldingen. Til tross for dette var informantene enige i at det ikke nødvendigvis var så lett å *faktisk* ta til seg positive tilbakemeldinger man mottar. De var enige i at det var viktig å ikke avfeie de, men at årsaken trolig ligger i at man ikke har tillit nok til egen kompetanse, og dermed ikke stoler på at de positive tilbakemeldingene man får er korrekte. Å identifisere hva som er bra er en viktig del av utvikling. Det vil være lite hensiktsmessig å endre på noe som fungerer slik det skal, fordi man ikke er klar over at det man gjør er bra nok. Å bli bedre handler ikke bare om å indentifisere forbedringspunkter, men også bevaringspunkter. Basert på intervjuene synes å være mer krevende å motta tilbakemeldinger som går på personlige kvalifikasjoner, enn å motta tilbakemeldinger på faglig kompetanse. En informant uttalte:

«fag er så konkret og det har ingenting med deg som person å gjøre. Man ser ofte feilen selv og jeg tror ikke det er så mange som går i forsvar da». En annen informant støttet dette ved å si: «jeg har ingen problemer med å innrømme at jeg er dårlig til å ta imot tilbakemeldinger på personlighet. Da blir jeg sur». Han snakket videre om at noe av årsaken til det er at det må være rom for alle type personligheter og at man ikke bør ha som intensjon å endre folks personlighet.

#### *4.3.2 Målsetting og intensjon*

Flere av informantene snakket om politiets samfunnsoppdrag og viktigheten av å forstå din rolle som ansatt i en stor organisasjon. En av informantene trakk frem at han skulle ønske at man snakket mer om dette, og at det trolig hadde vært lettere å motta tilbakemeldinger dersom man hadde fokusert på politiets overordnede mål og at individuell læring og utvikling handler om at organisasjonen samlet sett skal bli bedre. Han sa videre at politiet håndterer mange komplekse oppgaver, og at utførelsen av jobben i ytterste konsekvens kan skille mellom liv og død. Han påpekte at dersom man har dette perspektivet i bakhodet, ville det trolig være lettere for den som gir tilbakemeldingen å fokusere på at tilbakemeldingen bør ende i refleksjon og læring hos mottaker. En annen informant var opptatt av at man som avdeling eller gruppe måtte sette seg felles mål å jobbe mot. Dette kunne være små, men konkrete mål. Han påpekte at det ville være svært vanskelig for de nærmeste kollegaene å gi hverandre tilbakemeldinger dersom man ikke vet hva man skal se etter. Han snakket om at på operasjonssentralen som har oppdragslederne månedlige fokuspunkter som de ønsker at avsnittene skal jobbe med for å bli bedre. I forbindelse med disse uttalte han:

«Ikke til forkleinelse for de som lager fokuspunktene, for det er mye bra, men det er ofte for bredt og unøyaktig. Nå skal vi jobbe med STT. Hva er egentlig STT? Situasjon, trussel, tid. Det er et kjempestort begrep. Vi må bryte det ned så vi vet hva vi skal se etter i både handling, system og atferd. Da er et mye enklere å gi og dermed også motta tilbakemeldinger».

Et tema som jeg tolker som viktig for informantene var at intensjonen bak tilbakemeldingen alltid må være god. Tilbakemeldinger som gis for å fremheve seg selv, trykke andre ned, vise hvem som er høyeste i rang, eller for stort detaljfokus hemmer tillitsbygging og utvikling.

Som mottaker må man føle at tilbakemeldingen gis med et ønske om å sikre utvikling og læring. En informant fortalte:

«Når du gir meg en tilbakemelding så trenger jeg å føle inni meg at intensjonen din alltid er god. I stedet for at det er «jeg vil gi deg en tilbakemelding fordi jeg vil heve meg selv over deg, eller jeg vil trykke deg ned». For det tror jeg at det har vært en del opp igjennom – at folk fremhever seg selv i en tilbakemeldingsrunde. Avhengig av hvem som står og hører på».

Dersom det er tvil om intensjonen, kan det skape usikkerhet for mottakeren om hva vedkommende egentlig vil. Dette kan i verste fall påvirke mottakerens tillit til seg selv, men også til vedkommende som har gitt tilbakemeldingen.

#### **4.3.3 Psykologisk trygghet og tillit**

Akkurat som for å gi tilbakemeldinger er psykologisk trygghet og tillit en viktig suksessfaktor når man *mottar* en tilbakemelding. En informant sa: «mye handler om refleksjon og tillit. Du må stole på den som gir deg tilbakemelding, eller i det minste respektere faglig». Det er enklere å forstå senders intensjon dersom man kjenner vedkommende godt og har tillit til at vedkommende vil deg vel. Dersom du kjenner vedkommende sin faglige bakgrunn er det også lettere å anta at tilbakemeldingen er faglig velbegrunnet. Seks av informantene snakket om at det er lettere å gå videre etter en tilbakemeldingsseanse dersom man har tillit til hverandre, til tross for at man kanskje ikke var helt enig i det som ble sagt. Årsaken til dette er at relasjonen partene imellom føles såpass sterk at den ikke ødelegges av en uenighet omkring en tilbakemelding. Det er også enklere å være åpen om eventuelle uenigheter dersom man har psykologisk trygghet til å tørre å si hva man mener og står for. En annen informant snakket på sin side positivt om arbeidsmiljøet på seksjonen han jobber på. Han fortalte at de har høy grad av psykologisk trygghet og at de jobber mye med tilbakemeldinger og fagutvikling. Han fortalte også at han vet godt hvordan de ulike personene formulerer seg, noe som gjør at det er lettere å unngå misforståelser. Han vet hvem som kan høres litt strenge ut, hvem som alltid er litt uenig og hva de ulike personene mener er viktig.

Fire av informantene problematiserte dette med psykologisk trygghet og vanskeligheten av å bygge opp dette dersom det ikke kommer naturlig. En av informantene var veldig overrasket

over hvor vanskelig dette hadde vist seg å være på hans seksjon. Han kunne ikke forklare hvorfor de ikke klarte å oppnå det, og den manglende forståelse for hva som gjør det vanskelig gjør situasjonen enda mer krevende å endre. Han snakket om at han trodde ulikheter blant de ansatte på seksjonen trolig spilte inn. De ansatte på seksjonen har veldig varierende alder, erfaring og motivasjon. En av disse informantene snakket om hvordan det oppleves når den psykologiske tryggheten ikke er til stede:

«Jeg sliter med de jeg ikke har fått rensa lufta med. Jeg har tillagt noen mennesker som har gitt meg feedback noen egenskaper. Jeg tør ikke å si hvordan jeg oppfatter de. Hvis jeg får en ny tilbakemelding fra den personen så går jeg veldig ofte rett i forsvar»

Informantene som snakket om at de har høy grad av psykologisk trygghet tilhører seksjoner hvor de ansatte i større grad er selektert og ansatt på bakgrunn av ønskede egenskaper. Disse seksjonene er trolig mer homogene enn andre seksjoner. Det fremstår på informantene som at det allikevel ikke umulig å bygge opp tillit og psykologisk trygghet i grupper som har større grad av ulikheter, men at det må fokuseres mer eksplisitt på det. En informant uttalte: «først må vi begynne å snakke om det. Hva må til for at du skal føle deg trygg?» Så er det trolig en utfordring ved at en slik type samtale kan være vanskelig å gjennomføre når den psykologiske tryggheten ikke er til stedet og folk dermed å tørr å være 100% ærlige.

#### *4.3.4 Hierarki*

«Rang og stilling er en demper for kommunikasjonsflyt» var det en informant som uttalte. Vedkommende snakket om at ledere mottar lite tilbakemeldinger, men også viktigheten av hvordan ledere oppfører seg for å skape rom for å gi de tilbakemeldinger, og hvordan de oppfører seg når de først mottar en tilbakemelding. En leder uttalte:

«Det å bli eldre enn folk i rang gjør at man faktisk må ha et bevisst forhold til hvordan man bygger relasjoner og ber om tilbakemelding, for det er ikke sikkert at man får det hvis man ikke har gjort noe for det i forkant».

Dette handler om å skape gode tillitsfulle relasjoner når man har tid, slik at man ufarliggjør hierarkiet. En annen leder snakket om å være «genuin». Han mente at som leder kan man ikke bare si at man har tillit til menneskene, man må vise det. Han mente at det var altfor mange

ledere som sa at de hadde tillit til mannskapene sine, men som allikevel stilte kontrollspørsmål, var detaljstyrende og hadde en lederstil som viste mistillit. Han mente at det nesten er umulig å forvente at mannskaper skal gi tilbakemeldinger til en slik leder. En innsatsleder var bevisst at han ikke kunne forvente at tilbakemeldinger kom uoppfordret. Han sa dette på følgende måte:

«Jeg er veldig bevisst på at det er jeg som må initiere. Jeg blir igjen på oppdragene litt lenger enn jeg må, nettopp for å ha de minuttene på slutten hvor man har muligheten til å fange opp hvis det er noe - og er det ikke noe spesielt så har man muligheten til å prate shit i noen minutter. Da tør de kanskje å si noe neste gang. Jeg er veldig bevisst på at for mange så henger det ekstremt høyt i gi meg tilbakemelding og det er fryktelig dumt. Man skal ha respekt for rollen, men det skal ikke være frykt»

Lederen uttalte videre: «at du er ydmyk i rollen og ber om tilbakemeldinger, gjør ikke at du fremstår utrygg. Det er ikke to sider av samme sak». Han snakket om at han som leder får lite tilbakemeldinger, og opplever at kollegaer sier det samme. De følte at de ber om tilbakemeldinger, men at det er en terskel som er vanskelig å bryte ned. En annen leder fortalte at de gangene de får tilbakemeldinger er dersom noen er *veldig* uenig, men at det da ofte går tjenestevei – altså via leder – og ikke direkte til den det gjelder. Han mente at dette var synd, da en slik tilbakemelding ofte mister det personlige i det. Det blir for klinisk og fremstår mer som er klage eller ytring. Seksjonsledere ender med å diskutere oppdrag de ikke har vært en del av, i stedet for at det kunne vært en dialog rett etter oppdraget var slutt. En suksessfaktor er å bygge relasjoner og forhåpentligvis psykologisk trygghet slik at positive og negative tilbakemeldinger gis til den det gjelder innenfor en relativt kort tidsramme. Lederne snakket videre om at personlighet og tillit kunne være med på å dempe rang som en begrensende faktor. To av lederne snakket mye om at ledere må være veldig bevisst hvordan de kommuniserer både muntlig, men også med kroppsspråk. Den ene sa:

«Man kan jo si det, men man må også vise det. Hvis man står bredbeint og har litt morske øyenbryn, men man sier «kom med tilbakemelding hvis det er noe», så er det jo ingen som tør. Man må gi et tydelig uttrykk for at man faktisk ønsker tilbakemelding».

Alle lederne som ble intervjuet fokuserte på at dersom de var del av en gjennomgang etter et oppdrag så var de bevisste på at de ikke begynte å snakke først. Dersom en leder uttaler seg først og syns oppdraget gikk bra så skal det mye til for at en ansatt sier høyt at vedkommende er uenig. Dersom de opplevde at oppdraget derimot *ikke* gikk så bra, gjennomføres det i motsatt rekkefølge. De sa at dersom man skal prøve å legge til rette for at folk skal tørre å være åpne om feil de har gjort, så må lederen gå foran som et godt eksempel. Man må tørre å være sårbar og vise at man gjør feil - også som leder. En operasjonsleder uttalte at han mente at denne «inside-out» tankegangen var vesentlig for å skape en god tilbakemeldingskultur som bærer preg av psykologisk trygghet. Han sa: «ved at jeg tør å være sårbar, så skapes den tilliten til at de skal tørre å si det de mener – og det tror jeg at vi tjener på på sikt».

Ingen av informantene innehar laveste grad i politiet og samtlige var enige i at det er viktig å ta imot tilbakemeldinger på en respektfull måte, spesielt mot de som er under deg i rang eller yngre i tjenesten. De var opptatt av at dersom erfarne tjenestepersoner eller ledere er arrogante og avvisende i en tilbakemeldingsseanse, så kan det ødelegge den som ga tilbakemeldingen sin tillit til seg selv – og i verste fall ender det med at vedkommende ikke ønsker å komme med flere tilbakemeldinger. De presiserte at det ikke betyr at man skal ta imot alle tilbakemeldinger som en sannhet, da man som mer erfaren kan ha kompetansen som den andre ikke har. Man kan gjerne si imot og få frem at «dette kan jeg», men det må gjøres på en hyggelig og respektfull måte. Hierarkiet synes å være mindre problematisk når det gjelder å motta tilbakemeldinger nedover i gradsystemet – altså fra leder til ansatt. Ingen av informantene uttalte at de syns det var vanskeligere å motta tilbakemeldinger fra en leder enn fra andre kollegaer. En av informantene syntes derimot at dette var positivt, da det er enklere å tillegge en leder gode faglige kvalifikasjoner. Han mente at en leder vet hva han snakker om, og at det derfor er lettere å ta til seg tilbakemeldingen.

#### **4.3.5 Motta tilbakemeldinger – oppsummering**

Informantene fortalte at de forsøkte å si «takk» når de tok imot en tilbakemelding. Dette for å vise respekt mot den som ga tilbakemeldingen, men også for å gi seg selv litt tid til å prosessere det som ble sagt, samt forbinde tilbakemeldinger med noe som er positivt. De snakket videre om at det kunne være krevende å ikke gå i forsvar, når man selv føler at man har gjort sitt beste. Det ble også påpekt at det kunne føles unødvendig å få tilbakemelding på åpenbare feil, fordi man er klar over feilen og i mange situasjoner vil være skuffet over seg

selv. Mottaker av en tilbakemelding er avhengig av å føle at intensjonen med tilbakemeldinger er god. Manglende tillit omkring dette kan føre til usikkerhet og manglende tillit mellom partene. Flere av informantene mente at det kunne gjøre en tilbakemeldingsseanse enklere å håndtere, dersom man forsøker å heve fokuset bort fra seg selv og over på politiets samfunnsoppdrag. På den måten vil individuelle tilbakemeldinger være en del av politiets generelle forbedring som organisasjon og det vil ikke føles så personlig. Generelle målsetninger om hva det nærmeste teamet skal jobbe med vil også gjøre det lettere å faktisk vite hva man skal gi sine kollegaer tilbakemeldinger på.

Lederne snakket om at de med tiden har blitt tryggere på seg selv, og at det derfor er lettere å skille ut de tilbakemeldingene man skal ta til seg og ikke. Det ble også nevnt at en tilbakemelding ikke krever en endring, man kan rett og slett velge å overse den. Informantene var enige i at det er lettere å ta imot konstruktive tilbakemeldinger som omhandler fag, i motsetning til faktorer som går på deres personlighet eller personlige egenskaper. Lederne var bevisste på at de sjeldent får tilbakemeldinger fra de ansatte som er under dem i rang og de er derfor avhengig av å selv ta initiativ til å få tilbakemeldinger. For å lykkes med dette må de være bevisst holdninger, kommunikasjon og kroppsspråk for å bygge psykologisk trygghet og tillit fra menneskene. Hierarkiet synes å spille en mindre rolle andre veien da ingen av informantene hadde større problemer med å motta tilbakemeldinger fra ledere enn andre kollegaer.

#### *4.4 Læring på individnivå*

Det er ingen selvfølge at en tilbakemelding ender med læring og endring - men hvilken verdi har en tilbakemelding uten en god intensjon? «Godt jobba» kan i beste fall være motivere og støttende, men trolig ikke noe mer enn det. «Det var feil» vil trolig kun fremstå som forvirrende. Alle informantene problematiserte at de veldig sjeldent får tilbakemeldinger. De snakket om at de mottok enkelte tilbakemeldinger etter øvelser og på trening, men svært sjeldent i daglig tjeneste. En av informantene fortalte at de gjerne evaluerte spesielle hendelser og at det var mye læring i det, men at det fort kunne gå seks måneder mellom hver gang han hadde en slik gjennomgang. En annen informant sa at det er krevende å få folk til å holde fokus ut en hel arbeidsdag og at det krever «en genuin interesse» for at folk skal gi av seg selv i tilbakemeldingsseanser. Han trodde noe av dette skyldes at det ofte settes av det siste kvarteret før folk skal hjem til tilbakemeldinger og evaluering. Problemet med dette er at ingen har riktig fokus – alle vil bare hjem.



#### *4.4.1 Konkrete tilbakemeldinger*

For å lære noe av tilbakemeldinger så må man forstå hva sender ønsker å formidle.

Informantene snakket mye om at generelle tilbakemeldinger som «godt jobba» ikke har noen verdi når det kommer til læring. Hva var godt jobba? De sa at de først og fremst må forstå hvilken situasjon det gjelder, og deretter hva den som gir tilbakemeldingen mener at mottaker gjorde bra eller kunne gjort bedre. Uten denne forståelsen blir det umulig å endre seg.

Informantene var enig i at desto mer spesifikt begrunnelsen var jo bedre. En av informantene forklarte dette slik:

«Den må være konstruktiv og saklig. Det er fort gjort å få piggene litt ut hvis tilbakemeldingen presenterer på en slurvete måte. Man må forstå hva jeg faktisk skal endre. Også må man kanskje være litt enig i at det som blir sagt – at her var det faktisk forbedringspotensialet»

Informantene snakket videre om at det ble lagt til rette for å lære i settinger med instruksjon og kurs, men at det er mindre bevissthet rundt dette i daglig tjeneste. En informant mente at dersom den som gir tilbakemeldinger ønsker at du skal lære noe, så ligger ansvar hos han for å legge det frem på en god måte. Han mente at ansvaret for å lære således ikke kan legges på mottaker alene og at mottaker ikke kan bebreides for misforståelser eller manglende læring. To av informantene snakket om at det var en suksessfaktor for dem at de fikk tilbakemeldingen mens det enda var ferskt, enten med en gang eller så fort det lar seg gjøre f.eks. etter at oppdraget er ferdig. En tilbakemelding som tas opp flere dager i etterkant, eller i verstefall på mail legger ikke opp til dialog. Da kan man at glemt mange av faktorer og/eller begrunnelsen for de valgene man tok.

#### *4.4.2 Intensjon og refleksjon*

Nettopp det å få lov til å presentere valgene man har gjort vektlegges av flere av informantene som en viktig faktor. Informantene var alle enige i at tilbakemeldinger som blir presentert som en form av dialog og legger til rette for refleksjon hos mottaker er de tilbakemeldingene som gir best utgangspunkt for læring. De var opptatt av at mottaker må få muligheten til å presentere begrunnelsen for valgene sine fordi at beslutningsgrunnlaget er en vesentlig del av oppdragsløsningen og dermed tilbakemeldingen. En av informantene forklarte dette slik:

«Hva skal til for at du hadde valgt en annen løsning, eller hva var grunnen til at du valgte den løsningen? Man må prøve å henge det på noen knagger, mer enn bare «du gikk venstre, du skulle gått høyre». Det lærer man ingenting av, for neste gang kan det være riktig å gå venstre»

Dette støttes av flere uttalelser som: «hvis du tenker selv hva du kunne gjort annerledes, så tror jeg det gir mer læring enn hvis du blir fortalt det» og «læringa ligger i refleksjonen. Hvis man ordlegger seg på en sånn måte slik at du får i gang refleksjonen så ligger det er en tilbakemelding der, men du kamuflerer den». De var opptatt av at dersom en person skisserer en løsning så skulle det være fordi man «står fast» litt selv og ikke klarer å tenke utover det man selv har tenkt eller gjort. En informant sa rett ut at tilbakemeldinger som høres ut som en sannhet er noe han ikke klarer å ta til seg. Han var opptatt av at en tilbakemelding kun beskriver *ett* perspektiv. Det er hverken sannheten eller fasiten. Informantene var enige i at tilbakemeldinger hvor «fasiten» presenteres med en gang gir lite læringsutbytte. En tilbakemelding som legger til rette for at mottaker kan få forklare hva vedkommende selv har tenkt, er også lettere å håndtere fordi det føles mindre kritiserende. Som nevnt tidligere i oppgaven; har man gjort feil, er man som regel klar over det selv. Det føles bedre å kunne si det selv enn å bli fortalt noe man allerede vet og allerede har litt negative følelser rundt. Tre av informantene snakket videre om at mottaker har et ansvar for å være åpen for tilbakemeldinger. Er man defensiv og negativ er man trolig mindre mottakelig for læring. Som tidligere nevnt tidligere i dette kapittelet var informantene opptatt av at intensjonen til sender måtte være god. En av informantene forklarte dette på følgende måte:

«Jeg må oppfatte personen som ydmyk og med gode intensjoner. Jeg trenger å kjenne at jeg har tillit og er trygg på personen - for da kan alle tilbakemeldinger være gode. Hvis jeg opplever selv at den som gir det til meg vil meg det beste så er alle tilbakemeldinger gode».

En annen informant snakket om at et felles ønske om å stadig bli bedre gjorde at tilbakemeldingskulturen på hans seksjon er veldig åpen og trygg. Alle på seksjonen vet at de ønsker hverandre vel og at intensjonen er god. Han sa: «uansett hvilken tilbakemelding du får så er det sagt i beste mening».

#### *4.4.3 Læring på individnivå – oppsummering*

Informantene var enige i at for at man skal lære av en tilbakemelding så må den være så konkret som mulig. Det er nødvendig at mottaker forstår situasjon det er snakk om hvilke faktorer som hva bra eller mindre bra. Videre er det en fordel dersom tilbakemeldingen gis med en gang, mens det enda er fersk i minne. Informanten var opptatt av at man som mottaker må føle at intensjonen bak tilbakemeldingen er god. Man må oppriktig ønske hverandre vel, og intensjonen må alltid være at vedkommende skal utvikle seg og lære. Tilbakemeldinger som legger til rette for refleksjon hos mottaker gir et bedre grunnlag for læring enn tilbakemeldinger hvor mottaker kun blir presentert en sannhet fra den som gir tilbakemeldingen. Videre snakket informantene om at de sjeldent får tilbakemeldinger og at det må settes fokus på både av ledelse og de ansatte. Ledelsen må sette tilbakemeldinger på agendaen, og de ansatte må være åpne for tilbakemeldinger, samt gi av seg selv.

## 5.0 Drøfting

Jeg vil i dette kapittelet trekke linjer mellom teorien og de empiriske funnene jeg har presentert tidligere i oppgaven. Denne drøftingen vil bidra til å besvare min problemstilling; «*Hvordan bør tilbakemeldinger gis og mottas for å sikre individuell læring hos politibetjenter?*» Drøftingen er delt inn noe annerledes enn funnene som presenteres i kapittel 4 fordi de går inn i hverandre på en annen måte enn jeg forutså før jeg begynte drøftingen.

### 5.1 Opplæring

Når informantene snakket om opplæring nevnte alle at det var manglende opplæring på grunnutdanningsnivå. Ingen av informantene – til tross for ulik ansiennitet – hadde fått opplæring i tilbakemeldingsmetodikk på politihøgskolen. Enkelte av informantene hadde derimot hatt opplæring fordi de hadde tatt videreutdanning eller kurs hvor det var en del av pensum. Informantene påpekte at det er vanskelig å gi hverandre gode og konstruktive tilbakemeldinger når man ikke har de riktige verktøyene i verktøykassa. Uvitenhet omkring hvordan tilbakemeldinger skal gis kan få negative konsekvenser, og kan gjøre at tilbakemeldingen ikke får den effekten som var tiltenkt. Hattie og Timperley (2007) påpeker at tilbakemeldinger kan ha både negativ og positiv effekt. De mener at dersom den som gir tilbakemeldingen har kompetanse til å gi presise og konstruktive tilbakemeldinger, så kan tilbakemeldinger være en suksessfaktor for læring (Hattie og Timperley, 2007). Jeg tolker påstanden slik at det implisitt menes at ved manglende opplæring og utførelse kan tilbakemeldinger ha negativ effekt. Dette støttes av Fjørtoft og Sandvik (2016) som er ganske tydelige i sin påstand om at dersom tilbakemeldinger ikke gis på en god måte kan de ha direkte negativ innflytelse på læring og motivasjon (Fjørtoft & Sandvik, 2016). Basert på dette er jeg ikke sikker på at tilbakemeldingene som gis i politiet i dag ikke har en negativ effekt på læring. Dette er i så tilfelle veldig uheldig for politiansatte som individ, men også for politietatsens utvikling.

London og Smither (2002) trekker frem at det ikke bare er det rent faglige som påvirker effekten av tilbakemeldinger, men også følelser og assosiasjoner personer har med tilbakemeldingssettinger. Positive følelser knyttet til en tilbakemelding fører til optimisme og et ønske om å prestere bedre, mens et anstrengt forhold til tilbakemeldinger vil kunne føre til frustrasjon og fiasko. De mener at årsaken til dette er det grunnleggende behovet mennesker har for å bli godtatt av andre (London & Smither, 2002). Jeg vil anta at et anstrengt forhold til

tilbakemeldinger kan skyldes at man har mottatt tilbakemeldinger som ikke har blitt gitt på en hensiktsmessig måte og at man derfor har en dårlig erfaring med seg i ryggsekken. På den måten er faktorene *kompetanse* som Fjørtoft og Sandvik (2016) snakker om og *følelser* som London og Smither (2002) fremhever to komponenter som påvirker hverandre. Mikkelsen (2014) mener på sin side at uriktig fokus i tilbakemeldingene som gis gjør at de viktigste oppgavene kan fremstå som mindre viktig for mottaker. Hvordan skal informantene kunne gi tilbakemeldinger med riktig fokus, dersom de ikke har lært det? Et eksempel på dette beskrives av en informant som fortalte at han i løpet av sin karriere har gitt og mottatt tilbakemeldinger som er altfor detaljfokusert og lite effektive for læring. Han hadde innsett dette først etter at han hadde vært på kurs og lært at tilbakemeldingene bør fokusere på samhandlingen ved oppdragsløsningen, heller enn små uvesentlig detaljer i oppdraget.

Denne endringen av fokus hadde gjort at hans seksjon nå har fått muligheten til og utvikle de mest prekære oppgavene for å forbedre seg ytterligere i løsningen av politioperative oppdrag. På bakgrunn av opplæringen har seksjonen nå begynt å til hverandre tilbakemeldinger på tilbakemeldingene som gis. De har dermed kommet opp på et nivå der de kan utføre selvregulerende atferd. Selvregulering handler om hvordan mottaker monitorer og evaluerer seg selv, og sin utførelse av oppgaven basert på tilegnet kunnskap (Hattie & Timperley, 2007). Burde ikke dette gjelde alle seksjoner? De informantene som hadde tatt videreutdanning og dermed hadde en del teoretisk kunnskap om tilbakemeldingsmetodikk hevdet at det ofte var lite samsvar mellom hva de hadde lært av teori og hvordan tilbakemeldingsmetodikk ble praktisert i det daglige. De påpekte at hovedårsaken trolig er en generelt manglende opplæring og dermed forståelse av hvordan tilbakemeldinger best mulig skal gis og mottas. Til tross for generelt manglende opplæring var informantene opptatt av at uansett nivå av opplæring og kompetanse så vil tillit, personlig kjemi og personlighet påvirke og være viktige faktorer som enten hemmer eller fremmer hvordan tilbakemeldinger både gis, men også blir mottatt. Øiestad (2019) mener at det er vanskelig å kartlegge effekten av tilbakemeldinger, nettopp fordi at tilbakemeldingen i stor grad påvirkes av sender, mottaker og konteksten tilbakemeldingen gis i. Dette støttes av Hattie og Timperley (2007) som også mener de at effekten av en tilbakemelding påvirkes av innholdet og hvordan den bli gitt og mottatt.

Informantene snakket en del om at det var «avgjørende» at ledelsen var delaktig i arbeidet med tilbakemeldinger og prioriterte det fremfor andre oppgaver. Ledere er i stor grad

ansvarlig for å legge til rette for et trygt arbeidsmiljø – hvorfor velger så mange å overse viktigheten av dette for å skape en trygg arena for tilbakemeldinger? Jeg tror at det vil være lettere for en leder å ta tak i noe han selv har kompetanse til – og i motsatt fall nedprioritere noe man selv er usikker på. Kan manglende opplæring hos ledere være noe av årsaken? I tillegg til dette har ledere et ansvar om å gå foran som gode eksempler. Latham og Pinder (2005) mener at ledere må evne å motta tilbakemeldinger på en god måte, nettopp for å endre seg ved behov, men mest av alt for å vise de ansatte at tilbakemeldinger er ønskelig (Latham & Pinder, 2005). Til tross for at ansatte vet at ledere heller ikke har tilstrekkelig kompetanse, så stilles det krav til at de tilrettelegger allikevel. En informant uttalte: «lederne kan ikke bare si at vi skal gi hverandre tilbakemeldinger og at vi har en tilbakemeldingskultur uten å gi oss opplæring i det». Dersom ledere krever «god takhøyde» og «god tilbakemeldingskultur» uten å legge til rette for det, kan det i verste fall fungere mot sin hensikt. Det kan skape press om å gi tilbakemeldinger til tross manglende kompetanse og/eller trygge relasjoner.

London og Smither (2002) trekker frem nettopp forholdene på arbeidsplassen som vesentlig i arbeidet med tilbakemeldinger. Det handler om man har en kultur som støtter brukes av tilbakemeldinger, samt at man ser verdien i å bruke det (London & Smither, 2002). Øiestad (2019) mener derfor at det er viktig å bygge opp et arbeidsmiljø basert på mestring og tilhørighet, slik at det øker sjansene for en trygg tilbakemeldingskultur (Øiestad, 2019). Gamlem (2020) hevder også at relasjonen mellom den som gir tilbakemeldinger og mottaker påvirker mottakers vilje til å i det hele tatt ta til seg eller stole på tilbakemeldingen som blir gitt (Gamlem, 2020). Mikkelsen (2014) mener at en leder også har et ekstra ansvar når det gjelder å være klar over at negative tilbakemeldinger kan fremkalle negative følelser hos mottaker. For å hindre eller minske dette ubehaget hos medarbeidere er det viktig at lederen er pålitelig, troverdig og gir tilbakemeldinger fortløpende mens de er relevante (Mikkelsen, 2014).

### *5.2 Frykten for mottakers reaksjon*

Mottakers mulige negative reaksjoner var noe som påvirket alle informantene i prosessen med å gi tilbakemeldinger. Informantene brukte ord som «grue seg» og «redd for å såre andre» når de snakket om å gi tilbakemeldinger, selv om de anså det som nødvendig for mottakers utvikling at tilbakemeldingen ble gitt og til tross for at det ikke var sikkert at mottaker ville reagere negativt. Hattie & Timperley (2007) mener at det er mottakers egne følelser omkring

egen prestasjon er en viktig faktor når det gjelder hvordan mottaker tar imot tilbakemeldingen (Hattie & Timperley, 2007). Det var faktisk så mange som sju av åtte informanter som svarte at de ikke hadde negative opplevelser med å gi tilbakemeldinger, men at de til tross for dette syntes det kunne være krevende å gi en tilbakemelding. Hattie & Timperley (2007) trekker nemlig frem at tilbakemeldinger bør presenteres på en slik måte at mottakeren ikke føler seg mislykket. Det betyr at hvordan den som gir tilbakemeldingen presenterer budskapet ansees viktigere enn selve budskapet (Hattie & Timperley, 2007). At så mange av informantene ikke har opplevd negative erfaringer kan tyde på at tilbakemeldingen har blitt gitt på en respektfull måte. Flere av informantene fortalte at de har snakket om hva, når og hvordan de ønsker at tilbakemeldinger skal formidles på sitt avsnitt eller team. Slike avklaringer gjør at gruppene jobber mot en felles mental modell omkring tilbakemeldinger, og dermed har en felles forståelse om hva de ulike kollegaene foretrekker og ikke. Når slike avklaringer er gjort vil det trolig være enklere å forutse mottakers reaksjon.

Mikkelsen (2014), Hattie og Timperley (2007) og Øiestad (2019) mener at det er viktig at tilbakemeldinger gis på oppgaven, atferd og tiltak og ikke på mottaker som person. Informantene var tydelige på at tilbakemeldinger på personlighet ikke er hensiktsmessig, selv om intensjonen er god. Dette fordi det i større grad enn faglig ulikheter, må være rom for ulike personligheter på arbeidsplassen. De snakket også om at tilbakemeldinger på personlighet kan føre til dårlig selvfølelse og selvtillit, noe som ikke er en ønsket effekt av en tilbakemelding. Oppgaverelaterte eller korrigerende tilbakemeldinger er den vanligste formen for tilbakemeldinger. Disse tilbakemeldingene gis for å fortelle deg hvorvidt du har utført oppgaven rett eller galt (Hattie & Timperley, 2007). Mikkelsen (2014) trekker frem at tilbakemeldinger som inneholder forbedringspunkter bør være konstruktive, samt inneholde konkrete mål og tiltak. På den måten er det mindre sannsynlig at tilbakemeldinger fører til unødvendige negative reaksjoner hos mottakeren (Mikkelsen, 2014). Spurkland (2023) mener på sin side at korrigeringer og negative tilbakemeldinger i mange situasjoner kan unngås, og at man heller bør fokusere på å gi positive tilbakemeldinger på det man ønsker å se mer av. Han hevder at forsterkning av ønsket atferd fungerer bedre enn korrigeringer (Spurkland, 2023). Spurklands baseres på Skinners (1965) teori om operant betingning som går ut på at man vil gjenta handlingen dersom man opplever at konsekvensen er positiv. I dette tilfellet vil konsekvensen være den positive tilbakemeldingen. Sommer et al (2020) mener at positiv forsterkning er essensielt for at individuell læring skal skje. Mange av informantene

fortalte at de sjeldent eller aldri fikk tilbakemeldinger i vanlig tjeneste, kun i settinger som øvelse eller trening.

En av informantene nevnte også at han – til tross for egen bekymring rundt det å gi tilbakemeldinger – hadde opplevd at mottaker ble positivt overrasket når han fikk en negativ tilbakemelding. Informanten trodde at årsaken til den positive reaksjonen var at vedkommende hadde mottatt lite tilbakemeldinger i sin karriere og derfor følte seg sett og anerkjent – uavhengig av budskapet. På bakgrunn av informantenes uttalelser fremstår det som at de har erfaring med at det gis lite tilbakemeldinger i politiet. Jeg hevder at dette gir desto større grunnlag for at positiv forsterkning (Skinner, 1965) er en vesentlig faktor å ta hensyn til, da jeg vil anta at det kan gi svekket motivasjon ved å motta få og utelukkende negative tilbakemeldinger. Dersom situasjonen hadde vært slik at informantene mottak regelmessige tilbakemeldinger av både positiv og negativ art, kan man anta at det følelsesmessig er lettere å håndtere de negative tilbakemeldingene uten at det fremkaller negative reaksjoner. Til tross for at det kan være hemmende for læring og utvikling og motta for få tilbakemeldinger, kan det også virke hemmende for læring dersom det gis for *mange* tilbakemeldinger. Askew og Lodge (2000) trekker frem det de kaller «killer-feedback». Dette er rett og slett et begrep som beskriver at for mange tilbakemeldinger vil kunne påvirke mottakers motivasjon og lyst til å utvikle seg i negativ retning (Askew og Lodge, 2000).

### *5.3 Egne reaksjoner ved å motta tilbakemeldinger*

London & Smither (2002) hevder at tilbakemeldinger er en del av en ytelsesprosess som påvirkes av hvert enkelt individ. Denne såkalte ytelsesprosessen skal forsøke å bedre organisasjonens tilbakemeldingskultur og hvert individ sin mottakelighet for tilbakemeldinger. Forfatterne mener at man må jobbe mot å føle seg komfortabel med å gi og få tilbakemeldinger, slik at man selv ønsker og søker etter å få tilbakemeldinger. Shute (2008) støtter dette og mener det er en suksessfaktor at mottakeren er åpen for innspill. Dersom mottakeren ikke er mottakelig, vil tilbakemeldingen forkastes og dermed ikke ha noen effekt (Shute, 2008). Dersom mottakeren derimot er åpen og tar tilbakemeldingene til seg, vil atferden endret basert på tilbakemeldingene som gis og man får en forbedring av ytelse (London & Smither, 2002). Mikkelsen (2014) trekker frem at det er størst sannsynlig at tilbakemeldingen tas imot dersom mottakeren er enig i at det er forbedringspunkt å ta tak i. Dersom mottakeren er helt uenig, er det stor sannsynlighet for at den forkastes (Mikkelsen, 2014). På bakgrunn av dette anser jeg det som en suksessfaktor av politiansatte jobber med



bevisstgjøring omkring sin egen respons på tilbakemeldinger – og forsøker å ta de imot med det åpne sinn. En annen faktor som sier noe om at man bør være åpen for tilbakemeldinger er at man som mottaker kan være uvitende om sine egne mangler eller feil (Doten et al., 1966, gjengitt i Salas et al., 2005). Informantene var i varierende grad bevisst sin egen reaksjon når de mottok tilbakemeldinger.

Fem av informantene fortalte at de alltid forsøkte å ta imot en tilbakemelding med å si «tak». Dette var uavhengig om de var enig eller uenig i budskapet. De fortalte at ved å gjøre det på denne måten så skaper man en positiv assosiasjon til tilbakemeldingene, i tillegg til at man kjøper seg selv litt tid til å prosessere det som har blitt sagt. Spurkeland (2023) mener at det er viktig å forsøke å ta til seg alle tilbakemeldinger man mottar, uansett om den er positiv eller negativ. Han mener videre at man skal forsøke å ikke gå i forsvar når man mottar en negativ tilbakemelding, men heller lytte interessert og stille oppklarende spørsmål dersom man har behov for det. Han presiserer at negative tilbakemeldinger bør sees på som motivasjon til å bli enda bedre og på den måten sikre personlig utvikling (Spurkeland, 2023). Informantene erfarte på sin side på at det tidvis er lett å gå i forsvar når man får en negativ tilbakemelding, rett og slett fordi man har forsøkt å gjøre sitt beste. Dette gjaldt spesielt i tilfeller hvor informantene opplevde at tilbakemeldingene ikke ble gitt i den hensikt at de skulle lære, men bare for å påpeke at noe hadde blitt gjort feil. Gamlem (2021) trekker paralleller mellom begrepet motivasjon og lærelyst – altså lysten til å utvikle seg og lære. Hun mener at det er en suksessfaktor for læring at denne lysten er til stede. Uten denne vil tilbakemeldinger og læring i andre former fort bli forkastet eller ikke tatt imot (Gamlem, 2021). For å sikre at lærelysten ikke forsvinner er det viktig at tilbakemeldinger gis i den hensikt at mottaker skal lære og utvikle seg.

Spurkeland (2023) mener videre at dersom man synes det er krevende å motta tilbakemeldinger så er dette en egenskap som kan trenes opp. Han mener at det handler om å bevisstgjøre hvordan man tenker om en negativ tilbakemelding og at man må tenke på den som en *gave* – der ordet «gave» står for: granske, angå, verdsette og endre (Spurkeland, 2023). Spurkeland mener videre at tilbakemeldingen skal føre til en eller annen endring (Spurkeland, 2023). Hattie og Timperley (2007) hevder derimot på sin side av en tilbakemelding kan bli både avvist, modifisert og akseptert. Det er dermed ikke slik at alle tilbakemeldinger fører til en endring (Hattie & Timperley, 2007). Weiner (2000) støtter det siste synspunktet og mener at effekten av en tilbakemelding påvirkes av hvordan mottaker

mottar og tolker den (Weiner, 2000). Flere av informantene påpekte at hvordan de mottok tilbakemeldingen var avhengig av hvordan den ble presentert og av hvem.

Informantene fortalte at de syntes det var lettere å ta imot positive enn negative tilbakemeldinger, men at det kunne være lett å avfeie de positive tilbakemeldingene man får. En informant mente at årsaken kunne være at vedkommende rett og slett ikke var selvsikker nok til å stole på de positive tilbakemeldingene som blir gitt. Spurkeland (2023) trekker frem viktigheten av å nettopp ta til seg de positive tilbakemeldingene man får. Det er like viktig å identifisere bevaringspunkter som forbedringspunkter, da det er lite hensiktsmessig å endre noe som fungerer bra. Positive tilbakemeldinger kan bidra til økt stolthet, egenverdi og selvsikkerhet (Fukuyama, 2019). Fravær av positive tilbakemeldinger kan på sin side føre til sinne og skam fordi man føler at man ikke når opp til den standarden som er forventet (Fukuyama, 2019). Hattie & Temperley (2007) trekker frem at personrelaterte tilbakemeldinger som «godt jobba» har positiv innvirkning på motivasjon og selvfølelse, selv om de har lite til intet læringsutbytte (Hattie & Temperley, 2007). Positive tilbakemeldinger gjør at medarbeidere føler at jobben er meningsfull, noe som igjen kan øke tilliten mellom medarbeidere og ledere (Øiestad, 2019). Teorien gir lite tvil om at positive tilbakemeldinger er viktig for motivasjon, anerkjennelse og tillit.

Både informantene og teorien trekker frem at det er hensiktsmessig å skille negative og positive tilbakemeldinger. Årsaken til dette er at det kan være vanskelig for mottakeren å fokusere på det positive, når det også gis negative tilbakemeldinger i samme setting (Spurkeland 2014). Dette støttes også av Hardavella et al. (2007) som har problematisert bruken av «the feedback sandwich»; en metode hvor man skal gi en positiv tilbakemelding, deretter en negativ, for så å avslutte med en positiv tilbakemelding. Han hevder at dersom denne metoden benyttes i stor grad så vil mottaker alltid forvente at det kommer noe negativt etter at en positiv tilbakemelding er gitt. Den positive tilbakemeldingen vil dermed miste sin verdi (Hardavella et al., 2007). En informant fortalte at han i sin tid før politiet hadde lært at man skulle pakke inn en negativ tilbakemelding, ved å starte og avslutte med en positiv. Han var derimot skeptisk til dette, fordi det ble så forutsigbart at det virket mot sin hensikt.

#### 5.4 Målsetting

Informantene snakket om manglende målsetning eller manglende forhold til de målene som er satt. Det var da snakk om både politiets samfunnsoppdrag, men også spesifikke mål for de enkelte seksjonene. Latham og Pinder (2005) mener at målsetting og tilbakemeldinger er gjensidig avhengig av hverandre ved at de påvirker hverandre i positiv retning. Dette gjøres ved at tilbakemeldinger bidrar til at den enkelte setter seg mål, og målene nås ved tilbakemeldinger som gis (Latham & Pinder, 2005). Informantene snakket om at det er vanskelig å gi tilbakemeldinger når man ikke vet hva målet er og hva man jobber mot. Enkelte av informantene som jobber på operasjonssentralen etterlyste en mer helhetlig arbeidsmetodikk, nettopp fordi det er vanskelig å evaluere oppdrag når det ikke eksisterer en ønsket arbeidsmetodikk. Hvordan skal man vite hva man ser etter? Dette støttes av Mikkelsen (2014) som sier at å sette seg et mål ikke vil forbedre prestasjon dersom man ikke får tilbakemeldinger på utførelsen underveis, og samtidig at det er vanskelig å gi konkrete tilbakemeldinger dersom man ikke har et mål å gå ut ifra (Mikkelsen, 2014). Gamlem (2015) mener at det er en suksessfaktor at tilbakemeldingene tilpasses etter konteksten de gis i - de må samsvare med fagfelt og situasjon for at de skal ha verdi (Gamlem, 2015). For politiyrke er det store forskjeller i arbeidsoppgaver alt etter hvilken avdeling man jobber på. Mange avdelinger har også overlappende fagfelt, og det kan være vanskelig å tilpasse alle tilbakemeldingene slik at de treffer godt. Ved å ha konkrete mål vil det være lettere for de ansatte å tilpasse tilbakemeldingene i nødvendig grad.

Når det gjelder politiets samfunnsoppdrag som overordnet mål for all tjeneste som utføres var det en informant som mente at han ønsket at man snakket mer om det, for å minne folk på *hvorfor* man burde etterstrebe å bli bedre i tjeneste. Utførelsen av jobben kan i ytterste konsekvens skille mellom liv og død - han mente at dette burde være motivasjon nok til å ønske å bli bedre og dermed ønske å motta tilbakemeldinger. Han mente også at denne tankegangen rett og slett kunne gjøre det litt enklere å motta tilbakemeldinger. Mikkelsen (2014) støtter denne mening og hevder at tilbakemeldinger bør benyttes for å heve prestasjon, eller for å hindre uønsket atferd (Mikkelsen, 2014). Latham og Pinder (2005) hevder at tilbakemeldingene må ansees som verdifulle. Dersom man gjør det vil man søke å motta de oftere. Hva er vel mer motiverende enn å heve prestasjon slik at man er i stand til å redde liv eller sikre menneskers rettssikkerhet? Shute (2008) støtter også informantens syn og mener at en større forståelse for hensikten bak tilbakemeldingen kan gi selve tilbakemeldingen større verdi og bedre effekt. Noe av årsaken til dette er fordi man som mottaker ikke betviler

intensjonen bak tilbakemeldingen, men vet at tilbakemeldingens gis med et ønsket om å bli bedre (Shute, 2008).

### 5.5 Intensjon

Intensjonen med tilbakemeldingen synes å være en vesentlig faktor for at tilbakemeldingen skal tas imot på en god måte. Intensjonen bør være at den som mottar tilbakemeldingen skal lære eller bli anerkjent. Dette står i motsetning til tilbakemeldinger som gis for at vedkommende skal kontrolleres eller trykkes ned (Øiestad, 2019). Alle åtte informantene snakket om at intensjonen bak en tilbakemelding må være god, og de er avhengig av den *føles* god. Dersom det er tvil om intensjonen kan en tilbakemelding i verste fall gå på bekostning av tilliten til vedkommende som gir tilbakemeldingen og mottakerens tro på seg selv. De snakket videre om at dersom man er *sikker* på intensjonen, kan man nesten ta imot enhver tilbakemelding uten at det fremprovoserer vonde følelser i mottakeren. Øiestad (2019) påpeker at partenes relasjon vil spille inn på hvordan mottaker tolker intensjonen. Denne relasjonen må være bygd på tillit og respekt (Øiestad, 2019). Men hvordan skal dette bygges opp? Har alle seksjoner de samme forutsetningene til å lykkes?

En informant påpekte at et felles ønske om å stadig bli bedre gjorde at tilbakemeldingskulturen på hans seksjon er veldig åpen og trygg. Alle på seksjonen vet at de ønsker hverandre vel og at intensjonen er god. Vedkommende jobber på seksjon for innsatsledelse, som er en seksjon hvor alle de ansatte har lang erfaring, samt samme grad. En annen informant fra samme avdeling trakk frem at de kjenner hverandre såpass godt personlig, at de vet hvem som høres strenge ut, hvem som diskuterer mer enn andre osv uten at det oppstår misforståelser og konflikter. Fire av de andre informantene – ansatt på henholdsvis kriminalvakten og operasjonssentralen - problematiserte derimot dette med psykologisk trygghet og vanskeligheten av å bygge opp dette dersom det ikke kommer naturlig. En av informantene var veldig overrasket over hvor vanskelig dette hadde vist seg å være på hans seksjon. Han snakket om at han trodde ulikheter blant de ansatte på seksjonen trolig spilte inn. De ansatte på seksjonen har veldig varierende alder, erfaring og motivasjon. Informantene som snakket om at de har høy grad av psykologisk trygghet tilhører seksjoner hvor de ansatte i større grad er selektert og ansatt på bakgrunn av ønskede egenskaper; som innsatsledelse og utrykningsenheten. Kan lik grad og erfaring spille inn som en fremmede faktor på psykologisk trygghet? Eller er det grunn til å tro at det er andre faktorer som spiller inn – som f.eks. en ubevisst faglig respekt for hverandre når man vet at alle har mye erfaring?

Denne fordelingen står i kontrast til mange andre avdelinger i politiet og er ikke til stedet i det hele tatt når det gjelder samhandling på tvers av avdelinger. En informant på operasjonssentralen fortalte på sin side at tilbakemeldinger som gis til patruljer ute gjøres utelukkende på bakgrunn av fag, fordi man faktisk ikke en gang har sett hverandre og overhodet ikke kjenner hverandre. Han mente allikevel at det var uproblematisk nettopp fordi tilbakemeldingen tillegges en rolle og at det på ingen måte omhandler mottakers personlighet. En annen informant hadde samme opplevelse. Han sa at det var vanskelig å gi tilbakemeldinger på andre ting enn fag, fordi man ikke vet hvordan personen vanligvis oppfører seg. Det fremstår på meg som at tillit og psykologisk trygghet er like viktig både når man gir og mottar tilbakemeldinger – rett og slett fordi dette grunnlaget gjør det enklere å forstå en persons intensjon dersom man stoler på og respekterer vedkommende. Det fremstår allikevel at det er *enda* viktigere når det gjelder tilbakemeldinger som kan være negative og/eller omhandle personlighetstrekk til mottaker.

### *5.6 Hierarki*

Bjørkelo og Gundhus (2015) problematiser at politiet historisk sett har en kultur hvor man skal lytte til de som har mer erfaring enn en selv. Et slikt hierarki vil hemme en god tilbakemeldingskultur og etaten vil gå glipp av mye god læring og kunnskap dersom kun de eldste i tjeneste skal på uttale seg (Bjørkelo & Gundhus, 2015). Forfatterens synspunkt samsvarer med uttalelsene og opplevelsene til informantene. Hele syv av åtte informanter opplevde at det var vanskelig å gi en leder ærlige tilbakemeldinger. Flere av informantene trakk frem at frykten for egen karriere var en årsak. De mente at det var hensiktsmessig å «holde seg inne med» ledelsen. Til tross for dette påpekte tre av informantene at de trodde at ledere ønsker negative tilbakemeldinger, slik at de får muligheten til å endre og utvikle seg. Er det på tide at de ansatte tar sitt ansvar ved å hjelpe ledere til å videreutvikle seg? Eller er det ledernes ansvar å forsøke å dempe den påvirkningen grad og hierarkiet har? Lederne på sin side sa at de mottar lite tilbakemeldinger og at de hevder at årsaken i stor grad er nettopp fordi de har lederstillinger. En leder påpekte at det var trist at det er slik, fordi det bør være trygt å komme til en leder – men at det kan tyde på ikke alle ansatte føler det.

Hvordan hierarkiet i politiet påvirker de ansatte synes å være komplekst. En leder hevdet at personlighet, samt å skape gode tillitsfulle relasjoner er avgjørende for å lykkes. Disse relasjonene vil være med å ufarliggjøre hierarkiet. Hierarkiets hemmende faktor begrenser seg

ikke bare til å gjelde mellom ansatt og leder, men generelt alle som har høyere grad enn en selv. Flere av informantene fortalte at de syntes det er har blitt lettere å gi tilbakemeldinger til kollegaer etter at de selv har opparbeidet seg erfaring i tjeneste, og derav kommet opp i en høyere grad enn når de startet. En informant fortalte at han ikke følte seg respektert når han var yngre i tjeneste og at tilbakemeldingene han ga ikke ble tatt imot. Hvordan vil dette påvirke politiets utvikling? Den graden man i politiet, forteller ingenting om vedkommende sin bakgrunn og kompetanse og det bør heller ikke være en faktor som bestemmer om man som ansatt skal bli lyttet til eller ei. Både teorien og uttalelser fra informanter tyder på at det ikke er like krevende for ledere og gi tilbakemeldinger til ansatte, som motsatt vei. Lederrollen kan til og med være en fordel fordi effekten av tilbakemeldingen avhenger av at den som gir den oppfattes som mektig, rettferdig og pålitelig av den som mottar tilbakemeldingen (Hattie, 2013).

Øiestad (2019) mener at ledere som ikke benytter seg av regelmessige tilbakemeldinger undergraver sin egen rolle og at det er viktig å anerkjenne at de ansatte er arbeidsplassens viktigste ressurs. Fravær av tilbakemeldinger kan tolkes som en negativ tilbakemelding ved at medarbeidere kan tro at jobben de gjør ikke er god nok, selv om dette ikke er korrekt (Øiestad, 2019). Denne påstanden støttes av en informant som uttalte at han ble usikker i fravær av tilbakemeldinger. Han sa at årsaken til dette var at han trolig ikke stolte nok på egne vurderinger, og dermed trengte bekræftelsen det ligger i å få en tilbakemeldinger på jobben som er gjort. Også Mikkelsen (2014) er enig i dette og mener at fravær av tilbakemeldinger kan fremkalle negative følelser hos de ansatte, samt svekket motivasjon og dermed innsats (Mikkelsen, 2014). Jeg vil påstå at økt tillit mellom ledere og medarbeidere kan bidra til å minske hierarkiet som en hemmende faktor for relasjoner og tilbakemeldingskultur, nettopp fordi man bygger sterkere relasjoner og får tiltro til at intensjonen med tilbakemeldingene alltid er god.

### *5.7 Læring på individnivå*

For at læring skal kunne skje, er det en del faktorer som må ligge til rette. Gamlem (2020) trekker frem tillit og respekt mellom partene er vesentlig for å skape et godt læringsmiljø. Mangel på dette vil føre til at ansatte mister lærelyst, samt får et dårlig forhold til instruktører, ledere eller kollegaer – alt ettersom hvem de skal lære av (Gamlem. 2020). Hattie (2012) trekker frem viktigheten av å skape en kultur hvor det ikke er skummelt å gjøre feil, fordi å

gjøre feil er en viktig del av læring. Ved å gjøre feil og deretter motta negative tilbakemeldinger eller evaluere egen oppgaveløsning som mangelfull vil man kunne utvikle og forbedre seg (Hattie 2012). Wathne (2012) hevder at nettopp dette kan være problematisk i politiet. Politiansatte har gjennom organisasjonens samfunnsansvar et sterkt forhold til rett og galt, noe som kan vanskeliggjøre prosessene med å diskutere åpenhertig om hva som er rett og galt. Wathne (2009) mener videre at det å gjøre feil for enkelte i politiet er skambelagt. Politiet skal opprettholde lov og orden, og det settes høye krav til politiets kunnskap og holdninger. Det er rett og slett ingen kultur for å gjøre feil.

### *5.7.1 Konkrete tilbakemeldinger*

Tilbakemeldinger er helt essensielt for læring på individnivå, men det er enkelte faktorer som gjør at læringsutbyttet optimaliseres. For at konstruktive tilbakemeldinger skal gi læringsutbytte så bør de være presise i forhold til hva som er forbedringspunktet (Gamlem & Smith, 2013). De bør inneholde veiledning som skal bidra til at mottaker utvikler sine ferdigheter og kompetanse og de bør også gis i samsvar med gjeldende målsetting (Gamlem & Smith 2013). Gamlem (2021) presiserer at tilbakemeldinger som kun begrenser seg til å svare på om noe er rett eller galt ikke er tilstrekkelig i læringsøyemed (Gamlem, 2021). Informantene påpekte de samme tingene som forfatterne og sa at de først og fremst er nødt til å forstå hvilken situasjon tilbakemeldingen gjelder og helt konkret hva som kunne blitt gjort bedre eller hva som var bra. Spurkeland (2014) støtter dette og mener det er viktig at tilbakemeldinger som gis er presise. Uten denne forståelsen mente informantene at det var umulig å lære noe av tilbakemeldingen. Informantene påpekte videre at det var en suksessfaktor at de fikk tilbakemeldingene mens situasjonen enda var ferskt i minne. Det vil si at det var positivt at tilbakemeldingen ble gitt enten underveis i oppdraget/øvelsen, eller så fort det lot seg gjøre i etterkant. Dersom tilbakemeldingen blir gitt mange dager i etterkant, eller i verste fall skriftlig «i linja» - fra leder til leder, mister den mye av sin verdi. Dette fordi vedkommende det gjelder ikke får muligheten til å svare, og man kan ha glemt vesentlige detaljer. Dette støttes av Gamlem og Smith (2013) som mener at tilbakemeldinger bør gis slik at mottaker har muligheten til å endre seg etter den med en gang. De mener at en tilbakemelding mister noe av sin verdi dersom mottaker ikke får muligheten til å utbedre det som blir påpekt (Gamlem & Smith 2013).

### 5.7.2 Refleksjon

Når informantene snakket om hvordan tilbakemeldinger burde gis for å oppnå best mulig læringsutbytte snakket de om at tilbakemeldingene bør legges frem slik at mottakeren får muligheten til å reflektere over sin egen løsning. Det innebærer at tilbakemeldingen presenteres i form av dialog, og ikke som en monolog hvor den som gir tilbakemeldingen har *fasiten*. De var opptatt av at den som gir tilbakemeldingen kun har sitt perspektiv på løsningen, men det betyr ikke nødvendigvis at det er det eneste riktige valget. Askew og Lodge (2000) støtter dette og mener at tilbakemeldinger har størst effekt når den gis i form av en dialog, slik at mottakeren får mulighet til å reflektere rundt egne valg (Askew & Lodge, 2000). Dette er motstridende i forhold til hva teorien om læring som tilegnelse trekker frem. Læring som tilegnelse legger vekt på at læring skjer ved at en kunnskapsrik person legger frem det som er riktig – og eleven tar det til seg uten diskusjon (Sommer et al, 2020). Sommer et al (2020) mener på sin side av teorien om læring som tilegnelse har et for snevert syn på læring, da de mener at relasjoner, miljø og kontekst burde tillegges større verdi (Sommer et al, 2020). Hattie og Timperley (2007) støtter kritikken som gis mot teorien om læring som tilegnelse og hevder at tilbakemeldinger har best effekt når den som mottar den får hjelp til å forstå, samt se egne feil ved måten oppgaven ble løst på. En annen svakhet med teorien om læring som tilegnelse er at det krever at læreren er veldig kunnskapsrik. Gamlem (2015) hevder på sin side at man må påregne å gi tilbakemeldinger på ting man ikke kan så godt selv. Dette vil være spesielt aktuelt for politiansatte som har funksjon som instruktører på ulike avdelinger. Det er svært krevende å være oppdatert på alt innenfor fagfeltet, og enda mer krevende på tvers av fagfelt. Hun påpeker videre at instruktørens kunnskapsevne dermed kan være en begrensning på ansattes læring (Gamlem, 2015).

Hatti og Timperley (2007) mener at det er spesielt viktig at tilbakemeldingen ikke blir for detaljorientert og spesifikk rundt selve oppgaven, da læringseffekten svekkes. Forfatterne mener at slike typer tilbakemeldinger ansees å ha stor effekt på mottaker, nettopp fordi den legger til rette for en bedre forståelse av oppgaveløsningen (Hattie & Timperley, 2007). Informantene snakket videre om at å skape en dialog ikke handler om at mottaker skal kverulere eller gå i forsvar, men heller få anledning til å presentere begrunnelsen for sine valg. Dette fordi beslutningsgrunnlaget er en vesentlig del av oppdragsløsningen og dermed tilbakemeldingen. Jeg vil påstå at det i mange situasjoner er lite læring i å evaluere selve løsningen, fordi *løsning A* kan være rett en dag, men feil dagen etter. Informantene påpekte at det er suksessfaktor at det er tillit mellom partene for å få til denne dialogen. Det vil være



vanskelig å si imot dersom du er uenig i en tilbakemelding, dersom du ikke har tillit til vedkommende som kommer med tilbakemeldingen. På bakgrunn av informantenes opplevelser vil det være en ytterligere hemmende faktor dersom mottaker har lavere grad enn den som gir tilbakemeldingen.

Politiets oppdrag eller arbeidsoppgaver kan ha mange likhetstrekk, men de har også mange situasjonsspesifikke detaljer som gjør at man ikke kan handle etter faste prosedyrer. Informantene mente derfor at det var like viktig å evaluere og lære *hvordan* man kom frem til løsningen sin – og heller lære seg bedre måter å ta beslutninger på. Hva er viktig å ha med? Hva er støy og kan legges bort? Denne type tilbakemeldinger kalles målrelaterte tilbakemeldinger og ifølge Hattie og Timperley (2007) så er ikke denne typen tilbakemeldinger så vanlig, men de legger derimot til rette for å oppnå en dypere læring. Med dyp læring mener de at man oppnår en forståelse, tar hensyn til forholdene, ulike kognitive prosesser og ser overførbarheten til andre ukjente og komplekse oppgaver (Hattie & Timperley, 2007). Denne typen tilbakemeldinger vil gjøre mottaker i stand til å forstå selve prosessen bedre, og forhåpentligvis finne en bedre strategi neste gang (Hattie & Timperley, 2007). Både Dewey (1916), Klein (2009) og Sommer et al (2020) støtter at det er viktig å fokusere på gjennomføringen av oppgaven, i stedet for resultatet. De mener at man oppnår større grad av læring når man forstår hvorfor noe skjedde i stedet for hva som skjedde (Dewey, 1916; Klein, 2009; Sommer et al, 2020). Informantene snakket om at det kunne være hensiktsmessig å gi tips til en bedre løsning, men det var kun dersom personen står fast og ikke ser en annen løsning selv.

## 5.8 Oppsummering av drøfting

Tabellen viser en skjematisk oppsummering av hovedpunktene i drøftingen av funnene og det teoretiske grunnlaget i oppgaven.

Kategori	Hovedfunn	Sitater	Teoretisk grunnlag
<b>Opplæring</b>	Manglende opplæring på grunnutdanningsnivå. Enkelte har fått opplæring pga kurs og videreutdanning	«Jeg kan vel ikke huske å ha fått noe særlig teoretisk undervisning i det»	Hattie & Timperley (2007), London & Smither (2002), Øiestad (2019), Gamlem (2020)
<b>Frykten for mottakers reaksjon</b>	Den som gir tilbakemeldinger, er redd for å såre mottaker. Tilbakemeldinger må presenteres slik at mottaker ikke føler seg mislykket  Positiv assosiasjon med tilbakemeldinger er viktig. Fokus på positive tilbakemeldinger, begrensnegative tilbakemeldinger.  Man bør etterstrebe å gi tilbakemeldinger på oppgaven og ikke person	«Jeg synes fortsatt at det er kjempevanskelig å gi tilbakemeldinger til de som ikke ber om det, enten direkte eller indirekte»  «Det gjør det mye lettere å motta en tilbakemelding når man starter med å si «takk». Det er positiv ladet start».  «Folk må få være seg selv. Det er jeg en veldig stor tilhenger av».	Hattie & Timperley (2007) Mikkelsen (2014) Øiestad (2019) Skinner (1965) Spurkland (2023)
<b>Egne reaksjoner ved å motta tilbakemeldinger</b>	Man må være åpen for tilbakemeldinger, slik at man ikke forkaster de  Viktig å ta til seg både positive og negative tilbakemeldinger	«Det er kjempeviktig å være åpen for tilbakemelding, nettopp for å ha muligheten til å stadig forbedre deg».  «Mye handler om å ha tillit til egne vurderinger og da må man også stole på de gode tilbakemeldingene man får faktisk stemmer».	Shute (2008) Mikkelsen (2014) Spurkland (2023) Gamlem (2021) Hattie & Timperley (2007)
<b>Målsetting</b>	Viktig å ha en målsetting slik at man vet hva man skal jobbe mot, og dermed gi tilbakemeldinger på. Målsettinger sikrer at tilbakemeldinger gis i riktig kontekst	«Vi må bryte det ned så vi vet hva vi skal se etter i både handling, system og atferd. Da er et mye enklere å gi og dermed også motta tilbakemeldinger»	Latham & Pinder (2005) Mikkelsen (2014) Gamlem (2015) Shute (2008)
<b>Intensjon</b>	Intensjonen bak tilbakemeldingen må være at mottaker skal lære, samt utvikle seg.	«Når du gir meg en tilbakemelding så trenger jeg å føle inni meg at intensjonen din alltid er god. I stedet for at det er «jeg vil gi deg en tilbakemelding fordi jeg vil heve meg selv over deg, eller jeg vil trykke deg ned».	Øiestad (2019)

	Partenes relasjon vil spille inn på oppfattelsen av intensjonen	<i>«Mye handler om refleksjon og tillit. Du må stole på den som gir deg tilbakemelding, eller i det minste respektere faglig».</i>	
<b>Hierarki</b>	<p>Politiets hierarki er en hemmende faktor for tilbakemeldinger, spesielt fra ansatt til leder.</p> <p>Egenskaper som personlighet og tillit kan dempe hierarkiet som hemmende faktor</p>	<p><i>«Rang og stilling er en demper for kommunikasjonsflyt»</i></p> <p><i>«Man kan jo si det, men man må jo vise det...Man må gi et tydelig uttrykk for at man faktisk ønsker tilbakemelding»</i></p>	<p><i>Bjørkelig &amp; Gundhus (2015)</i> <i>Øiestad (2019)</i> <i>Mikkelsen (2014)</i></p>
<p><b>Læring på individnivå</b> <i>Konkrete tilbakemeldinger</i></p> <p><i>Refleksjon</i></p>	<p>Tilbakemeldingene må være konkrete, slik at mottaker forstår hva som er bra og hva som kan bli bedre</p> <p>For å sikre læringsutbytte bør mottaker få muligheten til å reflektere over egen løsning og prestasjon</p>	<p><i>«Den må være konstruktiv og saklig. Det er fort gjort å få piggene litt ut hvis tilbakemeldingen presenterer på en slurvete måte. Man må forstå hva jeg faktisk skal endre»</i></p> <p><i>«Hva skal til for at du hadde valgt en annen løsning, eller hva var grunnen til at du valgte den løsningen? Man må prøve å henge det på noen knagger, mer enn bare «du gikk venstre, du skulle gått høyre». Det lærer man ingenting av, for neste gang kan det være riktig å gå venstre»</i></p>	<p><i>Gamlem (2021)</i> <i>Spurkland (2014)</i> <i>Gamlem &amp; Smith (2013)</i></p> <p><i>Askew &amp; Lodge (2000)</i> <i>Sommer et al, (2020)</i> <i>Gamlem (2015)</i></p>

## 6.0 Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven er å besvare følgende problemstilling; «*Hvordan bør tilbakemeldinger gis og mottas for å sikre individuell læring hos politibetjenter?*» I oppgaven har jeg kartlagt hvilke opplæring og erfaring politiansatte har med tilbakemeldinger i sin tid i politiet, samt hvilke faktorer som fremmer og hemmer individuell læring i tilbakemeldingssettinger. Jeg har gjennomført 8 semistrukturerte intervju og disse intervjuene står for empirien og forskningsgrunnlaget i oppgaven. Jeg vil først oppsummere forskningsspørsmålene før jeg deretter konkluderer med problemstillingen. Til slutt i dette kapittelet vil jeg komme inn på forslag til videre forskning.

### *1) Hva slags opplæring og erfaring har polititjenestepersoner med å gi og motta tilbakemeldinger?*

Studiet avdekker at det er mangelfull opplæring innenfor tilbakemeldingsmetodikk i politiet. Det er allikevel enkelte som mottar opplæring da de på eget initiativ søker videreutdanning eller får tildelt kursplass i kraft av sin stilling. Dette er problematisk da både hyppighet og måten tilbakemeldinger gis på blir personavhengig. Dårlige tilbakemeldinger kan i verste fall påvirke mottakers motivasjon, lærelyst og selvfølelse i negativ retning, noe en god opplæring kan motvirke. Opplæring innenfor tilbakemeldingsmetodikk ville trolig også gjort mottaker i bedre stand til å være bevisst sitt eget reaksjonsmønster når man mottar tilbakemeldinger.

Informantene har varierende erfaring med å gi tilbakemeldinger. Alle opplyste at de gruet seg til å gi tilbakemeldinger og at de fryktet mottakers reaksjon. Det viser seg å være lettere å gi tilbakemeldinger når man har oppnådd noe lengre ansiennitet og dermed høyere grad enn når man var nyutdannet. Uansett grad og erfaring er det krevende å gi ledere ærlige tilbakemeldinger. Den største årsaken til dette viste seg å være frykten for egen karriere dersom man ikke er på «godfot» med lederne. Dette står i konflikt med at ledere selv ønsker tilbakemeldinger og mister læring- og utviklingsgrunnlag når tilbakemeldinger ikke gis. Informantene hadde også varierende erfaring med å motta tilbakemeldinger. Dersom det er i tvil om intensjonen med tilbakemeldingen er at mottaker skal lære er det lett å forkaste tilbakemeldingen. En dårlig eller usikker intensjon kan i tillegg være ødeleggende for relasjonen mellom partene, samt mottakers motivasjon og tillit. Det er lettere å motta og ta til seg en tilbakemelding dersom det er tillit mellom partene, samt en kultur på arbeidsplassen

om at tilbakemeldinger er ønsket. Ledere har et spesielt ansvar med å ta imot alle tilbakemeldinger på en respektfull måte, uansett om de er uenig eller ikke. Dette for å være gode eksempler og vise at ledere ønsker tilbakemeldinger. Respekt og tillit kan være dempende på hierarkiet som hemmende faktor, og ledere må derfor være bevisst sitt verbale og non-verbale språk når de både gir, men også mottar tilbakemeldinger.

2) *Hvilke faktorer hemmer og fremmer læring på individnivå som følge av tilbakemeldinger?*

Studien trekker frem at faktorene som hemmer læring er; 1) tilbakemeldinger som er for detaljorienterte og spesifikke, 2) dersom det gis for mange tilbakemeldinger og 3) tilbakemeldinger som legges frem som en fasit slik at mottaker ikke får ytret sine tanker og/eller får muligheten til å reflektere over egen utførelse og 4) mistillit eller manglende respekt for den som gir tilbakemeldingen.

På den andre siden så avdekker studien at faktorer som fremmer læring er; 1) konkrete og presise tilbakemeldinger som gir mottaker en forståelse av hva som var bra og dårlig, 2) tilbakemeldinger som gis så fort som praktisk mulig slik at mottaker får muligheten til å benytte seg av tilbakemeldingen med en gang, 3) tilbakemeldinger som gis i form av dialog der mottaker får muligheten til å reflektere over egen innsats og prestasjon, 4) målrelaterte tilbakemeldinger som fokuserer på hvordan man kom frem til løsningen, 5) tillit og respekt mellom partene, 6) en kultur som fremmer utvikling og lærelyst og 7) spesifikke mål å jobbe mot og tilbakemeldinger som relateres til målet.

Så til oppgavens problemstilling: «*Hvordan bør tilbakemeldinger gis og mottas for å sikre individuell læring hos polititjenestepersoner?*» Jeg vil først og fremst hevde at å oppnå individuell læring som følge av tilbakemeldinger fremstår som komplekst, da både egenskaper hos den som gir tilbakemeldinger, den som mottar tilbakemeldinger og relasjonen dem imellom spiller inn på læringseffekten av tilbakemeldingen. Aller først er det en suksessfaktor å ha en tilbakemeldingskultur der tilbakemeldinger er prioritert og verdsatt av hver enkelt. Det er vesentlig faktor at ledelsen setter opplæring av tilbakemeldingsmetodikk på agendaen, slik at både ledere og ansatte blir tryggere i bruken. Oppgaven viser at politiets hierarki er en tydelig begrensende faktor når det gjelder å gi tilbakemeldinger til kollegaer av høyere rang enn en selv. En grunnleggende frykt for at ledere kan påvirke videre karriere

syntes å være en viktig årsak til dette. All den tid det er ledere som oppgis som referanse og styrer ansettelsesprosesser, er det trolig vanskelig å bli helt kvitt denne frykten – ubegrunnet eller ei.

Studien viser også at det er lettere å bygge en god tilbakemeldingskultur der de ansatte er en homogen gruppe med visse likhetstrekk, enn ved avdelinger hvor det er stor spredning i kunnskap og erfaring. To av grunnpilarene som må være til stede for at tilbakemeldinger skal ha god læringseffekt er tillit og respekt mellom partene. Disse faktorene kan, så langt det lar seg gjøre, også ha en positiv effekt på hierarkiet som begrensende faktor. For å sikre at mottaker lærer av tilbakemeldingene som gis bør man vektlegge at tilbakemeldingen kommuniseres på en presis måte, at den står i samsvar med gjeldende mål, at den fokuserer på prosessen fremfor resultatet og at den gis så fort som det lar seg gjøre. Til slutt er det en suksessfaktor at mottakeren får muligheten til å reflektere over egen innsats, og tilbakemeldinger bør derfor legges frem som en dialog. Som mottaker er det viktig å forsøke å ta til seg alle tilbakemeldinger man får, både negative og positive. Man bør etterstrebe å ha et åpent sinn og et ønske om tilbakemeldinger fordi man på den måten sikrer personlig læring og utvikling. Negativ tilbakemeldinger har størst læringseffekt når mottaker er enig i at det er noe å forbedre. Dette krever at mottaker har et høyt nivå av selvevaluering og evner å se egne feil.

### *6.1 Forslag til videre forskning*

Dette studiet er begrenset i omfang og som forslag til videre forskning ville det vært interessant og undersøkt i hvilken grad mine funn er sammenlignbare med andre politidistrikt, men også andre arbeidsplasser utenfor politiet. Funnene viser at det er variert hvor bra tilbakemeldingskulturen er, og at dette har en sammenheng med prioritering og kunnskap, men også i hvilken grad gruppen er homogen eller ikke. Kulturen legger til rette for om det gis tilbakemeldinger eller ei, og har derfor direkte påvirkning på graden av læring. Funnene har kommet frem gjennom et samspill mellom meg og informantene, og det kan derfor tenkes at en annen forsker ville fått andre resultat. Til tross for dette mener jeg at funnene mine er overførbare til andre seksjoner, distrikt og organisasjoner da menneskelige faktorene som påvirker læringseffekten av en tilbakemelding - som tillit og kommunikasjon - ikke begrenses til å gjelde politiet. Videre er min drøfting preget av teorivalget i denne oppgaven, og jeg kan

derfor anta at konklusjonen kunne blitt annerledes dersom en annen forsker hadde vektlagt et annet teoretisk grunnlag.

## Litteraturliste

- Andersen, S. S. (2006). *Aktiv informantintervjuing*. Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, 22, s. 278-298.
- Askew, S. & Lodge, C. (2000). Feedback for learning. I *Gifts, ping-pong and loops-linking feedback and learning* (s. 1–17). Routledge
- Bjørkelo, B. & Gundhus, H. O. I. (2015). Å forbedre en etat om læring gjennom eksisterende systemer i politiorganisasjonen. *Magma*, nr. 2/2015, s. 34-46.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research: The logic of anticipation*. 2. utgave. Cambridge: Polity Press.
- Bueie, A. A. (2016). Nyttige og mindre nyttige lærerkommentarer – slik elevene ser det. *Nordic Journal of Literacy Research*, 2, 1–28. <https://doi.org/10.17585/njlr.v2.188>
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Dahl, I (2022) Tilbakemeldinger som uformell læring. En kvalitativ studie i tilbakemeldingskulturen blant innsatslederne i Bergen. (masteroppgave). Nord universitet. <https://nordopen.nord.no/nord-xmloi/bitstream/handle/11250/3043041/Dahl.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ekman, G. (1999). Från text till batong. *Om poliser, busar och svennar*.
- Filstad, C. (2020). *Politiledelse som praksis*. Bergen: Fagbokforlaget
- Fjørtoft, H. & Sandvik, L.V. (2016). Innledning. Vurdering og vurderingskompetanse. I L.V. Sandvik (Red.), *Vurderingskompetanse i skolen* (s. 17-41). Universitetsforlaget.
- Fukuyama, F. (2019). *Identitet. Hvordan tap av verdighet truer demokratiet vårt*. Dreyers Forlag.
- Gamlem, S. M. (2014). *Tilbakemelding som støtte for læring på ungdomssteget*. [Doktorgradsavhandling]. Det humanistiske fakultetet.
- Gamlem, S. M. (2015). *Tilbakemelding for læring og utvikling*. Gyldendal Akademisk.
- Gamlem, S. M. (2021). *Vurdering for lærelyst og mestring*. Fagbokforlaget.
- Gamlem, S. M. & Smith, K. (2013). Student perceptions of classroom feedback. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 20(2), 150–169. <https://doi.org/10.1080/0969594X.2012.749212>



Gillham, B. (2005) *Research Interviewing. The Range of Techniques*. Open University Press, Poland.

Halvorsen K. (2003). *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.

Hardavella, G., Aamli-Gagnat, A., Saad, N., Rousalova, I. & Sreter, K., B. (2017) *How to give and receive feedback effectively*. United Kingdom: European Respiratory Society, Breathe. Hentet fra <https://breathe.ersjournals.com/content/breathe/13/4/327.full.pdf>

Hattie, J. (2013). *Synlig læring for lærere*. Oslo: Cappelen Damm.

Hattie, J & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>

Heier, T. (2015). Hva fremmer og hva hemmer Forsvarets læringsevne. I G.-E. Torgersen (Red.), *Pedagogikk for det uforutsette* (s. 163-176). Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.). Cappelen Damm AS.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. utg.). Fagbokforlaget.

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%20Kjærgård%20og%20Solheim%20Masteroppgave%202021.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

Johannessen, A., Tufte, P. & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannesen, A., Christoffersen, L., Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag* (4. utgave). Oslo: abstrakt forlag.

Johannessen, S. (2013). *Politikultur: identitet, makt og forandring i politiet*. Trondheim: Akademika

Johannessen, S.O & Glomseth, R. (2015). *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Klein, G. (2009). *Streetlights and Shadows: Searching for the Keys to Adaptive Decision Making*. Cambridge, MA: MIT Press.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave. Gyldendal akademiske.

Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu Rev Psychol*, 56(1), 485-516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>

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)

Mikkelsen, A. (2014a). Hva bør ledere og HR-medarbeidere vite om motivasjon? I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2 - HMS, Etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Nielsen, J.C.R. & Repstad, P. (2004). Når mauren også skal være ørn; om å analysere sin egen organisasjon. I Nyeng, F. & Wennes, G. (red.) 2006. *Tall, tolkning og tvil; bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. (S. 245 – 274) Oslo: CappelenDamm akademisk

NOU 2012: 14 (2012). *Rapport fra 22.juli-kommisjonen*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/bb3dc76229c64735b4f6eb4dbfcdbfe8/no/pdfs/nou201220120014000dddpdfs.pdf>

Opplæringslova. (2020). *Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa*. (LOV- 1998-07-17-61). Lovdata. [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61/KAPITTEL\\_1#KAPITTEL\\_1](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1)

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative evaluation and research methods: Integrating theory and practice*. (4. utg.). Sage.

Politidirektoratet (2016). *Handlingsplan for løft av etterforskningsfeltet*. Oslo: Politidirektoratet

Politi høgskolen (2023). *Rapport fra utviklingsprosjektet «Tilbakemeldingskultur-/kompetanse i politiet og politiutdanningen»*. Politi høgskolen, avd. Bodø <https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/bitstream/handle/11250/3111151/rapport%20fra%20utviklingsprosjektet%20tilbakemeldingskultur.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Politiet (2023). Medarbeiderplattformen i politiet. Hentet fra <https://www.politiet.no/om/jobbi-politiet/medarbeiderplattform/>

Politi loven. (1995). *Lov om politiet (LOV-1995-08-04-53)*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53>

Riksadvokatens arbeidsgruppe. (2013). *Avhørsmetodikk i politiet*. Oslo.

Riksadvokaten, & Politidirektoratet. (2016). *Handlingsplan for løft av etterforskningsfeltet*. Oslo: Politiet.

Roness, D. (2020). Lærelyst og motivasjon: Noen teoretiske og empiriske perspektiver. I M. Ulvik, & I. Helleve & D. Roness (Red.), *Skolens betydning* (s.107-125). Fagbokforlaget

Rønning, H. (2017), *Politi og skjønn - en studie av politibetjentes skjønnsutøvelse i ordenstjeneste, sett i lys av rettslige rammer*, [Doktorgradsavhandling], Norges arktiske universitet (UIT).

- Salas, E., Sims, D.E. & Burke, C.S. (2005). Small Group Research, 36,555-599
- Shute, V. J. (2008). Focus on formative feedback. Review of Educational Research, 78(1),153-189. <https://doi.org/10.3102/0034654307313795>
- Skaalvik, E.M. & Skaalvik, S. (2013). *Skolen som læringsarena: Selvoppfatning, motivasjon og læring*. (2.utg.). Universitetsforlaget.
- Sommer, M. (2015). Learning in emergency response work. PhD thesis, University of Stavanger, Stavanger, Norway.
- Sommer, M., Pollestad, B. & Steinnes, T. (2020). Beredskapsøving og -læring. Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2014) *Relasjonskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Spurkeland, J. (2023). *Relasjonsledelse* (5. opplag). Universitetsforlaget AS
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 4. utgave Bergen: Fagbokforlag.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Vurderingsforskriften. (2020). *Forskrift til opplæringslova Kapittel 3. Individuell vurdering i grunnskolen og i vidaregåande opplæring* (FOR-2006-06-23-724). Lovdata. <https://lovdata.no/forskrift/2006-06-23-724>
- Wathne, C. T. (2009). *Politiet - en lærende organisasjon?* Oslo: Politihøgskolen.
- Wathne, C. T. (2012). *The Norwegian Police Force : a learning organization?* . Policing, 35(4), 704-722. doi: 10.1108/13639511211275535
- Weaver, M. R. (2006). Do students value feedback? Student perceptions of tutors' written responses. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 31(3), 379–394. <https://doi.org/10.1080/02602930500353061>
- Weiner, B. (2000, 1). Intrapersonal and Interpersonal Theories of Motivation from an Attributional Perspective. *Educational Psychology Review*, ss. 1-14.
- Øiestad, G. (2019). *Gi og motta tilbakemeldinger - om å bygge hverandre*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

## Vedlegg I

### Intervjuguide

#### Introduksjon:

- Informasjon om meg selv og hvordan intervjuet er lagt opp
- Informasjon om oppgaven og temaet
- Samtykkeskjema og tillatelse til å ta lydopptak

#### Informasjon om intervjuobjektet:

- Antall år ansatt i politiet
- Nåværende stilling

#### Tilbakemeldinger:

- Fortell hva du har lært (av teori) om å gi og motta tilbakemeldinger?
- Fortell hva slags erfaring du har med å gi og motta tilbakemeldinger?
- Føler du at det er en sammenheng med hva du har lært og hvordan tilbakemeldinger praktiseres?
- Opplever du utfordringer med å gi tilbakemeldinger?
  - Hvis ja: hvilke utfordringer er det?
  - Hva kan gjøres for å løse utfordringene?
  - Hva kan eventuelt være krevende med å løse eventuelle utfordringer?
- Opplever du utfordringer med å motta tilbakemeldinger?
  - Hvis ja: hvilke utfordringer er det?
  - Hva kan gjøres for å løse utfordringene?
  - Hva kan eventuelt være krevende med å løse eventuelle utfordringer?

#### Læring:

- Beskriv hvordan du opplever personlig læring på bakgrunn av tilbakemeldingene du har fått
  - Hvilke faktorer påvirker læringsutbytte i positiv retning?
  - Hvilke faktorer påvirker læringsutbytte i negativ retning?

#### Motivasjon og ivaretagelse:

- Beskriv hvordan du opplever sammenhengen mellom tilbakemeldinger og personlig motivasjon?
- Opplever du en sammenheng mellom tilbakemeldinger og en følelse av å være ivaretatt og sett?

Er det noe jeg ikke har spurt om som du ønsker å nevne?

## Vedlegg II

Meldeskjema

**Referansenummer**

218518

### *Hvilke personopplysninger skal du behandle?*

---

- Navn
- Nettidentifikator
- Stemme på lydopptak
- Bakgrunnsopplysninger, som i kombinasjon vil kunne identifisere en person

### **Beskriv bakgrunnsopplysningene**

Stillingstype og ansiennitet i politiet

### *Prosjektinformasjon*

---

#### **Tittel**

"Lærer vi av tilbakemeldinger"? - en studie om tilbakemeldinger og læring i politiet

#### **Sammendrag**

Temaet omhandler i hovedsak individuelle tilbakemeldinger og læring. Den tentative problemstillingen er "Hvilken påvirkning har individuelle tilbakemeldinger for læring på individnivå?". I studien ønsker jeg å finne ut av hvilke erfaringer og kunnskap ansatte i politiet har med tilbakemeldinger og sammenhengen mellom dette og nivået av læring for den enkelte.

#### **Hva er formålet med behandlingen av personopplysninger?**

For å kunne besvare problemstillingen i oppgaven er det avgjørende å komme i kontakt med intervjuobjekter som kan bidra til å belyse oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Intervjuene skal omhandle den ulike ansattes tanker og erfaringer omkring tilbakemeldinger og læring. Erfaringsbaserte hendelser skal ikke omhandle informasjon som kan identifisere den gitte hendelsen eller involverte personer. Dersom det vil fremkomme informasjon som senere vil kunne identifisere hendelse eller person, vil dette bli utelatt fra oppgaven. I oppgaven vil det ikke fremkomme informasjon som kan identifisere informantene.

#### **Ekstern finansiering**

Ikke utfyllt

#### **Type prosjekt**

Master

#### **Kontaktinformasjon, student**

Tina Borg Frilseth, tina.b.frilseth@student.nord.no, tlf: 98886652

### *Behandlingsansvar*

---

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

**Prosjektansvarlig**

Ensieh Roud, ensieh.roud@nord.no, tlf: +4775517615

**Er behandlingsansvaret delt med flere institusjoner?**

Nei

***Utvalg 1***

---

**Beskriv utvalget**

Ansatte i politiet, med minimum 2 års ansiennitet. Utvalget skal bestå av mellom 4 til 5 informanter.

**Beskriv hvordan du finner frem til eller kontakter utvalget**

Rekruttering i eget nettverk

**Aldersgruppe**

25 - 55

**Hvilke personopplysninger vil bli behandlet om utvalg {{{}}}? 1**

- Navn
- Nettidentifikator
- Stemme på lydopptak
- Bakgrunnsopplysninger, som i kombinasjon vil kunne identifisere en person

***Hvordan innhentes opplysningene om utvalg 1?***

***Personlig intervju***

**Vedlegg**

Intervjuguide.docx

**Lovlig grunnlag for å behandle alminnelige personopplysninger**

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

***Informasjon til utvalg 1***

**Mottar utvalget informasjon om behandlingen av personopplysningene?**

Ja

**Hvordan mottar utvalget informasjon om behandlingen?**

Skriftlig (papir eller elektronisk)

**Informasjonsskriv**

Informasjonsskriv til informanter.docx

***Utvalg 2***

---

**Beskriv utvalget**

Ansatte i politiet med lederfunksjon, både fagledere og personalledere. Utvalget består av mellom 4 til 5 informanter.

**Beskriv hvordan du finner frem til eller kontakter utvalget**

Rekrutering gjennom eget nettverk.

### **Aldersgruppe**

30 - 60

### **Hvilke personopplysninger vil bli behandlet om utvalg {{{}}}? 2**

- Navn
- Nettidentifikator
- Stemme på lydopptak
- Bakgrunnsopplysninger, som i kombinasjon vil kunne identifisere en person

### ***Hvordan innhentes opplysningene om utvalg 2?***

#### ***Personlig intervju***

#### **Vedlegg**

Intervjuguide.docx

#### **Lovlig grunnlag for å behandle alminnelige personopplysninger**

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

### ***Informasjon til utvalg 2***

#### **Mottar utvalget informasjon om behandlingen av personopplysningene?**

Ja

#### **Hvordan mottar utvalget informasjon om behandlingen?**

Skriftlig (papir eller elektronisk)

#### **Informasjonsskriv**

Informasjonsskriv til informanter.docx

#### ***Tredjepersoner***

---

#### **Innhenter prosjektet informasjon om tredjepersoner?**

Nei

### ***Dokumentasjon***

---

#### **Hvordan dokumenteres samtykkene?**

- Manuelt (papir)

#### **Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?**

Samtykket kan trekkes tilbake både skriftlig og muntlig til student eller prosjektansvarlig

#### **Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?**

Ta kontakt med prosjektansvarlig eller student

#### **Totalt antall registrerte i prosjektet**

1-99

## *Tillatelser*

---

**Vil noen av de følgende godkjenninger eller tillatelser innhentes?**

Ikke utfyllt

### ***Sikkerhetstiltak***

---

**Vil personopplysningene lagres atskilt fra øvrige data?**

Ja

**Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?**

- Fortløpende anonymisering
- Adgangsbegrensning

**Hvor blir personopplysningene behandlet?**

- ?

**Hvem har tilgang til personopplysningene?**

- Student (studentprosjekt)
- Databehandler

**Hvilken databehandler har tilgang til personopplysningene?**

Nettskjema

**Overføres personopplysninger til et tredjeland?**

Nei

## ***Avslutning***

---

**Prosjektperiode**

11.09.2023 - 16.06.2024

**Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?**

Data anonymiseres (sletter/omskriver personopplysningene)

**Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?**

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

**Vil enkeltpersoner kunne gjenkjennes i publikasjon?**

Nei



## Vedlegg III

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

*«Lærer vi av tilbakemeldinger? -en studie om tilbakemeldinger og læring på individnivå»*

### **1. Bakgrunn og formål:**

Formålet med studien er å kartlegge hva slags kompetanse og erfaring polititjenestepersoner har med tilbakemeldinger i jobbsammenheng, samt undersøke hvordan tilbakemeldinger bør gis og mottas for å sikre best mulig læringsutbytte for mottakeren. Prosjektet er en del av en mastergrad ved Nord Universitet.

### **2. Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta i forskningsprosjektet fordi du er ansatt i en stilling hvor du innehar kompetanse og erfaring som kan være nyttig for å belyse min problemstilling på en god måte.

### **3. Hva innebærer deltakelse i studien?**

Deltagelse innebærer et intervju på +/- 1 time.

### **4. Frivillig deltakelse**

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

Din deltakelse vil ikke påvirke din nåværende arbeidssituasjon.

### **5. Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil kun være Tina Borg Frilseth som har tilgang til personopplysninger, og alle data vil slettes så snart prosjektet er avsluttet.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 24.mai 2024

## **6. 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.

## **7. 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 Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **8. Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Nord universitet v/ student Tina Borg Frilseth på epost [tina.b.frilseth@student.nord.no](mailto:tina.b.frilseth@student.nord.no) eller veileder Ensieh Roud på epost [ensieh.roud@nord.no](mailto:ensieh.roud@nord.no)

Med vennlig hilsen

Tina Borg Frilseth

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Lærer vi av tilbakemeldinger? -en studie om tilbakemeldinger og læring på individnivå*» og har fått anledning til å stille spørsmål.

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## **Samtykke til deltakelse i studien**

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)