



**POLITIHØGSKOLEN**

# Rapport

fra utviklingsprosjektet

“Tilbakemeldingskultur/-kompetanse  
i politiet og politiutdanningen”

David Andersen, Tina Luther Handegård, Cathrine Hunstad-Ulriksen, Turid-Eline Nordal Kviseth,  
Tone Magnussen, Hild Rønning (prosjektleder) og Håvard Solhaug.

Politihøgskolen, avd. Bodø

Desember 2023



Sammendrag .....	5
1. Prosjektets bakgrunn og relevans .....	6
1.1. Bakgrunn .....	6
1.2. Relevans .....	6
1.3 Rettslige og etiske rammer .....	8
1.4 Prosjektets hovedmål og delmål .....	10
1.5 Målgruppe .....	10
2. Kunnskapsstatus .....	10
2.1 Tilbakemelding i politifaglig kontekst .....	10
2.2 Samhandlingsmodellen BIG5 .....	11
2.2.1 BIG5 .....	11
2.2.2 Mer om implementering av BIG5 ved Politiets nasjonale beredskapssenter .....	13
2.3 Redningshelikoptertjenesten .....	15
2.3.1 Redningshelikoptertjenestens modeller for høy kvalitet i tjenesteutøvelsen .....	15
2.3.2 Modell til støtte for gode beslutninger - "De tre L-ene" (Flytryggingsinspektoratet): .....	16
2.3.3 Modell for god samhandling – Luftforsvarets MADI (Flytryggingsinspektoratet): .....	17
2.3.4 Sjekkliste for analyse og klassifisering av hendelser og ulykker – HFACS (Flytryggingsinspektoratet): .....	18
2.3.5 Luftforsvarets veileder for helhetlig debrief .....	18
2.3.6 Modell for vurdering av ansvarlighet - "Just Culture" (Flytryggingsinspektoratet): .....	20
3. Metode og datamateriale .....	20
3.1 Intervju med politistudenter i tredje studieår .....	20
3.2 Intervju med nøkkelinformanter på feltet .....	21
3.3 Annet faglig samarbeid .....	21
3.4 Identifisering av områder egnet for utprøving .....	22
4. Funn .....	23
4.1 Funn fra intervju med studenter .....	23
4.1.1 Hierarki .....	23
4.1.2 Kulturens betydning .....	25
4.1.3 Form, innhold og funksjon .....	28
4.1.4 Ulike praksiser .....	30
4.2 Funn fra bacheloroppgaver .....	31
4.3 Funn etter utprøving i øvelser ved bachelorutdanningen i Bodø .....	33
4.4 Funn fra nøkkelinformanter på feltet .....	36
5. Diskusjon av funn .....	37
5.1 Psykologisk trygghet som grunnlag for god tilbakemeldingskultur .....	37

5.2 Hva er tilbakemelding og hvilke forhold påvirker tilbakemeldinger? .....	39
5.3 Konsekvenser .....	42
6. Implementering og monitorering av fremgangsmåte for økt tilbakemeldingskompetanse .....	45
6.1 Rammevilkår for å gjennomføre tilbakemelding.....	45
6.2 Plan for implementering.....	45
6.2.1 Teoriundervisning.....	45
6.2.2 Bevisstgjøring, refleksjon og deling.....	47
6.2.3 Øvelser.....	47
6.2.4 Faglærers/veileders rolle .....	50
6.2.5 Studentenes tilbakemelding på arbeidsformen.....	50
6.3 Oppsummering av modellen for tilbakemelding .....	50
7. Avslutning.....	52
7.1 Forslag til tiltak.....	52
7.1.1 Undervisning og erfaringsdeling .....	52
7.1.2 Studenter med behov for oppfølging.....	53
7.1.3 Arbeidskrav.....	53
7.1.4 Utvikling av læringsutbyttebeskrivelser - LUB .....	53
Referanser .....	55
Vedlegg 1 Intervjuguide .....	57
Vedlegg 2 Godkjenning fra SIKT .....	58
Vedlegg 3 Bacheloroppgaver i prosjektet .....	59

## Sammendrag

Å kunne gi og ta imot tilbakemeldinger er av sentral betydning for god læring i politiutdanningen, og videre for en profesjonell tjenesteutøvelse i politietaten. Som del av utviklingsprosjektet "Tilbakemeldingskompetanse/ -kultur", har vi utviklet en modell som omhandler undervisning om tilbakemeldinger og praktisering av studentstyrte tilbakemeldinger. Formålet med modellen er å gi studentene et grunnlag for å bli god på å gi og ta imot tilbakemeldinger. Prosjektet er rettet mot operative emner. Modellen er utviklet på grunnlag av flere andre modeller som omhandler tilbakemeldinger (blant annet den såkalte BIG5-modellen), et empirisk materiale som er innhentet i forbindelse med prosjektet og erfaringer vi har gjort oss ved utprøving av studentstyrt tilbakemelding. I det empiriske materialet inngår intervju med tredjeklassestudenter ved Politihøgskolen avdeling Bodø, et utvalg aktører i politiutdanningen, tillitsvalgte, et team ved politiets nasjonale beredskapssenter og en representant fra Redningshelikoptertjenesten. Modellen vår er tilpasset grunnutdanningen og avviker derfor noe fra BIG5-modellen som innsatspersonell kategori 3 (IP3) er opplært i på Politiets nasjonale beredskapssenter, og som er i ferd med å bli etablert i politiet. Formålet med denne rapporten er å beskrive utviklingsprosjektets fremdrift, samt hvordan studentstyrt tilbakemelding er implementert i politiutdanningen i Bodø.

*Prosjektgruppen består av David Andersen, Tina Luther Handegård, Cathrine Hunstad-Ulriksen, Turid-Eline Nordal Kviseth, Tone Magnussen, Hild Rønning (prosjektleder) og Håvard Solhaug.*

## 1. Prosjektets bakgrunn og relevans

### 1.1. Bakgrunn

I det empiriske materialet som ligger til grunn for PhD-avhandlingen “Politi og skjønn - en studie av politibetjentes skjønnsutøvelse i ordenstjeneste, sett i lys av rettslige rammer”, kommer det frem at det eksisterer en tilbakeholdenhet med å kritisere og rapportere hendelser som oppfattes å være i strid med regelverket (Rønning 2017, s. 283). Annen forskning har også vist at det eksisterer en såkalt «Blue Code of Silence» i politiet (Skolnick, 2002, s. 7-19). Tilbakeholdenheten begrunnes i en frykt for hvilke konsekvenser det vil ha å si ifra for en selv og ens kollega.

Det nevnte empiriske materialet har blitt brukt i undervisningen i operative emner og etikk for B3 over flere år. Studentene har da gitt uttrykk for ulike erfaringer fra praksisåret med hvordan tilbakemeldinger tas imot av veiledere eller andre politibetjenter de har møtt under tjenesteutførelse. Noen har erfaringer med et godt og trygt yringsrom, mens andre har negative erfaringer med å si ifra om forhold ved profesjonsutøvelsen. Studentene har også ulike opplevelser av hvordan tilbakemeldinger blir gitt til dem, og hvordan de takler disse. Som del av denne undervisningen behandles også reglene om rapporteringsplikt i politiinstruksen § 6-4, 2. ledd og varsling i arbeidsmiljøloven kapittel 2 A.

Vinteren 2021 kom det opp forslag blant fagansatte ved Politihøgskolens avdeling i Bodø om å iverksette et tverrfaglig forsknings- og utviklingsprosjekt. “Tilbakemelding og studentenes erfaringer med dette” ble da valgt som tema fordi det inneholder flerfaglige og tverrfaglige problemstillinger og ledet til stort engasjement blant prosjektdeltakerne.

Formålet med denne rapporten er å beskrive utviklingsprosjektets fremdrift, samt hvordan studentstyrt tilbakemelding er implementert i politiutdanningen i Bodø.

### 1.2. Relevans

Både internasjonal (se eks C. M. Donner, J. Maskaly, & K. N. Thompson, 2017, J. Skolnick, 2002. L. Westmarland, 2005) og nasjonal forskning (Ø. Kvalnes, 2019, H. Rønning, 2017) har vist at det i politiet eksisterer en vegring mot å gi tilbakemelding som inneholder kritikk til kollegaer. Det kommer også frem hvorfor det er slik, og hvilke konsekvenser manglende tilbakemelding kan ha.

I Handlingsplan for Bachelor – Politiutdanning for 2022 kommer det fram at det innenfor studentstøtteordningen har vært en økning i saker fra B2-studenter om «hvordan si ifra». Gjennom flere år har B3-studenter som har bakgrunn fra Forsvaret fortalt at de der ble lært opp til, og trent i, både å gi og ta imot konstruktive tilbakemeldinger. De forteller at dette oppleves å gi trygghet for at man samlet sett gjør en bedre jobb og blir mer profesjonelle, samt at det gir bedre forutsetninger for et godt arbeidsmiljø. Politiet har en del til felles med Forsvaret, og vi valgte derfor å hente kunnskap og erfaringer derfra som bidrag til utviklingen av vårt prosjekt. Det har hatt stor nytteverdi.

Det inngår i ferdighetsmål for emnet operativt politiarbeid (OPERATIV03) og Kriminalitet, samfunn og etikk (SAMETIKK03) å kunne vurdere egen og kollegaers oppdragsløsning for å sikre at disse blir gjennomført på en forholdsmessig og forsvarlig måte, samt gjenkjenne og følge opp tjenestehandlinger som strider

mot politiets verdier og norsk lov (Programplan 2023-2026 s. 31 og 34). Erfaringer fra undervisning viser at det er behov for å (videre-)utvikle undervisnings- og læringsformer innenfor dette feltet.

FNs bærekraftsmål<sup>1</sup> utgjør en viktig og relevant bakgrunn for utviklingsprosjektet. Flere av de overordnede bærekraftmålene er nært knyttet til temaet tilbakemelding i bred forstand:

- I bærekraftsmål 4 som omhandler utdanning, er det særlig delmål 4.7 som er relevant. Her heter det at man skal sikre *at alle elever og studenter tilegner seg den kompetansen som er nødvendig for å fremme bærekraftig utvikling, blant annet gjennom utdanning i bærekraftig utvikling og livsstil, menneskerettigheter, likestilling, fremme av freds- og ikkevoldskultur, globalt borgerskap og verdsetting av kulturelt mangfold og kulturens bidrag til bærekraftig utvikling*. Kunnskap og kompetanse om tilbakemelding vil være et viktig virkemiddel for å nå dette målet.
- Bærekraftsmål 8 retter seg mot anstendig arbeid og økonomisk vekst. Her framstår delmål 8.8 om at man skal *beskytte arbeiderrettigheter og fremme et trygt og sikkert arbeidsmiljø for alle arbeidstakere*, som særlig relevant. Kompetanse i å gi og få tilbakemeldinger vil ha en viktig funksjon i arbeidet med å skape gode og trygge arbeidsmiljø.
- Bærekraftsmål 10 om *mindre ulikhet* retter i delmål 10.2 oppmerksomheten mot *betydningen av myndiggjøring av den enkelte*. Her vil tilbakemeldinger være ett av flere virkemidler som kan bidra til økt myndiggjøring.
- Bærekraftsmål 16 handler om fred, rettferdighet og velfungerende institusjoner. I forhold til politietaten framstår delmål 16.3 som særlig viktig. Her sies det at man skal *sikre likhet for loven, rettsikkerhet og rettsvern for alle*. Gjennom god kompetanse i å gi og ta imot tilbakemeldinger, og derigjennom en god tilbakemeldingskultur, vil urett kunne avdekkes raskt og konsekvenser av dette hindres og begrenses.

I 2023 har Politihøgskolen vedtatt retningslinjer for bærekraft<sup>2</sup>, noe som understreker viktigheten av disse prinsippene også i politiutdanningen.

Rolleforståelsesutvalget har i sin rapport trukket frem viktigheten av at politibetjenter trener på å tåle motforestillinger. Mange har følt ubehag med å delta i debatt om narkotikarelaterte spørsmål, og det har vært et hardt ordskifte. Økt bevissthet om politiets etiske retningslinjer antas å kunne være med på å bedre yringsklimaet og legge til rette for en opplyst samtale både i det offentlige rom og innad i politiet. Utvalget anbefaler at Politidirektoratet (POD) sørger for at det iverksettes tiltak for å bedre yringsklimaet i politiet, særlig med sikte på å trygge tjenestepersoners yringsfrihet gjennom klargjøring av yringsfrihetens viktighet og dens grenser. Videre anbefales en styrking av bevisstheten om relevante etiske retningslinjer som kan fremme et saklig debattklima (Rolleforståelsesutvalget, 2022 s. 196-197).

Vi ser her mange eksempler på at temaet "tilbakemelding" er aktuelt og relevant for så vel politiet som politiutdanningen. Gjennom prosjektet søker vi å legge til rette for økt kompetanse i tilbakemelding, som igjen kan tjene som bidrag til en god tilbakemeldingskultur i politiutdanningen og videre ute i politiet.

---

<sup>1</sup> <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal> FNs bærekraftsmål

<sup>2</sup> [PHS innfører retningslinjer for bærekraft \(sharepoint.com\)](#)

### 1.3 Rettslige og etiske rammer

Politiets virksomhet bygger på et verdigrunnlag som har gitt seg utslag i regelverk og etiske retningslinjer. For å kunne utføre en profesjonell tjeneste for befolkningen er politiet avhengig av å holde seg innenfor både rettslige og etiske rammer.

Når det gjelder de rettslige rammer, så må politiet som en del av den utøvende makt ha hjemmel i lov for å gripe inn overfor borgerne, jf. Grunnloven § 113. Politiets ansvar og mål fremgår av politiloven § 1, og i bestemmelsens 2. ledd heter det at politiet gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet skal være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig. Med de omfattende inngrep politiet kan anvende overfor befolkningen, vil en sunn tilbakemeldingskultur kunne legge til rette for både at feil forebygges, og at eventuelle feil som gjøres rettes opp så tidlig som mulig. Slik kan man sikre at publikum ikke utsettes for urett, at feil beklages og politibetjenter unngår å komme i (straffe-)ansvar.

I politiets etiske retningslinjer<sup>3</sup> fremkommer krav til integritet, åpenhet, habilitet, respekt, medarbeiderskap, lederskap og mot. Alle disse målsettingene er relevante i forhold til temaet tilbakemelding.

Når det gjelder integritet, heter det at profesjonalitet og faglig skjønn alltid skal ligge til grunn for politiets myndighetsutøvelse og tjenesteyting. Videre sies det at politiet må opptre på en måte som skaper et positivt omdømme og tillit i befolkningen.

Om åpenhet sies det at det er viktig at medarbeidere varsler om uønskede hendelser og kritikkverdige forhold slik at politiet selv overholder loven, utvikles som organisasjon og forbedres i samsvar med våre verdier og standarder.

Når det gjelder habilitet, så fremholdes det at man som medarbeider i politiet handler på vegne av etaten, og derfor ikke skal la personlige holdninger, forventninger eller trusler påvirke ens handlinger eller beslutninger. Det sies at arbeidet alltid skal utføres uten tanke på egen fordel eller ulempe.

Man skal vise respekt, være profesjonell og opptre på en måte som styrker tilliten til politiet. Med å være tett på menes å være engasjert, problemløsende og at man hjelper andre. Etatens verdier skal praktiseres gjennom utførelsen av jobben, og man skal ivareta grunnleggende menneskerettigheter. Alle skal være gode og tillitsskapende ambassadører for politiet, og bidra til etterlevelse av politiets verdier både internt og overfor borgerne.

Om medarbeiderskap sies det at man skal være helhetsorientert, nyskapende og endringsvillig. Kunnskap og erfaring skal deles, man skal handle til fellesskapets beste og bidra til å løse politiets samfunnsoppdrag. Alle har et ansvar for å utvikle et godt medarbeiderskap, og dette bidrar man med når man er til å stole på og føler en forpliktelse til å vise at man er tilliten verdig. Man er gode medarbeidere når man forholder seg til kollegaer, arbeidsoppgaver og arbeidsplassen på en lojal måte. Dette innebærer blant annet å utføre arbeidsoppgaver effektivt innenfor kravene til forsvarlig saksbehandling og faglig kvalitet.

Om lederskap sies det at ledere i politiet skal sette retning og drive endring, skape resultater i samhandling med andre og motivere og utvikle medarbeidere. Ledere er synlige, de har innflytelse på oppgavefordelingen og legger premisser for samhandling i hverdagen. Ved å være gode rollemodeller påvirker ledere medarbeidernes forståelse av hvordan man gjør tingene i politiet, hva som er klokt, hva

---

<sup>3</sup>[etiske-retningslinjer-for-politiet.pdf](#)



som verdsettes og hva som er ønsket og uønsket adferd. Som rollemodell og kulturbærer er den enkelte leder en viktig aktør i å utvikle ønsket kultur og etisk bevissthet i politiet. Ledere på alle nivå skal gjøre de etiske retningslinjene kjent i egen enhet og sette av tid til refleksjon og videreutvikling av den etiske bevisstheten innenfor sitt felt. Det er ledernes ansvar å påse at de etiske retningslinjene implementeres og etterleves, og legge til rette for et godt arbeidsmiljø med lav terskel for å si ifra om forhold på arbeidsplassen som er kritikkverdige eller bør forbedres. Det skal samtidig legges til rette for at kritikk og uenighet håndteres på en saklig og ryddig måte.

Mot vises ved å ta ansvar og initiativ, samt fatte og gjennomføre beslutninger. Man skal være tydelig og gi tilbakemeldinger, samt forstå og håndtere risiko.

Endelig sies det at politiansatte har et personlig og selvstendig ansvar for å følge politiets etiske retningslinjer. Man bør ha mot å si ifra til den det gjelder hvis det oppdages brudd på politiets etiske standard. Medarbeidere har rett til å nekte å følge pålegg som er ulovlige. Det krever mot å være tydelig og gi tilbakemeldinger til hverandre om hvor grensen går mellom akseptabel og uakseptabel atferd. Bare ved å få hendelser frem i lyset kan vi gjøre noe med dem. En åpen kultur, der etiske dilemmaer diskuteres, er en forutsetning for at politiet skal kunne levere fullverdige polititjenester til innbyggere. Som medarbeidere i politiet må man sammen fremme en kultur der det er lett å si ifra om alle typer forhold som er kritikkverdige eller bør endres, enten det dreier seg om politifaglige rutiner som ikke blir fulgt, sikkerhetsmessige forhold, mobbing eller trakassering. Ledere har et særskilt ansvar for at vi skal lykkes med dette, men det hviler også et ansvar på hver enkelt medarbeider.

Det vises videre til politiets verdigrunnlag<sup>4</sup> hvor det fremgår at man skal være modig, vise respekt, være helhetsorientert og tett på.

Politihøgskolen har i tillegg valgt verdien “Jeg er kunnskapssøkende”. Dette operasjonaliseres i at man er lærevillig, kritisk tenkende, utvikler kunnskap best sammen med andre og anerkjenner behovet for ny og oppdatert kunnskap<sup>5</sup>.

Ved Politihøgskolen vurderes studentenes egnethet på bakgrunn av seks kompetanseområder.<sup>6</sup> Det første handler om samhandling, hvor det kreves at man samarbeider godt med andre, viser empati og har gode kommunikasjonsferdigheter. Dernest følger åpenhet og inkludering, hvor det kreves at man skal vise respekt og nysgjerrighet overfor de som er annerledes, og være aktivt inkluderende. Om modenhet heter det at man skal fremstå som trygg, engasjert, tillitsskapende og vise selvkontroll i krevende situasjoner. Videre er det krav om å vise handlekraft, hvor man skal fremstå som strukturert, besluttsom, ansvarlig, selvstendig og modig. Videre skal man ha analytisk evne, vise evne til læring og se kjernen i en kompleks fremstilling. Man skal fremstå som reflektert og rasjonell. Endelig er det krav om integritet, hvor man skal handle og opptre på en saklig måte, og ut fra en høy etisk bevissthet.

De rettslige og etiske rammer som det her er referert til har direkte relevans for tilbakemelding som tema i politiutdanningen og politiet, fra den enkelte politistudent eller politibetjent, til ledelsesnivå og etaten som sådan.

---

<sup>4</sup> [Medarbeiderplattform – Politiet.no](https://www.politiet.no/medarbeiderplattform)

<sup>5</sup> [Ny verdi: Jeg er kunnskapssøkende \(sharepoint.com\)](https://sharepoint.com)

<sup>6</sup> [Egnethetsvurdering - Politihøgskolen \(politihogskolen.no\)](https://politihogskolen.no)

## 1.4 Prosjektets hovedmål og delmål

Prosjektets hovedmål er å styrke tilbakemeldingskulturen i politiutdanningen, ved å utvikle og prøve ut nye undervisningsformer.

Prosesen frem til dette målet er delt i fire. Første delmål var å etablere en kunnskapsoversikt gjennom intervju med studenter der erfaringer med tilbakemeldingskultur i praksisfeltet var tema.

Neste delmål var å utvikle undervisningsformer der formålet var å styrke studentenes kompetanse på området tilbakemelding. Dernest var et delmål å prøve ut og evaluere ulike tilbakemeldingsbaserte undervisningsformer i den operative og praksisbaserte undervisningen i politiutdanningen. Endelig hadde vi som delmål å etablere kunnskapsbaserte undervisningsformer for styrking av tilbakemeldingskompetanse og -kultur i politiutdanningen.

## 1.5 Målgruppe

Dette tverrfaglige utviklingsprosjektet skal bidra til å styrke tilbakemeldingskompetansen og -kulturen i politiutdanningen, og videre i etaten, ved å utvikle og prøve ut nye undervisningsformer. Målgruppen er studenter og fagansatte ved Politihøgskolen. Prosjektgruppen som jobber med dette prosjektet er tverrfaglig sammensatt og består av en jurist, tre samfunnsvitere og tre med politifaglig bakgrunn.

# 2. Kunnskapsstatus

Tilbakemeldinger i politiet, og dårlige forutsetninger for å gi og ta imot slike på en konstruktiv måte, har vært gjenstand for forskning både nasjonalt og internasjonalt. Nedenfor gjennomgås noe av den forskningen som vi har funnet mest relevant i denne sammenheng.

## 2.1 Tilbakemelding i politifaglig kontekst

Som nevnt innledningsvis viser internasjonal forskning (se eks C. M. Donner, J. Maskaly & K. N. Thompson, 2017, J. Skolnick, 2002. L. Westmarland, 2005, M. Wieslander, 2019) og nasjonal forskning (Kvalnes, 2019 og Rønning, 2017) at det i politiet eksisterer en vegring mot å gi tilbakemelding som inneholder kritikk til kollegaer. Årsaker og konsekvenser manglende tilbakemelding kan ha kommet også frem. Politibetjenter opplever skarp kontrast mellom uttalte institusjonelle intensjoner og oppfattet realitet når det gjelder jobbsituasjonen og muligheten til å uttale seg i organisasjonen (Wieslander, 2016). Wieslander (2019) påpeker også at i stedet for å beskrive muligheter til å gi uttrykk for sin jobbsituasjon og kunne bidra til organisasjonen ved å diskutere oppdrag, mål og prioriteringer, som er et uttrykt mål i retningslinjer for medarbeiderskap, gir politibetjenter uttrykk for sanksjoner, frykt for gjengjeldelse og mobbing hvis de kommenterer organisatoriske forhold. Det kommer også frem at ironi brukes av politibetjenter i kommunikasjonen med studenter og kolleger, og ironiens doble natur kan sees på som en kraftfull måte å uttrykke kritikk på, men der man unngår sanksjoner (Wieslander, 2021b).

Tilbakeholdenheten med å gi kollegaer tilbakemeldinger kan betraktes som en form for lojalitet der tanken er at man beskytter kollegaen ved å unngå å gi uttrykk for hvordan man vurderer vedkommendes opptreden (Rønning 2017, s. 283). Hvor kritikkverdig kollegaens opptreden kan være før aktuell politibetjent griper inn kan være vanskelig å tolke, men ut fra det som kommer frem, kan det ikke utelukkes at grensen for straffbar opptreden kan være passert. I et rettssikkerhetsperspektiv er dette åpenbart problematisk (Rønning, 2017, 282). Man kan snu på dette: Nettopp ved å gi uttrykk for hvordan man vurderer kollegaens jobbutførelse kan man vise omsorg, fordi man slik kan bidra til at kollegaen, og dermed tjenestestyren man er en del av, blir bedre og mer profesjonell. Er man usikker på hvordan

tilbakemeldingen blir tatt imot, kan det være hensiktsmessig innledningsvis å gi uttrykk for at man søker å formidle budskapet slik man selv ville ha fått det, og tydeliggjøre den gode intensjon (Rønning 2023, s. 251).

## 2.2 Samhandlingsmodellen BIG5

### 2.2.1 BIG5

Under vårt besøk på Politiets nasjonale beredskapssenter (PNB) fikk vi en innføring i hvordan PNB har operasjonalisert og tatt i bruk en samhandlingsmodell som omtales som BIG5. Med utgangspunkt i tidligere forskning har Salas et. al. (2005) systematisert og utviklet modellen med fem kjernekomponenter som er viktige for godt teamarbeid<sup>7</sup> og som gjør modellen enklere å bruke i praksis. Modellen er ifølge Salas et. al. (2005) empirisk støttet og praktisk relevant. De fem kjernekomponentene inkluderer teamledelse, støtteatferd, tilpasningsevne, teamorientering og gjensidig monitorering. Disse komponentene krever i tillegg støttende koordinerende mekanismer som felles mentale modeller, gjensidig tillit og sirkelkommunikasjon (Salas et.al 2005).

Modellen brukes blant annet i opplæringen av politiets innsatspersonell (IP3-personell). Godt teamarbeid og prosesser som inngår i dette arbeidet kan også benyttes for å styrke tilbakemeldingskulturen i politiet og bidra til økt tilbakemeldingskompetanse. Det er vår oppfatning at modellen er i en implementeringsfase i politiet.

Politiets nasjonale beredskapssenter (PNB) har operasjonalisert modellen på følgende måte:



**Figur 1.** Politiets nasjonale beredskapssenter (PNB) sin modell for samhandling.

<sup>7</sup> Et team er to eller flere individer med spesifiserte roller som interagerer adaptivt, avhengig av hverandre og dynamisk mot et felles og verdsatt mål (Dyer, 1984; Salas et al., 1992, gjengitt i Salas et al. 2005, s. 562)

Salas et.al. (2005) gir følgende innhold til de fem kjernekomponentene i BIG5:

1. Teamledelse muliggjør effektivt teamarbeid, da teamleder skal gi retning, bidra til å koordinere oppgaver og legge til rette for samarbeid blant teammedlemmene. Dette kan eksempelvis skje ved å sikre at teammedlemmene har forstått sine roller og forstått teamets mål. Teamledelsen skal ha oversikt over tilgjengelige ressurser, formidle forventninger til teamets prestasjoner samt begrensningene til teamet. I tillegg er det viktig at teammedlemmene bidrar til at oppgavene blir ivaretatt. Salas et. al. (2005, s. 572) er opptatt av at teamledelsen ikke skal overlevere løsninger til teamet, men heller legge til rette for teamproblemløsning gjennom kognitive prosesser (som delte mentale modeller), koordinasjonsprosesser og teamets kollektive motivasjon og adferd.
2. Gjensidig monitorering har blitt definert som evnen til: "keep track of fellow team members' work while carrying out their own . . . to ensure that everything is running as expected and . . . to ensure that they are following procedures correctly" (McIntyre & Salas, 1995, s. 23, sitert i Salas et.al. 2005, s. 575). Poenget her er at gjensidig monitorering handler om teammedlemmenes evne til å holde styr på andre teammedlemmers arbeid mens de utfører sitt eget arbeid. Dette innebærer at teammedlemmer overvåker hverandres handlinger for å sikre at alt går som det skal og for å fange opp eventuelle feil, utglidinger eller bortfall før eller like etter at dette eventuelt har skjedd. Salas et. al. (2005) poengterer at denne dimensjonen av "de fem store" vil bli stadig viktigere for teamets ytelse når teamet er engasjert i stressende oppgaver. De viser videre til Roby & Lanzetta (1957) som fant at det hos overbelastede teammedlemmer er større sjanse for å gjøre feil (gjengitt i Salas et. al. 2005, s. 576), noe som kan forsterkes av at Salas et. al. (2005) refererer til forskning som har vist at individer kanskje ikke er klar over egne prestasjonsmangler (s. 576). Her er det også viktig at teammedlemmene kan gi hverandre tilbakemeldinger og vise støttende adferd.
3. Støtteadferd omfatter teammedlemmenes vilje og evne til å støtte og hjelpe hverandre i ulike situasjoner, og å skape et klima for gjensidig støtte og hjelp. Støtteadferd kan gis på ulike måter. Det kan eksempelvis skje ved å gi tilbakemelding og veiledning, hjelpe teammedlemmer til å utføre oppgaver eller ved å fullføre en oppgave for et teammedlem som er overbelastet (Marks et. al. 2000, gjengitt i Salas et. al. 2005, s. 579). Denne type adferd er viktig for å unngå at teamet blir overbelastet og at arbeidsbelastningen medfører unødig stress.
4. Tilpasningsevne handler om teamets evne til å tilpasse seg endrede omstendigheter, nye utfordringer og uforutsette situasjoner. For eksempel ved å gjenkjenne avvik fra forventede handlinger og justere handlinger deretter (Priest, Burke, Munim & Salas, 2002, gjengitt i Salas, 2005, s. 582) eller ved at endringer kan endre teammedlemmers rolle i oppgaven teamet skal utføre. Dette innebærer at teammedlemmer må være årvåkne til andre teammedlemmers handlinger for å oppdage feil og vurdere om ytterligere informasjon eller assistanse er nødvendig. Gjennom tilpasningsevne kan man hjelpe teamet til å svare på uventede krav, eksempelvis gjennom å endre strategi (Salas et. al., 2005, s 582).
5. Teamorientering handler om graden av felles målsetting og samarbeid blant teammedlemmene. Høy grad av teamorientering indikerer at medlemmene arbeider sammen mot felles mål og verdsetter samarbeid. Teamorientering er den av de fem kjernefaktorene som er holdningsmessig, de andre fire faktorene er mer adferdsmessige av natur. Teamorientering gir ikke bare en preferanse for å kunne jobbe med andre. God teamorientering vil også forbedre individuelle prestasjoner gjennom koordinering, evaluering og utnyttelse av innspill fra andre teammedlemmer (Driskell & Salas, 1992, gjengitt i Salas et. al. 2005, s. 584).

Felles mentale modeller, tillit og sirkelkommunikasjon er begreper som er nært knyttet til effektivt teamarbeid og de kan påvirke eller bli påvirket av de fem faktorene i BIG5 (Salas et. al. 2005).

1. Tillit er sentralt for å skape et miljø der en kan føle seg komfortabel med å dele tanker, ideer og bekymringer, noe som kan fremme åpen kommunikasjon og støtteadferd. Uten tilstrekkelig tillit vil teammedlemmene bruke tid og energi på å beskytte seg selv, og sjekke og inspisere hverandre i motsetning til å samarbeide og utvikle hverandre (Cooper & Sawaf 1996, gjengitt i Salas et. al. 2005, s. 568). De fem kjernefaktorene som Salas et. al (2005) har identifisert, spiller en rolle i utviklingen av tillit. Eksempelvis kan tydelig teamledelse, gjensidig monitorering og støtteadferd bidra til å bygge tillit blant teammedlemmer.
2. Felles mentale modeller handler om lik forståelse og tolkning av situasjoner, oppgaver og mål blant teammedlemmene. Når teamet har felles mentale modeller så vil det lette arbeidet med å oppnå teamets mål ved at de har et rammeverk som fremmer felles forståelse og handling (Zaccaro et. al., 2001, gjengitt i Salas et. al., 2005, s. 566). Styrken med felles mentale modeller er at teammedlemmer kan samhandle mer effektivt, ta beslutninger raskere og forstå hverandres handlinger bedre. Tydelig teamledelse og sirkelkommunikasjon er viktig for å etablere og opprettholde felles mentale modeller. Eksempelvis kan en god leder hjelpe med å definere mål og forventninger, og sirkelkommunikasjon sikrer at informasjonen blir delt på tvers av teamet. Salas et. al. (2005, s. 565) viser til to typer mentale modeller; (i) teamrelaterte mentale modeller, som handler om teamets funksjon og forventet adferd og (ii) oppgaverelaterte mentale modeller, som handler om informasjon om utstyret som trengs for å utføre oppgaven eller måten utstyret brukes på.
3. Sirkelkommunikasjon vil være et viktig verktøy for å bekjempe vanskeligheter med informasjonsutveksling og sikre at sendt kommunikasjon blir hørt og forstått korrekt. Videre vil sirkelkommunikasjon involvere at a) avsenderen starter en melding, b) mottakeren mottar meldingen, tolker den og bekrefter mottakelsen, og c) at avsender følger opp for å sikre at den tiltenkte meldingen ble mottatt (McIntyre & Salas, 1995, gjengitt i Salas et. al. 2005, s. 568). Dette er spesielt viktig for å unngå misforståelser, oppdage mulige problemer tidlig og opprettholde følelse av inkludering. Gjensidig monitorering og støtteadferd kan knyttes til sirkelkommunikasjon, fordi begge faktorene fremmer åpen dialog og tilbakemelding mellom teammedlemmene.

Samlet sett fremhever Salas et. al. (2005) at disse begrepene og faktorene opptrer i en synergi for å støtte effektivt teamarbeid. Tillit bidrar til å skape et miljø der felles mentale modeller og sirkelkommunikasjon kan utvikles, mens de fem faktorene gir rammeverk og praksis som kreves for å bygge og vedlikeholde disse grunnleggende aspektene ved teamarbeid.

#### 2.2.2 Mer om implementering av BIG5 ved Politiets nasjonale beredskapssenter

Som det vil fremkomme av metodekapittelet har vi gjennomført et fokusgruppeintervju med ett av teamene ved Politiets nasjonale beredskapssenter (PNB). I dette intervjuet kom det frem at BIG5 brukes som en mal for hva som er god samhandling som skaper forventninger og gjør det tryggere å gi tilbakemelding. Malen (BIG5) setter noen rammer for hvordan det gis og mottas tilbakemeldinger, og ses

på som et verktøy som er nødvendig å bruke for å unngå en dårlig tilbakemeldingskultur. I tillegg brukes Alrø og Kristiansens (2006) tilbakemeldingsmetodikk som setter rammer for hvordan det gis og mottas tilbakemeldinger. Blant annet ved å være tydelig på sak, men samtidig skånsom med person. Eksempelvis sier en av informantene:

*“BIG5 gir en felles referanseramme for hva samhandling er og gjelder jo all interaksjon ... og når vi har referansen så har vi noe å gi tilbakemelding på, hva kjennetegner positiv samhandling og hva som kjennetegner presterende team”. En annen av informantene illustrerer dette slik: “du er kanskje ikke monitorert, kanskje er teamorienteringen din svak, det er jo gjerne det tilbakemeldinger blir målt opp mot ... så da vet du at du må jobbe mer i den retningen”.*

I arbeidet med implementering av BIG5 var informantene på PNB også opptatt av hva som påvirker tilbakemeldingskulturer og hva som er vanskelig med å gi tilbakemeldinger. Her ble betydningen av hvorvidt du er *“teamleder eller tankevokter”* problematisert. Tankevokter ble presentert som et begrep fra sosialpsykologien, med gruppetenkning. En av informantene illustrerer dette på følgende måte: *“Å komme rundt tankevokteren med tilbakemeldinger er ikke bare lett, kan være en kjempeutfordring, krever mye mot. Det gjør at tankevokteren har ekstrem påvirkning på kulturen, fordi det er tankevokteren som redigerer hvordan det går”*. Det fremheves at tankevokteren ikke vil ha utvikling og at det kan ende opp med kompetanseinnlåsing. Tankevokteren blir videre beskrevet som en som har rigide regler, er opptatt av hierarki og er prosedyrestyrt og låst til ett sett å gjøre ting på, noe som er et hinder i hvordan en løser oppdrag. Det blir gjerne samme tankegang hver gang, noe som fungerer dårlig når saker/oppdrag blir komplekse. Et annet begrep som blir brukt på tankevokteren er *“pikettkongen”*. Tankevokteren hindrer således utvikling av teamet og enkeltindividet og er derfor viktig å jobbe mot for å utvikle god tilbakemeldingskultur og kompetanse på tilbakemelding.

Informantene påpeker også at i politikulturen ligger forholdene godt til rette for å skape gruppetenkning, med alle kategoriseringer som eksempelvis IP3, IP4 osv. Dette kan gi inn- og utgrupper og gjøre det vanskelig å skape en god tilbakemeldingskultur. Våre informanter er derfor opptatt av å være bevisst på *“Inside-out”* som forklares som en tankegang hvor en begynner med seg selv, og hva en selv kunne gjort annerledes i stedet for å peke på andres feil eller mangler. En av informantene sier:

*“er du god på inside-out vil behovet for tilbakemelding minke, da driver du med selvevaluering. Da er jeg sårbar med å erkjenne at jeg ikke gjorde alt riktig og at jeg har læringspunkter. For meg var det et viktig trinn for å bli bedre på å ta imot tilbakemeldinger”.*

Et annet eksempel som ble trukket frem av en av informantene var:

*“vi hadde en som på ukens siste kursdag kom med følgende tilbakemelding på evalueringen: Å dra hjem og være inside-out vil være utrolig utfordrende. Jeg tror jeg ville føle at jeg kom inn i parolen som siste mann, så satt alle der i kjeledress og jeg kom inn naken. Bommet helt på dresskoden – det tror jeg at jeg ville følt hvis jeg kom hjem som inside-out og det sier jo noe om kulturen vår”.*

Poenget her er at informantene på PNB løfter frem inside-out som et verktøy og at de er opptatt av å jobbe med hva som er de bakenforliggende hindringene til at det er greit å være inside-out. Det må jobbes med en kultur som gjør at dette er vanskelig og mange strever med å få til å være inside-out. Det trekkes

videre frem at en effekt av å ikke være inside-out er du ikke får tillit til aktuell person. Å være inside-out ses på som tillitsskapende, og noe som viser at en har selvinnsikt. Det er viktig at inside-out som verktøy settes inn i kontekst. Et utsagn fra en av informantene kan være illustrerende i så måte: *“hvordan vil vi ha det her, tilbakemeldinger er bare verktøy for at vi skal lære og hvordan vi skal lære sammen for å bli best mulig”*.

Et annet verktøy som brukes i operasjonaliseringen av BIG5 på PNB er prestasjonshjulet. Dette skal illustrere et tankesett for å kunne holde fokus på riktige ting til riktig tid. Prestasjonshjulet illustreres av informantene som bestående av ulike faser; før-fase, under-fase, etter-fase og overførings-fase. De har erfart at når det gis tilbakemeldinger så har deltakerne gjerne glemt hva som var målsettingen, hvilke fokuspunkter de skulle ha og hva som skulle skape utvikling. I etter-fasen kom det gjerne frem andre ting, ofte ting man ikke kontrollerte og som dermed tok mye fokus. Det kunne eksempelvis bli fokus på vær og vind, teknikk som ikke virket, samband som skurret osv. Her hjelper prestasjonshjulet ved å peke tilbake på førfasen, hva var suksesskriterier, hva var fokus. Hvis noe murrer så må det gjøres noe med. Man mister perspektiv når man har støy fra noe som har skjedd eller blitt sagt. Denne type støy kan føre til at du tar noe med deg inn i en ny førfase i neste oppdrag du skal løse. To av informantene uttrykker i den forbindelse: *“dette krever en ledelse som er opptatt av å lytte og ikke er opptatt av å skinne selv”, og “vi vil at deltakerne skal vise at de vil være en del av teamet og vil unngå inn- og utgrupperinger mellom instruktører og deltakere”*. Dette forklares blant annet med at det er ikke instruktørens opplevelse av samhandlingen de er ute etter, men deltakernes opplevelse. Det er ikke instruktørene som skal øve på å gi tilbakemelding. Det er det kursdeltakerne som skal gjøre, mens instruktørene fasiliterer. Her trekkes også frem betydningen av å vise følelser. En av informantene illustrerer dette slik: *“Følelser har vi alle sammen, det må være lov å si at jeg ble faktisk redd. Stress er også en følelse. Du må kunne monitorere deg selv og spørre om du er for høyt eller lavt ... det er jo følelser. Hva kjenner jeg på i ettertid, hva må jeg få lukket i etterfasen”*. Informantene er opptatte av at når det gis tilbakemeldinger så må disse være velmenende og en må ha fokus på helheten. De trekker videre frem at det ligger mye læring i overføringsfasen, og at det gjerne er i denne fasen at ting faller på plass og bidrar til at en kan se ting fra ulike perspektiver.

## 2.3 Redningshelikoptertjenesten

### 2.3.1 Redningshelikoptertjenestens modeller for høy kvalitet i tjenesteutøvelsen

Som det vil fremgå av metodekapittelet så har vi gjennomført et intervju med en representant for redningshelikoptertjenesten. I dette intervjuet fikk vi informasjon om hvordan de jobber med tilbakemeldinger, bakgrunnen for dette og erfaringer de har gjort seg. Gjennom teamsamarbeid har de fokus på å utnytte ressursene i besetningen på best mulig måte og løse oppdraget på en trygg og effektiv måte.

Forsvaret har gjennom mange år jobbet målrettet med tiltak som kan øke sikkerheten og forebygge uønskede hendelser. Dette arbeidet har sin bakgrunn i flere ulykker og alvorlige hendelser, og er satt i system. Ansatte får jevnlig opplæring i modeller som har som formål å legge til rette for gode beslutninger, fremme samhandling og skape en god tilbakemeldingskultur blant annet ved å unnlate sanksjoner mot den som har gjort feil ved å være uaktsom. Dette siste omtales som *“just culture”*. Det oppleves å ha stor verdi å bli hørt i et slikt system, og ansatte ser at det har en gevinst å rapportere inn hendelser der feil eller svikt oppstod som andre og systemet kan lære av.

Det anses å være av avgjørende betydning at bevisstheten om hvordan man kan legge til rette for en god tilbakemeldingskultur, og lære av feil uten frykt for sanksjoner, er forankret i ledelsen og at ledelsen forstår fenomenet og legger til rette for en god tilbakemeldingskultur.

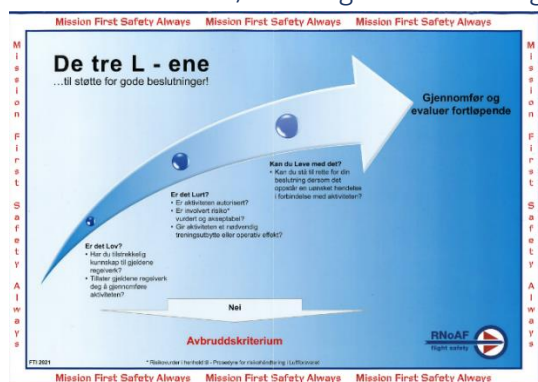
Redningshelikoptertjenestens virksomhet er i utpreget grad regulert gjennom regelverk og prosedyrer. Disse er dels utarbeidet sentralt, hvor Flytrygginginspektoratet er en sentral aktør, og dels lokalt ved den enkelte base. De enkelte aktører har anledning til å bidra i regel- og prosedyreutformingen gjennom innspill basert på erfaringer fra tjenesteutøvelsen. Systemet er i det alt vesentlige bygget opp etter modeller fra luftforsvaret i USA og Canada.

I redningshelikoptertjenesten anvendes det en rekke modeller som hjelpemidler for å stimulere til bevissthet og fokus, slik at tjenesteutøvelsen blir av høy kvalitet. Disse anses, med små tilpasninger, å være relevante og overførbare til politiets virksomhet. Modellene skal sikre god samhandling, gi støtte til gode beslutninger og for vurdering av ansvarlighet. Erfaringen er at det tar tid å få modellene implementert, men at prosessen etter hvert blir "selvgående" når man erfarer verdien i disse.

Vi så at illustrasjoner av modellene var hengt opp lett synlig på forskjellige steder på basen for å minne ansatte på viktigheten av å tenke systematisk og ta ansvar for sikkerhet og kvalitet i jobutførelsen.

Nedenfor gjennomgås modellene kort og det søkes synliggjort på hvilken måte de kan fylle en funksjon i politiutdanningen og yrkesutøvelsen. Vi ble også presentert for en veileder til støtte for helhetlig debriefing. Også denne anses relevant for politiutdanningen, og den behandles kort nedenfor.

### 2.3.2 Modell til støtte for gode beslutninger - "De tre L-ene" (Flytrygginginspektoratet):



Figur 2. Flytrygginginspektoratets modell til støtte for gode beslutninger.

Modellen inneholder tre trinn, med huskeord på L som skal bidra til oppmerksomhet og refleksjon rundt oppdraget man er satt til å håndtere. Det første man skal spørre seg om er: **Er det Lov?**

Til hjelp for å avklare dette spørsmålet, stilles underspørsmålene:

- Har du tilstrekkelig kunnskap om gjeldende regelverk?
- Tillater gjeldende regelverk deg i å gjennomføre aktiviteten?

Dernest er spørsmålet: **Er det Lurt?**

Også her er det underspørsmål som skal sikre en god vurdering og refleksjon:

- Er aktiviteten autorisert?



- Er involvert risiko vurdert og akseptabel?
- Gir aktiviteten et nødvendig treningsutbytte eller operativ effekt?

Endelig skal man stille seg spørsmålet: **Kan du Leve med det?**

Dybden i dette spørsmålet søkes synliggjort med underspørsmålet:

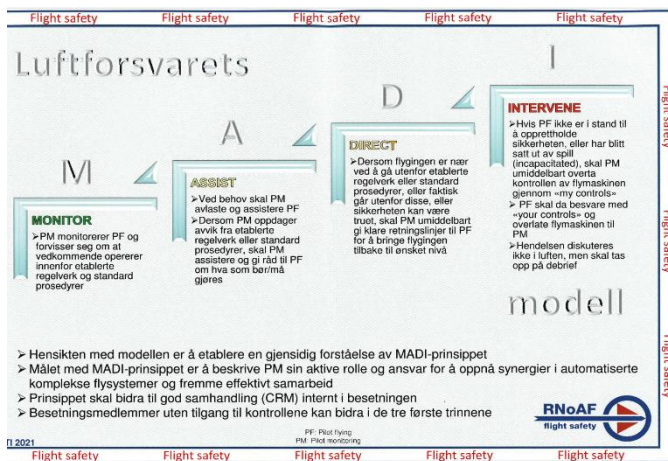
- Kan du stå til rette for din beslutning dersom det oppstår en uønsket hendelse i forbindelse med aktiviteten?

Disse spørsmålene skal bidra til evaluering fortløpende under gjennomføringen av oppdraget. Hvis svaret er nei på noen av spørsmålene, foreligger et avbruddskriterium. Det må i så fall følges opp.

For politiutdanningen anses modellen spesielt egnet for undervisning og refleksjon ved øvelser i operative emner og etikk. Spesielt relevant er modellen for øvelser som omhandler skjønn og "Code of Silence" i OPERATIV03. Her skal studentene reflektere over hendelser de har erfart i B2, identifisere hva som fungerte bra og hvorfor, samt hvor det ligger læringspunkter. Refleksjonen skal ha en faglig tilknytning.

For øvrig har modellen generell aktualitet i yrkesutøvelsen, og spesielt ved inngrep i operativ tjeneste, herunder ved bruk av makt. Modellen anses egnet for å identifisere hvilke hensyn man lar seg påvirke av i skjønnsutøvelsen, avdekke eventuelle utenforliggende hensyn, og kan slik sett forebygge myndighetsutøvelse eller maktanvendelse i strid med rettslige og etiske rammer.

### 2.3.3 Modell for god samhandling – Luftforsvarets MAD1 (Flytrygginginspektoratet):



**Figur 3.** Flytrygginginspektoratets modell for god samhandling.

Modellen består av en 4-trinnstrapp, og er her tilpasset noe for å dekke behovet vi har i politiutdanningen og politiet.

Trinn 1 handler om å monitorering. Det sentrale her er å monitorere og forvisse seg om at man opererer innenfor etablerte regelverk og standard prosedyrer.

På trinn 2 ligger assistanse. Her handler det om å avlaste og assistere kolleger ved behov. Dersom avvik fra etablerte regelverk eller standard prosedyrer oppdages, skal det gis assistanse og råd om hva som bør/må gjøres.

Trinn 3 omhandler direkthet. Dersom aktiviteten er nær ved å gå utenfor etablerte regelverk eller standard prosedyrer, eller faktisk går utenfor disse, eller sikkerheten kan være truet, skal det umiddelbart gis klare retningslinjer til den det måtte angå for å bringe aktiviteten tilbake til ønsket nivå.

På trinn 4 ligger intervensjon. Hvis mottaker av meldingen ikke er i stand til å opprettholde sikkerheten, eller har blitt satt ut av spill, skal avsender umiddelbart overta kontrollen. Mottaker skal da bekrefte at kontroll overlates til avsender. Hendelsen diskuteres ikke umiddelbart, men etter at man har fått kontroll eller på debrief.

Modellen er spesielt aktuell for de operative emner og etikk i politiutdanningen, og da konkret i undervisning og øvelser som omhandler temaene skjønn, "Code of Silence", varsling, rapportering og taushetsplikt.

I yrkesutøvelsen har modellen generell aktualitet i operativ tjeneste, spesielt ved bruk av inngripende midler og makt. Modellen er egnet til å sikre en gjennomgående refleksjon over kvaliteten i oppdragsløsningen, og korrigerende ved behov for det. Slik kan man sikre kvalitet i oppdragsløsningen og unngå myndighetsutøvelse og maktanvendelse som er unødvendig, uhensiktsmessig eller uforholdsmessig.

#### 2.3.4 Sjekkliste for analyse og klassifisering av hendelser og ulykker – HFACS (Flytryggingsinspektoratet):

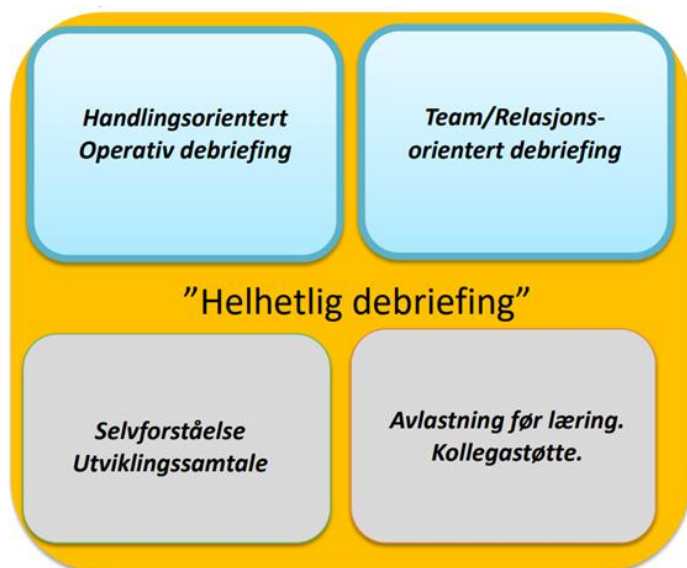
Forsvaret har utviklet en sjekkliste innenfor et system som omtales som Human Factors Analysis and Classification System (HFACS). Modellen er basert på US Department of Defence sin versjon av HFACS (DoD HFACS) versjon 7.0. Dette verktøyet anvendes for analyse og klassifisering av hendelser og ulykker relatert til menneskelige faktorer. Man har rapporteringsplikt om hendelser der skade har skjedd eller lett kunne ha skjedd, slik også politiet har.

Også dette systemet kan ha relevans for politiutdanningen og politiet. Gjennom en systematisk gjennomgang av hendelser der noen har kommet til skade eller der politiets arbeid har fått uønskede konsekvenser, kan feil og kritiske punkt avdekkes, hvorpå en analyse av det som har skjedd og klassifisering av forhold av betydning for resultatet vil kunne bidra til læring slik at praksis kan forbedres og skader og uønskede konsekvenser forebygges.

#### 2.3.5 Luftforsvarets veileder for helhetlig debrief

Luftforsvaret har utviklet en veileder for praktisk gjennomføring av team- og relasjonsbasert debriefing. Debrief anvendes gjennomgående i de ulike forsvarsgrenene og er så innarbeidet at det er "selvgående". Hensikten med debrief er å identifisere læringspunkter. Luftforsvaret anvender konseptet "Helhetlig debrief", som beskrives som et strukturert konsept for erfaringslæring som har til hensikt å stimulere prestasjonsutvikling og bygge team og relasjoner på individ, gruppe og organisasjonsnivå. Team defineres som 2 – 15 personer. Det anbefales ikke å gjennomføre helhetlig debriefing i større grupper, da det er viktig at samtlige engasjeres og føler trygghet. Helhetlig debriefing fremholdes som en felles aktivitet med

teamet, og denne skal inngå som en normal aktivitet ved aktuell avdeling. Det understrekes at det må settes av tid til dette, om så på bekostning av annen aktivitet. Veilederen er kort, konsis og praksisrettet.



**Figur 4.** Luftforsvarets veileder for helhetlig debrief.

Modellen viser fire fokusområder, der de to øverste retter seg mot teamet, mens de to nederste rettes mot individet.

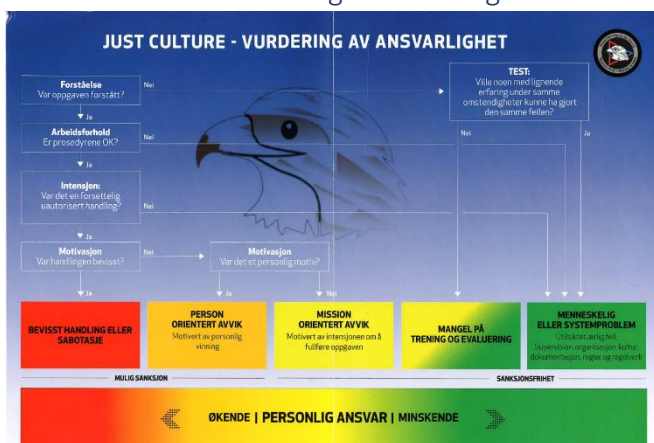
Det er fokus på samarbeid og kommunikasjon, og modellen anses egnet for å regulere mellommenneskelig adferd, samt skapt trygghet og tillit i team. Dette fremheves som viktig for å bygge en god kultur med trygge individer i et ivaretagende miljø. Spørsmål som omhandler samhold, relasjoner og hvordan man jobber sammen tas opp i strukturen. Øving og trening trekkes frem som en avgjørende suksessfaktor.

Modellen er gjennomgående, fra toppledelse og nedover i organisasjonen. Det fremholdes som viktig at lederen forstår hensikt og metode. Formålet med modellen er å skape en trygg samtalearena på avdelingsnivå som stimulerer til læring, gode holdninger, samhold og en sunn åpenhetskultur. Samtalen skal redusere risiko for utenforskap, uakseptabelt språk, uakseptabel adferd, mobbing og seksuell trakassering.

Det gis retningslinjer for gjennomføring, eksempler på kjørerregler, forslag til spørsmål og verktøy til samtalen. I intervjuet med representanten fra redningshelikoptertjenesten kommer det frem at dynamikken i debriefen kan variere, avhengig av personlige egenskaper hos de enkelte i gruppen. Noen kan fremstå som dominerende og andre mer unnvikende. Veilederen kan kompensere for dette gjennom en beskrivelse av samholdsfaktorer som er viktige for trivsel, tillit, restitusjon samt felles verdier og holdninger.

Også veilederen anses relevant for politiutdanningen og politiet, da mekanismene som oppstår der flere politibetjenter skal jobbe sammen vil kunne inneholde utfordringer av samme karakter som nevnt og hvor kompensierende tiltak er innarbeidet i modellen.

### 2.3.6 Modell for vurdering av ansvarlighet - "Just Culture" (Flytrygginginspektoratet):



Figur 5. Flytrygginginspektoratets modell for vurdering av ansvarlighet.

Denne modellen omhandler forståelse for oppgaven man står overfor, aktuelle arbeidsforhold, intensjon med og motivasjon for oppdraget. Dersom noe går galt ved gjennomføringen av et oppdrag, er det viktig at dette rapporteres slik at man kan lære av hendelsen. Det fremkommer som viktig å ufarliggjøre rapportering slik at man ikke går glipp av viktig læring som har betydning for sikkerhet og kvalitet i jobbutførelsen. I dette ligger å tilrettelegge for at feil kan rapporteres inn uten at det får konsekvenser for den som har gjort feilen.

Årsaken til at feil oppstår kan ligge på flere plan. Det kan enten være menneskelig svikt eller systemproblem (grønt felt), mangel på trening og evaluering (gulgrønt felt), oppdragsorientert motivasjonsavvik (gult felt), personorientert avvik (oransje felt) eller bevisst handling eller sabotasje (rødt felt).

Denne modellen har generell aktualitet for kvalitetssikringsarbeid i polititjenesten og politiutdanningen. Modellen er spesielt aktuell i arbeidet for å legge til rette for en god tilbakemeldingskultur og, som del av dette, unngå sanksjoner og gjengjeldelse.

For politiutdanningen er modellen spesielt aktuell for undervisning og øvelser i SAMETIKK03 i temæt varsling, rapportering og taushetsplikt.

Modellen har også generell aktualitet i yrkesutøvelsen, hvor det er viktig å skille mellom læring av feil og straffeforfølgelse. Dette kan ses i sammenheng med frykt for konsekvenser av å melde fra om andres eller egne feil eller mangler i jobbutførelsen, se undersøkelse gjort av Politiets fellesforbund ([Seks av ti politiansatte mener politiet er preget av en frykktkultur \(politiforum.no\)](#)). Det vises igjen til straffesporets utilstrekkelighet for læring og sikring av en god tjenesteutøvelse i politiet (Myhrer 2010).

## 3. Metode og datamateriale

### 3.1 Intervju med politistudenter i tredje studieår

Bakgrunnen for utviklingsprosjektet er funn gjort i PhD-arbeidet «Politi og skjønn – en studie av politibetjentes skjønnsutøvelse, sett i lys av rettslige rammer» (Rønning 2017), samt at politistudenter gjennom flere år i undervisning og samtaler har formidlet ulike opplevelser med tilbakemeldinger fra

praksisperioden. For å kunne gå dypere inn i denne tematikken inviterte utviklingsprosjektet politistudenter fra B3 inn til intervju. I invitasjonen ble det vektlagt at deltakelse var frivillig, og at all håndtering av personopplysninger ville skje i tråd med retningslinjene fra Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD, nå SIKT: Kunnskapssektorens tjenesteleverandør).

Intervjuene ble gjennomført med utgangspunkt i sammenslåtte basisgrupper med inntil 12 deltakere. Fra prosjektgruppen deltok en med samfunnsfaglig/juridisk bakgrunn og en med politifaglig bakgrunn i hvert intervju. Til sammen valgte ca. 90 studenter å delta i disse intervjuene.

Tematisk har intervjuene vært delt i fire: først en introduksjonsdel om utviklingsprosjektet, så en åpen og reflekterende runde om tilbakemelding som fenomen, praksis og begrep. Spørsmål som ble diskutert her, var blant annet: Hva er tilbakemelding? Hvordan er det å gi tilbakemelding? Hvordan tar en imot tilbakemelding? Dernest dreiet intervjuet seg mot erfaringer med tilbakemelding fra praksisåret, med vekt på tilbakemelding mellom kolleger på arbeidsstedet knyttet til profesjonsutøvelsen, og ikke den spesifikke relasjonen mellom veileder og student. Avslutningsvis ble studentene utfordret til å komme med innspill; Hva bør gjøres i politiutdanningen for å øke studentenes kompetanse på å gi og få tilbakemeldinger?

Å gjennomføre datainnsamling blant studenter på Politihøgskolen der prosjektdeltakerne arbeider som fagansatte og forskere, representerer etiske utfordringer. Som ansatte ved Politihøgskolen er prosjektdeltakerne del av en vitenskapelig autoritetsstruktur (Milgram, 1963, s.371-378), som kan påvirke rammene for arbeidet. Gjennom å poengtere studentenes aktive rolle, søker prosjektet å ha en bevisst og reflekterende holdning til slike etiske utfordringer.

### 3.2 Intervju med nøkkelinformanter på feltet

Vi har intervjuet ett av teamene på Politiets nasjonale beredskapssenter (PNB). Teamet besto av fem instruktører og en leder. I intervjuet deltok fem fagansatte fra prosjektgruppen. Tematisk var intervjuet rettet mot hvordan teamet på PNB jobbet med tilbakemelding, spesielt knyttet til modellen BIG5 og hvordan de bruker denne modellen i det daglige og i opplæring av innsatspersonell (IP3). Erfaringer knyttet til bruk av BIG5 var også tema under intervjuet.

I tillegg har vi gjennomført intervju med politibetjenter som har erfaring fra flere deler av operativt arbeid på ulike nivåer, samt en forsker på feltet tilbakemelding. Sentrale tillitsvalgte i Politiets Fellesforbund har også vært intervjuet, i tillegg til nøkkelpersoner i utdanningen på PHS, både ved grunnutdanningen og ved etter- og videreutdanningen. Endelig har vi gjennomført intervju med en representant fra Redningshelikoptertjenesten om deres arbeid knyttet til tilbakemeldinger og tilbakemeldingskultur.

### 3.3 Annet faglig samarbeid

Seks tredjeårsstudenter valgte i studieåret 2022/2023 å skrive empiriske bacheloroppgaver med tilbakemelding som tema. De ble invitert inn i utviklingsprosjektet vårt. Studentene fordeler seg på fire bacheloroppgaver med følgende problemstillinger:

- **Hvordan er tilbakemeldingskulturen i politiet og hvordan påvirker den politiets oppdragsløsning? (Hanserud & Røberg, 2023).**
- **Hvilke erfaringer har IP3 med bruken av BIG5? (Hovik & Gåsvand, 2023).**

- Hvordan kan hierarkiet i politiet være til hinder for god tilbakemeldingskultur? (Hjelmevoll, 2023).
- Tilbakemeldingskompetanse i politiet (Derås, 2023).

Studentene har deltatt aktivt i prosjektgruppen og delt sitt datamateriale med prosjektet. De ferdige bacheloroppgavene inngår i prosjektets samlede datagrunnlag.

En tidligere politistudent som nå er masterstudent ved Nord universitet, har valgt å skrive empirisk masteroppgave om tilbakemeldinger i politiet, og har også vært tilknyttet prosjektet. Tittel på oppgaven er “Kommunikasjon under skarpe oppdrag”. Problemstillingen er “Hvordan kan vi forstå måten politiets innsatspersonell kommuniserer mellom seg under skarpe oppdrag?”. Oppgaven leveres høsten 2023 og inngår dermed ikke i prosjektets datamateriale.

Oppsummert består datamaterialet av følgende:

Informanter	Tilhørighet	Kjønn	Intervjuform
Ca. 90 B3-studenter	PHS, avd. Bodø	Relativt jevnt fordelt mellom kvinner og menn	Fokusgruppeintervju
5	Fagansatte ved PHS avd. Bodø	2 menn og 3 kvinner	Fokusgruppeintervju
6	Team ved Politiets nasjonale beredskapssenter (PNB)	2 kvinner og 4 menn	Fokusgruppeintervju
5	2 politiansatte ved PHS, avd. Oslo, 1 forsker ved PHS, avd. Oslo, 2 ansatte ved avd. for etter- og videreutdanning PHS, Oslo.	4 menn og 1 kvinne	Individuelle dybdeintervju og gruppeintervju med to informanter
3	Sentrale tillitsvalgte i Politiets Fellesforbund	3 kvinner	Individuelt dybdeintervju og gruppeintervju med 2 informanter
19	Politiansatte fra ulike distrikter i Norge	19 operative politibetjenter (kjønn anonymisert)	Individuelle intervju foretatt av bachelor studenter
1	Redningshelikoptertjenesten	Mann	Individuelt dybdeintervju

**Tabell 1.** Oversikt over innhentet datamateriale.

### 3.4 Identifisering av områder egnet for utprøving

I tillegg til å gi et variert og mangfoldig datamateriale for å utforske både tilbakemeldinger som fenomen, og erfaringer fra tilbakemeldinger i praksis, har intervjuene også identifisert områder som er egnet for utprøving av tilbakemeldingskompetanse, og måter dette kan gjøres på.

Dette har i særlig grad vært knyttet til innspillene som kom fram i siste del av intervjuene med B3-studentene; Hva bør gjøres i politiutdanningen for å styrke studentenes kunnskaper om tilbakemelding som fenomen og hva bør gjøres for å styrke studentenes ferdigheter i tilbakemeldingskompetanse?

## 4. Funn

### 4.1 Funn fra intervju med studenter

Tilbakemelding er et tema som engasjerer studentene. Studentene har ulike erfaringer, og vi har fått tilgang til et mangfold av hendelser. Det kommer klart frem at tilbakemeldingskompetansen og –kulturen studentene har møtt er personavhengig. Noen har gode erfaringer, mens andre har dårlige erfaringer med hvordan tilbakemeldinger ble gitt og tatt imot under praksisperioden. Mange studenter har sterke historier, flere av disse med emosjonell forankring. Følgende sitat fra en student kan være illustrerende: *“Jeg har gitt direkte tilbakemelding til en betjent som var hard og gikk høyt ut i et oppdrag som kunne vært løst på en lempeligere måte. Dette ble ikke godt mottatt og jeg måtte ta drittjobben etterpå”*. Med “drittjobben” mente studenten skriving av rapporter i etterkant av hendelsen. Studenter som gir tilbakemeldinger har opplevd å bli satt til andre oppdrag, bli ydmyket, koddet med og sett på som “nesevise”. Det varierer hvorvidt studenter tar opp slike situasjoner med veileder eller andre på praksisstedet eller ikke.

I starten av intervjuene ble studentene oppfordret til å reflektere over hva de assosierer med å få tilbakemelding. Her kom det blant annet frem momenter som: utvikling og læring, bli bevisst egne handlinger, gjøre seg selv og andre bedre til neste gang, skummelt fordi en vet aldri hva som kommer, samt at det er lett å ta tilbakemeldinger som kritikk. Studentene ble også oppfordret til å reflektere over hva de assosierer med å gi tilbakemelding. Assosiasjonene her var blant annet: det er ikke en felles forståelse eller enighet om hvordan tilbakemeldinger skal gis, det bør avklares hvordan man ønsker å få tilbakemelding (direkte eller innpakket), det handler om å forstå hvordan og hva tilbakemelding er og skal gis, og dette oppleves ikke som en del av politikulturen.

Når vi oppsummerer funnene fra fokusgruppeintervjuene med B3-studentene i Bodø kan de grovt sett deles inn i følgende kategorier:

- Hierarki
- Kultur
- Form, innhold og funksjon
- Ulike praksiser

#### 4.1.1 Hierarki

Studentene opplever at hierarkiet i politiet kan være til hinder for en god tilbakemeldingskultur. Hierarkiet kan oppleves som skummelt, og det er oppfatninger om at det bare er anledning til å gi tilbakemeldinger på samme nivå som en selv er på, eller nedover. Bakgrunnen for at det er utfordrende å gi tilbakemelding er respekten for andres alder og erfaring. Hvis du er nyutdannet eller ung vil du ofte få veiledning eller kommentarer fra de som er eldre og som har jobbet i mange år. Det er vanskeligere å si ifra eller komme med konstruktiv kritikk til de som eksempelvis har jobbet 20 år i politiet enn de som har jobbet 3 år. En student sier det slik: *«Skal du liksom komme her som ung jysling og lære meg hva jeg skal drive med?»* Andre uttrykker det slik: *“Du må finne din plass før du kommer med ting”* og *“Det er tøft når du er på bunnen av hierarkiet og skal gi tilbakemelding oppover”*. Derimot erfarer studentene at det er lettere å gi tilbakemeldinger til de yngste betjentene som er relativt nyutdannet.

En student forteller at vedkommende fikk beskjed fra veilederen sin om å ikke gå for hardt ut mot folk med høyere rang, spesielt ikke om man ønsket å få sommerjobb. Man burde eksempelvis ikke si ifra til innsatsleder. Studenten mente dette hadde negativ innvirkning på anledningen til å gi tilbakemeldinger.

Enkelte studenter trekker frem at det finnes unntak, spesielt der de møtte politibetjenter som har blitt kurset i BIG5 modellen på Politiets nasjonale beredskapssenter. Det samme gjelder de som har møtt politibetjenter som har kompetanse i, er spesielt opptatte av, og engasjerte i å legge til rette for god tilbakemeldingskultur.

Systemet for tilbakemelding oppleves bedre der en har ledere med interesse og tilbakemeldingskompetanse, noe som blant annet illustreres på følgende måte av en student:

*“Jeg opplever at patruljeledere og aksjonsledere kanskje er flinke, de ønsker tilbakemelding. Og det kan ha å gjøre med at de har mer kompetanse eller utdanning innenfor dette med tilbakemelding, de har fått litt påfyll og vet viktigheten av det i lederrollen. Den biten der mangler og den burde også patruljemannskapet ha hatt. Ikke bare de som har en lederoppgave. Det er ofte de som tar det opp, samler gjengen og kommer med tilbakemeldingene, men innad i makkerparet på patrulje opplevde jeg ikke tilbakemeldinger.”*

En annen student sier det slik:

*“Jeg synes noen grupper utmerket seg som gode på tilbakemeldinger. Det var de som er ledere og har hatt kurs eller de som er unge og nyutdannet. De var også flinke til at man satt sammen etter endt oppdrag. Jeg opplevde en gang et makkerpar som både var flinke til å få frem hva de var ordentlig gode på i oppdraget og hva man kunne ha gjort bedre. Uoppfordret hadde de en samtale i bilen. Sikkert fordi man har fått det inn fra skolen og fordi man har en viss usikkerhet som man ønsker en tilbakemelding på. Men de som hadde vært i yrket i samme stilling over en lengre periode var så vant med denne type oppdrag at det ikke var nødvendig med tilbakemelding. Det var slike holdninger de hadde til kulturen, i forhold til de som hele tiden ville ha påfyll av noe nytt, og ser viktigheten av det.”*

### **Kjønn og alder har betydning**

Et gjennomgående trekk i materialet er at kjønn og alder kan ha betydning for hvordan klimaet for tilbakemeldinger er. Studentene fremhever i intervjuer at de yngste politibetjentene var mer behjelpelige og spurte mer hvordan de kunne hjelpe til. En student sier det slik:

*“De yngste politibetjentene kom og hjalp oss mer, spurte mer, fordi de vet hvordan det er. Å være yngst og ny. De tok vare på oss. De var mer motiverte og observante og mer på enn de som har jobbet i 10-15 år. Det ble en ekstra veileder for oss, som var mye enklere å gå til, mye enklere å ta opp ting fordi vi fikk tilbakemeldinger.”*

Et annet utsagn som kan være illustrerende er: «Kom bare og spør hvis du trenger noe», mens de som har jobbet lenge sier «Hent meg hvis det er noe». «Jeg er brutalt ærlig, men det er jo sånn det er.»

Noen studenter ga uttrykk for at det ikke hjelper å gi tilbakemeldinger til erfarne politibetjenter. En student sier det slik: “Det er kanskje en holdning om at «slik gjør vi det bare» eller «slik har vi alltid gjort det». Da har du ikke så lyst til å si ifra igjen.”

En annen student forteller: “Jeg spurte alltid de unge om å se over rapporter, fordi det var alltid de som sa ja og gjorde det med glede. De følte at de lærte litt av det selv også. De er mer nysgjerrige og vil hjelpe. Litt mer gnist”.



Det kommer også frem at det kanskje kan være lettere å be om tilbakemelding når man er ung og ny. *“Jeg merket på de som er helt nyutdannet er flinkere til å spørre om å få tilbakemelding. For du trenger jo det. Vi kan jo ikke alt. Det er viktig å få input”,* forteller en student. En annen student uttaler:

*“Jeg opplever at vi som studenter som jobbet sammen var flinkest på dette. Og med tanke på hierarkiet så er det mye enklere å ta den praten. Mens de som har jobbet en stund de «Nå skal vi ut og gjøre og bli ferdig».”*

Studentene trekker også frem at det tullemer fra de eldre og utsagn som "hvis noen mener noe annet, så kommer jeg ikke til å forandre meg (he-he)" var ikke uvanlig.

Når det gjelder kjønn har vi sett tendenser til det som studentene kaller "gutta-stemning". Dette kan illustreres med følgende utsagn: *“Jeg var på et vaktlag med bare menn i samme alder, og det var veldig ... gutta-stemning. Tilbakemeldingene ble veldig preget av det. Så det var ikke så mye snakk om tilbakemeldinger der”.*

En annen student beskriver tematikken slik:

*“Jeg var på vaktlag med bare menn, og det var veldig allright. Vi hadde det artig, men sammen fyrte de hverandre veldig opp. Så hvis jeg fikk tilbakemelding mens det var andre der, så kom ... kommentarene fra de andre som satt der, og de fyrte hverandre litt opp, og «høhø». Men hvis jeg satt alene og det kom en person og jeg spurte hvordan jeg skulle gjøre dette her, knyttet til rapportskrivning, så fikk man kanskje «Ja, ja, men husk det» og sånn. Men hvis de kommer inn sammen, og «Hva i alle dager er det der?» Da ble det litt mer sånn. Også ute på oppdrag, der ble det en slik holdning. De to sammen. Jeg merket det spesielt hvis jeg skulle ha hjelp inne på stasjonen. De gangene jeg fikk gode tilbakemeldinger eller konstruktiv kritikk, så var det ofte damene som tok initiativ til det.”*

En annen student uttaler følgende: *“Ja, damene er mye flinkere til å gi tilbakemeldinger og hjelp når man spør”.* Og en tredje student uttaler: *“De har litt mer forståelse, føler jeg”.*

En student forteller om en litt ubehagelig opplevelse der vedkommende skulle skrive sitt andre innlegg i Indicia.<sup>8</sup> Studenten spurte om hjelp, men han som hadde sagt at studenten skulle gjøre det nektet å hjelpe til og sa at det burde studenten finne ut selv. *“Da fikk jeg ikke hjelp fra ham. Så da måtte jeg spørre noen andre. Og det synes jeg ikke var greit”,* forteller studenten. En annen følger opp:

*“Sånt opplevde jeg også. «Dette burde du kunne», eller «Dette har du gjort før».”* Ja, vi har lært litt, men det er noe annet å gjøre det i praksis og forbinde det med ekte hendelser. Det var ikke noe hyggelig, nei. Og da spurte jeg en dame.”

#### 4.1.2 Kulturens betydning

Studentene trekker selv fram "kultur" som en viktig faktor for å forstå tilbakemeldinger i politiet, og omtaler dette i ordelag som "den der kulturen". I dette avsnittet har vi tatt utgangspunkt i måten studenter omtaler kultur for tilbakemelding, eller mangel på dette. Vi vil også redegjøre for hva studentene oppfatter som mulige konsekvenser av manglende kultur for tilbakemelding.

#### Kultur for tilbakemelding?

<sup>8</sup> Politiet system for etterretningsopplysninger

En student fremholdt at det var viktig å bli kjent med vaktlaget, prate med dem generelt og ikke bare på oppdrag, for å finne ut av om det var greit med tilbakemelding eller ikke. Studenten observerte politibetjentenes språk, måten de kommuniserte på, hvilke holdninger de hadde og deres væremåte for å finne ut av dette, og sier videre: *“Noen ganger tenkte jeg: «Deg gidder jeg i ikke å si noe til, for jeg kommer ingen vei» ... Man hadde en slags forutinntatthet på at nå vet jeg hva jeg får tilbake når jeg sier dette, uavhengig av hvor alvorlig tilbakemeldingen er. Litt den der kulturen. Men det varierte fra vaktlag til vaktlag. Alle grupper er jo litt spesielle.”*

Noen studenter har opplevd at personer baksnakkes og lees av på bakrommet, i stedet for at man sier ifra til den det gjelder. Slik kan baksnakking bli et alternativ til å gi tilbakemeldinger. En annen student sier det slik: *“Når det er snakk om taktikk, ferdigheter, og faglig sett så er det mer kultur for å gi tilbakemeldinger, men hvis det gjelder på person så er det mer baksnakking enn tilbakemelding. Der er det rett og slett en ukultur.”*

Det kommer frem at det kan være vanskelig å gi tilbakemeldinger fordi man ikke vil stikke seg ut. Følgende utsagn kan tjenes som illustrasjon på dette:

*“Jeg tror det går veldig på at man ikke gidder å si ifra fordi man ikke vil være «den». For å oppleve å være «den» er en negativ ting. Og det er noe som henger igjen. Så begynner man å tenke på hvor mye man kan gi tilbakemelding på. Hva bør jeg gi tilbakemelding på. Du vil ikke at folk skal tenke dumt om deg. Du vil bli likt. Og du vil ha best mulig arbeidsmiljø. Og du vet ikke hvordan de gjør det, hvordan de håndterer det. Og du er der så kort tid at du rekker det kanskje ikke helt. Men da går det igjen på at hadde det vært en kultur for det, eller et skjema eller noe man måtte, så hadde det blitt noe helt annet.”*

At det oppleves å være variasjon når det gjelder kultur for tilbakemelding i ulike deler av politiet, er noe studentene gir uttrykk for: En student kunne ikke komme på at det var noen, eller veldig få, tilbakemeldinger på piketten. Vedkommende hadde vært på hospitering hos spanere i to dager. Der fikk hun masse tilbakemeldinger, også mange positive. Dette var personer som ikke var på piketten, men som tilhørte en egen gruppe i politiet. Studenten sier i den forbindelse: *«Mye kødding og tull blant mannskapene i patruljen. Lite organisert og proft opplegg rundt tilbakemeldinger».*

Det kommer frem av intervjuene at tilbakemeldingskulturen og –kompetansen varierer fra vaktlag til vaktlag, mellom de ulike seksjonene ved en politistasjon og fra stasjon til stasjon. Dette ble tydelig for studentene når de byttet tilhørighet fra eksempelvis etterforskning til patruljeseksjonen, men også for studenter som hadde praksis ved to stasjoner. En student sier:

*“... tilfeldigvis så var jeg på to forskjellige stasjoner i B2, og det var ... superstor forskjell på tilbakemeldingskulturen. Det første stedet, der var det mindre ansatte, så det var ikke noe vaktlag. Det var som regel bare en eller to patruljer på og der kjørte alle sitt eget løp. Snakket ikke sammen om hvordan man skal gjøre ting, og man kunne nesten ikke gi noen tilbakemeldinger. Men på det andre stedet så var det ..., nesten sjokk å komme dit for alle snakket om ting, ga tilbakemeldinger, hadde møter etter om ting, altså samlet seg og snakket om ting. Så det var litt, ja ... artig å se hvor stor forskjell er for de var naboer, altså stasjonene. Ja, men det var helt, helt forskjellig”.*

Også innad på en stasjon kunne studentene erfare at det var tydelige forskjeller mellom eksempelvis patrulje- og etterforskningsseksjonen. En student forteller: *“Jeg merket også ganske stor forskjell bare innad på stasjonen. Sånn som type patrulje og etterforskning. Ved etterforskning var der masse tilbakemeldinger hele tiden, mens på patruljeseksjonen, så var det typ mer sånn macho-innstilling at vi snakker ikke om noe”.*

### Konsekvenser av manglende kultur for tilbakemelding

Dårlig tilbakemeldingskultur har flere konsekvenser; for politistudenters og kommende politibetjentes arbeidsmiljø, jobbtrygghet og ytringsfrihet, samt for rettssikkerheten til de som berøres av politiets myndighetsutøvelse. En dårlig tilbakemeldingskultur vil også lede til tap av erfaringslæring, utvikling og kvalitetssikring av tjenesteutførelsen.

Det er mange følelser i sving, og studentene illustrerer dette på flere måter. Et utsagn som illustrerer dette er: *“Du må tørre å gå ut av komfortsonen for å gi tilbakemelding, særlig når det gjelder personlige egenskaper.”* Det kommer frem at det koster noe å gi tilbakemelding der og da, men at det også kan være tungt å bære at man ikke har sagt ifra om det man mente var feil. Unnlattelse av å si ifra kan føre til at man får vondt i magen, føler skam og ansvar.

Studentene trekker også frem at det oppfattes som aksept av en ukultur dersom man ikke reagerer på eksempelvis hardhendt behandling av en arrestant. En student uttrykker det slik: *“Hvis politiet er sånn, er det da noen vits? Vil jeg bli en slik?”* En annen student sier det slik:

*“Man opptrer som et makkerpar når du er i uniform. Uavhengig av om du er ung/gammel, så er dere to betjenter på stedet. Hvordan personen som er ved siden din oppleves vil på en måte forbindes med deg også. Det merker man ofte. Og det er flere ganger hvor jeg merket at, kanskje spesielt på de som er eldre og har vært i yrket en god stund, at de har mye lavere tålmodighet. Jeg vil ikke forbindes med å være utålmodig bare fordi «du mener du har dårligere tid». Hvis du da ikke tør å si ifra om det, så vil du alltid forbindes med å ha dårlig tålmodighet. Når det ikke er en polititype du har lyst til å være. For andre er man ikke nødvendigvis gitt ved navn. Du er bare politi.”*

Studentene erfarer at de som nederst i hierarkiet må være varsomme med tilbakemeldinger da de ser på hele praksisåret som en jobbsøknad. Hvis de stikker seg frem så er de redde for at det kan gjøre det vanskeligere å få jobb. Dette illustreres ved følgende uttalelse:

*“Vanskelig i praksis, spesielt mot de som er fast ansatt. Man vil gjøre et best mulig inntrykk. Hvis man gir for mye tilbakemelding om ting man ikke synes noe om, så er man redd det kanskje kan påvirke muligheten for å få jobb der etterpå.”* En annen student uttaler: *“Du må trå litt varsomt, for du vil jo gi det beste inntrykket, samtidig vil du være modig og si ifra.”*

Oppegående studenter som vil lære, bli bedre og bidra til positiv utvikling på tjenestestedet tør dermed ikke gi tilbakemeldinger. *“For meg har det vært flere ting jeg ville ønsket å gi tilbakemelding på, men så tenker jeg: hva er konsekvensen, hvordan vil det påvirke mine referanser?”* uttaler en student.

Det kommer frem at mangel på tilbakemelding kan lede til at personer det gripes inn overfor, utsettes for krenkende behandling, eksempelvis frekk tone, overdreven maktbruk og andre tiltak som kunne vært mindre inngripende. I tillegg til å kunne bli utsatt for urett, kan også tilliten skades hos den man utøver myndighet mot. Som eksempel nevnes hardhendt behandling av arrestanter, og en student uttrykker det slik: *“Du må kunne stå inne for det selv. Hvis du kjører med en person, og så hender det noe der du ikke er helt enig i måten det løses på, så går det ut over deg, fordi du var jo der du også.”*

#### 4.1.3 Form, innhold og funksjon

I dette avsnittet skal vi se nærmere på hva studentene trekker frem av erfaringer knyttet til tilbakemeldinger knyttet til tilbakemeldingens form, innhold og funksjon.

For det første viser det seg at tilbakemeldingens form, og hvorvidt man har fått en tilbakemelding eller ikke, kan være vanskelig å skjønne. Usikkerheten omfatter også hva tilbakemeldingen i så fall gikk ut på. Enkelte har erfart at de har fått kommentarer og i ettertid lurt på om dette var en tilbakemelding. Som eksempel komme en kommentar om: ««Hvorfor var du så hissig der?» Da har du ikke så lyst å spørre: hva mener du med det?»», uttaler en student. En annen student sier: «Var det en tilbakemelding eller var det tull, humor og spøk?» Mange studenter forteller om kjødding som del av tilbakemeldingskulturen de opplevde i praksisåret. Det kan lede til usikkerhet. En student forteller:

*“Jeg opplevde mye kjødding. Når du får kommentarer som er ment som en spøk, da blir du usikker på om det var noe i dette og eventuelt hva vedkommende mente. Det er jo ikke en tilbakemelding som du får noe nytte av, annet enn at på en eller annen måte må jeg holde meg unna det jeg nettopp har gjort eller sagt som var teit, men du vet jo ikke hvorfor eller om det var ment slik. Man sitter igjen med en følelse av “Hva var det der, liksom?” Da spurte jeg ikke vedkommende om tilbakemeldinger i hvert fall. Da spurte jeg heller noen andre. Jeg orket ikke å ha den der nebbing. Da gikk man heller til andre ... som faktisk var villig til å hjelpe.”*

Tilbakemeldinger preget av kjødding kan lede til at man bruker samme tone tilbake:

*“Jeg opplevde mye kjødding. Hvis noen tullet med deg «Hva er det der for noe?» eller «Har du ikke gått på skolen?», så kommer den samme kommentaren tilbake. Da slår man tilbake med det samme, og så ler man av det. Man tuller det bort og ingen blir krenket. Mer småkrangling, ikke på en stygg måte. Deres måte å gi tilbakemelding på var at de kanskje skulle tøffe seg for hverandre”, forteller en student.*

Noen har også opplevd å få tilbakemeldinger i form av frekkheter: “Det er forskjell på å få en direkte tilbakemelding og en frekk tilbakemelding, selv om den også er direkte og er ment godt i utgangspunktet. Men det er måten man formulerer tilbakemeldingen på, som kanskje ikke er så lett».

Mens flere studenter sier at de har blitt usikre på om, og når, de har fått tilbakemeldinger, forteller andre at de har fått tydelig beskjed om at hvis de gjorde det bra så kom de ikke til å få høre noe, men hvis de gjorde feil så kom det til å bli påpekt.

Som ovenfor nevnt prøver studentene å finne ut hvilken form tilbakemeldinger har i de ulike settinger de er i. Det kommer frem at man gjennom å observere kan avdekke hvordan tilbakemeldinger håndteres, og om vedkommende eventuelt begynner å forsvare seg. Slik kan man bli bevisst på hvordan man skal forholde seg til enkelte personer. “Slik var det veldig mye i starten, at alt var nytt og alt var skummelt. Så gikk du litt etter og så an folk før man tok steget og kommenterte på ting eller ga tilbakemeldinger” forteller en student. Videre kom det frem at hvis du er nyutdannet eller ung vil du ofte få veiledning eller kommentarer fra de som er eldre og som har jobbet i mange år. Det er vanskeligere å si ifra eller komme med konstruktiv kritikk til de som har jobbet 20 år i politiet enn de som har jobbet 3 år. En student sier det slik: «Skal du liksom komme her som ung jyping og lære meg hva jeg skal drive med?»

Når det gjelder tilbakemeldingers form, er studentene opptatte av at den bør gis på bestemte måter, eksempelvis ved å følge en modell eller mal. To uttalelser kan illustrere dette:

«Jeg tror det hadde vært en fordel å ha det standardisert. Har jo skjema på eksempelvis situasjonsvurderinger, og da vet alle hvilke punkter man skal gjennom. Og så tar man en vurdering på om dette gjelder i dette oppdraget eller ikke.»

«Jeg tror det hadde vært lønnsomt å ha en mal også på tilbakemelding. For da vet du at de tingene som kommer ikke nødvendigvis er spesifikt mot deg eller oppdraget, men at du har en mal på hvilken form du skal følge. Da kan man si «Hva mener du var positivt, hva var negativt», og så får man tilbakemeldinger. «Hva mener du jeg gjorde bra, hva mener du jeg gjorde dårlig.» For da gir du rom for det, uten at det er din oppfinnelse at «nå har jeg lyst til å si noe negativt». Da tror jeg det er mye lettere å si at «dette gjorde du bra» eller «dette kunne du gjort annerledes». Og du har også muligheten til å si at «nei, jeg synes ikke det var noe spesielt.» Du må gjennom de stegene, og da tror jeg det er lettere å ta seg tid til det enn om bare: «Ja, hva syns du om oppdraget?», og så blir det veldig flytende hvor noen tør å være direkte mens andre ikke tør å benytte muligheten».

I tillegg til ønsket om at tilbakemeldinger følger en mal eller modell er studentene opptatt av at tilbakemeldinger må være mest mulig konkret. Det holder ikke å si «dette var bra». Hva som var bra og hvorfor det var bra må konkretiseres for at tilbakemeldingen skal kunne gi læring.

For det andre er studentene opptatt av innholdet i tilbakemeldinger. Det er viktig at innholdet i tilbakemeldinger knyttes til at studentene er i en opplærings situasjon og er av en slik art at det gir mulighet for læring. En student illustrerer dette slik:

«Det kan være lurt at den eller de som har vært i aksjon får fortelle først hva de har gjort og hvorfor. Da kan kanskje den som hadde tenkt å komme med en negativ tilbakemelding forstå situasjonen fra et annet ståsted, og det kan forandre utfallet på tilbakemeldingen».

Flere av studentene er inne på at en slik tilnærming kan hindre at den som mottar tilbakemelding går i forsvar. En student illustrerer dette slik: «Ja. For hvis det blir motsatt, hvis du ikke får forklart deg, så går man i forsvar, og derfor synes kanskje ikke folk det er så kult å gi tilbakemeldinger.»

Mangel på faglig kompetanse kan gjøre det vanskelig å vite hvilket innhold en tilbakemelding kan ha. En student sier det slik: «Man vet jo ikke hvordan alt skal gjøres, eller hva som er rett og galt. Det er jo gjerne første gang man gjør ting». Selv om studentene er under opplæring og mangler erfaring, så kan det å gi tilbakemeldinger på noe man lurer på eller reagerer på være lærerikt.

Det å ha en mal eller en modell for hvordan man kan gi tilbakemeldinger er som vi har sett viktig når det gjelder tilbakemeldingers form, men det trekkes også frem når det gjelder innhold i tilbakemeldinger.

«Det er som ved TETVVS<sup>9</sup>. Det husker man jo. Kommer ikke til å glemme det, for vi har hatt så mye om det på skolen og brukt det i praksis. Det sitter i hodet. Hadde vi hatt et skjema eller en huskeregel, så hadde det kanskje satt seg i hodet og det hadde vært lettere å komme på det og gjøre det. Vi har mye om det som skjer før et oppdrag, mentale forberedelser. Vi har lært litt om debrief, men det er så mye mindre enn det vi lærer om «før oppdrag»», uttaler en student.

---

<sup>9</sup> TETVVS er en huskeregel for situasjonsvurdering og inneholder 6 hovedpunkter: Trussel, egne ressurser, tid til rådighet, vurdering av område/objekt, vurdering av vær/lys/føre, samband og ledelse (Politiets beredskapssystem del 1 (PBS1).)

Bevisstgjøring knyttet til innhold i tilbakemeldinger kan utvikles både gjennom at man har en mal som brukes, samt at en får trening i å gi og ta imot tilbakemeldinger. En student som hadde vært markør på en IP3-trening utdyper dette slik:

*«Etter treningen var det masse gode tilbakemeldinger og diskusjoner. Dette var folk fra stasjonen hvor jeg hadde praksis. Satt igjen med at disse kan det jo hvis de vil. Virket som om det var lettere å gi tilbakemeldinger på trening enn ute i det virkelige liv».*

Flere studenter trekker frem at de har opplevd bedre rutiner for å gi konkrete tilbakemeldinger i treningssammenhenger enn i det daglige arbeidet. I treningssammenheng og øvelser er det gjerne definert på forhånd at det skal settes av tid til tilbakemeldinger og hva som bør inngå i tilbakemeldinger.

Det kommer frem at det er viktig å finne riktig tidspunkt for når tilbakemeldingen bør gis. *“Veldig greit å ta det i bilen, når man er ferdig. Tar man det på stedet og veileder begynner å kommentere, så forstyrrer det oppdragsløsningen og publikum. Det blir bare kaos”,* uttaler en student. *“Med mindre man holder på å gjøre en grov feil”,* supplerer en annen.

For det tredje er studentene opptatt av tilbakemeldingens funksjon. Studentene fremhever at det må jobbes med å ufarliggjøre tilbakemeldinger. En student sier: *«Viktig å starte tidlig og bli vant til det».* Studentene ønsker egne øvelser på B1 hvor de lærer og øver på både å gi og ta imot tilbakemeldinger og mener dette kan bidra til en god tilbakemeldingskultur. I praksisåret var det flere av studentene som erfarte det vanskelig å gi tilbakemeldinger og som også var engstelige for å gjøre noe som kunne gi dem negative tilbakemeldinger. Følgende studentutsagn kan illustrere dette: *«Det er den evige jobbsøknaden. Jeg vil ikke bli oppfattet som han veslevoksne, nesevise studenten»,* uttaler en student. *«Du må trå litt varsomt, for du vil gi det beste inntrykket. Samtidig vil du være modig å si ifra»,* sier en annen student.

Studentene er bevisst sin rolle og viser her hvordan de var redde for konsekvenser som kunne følge av tilbakemeldinger, spesielt i et jobbmarked hvor det er stor konkurranse. Samtidig viste studentene en ambivalens knyttet til at de var redde for konsekvensene av å ikke gi tilbakemelding.

#### 4.1.4 Ulike praksiser

Studentene forteller om erfaringer med at tilbakemeldinger praktiseres ulikt hos ulike aktører som Politihøgskolen, politiet og andre beredskapssetater.

##### **Praksis i politiet versus Politihøgskolen**

I møtet med praksis opplever studentene at det oppstår et skille mellom hvordan man ser på kunnskap fra utdanningen og kunnskap i praksisfeltet. En student uttrykker det slik:

*“Jeg vet at lederne på stasjonen min snakket om at ... unge mennesker ... kommer inn med ny kunnskap ... det er veldig lett å si, men det er veldig vanskelig å la den kunnskapen faktisk få utfolde seg ... for det blir veldig snakk om «Sånn var det på Politihøgskolen og det her er det virkelige liv»”.*

Flere studenter har erfart at det de lærer på skolen ikke er helt i samsvar med det de lærer ute i praksis. *“Og da er man forsiktig med å kommentere ... fordi man tenker at ja, kanskje det er helt annerledes ute”,* uttaler en student. Rapportskrivning trekkes frem som et felt der det er avvik fra Politihøgskolen til praksis. Noen fikk følelsen av at det var mye informasjon som bare ble overlevert muntlig, og at det var en del jobbing i gråsoner. Det kom også frem at en årsak til ulikhet kan knyttes til hvor mye tid man har

tilgjengelig. “Den rapporten man bruker flere timer på å skrive på skolen, tar kanskje bare en halvtime i virkeligheten. Det er rett og slett ikke tid til å gjøre en god jobb med rapportene”, forteller en student. En annen student utdyper noe av det samme:

*“Det er særlig rettighetene som blir vanskelige når man har dårlig tid. Man skriver rapporter om natten, det er stress, og man tenker i ettertid: «Gjorde jeg dette riktig, fremstod jeg stresset?» ... Dette står i sterk kontrast fra PHS, hvor man får god tid på å forklare rettigheter ...”*

Andre har mer positive erfaringer fra praksisåret:

*“... jeg opplevde ... at det var en ... kultur der hvor jeg var for å etter ethvert oppdrag ... å reflektere over oppdrag, hvert eneste oppdrag ... hvordan det ble løst og hva som kunne gjøres bedre”.*

Et annet fenomen som beskrives er at tilbakemelding i stor grad går direkte til studenter, ikke mellom politibetjenter. Noen beskriver unntak fra dette og formidler at de opplevde at etterforskningsavdelingen ofte ga tilbakemelding på hva som kunne vært bedre, både til studenter og betjenter.

### **Praksis i politiet og andre beredskapssetater**

En god del av studentene ved Politihøgskolen har erfaringer med tilbakemeldingssekvenser fra Forsvaret, hvor det gjennomgående ble gjennomført systematiske tilbakemeldingsprosesser etter oppdrag/øvelser. Det var prosedyre med “hot wash up”<sup>10</sup> rett etterpå og det var forventet at alle bidro med tilbakemelding.

Noen studenter trekker også frem forskjeller mellom hvordan tilbakemeldinger foretas i politiet kontra andre beredskapssetater, eksempelvis brannvesenet. De erfarte at brannkonstablene som hadde vært i et samarbeidsoppdrag med politiet hadde en tydelig praksis på å samle seg umiddelbart etter oppdrag og gå gjennom hvordan oppdraget ble løst. Teamet ga hverandre tilbakemeldinger der og da, både positive tilbakemeldinger og konstruktive tilbakemeldinger på hva som kunne vært løst på en annen måte. Politipatruljen avsluttet derimot oppdraget uten tilbakemeldingssekvens og dro fra stedet. Det hendte at oppdraget ble drøftet senere på stasjonen, men da mistet man muligheten til å ta de umiddelbare opplevelsene og spørsmålene man hadde. En student utdyper dette slik:

*“Jeg så veldig stor forskjell ... hvis vi var på et ... krevende oppdrag hvor brann var involvert, så var de flinke med en gang til å snakke om det, og de stod liksom bare: “Bra, det her var sykt bra jobbet”. “Det var veldig fint at du gjorde det og det”. Og så tok de også det konstruktive. Mens vi var sånn: “Ja, da var vi ferdig”. Så dro man ... som B2-student med ganske mange spørsmål om hvorfor vi gjorde ting, som vi kunne ta på stasjonen i etterkant, men som kanskje hadde vært fint og ta ute på stedet fort”.*

## **4.2 Funn fra bacheloroppgaver**

Nedenfor presenteres de fire bacheloroppgavene som har vært en del av utviklingsprosjektet vårt.

### **Problemstilling: Hvordan er tilbakemeldingskulturen i politiet og hvordan påvirker den politiets oppdragsløsning?**

Gjennom seks dybdeintervjuer undersøkes hvordan tilbakemeldingskulturen blant ansatte ved patruljeseksjonen oppleves. Resultatene peker mot at tilbakemeldingskulturen i politiet på mange områder ikke oppleves som god nok, og at det er behov for forbedring. Tilbakemeldinger er viktig for

<sup>10</sup> Det vil si at en gir tilbakemeldinger umiddelbart etter en øvelse/hendelse

etatens læring og utvikling innenfor flere områder, blant annet har det en direkte påvirkning på oppdragsløsningen. Politiet har tidligere fått kritikk for sin manglende lærevilje og utviklingsevne. Forskning og teori tilsier at relasjon og tillit er grunnleggende for en god tilbakemeldingskultur. Dette understrekes av informantenes gode tilbakemeldingskultur med kollegaer de har jobbet tett sammen med og på den andre siden utfordringene som kan oppstå når det gis tilbakemeldinger på tvers av avdelinger. Noen av informantene har tidligere deltatt på kurs om tilbakemeldinger og fortalte at dette har vært nyttig. Likevel føler alle at det er behov for ytterligere opplæring og økt bevissthet rundt temaet. Politiets hierarkiske oppbygning kan også skape utfordringer med tilbakemeldinger. I et slikt system er det ofte i de ansattes interesse å handle i tråd med de formelle normene om man ønsker å stige i gradene. Flere unnlater derfor å gi tilbakemeldinger oppover i hierarkiet på bakgrunn av frykt for konsekvenser dette kan få. Samlet sett peker funnene mot et behov for en større satsning på tilbakemeldingskultur i norsk politi (Magnussen & Røberg, 2023).

### **Problemstilling: Hvilke erfaringer har IP3 med bruken av BIG5?**

Oppgaven omhandler BIG5 som er en felles samhandlingsmodell. Modellen er i en implementeringsfase i politiet. Studien baserer seg på fem dybdeintervju av tjenestepersonell kategori 3. Oppgaven berører temaer som tilbakemelding, kultur, ledelse og motivasjon. Formålet med oppgaven har vært å få frem IP3's erfaringer med modellen BIG5. I forbindelse med dette ble 5 tjenestepersoner intervjuet om hvordan de har anvendt og opplevd modellen i etterkant av kursingen ved Politiets nasjonale beredskapssenter. Et av hovedfunnene i studien er at tilbakemelding anses å være en sentral del av modellen. Modellen er godt egnet som et evalueringsverktøy med overføringsverdi fra skarpe oppdrag til sosial omgang med kollegaer på piketten. Informantene forteller om økt fokus på samhandling og at en felles modell er en fordel ved utviklingen av team, da IP3 får felles knagger å hekte momenter på i evalueringen. BIG5 er ikke noe som er spesifikt reservert skarpe oppdrag, tvert imot. En felles modell for samhandling er gunstig for å kunne gi konkrete tilbakemeldinger på atferd, da tilbakemeldingen ikke går direkte på person, men blir knyttet mer til konteksten "teamet" og hvilken virkning atferd har på laget. Empirien viser at modellen har ledet til at det gis flere tilbakemeldinger enn tidligere. Implementeringen av modellen har varierende suksess i forskjellige distrikt, og informantene peker på en utfordring med organiseringen på forskjellige tjenestesteder. Hvis man er en IP3 på et vaktlag til forskjell fra et rent UEH-lag (utrykningsenhet) kan prosessen vanskeligjøres da teoretisk forståelse av modellen er en forutsetning for å lykkes. Manglende teoretisk forståelse hos IP4 tenderer til å skape et skille mellom IP3 og IP4. Informantene påpeker at modellen fortsatt kan brukes i samarbeid med IP4, men at den brukes i større grad som et evalueringsverktøy uten stor grad av gjensidighet. Det er forskjeller i hvordan modellen konkret anvendes i tilbakemeldingsseanser og evaluering. Flere av informantene forteller at de bruker modellen som en helhet, hvor de går gjennom punktene systematisk. Andre forteller at modellen anvendes ut fra behov, hvor man velger ut terminologien som de oppfatter som relevant. Et annet funn er at modellen har ført med seg et økt engasjement og høyere motivasjon blant informantene. Modellen har stor troverdighet og det er konsensus om at modellen per dags dato fungerer godt og er dekkende, med forbehold om at nye behov kan oppstå i fremtiden (Hovik & Gåsvand, 2023).

### **Problemstilling: Hvordan kan hierarkiet i politiet være til hinder for god tilbakemeldingskultur?**

Tilbakemeldingskulturen i politiet er et viktig tema for å kunne ha et godt arbeidsmiljø. Kulturen påvirker også tjenesten politiet kan levere til publikum, sett ut ifra forbedringer og utvikling. På papiret er hierarkiet i politiet godt synlig, og gradsystemet er grunnlag for organiseringen av etaten. Formålet med denne oppgaven er å se på om hierarkiet kan være til hinder for god tilbakemeldingskultur. Problemstillingen



som diskuteres er derfor: Hvordan kan hierarkiet i politiet være til hinder for god tilbakemeldingskultur? Problemstillingen er sett på med en kvalitativ undersøkelse ved bruk av dybdeintervju av fire informanter fra politiet. Funnene i undersøkelsen peker mot et hierarki som har en negativ innvirkning på tilbakemeldingskulturen. Sentralt er at tilbakemeldingskulturen i politiet har en lang vei å gå for å nå den takhøyden mange ønsker seg i arbeidshverdagen, samtidig som man ser tendenser til en positiv utvikling. Kulturen som eksisterer i politiet kan ha vært et større problem over tid, og flere ønsker en bedring i kulturen. Undersøkelsen påpeker at en stor del av ansvaret ligger hos ledere som må være gode rollemodeller, veivisere og kulturfremmere for hvordan ting skal gjøres på arbeidsplassen. Dersom tilbakemeldinger blir del av hverdagen og normen, vil det kunne fremme kulturen og ha en positiv innvirkning på den nåværende kulturen. Dersom man vil se på videre forskning, vil en annen synsvinkel kunne vært å undersøke tilbakemeldingskultur fra et lederperspektiv, eksempelvis ved å avdekke hvordan ledere opplever tilbakemeldingskulturen og hva gjøres på ledernivå for å bedre denne (Hjelmevoll, 2023).

### **Problemstilling: Tilbakemeldingskompetanse i politiet**

Tema for oppgaven er rammer for tilbakemeldinger i politiet, og fire forskningsspørsmål ligger til grunn for arbeidet: Hvilke rammer for tilbakemelding finnes? Hvor stor er takhøyden for å gi makker negativ tilbakemelding på utførelsen av oppdrag? Hva skal til for at man varsler til leder framfor å gi tilbakemelding til den det gjelder? Hvilke hjelpemidler kan en ta i bruk for å senke terskelen for å gi og få tilbakemeldinger? Dybdeintervju med fire tjenestepersoner i operativ tjeneste danner oppgavens empiriske grunnlag. Undersøkelsen viser at informantene opplever det som viktig å gi tilbakemeldinger på lavest mulig nivå før leder involveres, at det er et ønske om at positive tilbakemeldinger har mer substans, slik at de blir meningsfulle og bidrar til motivasjon og læring. I tillegg kommer det fram at det eksisterer en klar frykt for represalier ved negative tilbakemeldinger, noe som er til hinder for utvikling av god tilbakemeldingskultur. Resultatene i oppgaven viser at det er rom for forbedring når det gjelder tilbakemeldingskompetanse i politiet, og at dette vil kreve felles innsats fra ledere og tjenestepersoner (Derås, 2023).

## **4.3 Funn etter utprøving i øvelser ved bachelorutdanningen i Bodø**

Modellen som vi har prøvd ut og utviklet i dette prosjektet er utviklet i samarbeid med studentene. Vi har tilstrebet å involvere dem og utligne maktforskjeller som måtte foreligge, da vi har som mål å skape en modell som fungerer for dem. Avgjørende for vårt arbeid var å la studentenes behov forme modellen, både innledningsvis og underveis. Det er gjort justeringer på retningslinjer, gjennomføring og evaluering etter innspill fra studentene.

### **4.3.1 Retningslinjer**

Retningslinjene for tilbakemeldingsprosessen er utformet på grunnlag av det som kom frem i fokusgruppeintervjuene med B3-studentene tidligere på høsten, samt BIG5-modellen. Ved innledningen til første øvelse fikk studentene både i B1 og B3 en kort innføring i hvordan prosessen skulle foregå. Fagansatte var til stede innledningsvis ved gjennomføringen av den praktiske øvelsen, men holdt seg i bakgrunnen, observerte og gjorde notater underveis. Vi erfarte at det var hensiktsmessig å åpne for en defuse (emosjonell utlufting) før de satte i gang med debriefen (struktur for å identifisere læringspunkter). Det fremkom også ønske om vurderingskriterier slik at tilbakemeldingene ble mer målrettet. Det viste seg også å være behov for en oppsummering på slutten av tilbakemeldingssekvensen, med konkrete punkter. Dette har blitt tilføyd i strukturen.

#### 4.3.2 Gruppestørrelse

Gjennomføringene ble i de fleste øvelsene gjort i basisgruppene (inntil 6-7 studenter per gruppe). Vi erfarte at rommet tilbakemeldingsseansen ble gjennomført i hadde betydning for hvordan gruppeprosessen forløp. Hvis gruppen plasserte seg i en ring, ble det bedre flyt og jevnbyrdighet i tilbakemeldingsprosessen, enn hvis gruppa satte seg på rekke i stolradene. Da dette ble tydelig for oss, plasserte vi studentene i ring for å legge bedre til rette for en gruppesamtale. De som skal gi tilbakemelding bør sitte mot hverandre og snakke direkte til hverandre, da dette gir bedre flyt. Vi så det etter hvert nødvendig å oppfordre dem til å bruke «du» og «dere» fremfor «de» og «dem» når de skulle gi tilbakemeldinger, slik at det ikke oppstod distanse mellom den som gir og den som tar imot tilbakemeldinger. Dette gjaldt også markører og observatører.

Ved noen øvelser satte vi sammen grupper på tvers av de etablerte basisgruppene og også på tvers av klasser. Studentene ga tilbakemelding på at det var veldig positivt, da det til en viss grad hadde dannet seg "mønster" for opptreden og måte å løse oppdrag på i basisgruppene. Dette er interessant i forhold til hvordan man kan unngå at det etableres rutiner/mønster/subkulturer som kan være til hinder for god profesjonsutøvelse.

I en utprøving ble det gjennomført tilbakemeldingssekvens med hel klasse. I disse gjennomføringene ble det utpekt to studenter per gjennomføring som fikk i oppgave å gi tilbakemelding, mens resten av klassen kunne supplere etterpå. Til slutt ga faglærer tilbakemelding til de som hadde vært politi i øvelsen. Det var alltid to eller flere studenter som meldte seg frivillig til å gi tilbakemelding. Noen løste dette ved å observere en student hver og gi individuelle tilbakemeldinger, mens andre valgte å gi en felles tilbakemelding til de som hadde jobbet i patruljen. Det kom også tilbakemeldinger fra flere i klassen ved alle gjennomføringene.

#### 4.3.3 Hjelpemidler

I noen øvelser fikk studentene et observasjonsskjema de skulle bruke under øvelsen. Skjemaet hadde konkrete punkter knyttet til læringsmål og utvalgte studenter skulle notere ned hvordan medstudentene som utgjorde patruljen presterte på disse ferdighetene. Observasjonsskjemaet bidro til fokus og at tilbakemeldingene ble konkrete og hadde eksemplifiseringer som var nyttige. Til slutt kom begge faglærerne med innspill og tilbakemeldinger. I øvelse med hel klasse ble det tilføyd et element ved at en student som var observatør fikk i oppgave å skrive ned tilbakemeldingene som kom og overlevere det til studentene som fikk tilbakemelding. Dette som et hjelpemiddel til å huske og jobbe videre med tilbakemeldingene i ettertid.

#### 4.3.4 Tilbakemeldingsprosessen

Tilbakemeldingsprosessen ble gjennomført i tråd med retningslinjene som er lagt. Gjennomføringene utviklet seg noe i løpet av studieåret basert på øvelsens natur, studentenes utvikling og løpende evalueringer fra studenter og faglærere. Etter gjennomført øvelse startet tilbakemeldingssekvensen med at de som gjennomførte casen (politipatruljen) evaluerte sin egen innsats ("inside-out"). Det er viktig å starte med politipatruljen, da de får muligheten til å forklare hvorfor de gjorde som de gjorde, samtidig som de selv får muligheten til å identifisere hva de mestret godt og hvor det forelå potensiale for forbedring. Det gir trygghet selv å kunne påpeke dette først. Deretter slapp observatørene til for å gi sine tilbakemeldinger, også de med det positive først og deretter det konstruktive. I noen tilfeller var det også tid til at markørene fikk gi sine tilbakemeldinger på samme måte. Dette var spesielt nyttig der markørene var politistudenter, da de har samme faglige kompetanse og dermed kunne gi målrettede kommentarer til patruljens opptreden. Til slutt ga faglærerne sine tilbakemeldinger der det var behov for supplering og

korrigerings, i tillegg til å gi studentene en respons på hvordan tilbakemeldingsseansen ble gjennomført av studentene. Avslutningsvis ble det gjennomført en evaluering av hele tilbakemeldingsseansen.

Vi har også prøvd ut tilbakemeldingssekvenser som er rent studentstyrte uten faglærer til stede.

#### *4.3.5 Evaluering – studentenes vurderinger:*

Det ble gjennomført evaluering både i form av muntlige tilbakemeldinger og spørreundersøkelser. I evalueringen kom det frem flere momenter av interesse. Studentene syntes det var bra med formelle rammer på tilbakemeldingsprosessen hvor man må delta. Det ble påpekt at struktur var viktig, da det ellers lett kan gli ut og bli mer diskusjon enn tilbakemelding. Strukturen må imidlertid ikke bli for stram, slik at det er rom for å «tømme seg» - et forum der «alt er lov å si». Flere studenter ga uttrykk for at det er veldig bra at det tas tak i temaet og settes av tid til at de kan gi hverandre tilbakemeldinger og bli trygge på å gi og få slike. Studentene ga uttrykk for at opplegget kan sikre økt bevissthet, som er en forutsetning for kontroll i tjenesteutøvelsen. De mente det ville være flott hvis man kan flette dette inn i kulturen. De var også tydelige på at det er behov for å øve for å bli god på å gi konkrete tilbakemeldinger.

De pekte på at det var fint at de som har vært i øvelsen får si noe før de som har observert. Dette med tanke på at det blir bedre kvalitet når man først hører hva den som var i oppdraget tenkte. Det kan også forhindre at tilbakemeldinger deretter får en kritisk form. Balanse i tilbakemeldingene ble også oppfattet som viktig, og det er bra å formidle det positive før det konstruktive. Det fremkom forslag om å sikre tre konkretiseringer av hva som var bra, og tre der det er forbedringspotensial.

Vi utviklet et kort spørreskjema som ble benyttet som en tilleggsevaluering i enkelte øvelser. Formålet var å få sikret den enkeltes stemme, slik at vi kunne fange opp også de som ikke formidler sine tanker i plenum. Skjemaet inneholdt spørsmål om hvordan det var å gi og få tilbakemelding, hva de gjorde med tilbakemeldingene de fikk og eventuelle forslag til forbedringer på tilbakemeldingsprosessen.

Responser viser at studentene var fornøyde med opplegget. Observatørene trakk spesielt fram verdien av å få konkrete oppgaver knyttet til å gi tilbakemeldinger fordi de da måtte følge nøye med på hva patroljen gjorde for å kunne være i stand til å komme med konstruktive tilbakemeldinger. Også de som fikk tilbakemeldinger var positive til opplegget. De syntes det var lærerikt og spennende å få både positive og konstruktive tilbakemeldinger, og ga uttrykk for at det var godt å få respons fra noen som var på samme erfarings- og kunnskapsnivå som dem selv. De satte pris på å få positive tilbakemeldinger før de konstruktive, og syntes det var fint å lære av hverandre. Gjennom tilbakemeldingene ble de gjort oppmerksomme på adferd som de ikke var klar over. I de gjennomføringene hvor tilbakemeldingene ble skrevet ned, var de fornøyde med muligheten det ga for videre refleksjon og læring. Studentene forteller at de vil benytte tilbakemeldingene i den videre faglige utviklingen, på kort og lang sikt. Prosessen ledet til at de måtte tenke gjennom både egne og andres valg og det ble ansett som positivt og lærerikt. Studentene ga uttrykk for at de stolte på hverandre, og det fremkom ønske om å bruke tilbakemeldingsopplegget oftere, da hyppigere bruk av tilbakemeldinger vil kunne ufarliggjøre det å gi og ta imot både positive og konstruktive tilbakemeldinger. De ønsket også at det ble satt av mer tid for diskusjon og felles refleksjon.

De ga uttrykk for at det var fint å få øve seg med et publikum og få konstruktive tilbakemeldinger i et trygt miljø. Andre gevinster som ble trukket fram var at man fikk mulighet til å gå ut av komfortsonen og at tilbakemeldingsopplegget er med på å gjøre klassemiljøet tryggere. Det kommer frem tanker om at man må være åpen til å både gi og ta imot positiv og konstruktiv respons for å utvikle seg og bli bedre. Det ble gitt uttrykk for at de må bygges åpenhet i etaten slik at det blir trygt å gi tilbakemeldinger til kollegaer, slik at man kan hjelpe hverandre til å bli bedre i profesjonsutøvelsen.

Terskelen for å gi tilbakemelding kunne oppleves som lavere når ikke faglærer var til stede, men det kom også frem at det er ønskelig å ha tilgang til faglærere ved behov for faglige avklaringer og synspunkter på hvordan de løste oppdraget.

#### 4.3.6 Evaluering - Faglærernes vurderinger:

Etter ett et års utprøving i operative øvelser på første og tredje studieår er faglærernes klare hovedinntrykk at tilbakemeldingsopplegget vi hadde utviklet ble godt tatt imot, fungerte etter intensjonen og ga rom for mer studentaktiv læring enn øvelser med lærerstyrt evaluering. Vi observerte en studentgruppe som var interesserte i å utvikle tilbakemeldingskompetanse og så det som et bidrag til også å utvikle en god tilbakemeldingskultur på skolen. Vi opplevde at studentene mestret det å gi hverandre gode og nyttige tilbakemeldinger. De fulgte retningslinjene for prosessen slik det var ønsket. Det virket som at det ble et godt klima for å jobbe med tilbakemelding i klassene. Det var spennende å se at opplegget kunne innføres på begge studieårene, med nødvendige tilpasninger basert på studentenes utvikling, kunnskapsnivå og rammene for de ulike øvelsene. Ved første gangs gjennomføring på B1, der hele klassen var til stede med flere gjennomføringer av øvelsen, så vi at innholdet i tilbakemeldingene utviklet seg etter hvert. Studentene ble mer konkrete og trakk inn momenter som faglærerne hadde vektlagt for de første som gjennomførte. På B3 var det tydelig at innføring av observasjonsskjema og konkrete fokuspunkter for observasjonen, bidro til mer dybde og bedre konkretisering av tilbakemeldingene, både de positive og de konstruktive.

Gjennom tilbakemeldingsseansen og retningslinjene for det, lyktes vi med å skape prosesser med fokus på teamet, det å spille hverandre gode og synliggjøre hvor mye kunnskap som er samlet i patruljen og medstudenter. I tillegg ble det synliggjort hva som kan jobbes videre med. Vi observerte også at studentene av eget tiltak benyttet seg av modellen for tilbakemelding i øvelser der det ikke var lagt opp til det.

#### 4.4 Funn fra nøkkelinformanter på feltet

I dette avsnittet oppsummerer vi funn fra nøkkelinformanter ved politiutdanningen og sentrale tillitsvalgte i Politiets fellesforbund.

Intervju med fagansatte ved instruktørutdanningen i politioperative fagområder ved Politihøgskolen synliggjør at temaet tilbakemeldinger har en sentral plass både i pensum og undervisning. En fagansatt uttaler at: *“Det viktigste er at vi gjør det i praksis, hele tiden, som tilbakemelding for læring”*. I instruktørutdanningen blir det lagt vekt på å vise ulike metoder og ulike innfallsvinkler for tilbakemelding, gjennom både teori og praksis. Det legges vekt på å etablere trygge læringsmiljø, og veiledningsteknikk blir brukt aktivt for å få fram tilbakemeldinger.

I intervju med tillitsvalgt vises det til mange års erfaring med at ansatte vegrer seg for å melde ifra om forhold de mener det er grunnlag for å ta opp, og spesielt når dette gjelder ledelsen. Årsaken til dette er frykt for negative konsekvenser. Som tillitsvalgt kan det være vanskelig å ta dette videre fordi få eller ingen vil stå frem som den som tok kontakt med tillitsvalgt. Hierarkiet i politiet er fremtredende og virker begrensende på yringsviljen. Bruken av BIG5 ved Politiets nasjonale beredskapssenter trekkes frem som sentralt for å forbedre prestasjoner og yringsklima. Det påpekes et behov for gjennomgående kompetanse i tilbakemeldinger i de ulike delene av politiet.

Vi har tidligere nevnt at Politiets Fellesforbund (PF) i 2016 vedtok at de råder medlemmer til ikke å varsle om kritikkverdige forhold på tjenestestedet. Intervju med sentrale tillitsvalgte i PF ga oss mer om

bakgrunnen for vedtaket. Det at en fagforening fatter et slikt vedtak er oppsiktsvekkende og det fikk også mye oppmerksomhet. Sentrale tillitsvalgte i PF erfarer at de etter å ha forklart bakgrunnen for vedtaket opplevde mer forståelse for at de gikk til det skritt å lage et slikt vedtak. Når fagforeningen erfarte at deres medlemmer ble syke av å varsle eller stå i varslings saker eller være den som det varsles om, måtte de ta et slikt grep. Fagforeningen erfarte at det tok svært lang tid før varslings saker ble avgjort i politiet. En av informantene beskriver dette på følgende måte:

*“Det med tidsfaktoren har vært det kritiske. Når saken kom tilbake og det viste seg å ikke være noe straffbart, så skulle alt være greit ... men med et betent arbeidsmiljø, folk som jobber på samme avdeling som ikke sier hei til hverandre lengre, føler at noen kikker litt ekstra på deg i lunsjen og alt det der ... det psykiske, gjorde at det ble fattet et slikt vedtak”.*

PF som fagforening skal støtte medlemmene og mente at det ikke var forsvarlig å varsle, og at sjansen for at den enkelte ble skadelidende var for stor.

Vedtaket fra 2016 er også av politisk karakter og vekket stor interesse blant politikere og i samfunnsdebatten. Høsten 2022 satte justisminister Mehl i gang et arbeid med å opprette et varslingsombud for politiet, noe hun ifølge våre informanter begrunnet med “varslingsvedtaket” til PF som hun hadde ønske om at ble omgjort. Slik sett fikk varslingsvedtaket en strategisk politisk effekt. Da arbeidet ble igangsatt mente PF at ombudet ikke ble tilstrekkelig uavhengig og uhildet. Informanter fra PF jobbet med å se på mulighetene for å få til et varslingsombud for hele justissektoren og trakk frem at et viktig kriterium er at et slikt varslingsombud for hele justissektoren ikke bør ligge under Politidirektoratet (POD). Etter en del frem og tilbake er det nå fattet vedtak om et varslingsombud for politiet ([Mehl etablerer varslingsombud for politiet - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no))

Parallelt med arbeidet med å få til et uavhengig varslingsombud, er PF med i styringsgruppen som ser på interne varslingsrutiner i hele politietaten. Dette arbeidet er viktig med tanke på at “95 % av sakene skal jo løses internt, på lavest mulig nivå” som en av informantene trekker frem. Informantene fra PF sier videre at de interne rutineene ikke har vært gode nok, da evalueringer viser at de må forbedres eller endres. Styringsgruppen skal gå gjennom tidligere varslings saker for å se hvor det er hull og hva som må gjøres på andre måter.

Det fremkommer også i vårt datamateriale at målet til PF, slik denne informanten sier det: “er å få på plass et uavhengig varslingsombud for hele arbeidslivet, ikke bare for politiet”.

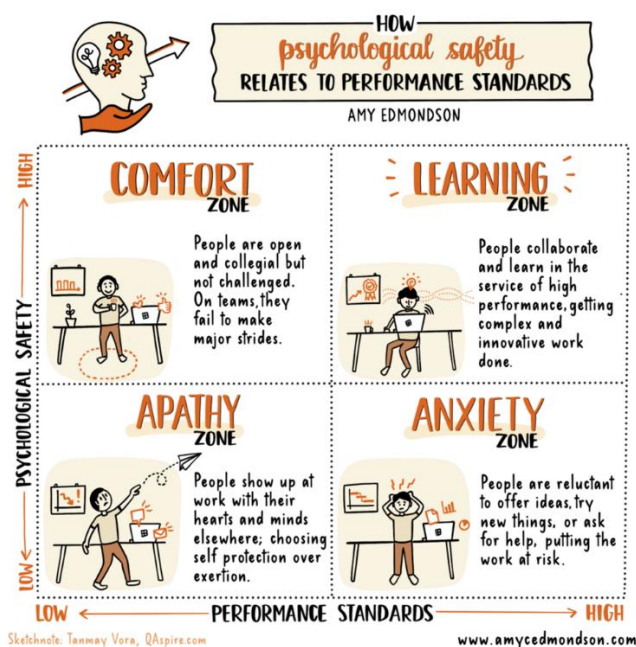
## 5. Diskusjon av funn

I dette kapitlet har vi valgt å konsentrere oss om å løfte frem og diskutere tre ulike temaer. Dette omhandler betydningen av psykologisk trygghet, hva tilbakemelding som fenomen er og konsekvenser ved en mangelfull eller dårlig tilbakemeldingskultur. Vi har også sett andre relevante temaer, men på grunn av begrenset tidsressurs vil disse bli bearbeidet og diskutert i senere publikasjoner fra prosjektet.

### 5.1 Psykologisk trygghet som grunnlag for god tilbakemeldingskultur

Fenomenet *psykologisk trygghet* i arbeidsmiljø har vært kjent siden 1960-årene, men fikk sin renessanse i 1990-årene og er i dag et anerkjent fenomen (Edmondson & Lei, 2014). Psykologisk trygghet omhandler folks oppfatning av konsekvensene det vil ha å ta interpersonlig risiko i en gitt kontekst, som for eksempel arbeidsmiljøet eller studentmiljøet. Med interpersonlig risiko menes ifølge Kahn (1990, gjengitt i

Edmondson og Lei, 2014, s. 25) individets villighet til å uttrykke seg både fysisk, kognitivt og emosjonelt i kraft av sin rolle som arbeidstaker, fremfor å trekke seg tilbake, ikke engasjere seg og heller beskytte seg selv. I dette ligger at man som arbeidstaker eller student tar sjansen på å tre fram med sin stemme i møte med andre mennesker, der det alltid vil være et potensiale for å bli vurdert, både profesjonelt og sosialt. Psykologisk trygghet defineres derfor som «the belief that the team is safe for interpersonal risk taking» (Edmondson 1999, s. 50). Fenomenet er studert i ulike organisasjoner og team for å undersøke dets betydning for blant annet teamsamarbeid og resultater. Av funnene i disse studiene fremgår det at psykologisk trygghet fasiliterer teammedlemmers ønske om å bidra med ideer, utføre handlinger, dele på kunnskap og informasjon, komme med forslag til forbedringer, samt utvikle nye prosedyrer og tjenester (se Edmondson & Lei, 2014, s. 24). Videre har Edmondson & Lei (2014, s. 36) skissert en modell for læring, der det vises til at team med høy grad av psykologisk trygghet og høye krav, gir det beste grunnlaget for læring. Dette gjelder særlig ved utføring av oppgaver som har høy grad av usikkerhet og krever at man er kreativ. Her inkluderes også det å søke tilbakemelding, dele på informasjon, det å snakke om feil, og eksempelvis be om hjelp, som betydningsfullt for læring og utvikling. Shein (1993, gjengitt i Edmondson og Lei, 2014, s. 25) påpeker at psykologisk trygghet gjør folk i stand til å fokusere på felles mål framfor selvbeskyttelse, noe som er relevant med tanke på tilbakemeldingskultur og å skape åpenhet i arbeidsmiljøet. Et annet relevant aspekt er at forskningen gir støtte for at psykologisk trygghet kan motvirke barrierer skapt av hierarkiske relasjoner, fordi de reduserer nettopp den interpersonlige risikoen som kan foreligge i læringen som skjer i hierarkiske organisasjoner (Edmondson og Lei, 2014 s. 36).



**Figur 6.** Sammenhengen mellom psykologisk trygghet og krav til prestasjon.

[Psychological Safety Does Not Equal “Anything Goes” – Amy C. Edmondson \(amycedmondson.com\)](https://www.amycedmondson.com)

I en metastudie av Frazier, Fainschmidt, Klinger, Pezehkan og Vracheva (2017) finner man støtte for sammenhengen mellom psykologisk trygghet og arbeidstakernes informasjonsdeling, kreativitet, læringsatferd, samt forpliktelse til, og tilfredshet med, arbeidsplassen.

Vi ser i våre funn fra intervjuene med B3-studentene at psykologisk trygghet eller manglende trygghet er et gjennomgående tema. Det vises til at koddning, baksnakking, redsel for å stikke seg ut, plassering nederst i hierarkiet, osv. skaper usikkerhet og er til hinder for å komme med tilbakemeldinger til andre i løpet av praksisåret. Dette gjør det utfordrende å være i en god læringssituasjon. Studenter som har vært i team, makkerpar eller på stasjoner der det er god tilbakemeldingskultur beskriver ansatte som er mottagelige for innspill. Her er studentens stemme og blick ønsket i evalueringer eller planlegging, og det formidles at de som er under utdanning har den nyeste kunnskapen og at denne er relevant. Slik kan hindringer den hierarkiske strukturen representerer minskes, og i noen tilfeller trolig fjernes helt.

I våre funn fra evalueringer som er gjort etter øvelser fremgår også psykologisk trygghet som viktig med tanke på hvordan studentene synes det er både å gi og å få tilbakemeldinger. Studentene trekker frem at det er *“enkelt når vi stoler på hverandre”*, *“det er ganske greit, føler det er stor takhøyde for å si det man mener, selv om man ikke kjenner hverandre så godt”* og *“det var fint og trygt, føler det er bra for læringsmiljøet, samarbeid osv.”*

## 5.2 Hva er tilbakemelding og hvilke forhold påvirker tilbakemeldinger?

I en oversiktsartikkel fra 2023, viser Dahl (m. fl.) at litteraturen omkring tilbakemeldinger lar seg systematisere langs noen tydelige dimensjoner:

- Timing; når tilbakemelding blir gitt. Gjennomgangen av forskningslitteratur viser en samstemmighet i at tilbakemeldinger bør gis relativt nært opp til hendelsen. Men hvor nært er relativt nært? Er det umiddelbart etter hendelsen, eller kan tilbakemeldinger forsinkes noe, og samtidig være nær nok?
- Innhold og form; hva blir sagt og hvordan? Hvordan tilbakemeldinger blir mottatt, har sammenheng med både hva som blir sagt og måten det blir sagt på. Dahl (m. fl.) viser til forskning som peker på at dersom tilbakemeldinger blir gitt med et autoritativt eller dømmende tonefall, vil innholdet bli vanskelig å motta.
- Frekvens; hvor ofte skjer tilbakemelding? Et gjennomgående funn fra forskning er at tilbakemeldinger ikke kan bli gitt for ofte. Men, kan det være slik at dersom tilbakemeldinger blir gitt for ofte, kan det lamme kapasiteten enkeltmennesker har for å prosessere? Når det gjelder tilbakemeldinger på arbeidsplassen, ser forskning ut til å være entydig: det finnes ingen maks grense
- Relasjoner; hvem gir tilbakemelding til hvem? På dette området viser forskning at hvordan tilbakemeldinger blir mottatt, vil være påvirket av forhold som kredibilitet, tillit og respekt mellom partene. Litteraturen viser at det er en tendens til at tilbakemelding fra sideordnede blir oppfattet som mindre truende enn tilbakemeldinger fra overordnede.
- Grad av konkretisering; hvor spesifikk er tilbakemeldingen? Her viser forskningen at mottakere av tilbakemeldinger foretrekker at denne er så konkret som mulig. Generelle, uspesifiserte tilbakemeldinger har en tendens til å bli oppfattet som ubrukelige, og dermed skape frustrasjon.

Oppsummert viser studien at forhold som påvirker mulighetene for læring gjennom tilbakemelding er knyttet til aktører, situasjon og innhold. Denne systematiske måten å tenke om tilbakemeldinger mellom kolleger på - eller som i vårt materiale: mellom politistudenter og mellom politistudenter og fremtidige kolleger - danner en interessant ramme for en nærmere diskusjon av funn. I det videre har vi valgt å gå

nærmere inn på noen av disse forholdene for å drøfte vårt materiale. Avslutningsvis oppsummerer vi og kommer med noen foreløpige konklusjoner.

### Timing - når blir tilbakemelding gitt?

Intervjuer blant studenter i B3 viser at de har ulike erfaringer med når tilbakemeldinger blir gitt. De har også ulike vurderinger av, og ønsker for, når tilbakemeldinger bør gis. De fleste ønsker tilbakemeldinger nært knyttet opp til hendelser, men i likhet med litteraturen Dahl (m. fl.) har gjennomgått, er studentene opptatte av hva betyr egentlig nært? Er det i et oppdrag, i bilen umiddelbart etter et oppdrag, eller er det når en er tilbake på stasjonen? En student er opptatt av dette: *“i oppdrag bør tilbakemelding være kort og konsis; jeg er fan av å knytte det til ting en gjør, altså det faglige”*. Andre studenter trekker fram samtaler i bilen etter endt oppdrag som en god arena for tilbakemelding. Oppdraget som det blir gitt tilbakemeldinger om, ligger nært i tid, samtidig som en har fått noe avstand; *“Jeg synes det er best å få tilbakemelding rett etter oppdrag, i bilen på vei tilbake. Det må ikke gå for lang tid”*. Noen har erfaringer med at det fungerer godt med tilbakemeldinger i form av felles debrief etter krevende oppdrag; *“Da er det en gjennomgang av oppdraget med tilbakemelding til hver enkelt. Det fjerner det lokket som ligger over følelser som mange deler”*. Andre trekker fram at det fungerer å få tilbakemelding når en er tilbake på stasjonen, *“men ikke foran mange andre, dersom de ikke har vært med på oppdraget”*. Samtidig er det studenter som understreker at det ikke finnes noen ideell timing når det gjelder tilbakemelding: *“Den som gir tilbakemelding bør kunne lese folk, forstå hvilken type tilbakemelding som trengs, og ha sans for timing”*.

### Innhold og form – hva blir sagt og på hvilken måte?

Sammenfatningen av forskning på området, gjort av Dahl m. fl. (2023), viser at hvordan tilbakemeldinger blir tatt imot, avhenger både av *hva* som blir sagt, og *hvordan* det blir sagt. Fra praksisåret har politistudenter mange erfaringer, blant annet denne: *“Jeg opplevde tilbakemeldinger mer som kommentarer enn tilbakemelding. At det ble slengt ut en kommentar: “Hvorfor var du så hissig der?”. Da har du ikke så lyst til å spørre: “Hva mener du med det?”. Og det har jeg hørt andre si også.”* Dette stemmer overens med det Dahl m. fl. (2023) finner i sin litteraturgjennomgang; en autoritær og dømmende måte å gi tilbakemelding på gjør at det blir vanskeligere å ta til seg innholdet i tilbakemeldingen. Læring blir vanskelig.

På den andre siden har studentene gjort erfaringer som gjør de i stand til å sette krav til, eller ønske om hvordan, innhold og form på tilbakemelding bør være for at den skal gi grunnlag for læring. En student beskriver det slik:

*“Og så er politiyrket et litt tøft yrke. Man er kanskje litt dårlig på hvordan man skal gi tilbakemeldinger for å få et utbytte av dem. Og da velger man heller å klappe deg på skulderen og si at: “Ja, i dag var du bra”. I stedet for å si: “Dette gjorde du bra, men du ... snakket kanskje ikke så pent til den personen”, eller: “du trengte kanskje ikke å være så hardhendt, selv om jeg forstår ...”. Så får man pakket det inn, og da tror jeg folk hadde hatt større aksept for å ta imot og vært lettere og gi, fordi reaksjonen du får er positiv. I stedet for at noen føler at man går til personangrep og begynner å beskytte seg, og så blir det slik at man ikke gidder å snakke om dette. Så legger man det bort”*.



Denne refleksjonen viser at jo mer konstruktivt preg det er på tilbakemeldingers form og innhold, jo større er læringseffekten i tilbakemeldingen. Uttrykket “hatt større aksept for å ta imot” - peker på noe av det grunnleggende ved en god tilbakemeldingskultur; tillit til at andre vil deg vel, eller psykologisk trygghet (Kvalnes 2019).

Grad av konkretisering, det vil si i hvilken grad tilbakemeldingen er rettet mot spesifikke forhold eller har mer generell karakter, påvirker også hvordan denne blir mottatt. I vårt datamateriale er det et klart funn at jo mer konkret tilbakemeldingen er, jo mer nyttig oppfattes den å være. En student beskriver en god tilbakemelding som “balansert og konkret; sier noe om hva som var bra, og samtidig tydelig på hva som kunne vært gjort bedre”. En annen uttrykker det slik: “en god tilbakemelding blir begrunnet konkret: dette er bra, fordi ...”. I materialet vårt er det et tydelig skille mellom konkrete tilbakemeldinger på tjenesteutførelsen, og tilbakemeldinger knyttet til person; “personlige egenskaper er både det som er vanskeligst å gi og få tilbakemeldinger på”.

### Frekvens – hvor ofte skjer tilbakemeldinger?

Studentene har ulike erfaringer fra praksisåret når det gjelder hyppighet i tilbakemeldinger mellom kolleger. Flere trekker fram forhold ved tjenestestedet som avgjørende for hvor ofte tilbakemeldinger ble gitt, og viser til det de oppfatter som “kultur” som en viktig årsak til dette. En student sier det slik: «Det var utfordrende når det på stasjonen er en kultur med lite kommunikasjon før og etter oppdrag.» Denne studenten opplever frekvensen på tilbakemeldinger som for lav, noe som deles av flere: “Det var veldig lite tilbakemelding. Det var studentene inn og skrive rapporter, og “så setter vi oss i stua, og hent oss hvis det er noe”. Blant disse studentene førte mangelen på tilbakemeldinger til en viss frustrasjon: «... det er jo grenser for hvor mange ganger man skal mase om å få tilbakemelding. Skal man be om det hver gang selv? Eller kanskje man føler: “blir han irritert nå?” eller “hva tenker han om at jeg maser om det?”»

Erfaringene er ulike, og noen av studentene understreker at de har gode erfaringer med hyppige tilbakemeldinger fra kollegaer i oppdrag. En student sier dette: “Viktig å ha samtaler med makker underveis i oppdrag på en måte som ikke krenker kollegaer eller publikum. Vi har som oftest tid til å stoppe opp. For eksempel, under en ransaking kan vi stoppe opp fem minutter og spørre: hvorfor gjør vi dette?”.

Andre knytter ulike erfaringer med frekvens på tilbakemeldinger fra kollegaer til ulike typer arbeidsoppgaver, og sier:

«Jeg opplevde ...at det var mer tilbakemeldinger blant etterforskere enn blant de på orden. Men det kan kanskje ha med at etterforskning ...er litt mer systematisert”. En annen student utdyper dette slik: “Jeg opplevde å få tilbakemelding på mail fra jurister eller etterforskere som følger opp det du har gjort. Bare sånn: “Du, dette var bra” eller “Husk dette til neste gang”.»

### Relasjoner – hvem gir tilbakemelding til hvem?

Politiet har en utpreget hierarkisk struktur, og som student i praksisår havner en nederst. Studentrollen gir derfor noen særegne erfaringer når det gjelder tilbakemeldinger. Når studenter gir tilbakemelding til eldre og mer erfarne kollegaer, hender det at de møter reaksjoner som denne: «“Slik gjør vi det bare, eller: «Slik har vi alltid gjort det». Da har du ikke så lyst til å si ifra igjen”» forteller en student. Noen har også erfart at “de som hadde vært i yrket i samme stilling over en lengre periode var så vant med denne typen oppdrag at det var ikke nødvendig med tilbakemelding”, slik en student uttrykker det. Andre viser til erfaringer der alder og tjenestetid ser ut til å påvirke kollegers praksis når det gjelder tilbakemeldinger: «De yngste politibetjentene kom og hjalp oss mer, spurte mer, fordi de vet hvordan det er. Å være yngst

og ny. "Kom bare og spør hvis du trenger noe". Mens de som har jobbet lenge sier; "Hent meg hvis det er noe". Jeg er brutalt ærlig, men det er jo sånn det er.»

Erfaringene studentene har gjort med tilbakemeldinger i en hierarkisk struktur er nyansert. Et eksempel på det er følgende utsagn fra en student: "Patruljeledere og aksjonsledere, de ønsker tilbakemelding. Og det kan ha å gjøre med at de har mer kompetanse eller utdanning innenfor dette ...de har fått litt påfyll og vet viktigheten av dette".

Et annet forhold som påvirker studentenes tilbakemeldinger til kollegaer på tjenestestedet er knyttet til framtiden i yrket, og spesielt framtidige jobbmuligheter. Gjennom praksisåret etableres relasjoner til tjenestested og kollegaer, og mange velger derfor å søke jobb her etter endt utdanning. For noen oppleves praksisåret som "et eneste langt jobbintervju" og det kan gjøre det vanskelig å komme med tilbakemeldinger på hva man mener om tjenesteutøvelsen man blir vitne til. Andre uttrykker det slik; "Du vil ikke gjøre et dårlig inntrykk heller, særlig når det er som det er med jobb i dag".

#### Fra "Conclusions and future research":

Studien gjennomført av Dahl m. fl viser at muntlige tilbakemeldinger inngår som en viktig del av ulike lærings- og utviklingsprogram i politiet, der tilbakemeldinger blir brukt for å fremme motivasjon, skape utvikling og øke trivsel på arbeidsplassen. På mange områder har bruken og effekten av tilbakemeldinger innenfor politiet noen klare likhetstrekk med undervisningssektoren, men Dahl m. fl trekker fram noen forhold som er særegne for politiet, og som derfor bør utforskes nærmere. Hvordan oppfattes tilbakemeldinger fra kolleger i forhold til tilbakemeldinger fra overordnede eller underordnede? Hvordan påvirker relasjonelle forhold og ulikheter i makt muligheten for å lære fra tilbakemeldinger?

### 5.3 Konsekvenser

En mangelfull tilbakemeldingskultur har flere konsekvenser. Disse er dels interne og dels eksterne. De interne omfatter politistudenters og kommende politibetjenters arbeidsmiljø, jobbtrygghet og ytringsfrihet. Videre kan muligheten til å lære av erfaringer bli redusert. Dette gjelder både læring av det som håndteres godt og der det er behov for forbedring. Ytre konsekvenser kan eksempelvis omhandle rettssikkerheten til de som berøres av politiets myndighetsutøvelse. Denne kan bli krenket der politiet ikke selv hindrer, stanser eller retter opp eventuelle feil som gjøres mot borgerne.

At feil kan rettes underveis i myndighetsutøvelsen gjennom kvalitetssikring, er av betydning ikke bare for personen det gripes inn overfor, men også for den enkelte politibetjent som er ansvarlig for sine handlinger (Rønning 2017, s. 280). Feil kan medføre ansvar for den enkelte politibetjent, både arbeidsrettslig og strafferettslig. (Rønning, 2023, s. 247). Dette reguleres nærmere i arbeidsmiljøloven og straffeloven og behandles ikke videre her. Staten er forpliktet til å sikre at borgerne ikke utsettes for krenkelse av de rettigheter eller friheter som sikres gjennom den europeiske menneskerettskonvensjon, jf. artikkel 1. I dette ligger blant annet en plikt til å hindre at nasjonal praksis strider mot konvensjonen og krav til opplæring og kontroll av polititjenesten, samt å sanksjonere overtredelser (Rønning, 2017 s. 275).

Videre er det av betydning for politietaten at feil rettes opp. Politietatens generelle omtale og tillit i befolkningen er avhengig av hvordan politiet opptrer. Gjennom å rette opp feil kan man øke tilliten hos den som blir utsatt for inngrep, og andre som observerer og hører om politiets inngripen (Rønning 2017, punkt s. 281). Noen kan kanskje tenke at det å innrømme feil i tjenesteutøvelsen vil kunne svekke tilliten til politiet. Slike holdninger er det vanskelig å se at det er grunnlag for. Tillit skapes gjennom godt begrunnede handlinger, og ikke gjennom frykt for autoriteter (Rønning, 2023, s. 248).

Luftforsvarets modell til støtte for gode beslutninger (De tre L-ene), som er beskrevet under punkt 2.3.2, kan benyttes underveis som kontroll og støtte underveis i oppdrag. Modellen for god samhandling, som er beskrevet under punkt 2.3.3, kan tjene som redskap for håndtering av situasjoner der det oppstår svakheter og feil som kan få uakseptable konsekvenser.

At studentene unngår å gi tilbakemeldinger i frykt for at det kan redusere muligheten til å få jobb, står i kontrast til politiets mål om å være et moderne og kompetent politi som er fleksible og har evne til læring og utvikling (Politidirektoratet - Politiet mot 2025 – politiets virksomhetsstrategi, s. 16-17). En mangelfull tilbakemeldingskultur vil også kunne lede til tap av erfaringslæring, utvikling og kvalitetssikring av tjenesteutførelsen. Politietaten må jobbe for økt trygghet til å gi, få og dra nytte av, konstruktive tilbakemeldinger (Rønning, 2017, s. 302). Er det en eksisterende frykt for at handlinger i tjenesten kan få strafferettslige konsekvenser, kan en tildekningskultur styrkes. Det vil være svært skadelig, og vil hemme at man oppnår læring av det som kan anses som kritikkverdige, men ikke straffbart (Rønning, 2017, s. 302). Straffesporet er også utilstrekkelig i forhold til å lære av feil som gjøres i tjenesten (Myhrer, 2010). Luftforsvarets modell for vurdering av ansvarlighet - "Just culture", som er presentert under punkt 2.3.6, kan anvendes i forbindelse med opplæring, refleksjon og oppfølging.

Studentene forteller om bedre erfaringer med tilbakemeldinger på etterforskningsfeltet enn for ordenstjenesten. Dette samsvarer med funn i PhD-materialet. Her kommer det frem at kvalitetssikringen varierer, men at denne er betydelig bedre ved straffeforfølgelse, der både påtalemyndigheten og domstolen har en rolle, enn ved inngrep etter politiloven, hvor det i all hovedsak er den samme politibetjent som både beslutter hva som skal gjøres og som gjennomfører dette (Rønning, 2017).

Studentene forteller at det lett blir slik at de følger opp det andre politibetjenter har bestemt, og at det er vanskelig å si ifra om man mener oppdraget burde vært løst annerledes. Også dette samsvarer med PhD-materialet. Her kommer det frem at politibetjentene normalt følger opp det kollegaen har besluttet i situasjoner der vedkommende selv bare deltar i gjennomføringen av aktuell beslutning. Dette er problematisk sett i sammenheng med tilbakeholdenheten som eksisterer med å komme med kritiske merknader til kollegaens måte å utøve tjenesten på (Rønning, 2017).

Studentene forteller om baksnakking av politibetjenter som ikke opptrer slik de burde. Dersom det snakkes om det kritikkverdige, men ikke med den det angår eller noen som er overordnet, kan det være behov for en viss kulturendring. For å sikre en god skjønnsutøvelse, opprettholde og utvikle denne, er det nødvendig at det blir gitt tilbakemeldinger til den enkelte politibetjent (Rønning, 2017, s. 302).

Spesialenheten har gjort seg erfaringer som er tankevekkende i måte. Det uttales derfra at mange saker de har til behandling kunne ha vært unngått dersom ledere på ulike nivå i politiet eller påtalemyndigheten hadde tatt "den vanskelige samtalen" tidligere. Dette handler om å ta tak i rykter, snakk eller noe "alle visste" med den eller disse dette angår for derved å unngå kritikkverdige og straffbare opptreden (Spesialenheten for politisaker, 2020 s. 7).<sup>11</sup>

En god yringskultur vil legge til rette for erfaringslæring, slik at man sammen blir bedre. Det er synd å gå glipp av et potensiale for læring av frykt for at det kommer for en dag at ikke alt gikk helt etter boken. I tillegg til tap av faglig læring kan man også miste nødvendig korrigerende om man ikke er åpen for og tar godt imot tilbakemelding på jobben man gjør. Det kan være hensiktsmessig å merke seg følgende uttalelse fra Spesialenheten i årsrapporten for 2022: «Mange av våre straffesaker innen flere lovbruddkategorier

<sup>11</sup> Dette belyses nærmere under punkt 2.3 som omhandler redningshelikoptertjenesten

kunne vært unngått dersom det tidlig hadde vært tatt tak i avvikende atferd, uønsket språkbruk eller spesielle måter å arbeide på.» (Spesialenheten for politisaker, 2022 s. 5)

I forlengelsen av tilbakemelding ligger varsling, se arbeidsmiljøloven kapittel 2 A. Historien viser flere tilfeller av kritikkverdig opptreden fra politiansatte, der tilbakemelding, varsel eller mangel på dette har vært tema. Tilbake i tid vises det til den såkalte Politivoldsaken i Bergen (Nordhus og Vogt, 1981),<sup>12</sup> og i de senere år kan Monica-saken<sup>13</sup>, Erik Jensen-saken<sup>14</sup> og Sjøvold-saken<sup>15</sup> tjene som eksempler på tilfeller der tilbakemelding og varsel har vært sentrale tema. I en helt fersk undersøkelse gjennomført av Politiforum kommer det frem at 58,6 % mener at politiet er preget av en frykktkultur når det kommer til å ytre sin mening internt eller eksternt. I samme undersøkelse kommer det frem at 59,3 % har unnlatt å ytre seg fritt internt av frykt for at det skal få konsekvenser for egen karriere.<sup>16</sup>

Som tidligere nevnt fattet Politiets fellesforbund tilbake i 2016 vedtak om å råde medlemmer til ikke å varsle om kritikkverdige forhold på tjenestestedet. Dette basert på erfaringer med belastninger varsel kan medføre.<sup>17</sup> Luftforsvarets veileder for helhetlig debrief, presentert under punkt 2.3.5 kan anvendes for systematisk evaluering der trygghet, tillit og engasjement sikres.

Det fremgår av det europeiske etiske regelverket for politiet (European Code of Police Ethics) del V, A nr. 39 at politipersonell skal utføre ordre som er korrekt utstedt av deres overordnede, men skal pliktmessig avholde seg fra å utføre ordre som er klart ulovlige og skal kunne rapportere om slike forhold uten å frykte for å bli utsatt for sanksjoner. Videre fremgår det av arbeidsmiljøloven kapittel 2 A-1, 1. ledd at arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten. Arbeidsgiver har på sin side plikt til å sørge for at varselet blir tilstrekkelig undersøkt innen rimelig tid, jf. arbeidsmiljøloven § 2 A-3, 1. ledd. Av bestemmelsens 2. ledd fremgår det at arbeidsgiver særlig skal påse at den som har varslet har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, og skal dersom det er nødvendig sørge for tiltak som er egnet til å forebygge gjengjeldelse.

Det vises også til politiinstruksen § 6-4, 1. ledd, hvor man som politibetjent skal opptre slik at man fremmer den etiske standard og faglige dyktighet både hos den enkelte og i etaten som sådan. Man skal også bidra til at det indre samarbeid blir så godt som mulig og så åpent som tjenesten tillater. Videre sies det i bestemmelsens 2. ledd at man uten opphold skal melde til foresatt dersom man kommer til kunnskap om at en annen politibetjent har begått en ulovlig handling i tjenesten, og at man som hovedregel er pliktig til å forklare seg om kollegaens forhold.

Mens denne rapporten skrives, er det en sak under behandling i rettsapparatet som omhandler spørsmålet om grensdragningen mellom rettmessig og urettmessig maktbruk under politiets tjenesteutøvelse.<sup>18</sup> Tiltalte ble frifunnet i tingretten, men Spesialenheten anket frifinnelsen inn for

---

<sup>12</sup> [Politivoldsaken i Bergen: Norgeshistoriens største forskningssvindel?](#)

<sup>13</sup> [Monika-saken – Arbeidsgivers håndtering av Robin Schaefers varsling \(regjeringen.no\)](#)

<sup>14</sup> [rapport-fra-evalueringsutvalget.pdf \(politiet.no\)](#)

<sup>15</sup> [gjennomgang av varslingsak – Politiet.no](#)

<sup>16</sup> [Seks av ti politiansatte mener politiet er preget av en frykktkultur \(politiforum.no\)](#)

<sup>17</sup> [Fortsatt ikke trygt å varsle i norsk politi \(politiforum.no\)](#)

<sup>18</sup> [Legger ned påstand om straff i retts sak hvor politibetjent er tiltalt for vold på Kongsberg – NRK Oslo og Viken – Lokale nyheter, TV og radio](#)

lagmannsretten.<sup>19</sup> Saken skal behandles i april neste år.<sup>20</sup> Temaet tilbakemelding synes relevant også i denne saken, da det er stilt spørsmål om manglende inngripen fra andre politibetjenter på stedet, at bevis ble slettet av politiet og at det etterpå ble skrevet rapporter som ikke samsvarer med det videoopptak av hendelsen viser.<sup>21</sup> Det ble gitt forelegg for sletting av videoopptaket<sup>22</sup> og feil og mangler i rapportskrivningen ble påpekt av Spesialenheten og vurderingen ble sendt til aktuelt politidistrikt for administrativ vurdering.<sup>23</sup>

Også internasjonalt er det flere saker der politiets bruk av makt kritiseres, og det blir stilt spørsmål ved dens legitimitet. Det argumenteres for at tilbakeholdenhet med å gi tilbakemelding eller melde fra om unødvendig maktanvendelse (Code of Silence) og manglende kulturendring nødvendiggjør forskning på feltet (Ivković, Maskály, Kule & Habermeld 2022).

Konsekvenser manglende tilbakemeldinger har for rettssikkerheten til borgerne vil bli behandlet videre i forskningspublikasjoner.

## 6. Implementering og monitorering av fremgangsmåte for økt tilbakemeldingskompetanse

Den fremgangsmåten vi anvender er inspirert av flere aspekter ved BIG5, samt andre relevante modeller som utfyller BIG5. Modeller fra redningshelikoptertjenesten vil også bli anvendt.

### 6.1 Rammevilkår for å gjennomføre tilbakemelding

Modellen for tilbakemelding gjennomføres i operative emner på første og tredje studieår. Det er flere øvelser i de operative emnene, hvilket gir gode forutsetninger for bruk av modellen.

Vi har et genuint ønske om å sette studentene i fokus, fremme deres læring og åpne for at de gir tilbakemelding til oss som undervisere.

Det er viktig å skape et godt læringsmiljø og legge til rette for en god tilbakemeldingskultur i utdanningen og i praksis. Vi tydeliggjør derfor at vårt formål med å anvende modellen er at de skal bli gode, sammen.

Anvendelsen av modellen anses som lite ressurskrevende. Etter en kort innføring om dens formål, innhold og struktur vil bruken av den i stadig større grad overlates til studentene. Når de erfarer effekten av modellen, antas prosessen etter hvert å bli selvgående, basert på erfaringer fra våre informanter.

### 6.2 Plan for implementering

#### 6.2.1 Teoriundervisning

Intervjuet med B3-studentene viste tydelig at de følte behov for undervisning om hva tilbakemeldinger er, hvordan de kan gis og tas imot, hva som fremmer og hemmer tilbakemeldinger og hvilken funksjon tilbakemeldinger kan ha, herunder hvilke konsekvenser det kan ha om kulturen vanskeliggjør et godt tilbakemeldingsklima.

---

<sup>19</sup> [Anker frifinnelse av voldstiltalt politibetjent i Kongsberg – NRK Oslo og Viken – Lokale nyheter, TV og radio](#)

<sup>20</sup> [Dato for ankebehandling i Kongsberg-saken er bestemt – NRK Oslo og Viken – Lokale nyheter, TV og radio](#)

<sup>21</sup> [Advokat Marius Oscar Dietrichson reagerer på håndteringen politivolden i Kongsberg – NRK Oslo og Viken – Lokale nyheter, TV og radio](#)

<sup>22</sup> Spesialenheten sak nr. 13469218 653/22-123

<sup>23</sup> Spesialenheten sak nr. 15904850 650/22-123

Studieåret 2023/2024 ble tilbakemeldingskompetanse og -kultur tatt inn som tema på politidagen som arrangeres for B1-studentene ved studiestart. Dagen er ment som en introduksjon til studiet og yrkesrollen studentene skal inn i, og har ulike poster med utvalgte tema som operativt politiarbeid og beredskap, etterforskning og læringsmiljø. De er samlet klassevis på de ulike postene og på posten «læringsmiljø» fikk studentene høre litt om prosjektet vårt og hvordan implementeringen skjer ved PHS. Økten var lagt opp slik at studenten var aktive med refleksjoner og summeoppgaver i gruppe og drøftinger i plenum. Studentene fikk anledning til å drøfte hvordan de ønsket å få tilbakemelding som del av dette opplegget.

Informasjonen som ble gitt studentene på politidagen ble fulgt opp ved introduksjonen til det emnet Politipatruljen (PATRULJE01), og studentene ble informert om hvordan tilbakemelding tas inn som tema i undervisning og øvelser. Gjennom studieåret er det et ekstra fokus på B1-studentenes læringsmiljø gjennom arbeid med kjøreregler for basisgruppene, klassens time, oppfølgingsmøter møter med tillitsvalgte, spørreundersøkelse blant studentene mv. I dette arbeidet er det en kopling til prosjektet både tematisk og ved at prosjektdeltaker er en av de ansvarlige for arbeidet med læringsmiljø.

Arbeidet følges opp i emnet OPERATIV03 ved at studentene informeres om hvordan tilbakemelding skal tas inn som tema i teoriundervisning og ved øvelser. Studentene presenteres funn fra prosjektet med formål om å synliggjøre behovet for tilbakemeldingskompetanse og motivere til læring og utvikling basert på konsekvensene en dårlig tilbakemeldingskultur kan ha. Ettersom vi i prosjektet har hatt hovedfokus på tilbakemeldinger innenfor det operative feltet, vil modellen vi har utviklet anvendes gjennomgående i de operative emnene. Tidlig i studieåret har studentene en leksjon i sosialpsykologi med fokus på sosial interaksjon (basert på litteratur av Phelps, Moss & Larsen, 2017). I denne leksjonen blir psykologisk trygghet som fenomen berørt, med blant annet referanse til Edmondson og kollegers arbeid og vårt utviklingsprosjekt på tilbakemeldingskompetanse og tilbakemeldingskultur. Ved oppstart av undervisningen i simulator jobbes det også med å legge grunnlag for et godt og trygt læringsmiljø, der tilbakemeldingskultur er sentralt.

Tilbakemelding er også egnet som tema i emnet Politi, samfunn og etikk (SAMETIKK01). Vi har flere leksjoner første semester hvor etikk og hvordan man bør/kan/skal handle i ulike situasjoner er sentrale. I Diderichsen (2011) er dette med lojalitet, kameraderi og korpsånd beskrevet. I leksjonen som omhandler dette er det naturlig å trekke inn tilbakemelding og hvordan man både gir og tar imot ulike former for tilbakemelding. Ved tidligere leksjoner har det vært diskutert ulike scenario og dilemmaer, hvor det å skulle si ifra kan fremstå som veldig vanskelig eller nærmest umulig. Ved å tilføre tilbakemeldingskompetanse allerede første semester, kan studentene få et teorigrunnlag, som igjen danner grunnlag for å praktisere tilbakemelding i øvelser. Denne kompetansen vil bli svært nyttig når de skal ut i sitt praksisår, hvor mange av våre informanter nettopp påpeker at tilbakemelding er av svært varierende grad og omfang, og at det i mange tilfeller kan føre til usikkerhet, følelse av avmakt og spørsmål om brudd på rettsikkerheten til de som håndteres av politiet.

I emnet SAMETIKK03 kan tilbakemelding knyttes til temaene politikultur, yringsklima og “Code of Silence”. Vi kan bidra med teori og kunnskap fra prosjektet som knyttes direkte opp mot eksisterende litteratur i emnet. Funn fra prosjektet presenteres studentene i et undervisningsopplegg knyttet til “Code of Silence”. På sikt kan man også se om noe av dagens litteratur bør erstattes med andre bidrag, eksempelvis artikler som produseres som del av vårt utviklingsprosjekt.

I emnet OPPGAVE03 (bacheloroppgaven) presenteres prosjektet, og studentene blir invitert til å skrive bacheloroppgaver innenfor tema tilbakemeldingskultur/tilbakemeldingskompetanse. Som tidligere vist hadde vi studieåret 2022/23 seks studenter som skrev bacheloroppgaver knyttet til prosjektet. Deres oppgaver inngår i prosjektets datamateriale og oppgavene ligger som vedlegg i denne rapporten. For studieåret 2023/24 har vi gitt en introduksjon til prosjektet og invitert studenter inn i prosjektgruppen for å skrive sine bacheloroppgaver. Dette er et arbeid som pågår og vi har fått studenter med i prosjektet, men vet ikke i skrivende stund hvor mange som velger å skrive bacheloroppgave om tilbakemeldingskultur/kompetanse.

### 6.2.2 Bevisstgjøring, refleksjon og deling

Vi erfarte at intervjusituasjonen bidro til at studentene ble mer bevisst hva tilbakemelding handler om, noe som stimulerte til refleksjon og deling av erfaringer i intervjusituasjonen. Dette bidro til at studentene kunne komme med innspill på hvordan vi som utdanningsinstitusjon bør legge til rette for at studentene skal få kompetanse i å gi og ta imot tilbakemelding. En slik innsikt kan i neste omgang bidra til en god tilbakemeldingskultur i utdanningen og yrket.

Vi gir derfor tilbud til alle B3-studentene om å møte representanter for prosjektgruppen etter samme modell som intervjuene ble lagt opp. Vi gjennomfører samtaler med studentene og ønsker å bruke samtalen som et virkemiddel for å få i gang/opprettholde en refleksjonsprosess. Vi vil spørre dem om hva de tenker om å gi og få tilbakemeldinger, samt hvilke erfaringer de har om temaet fra praksisåret. Målet er å få refleksjons- og delingsprosesser i gang, slik at de er rustet for selv å stå for tilbakemeldingene i forbindelse med øvelser. Vi vil også be dem komme med innspill på hvordan de mener at kompetanse i tilbakemelding bør inkluderes i utdanningen.

Under gruppesamtalene tas det notater som kan danne grunnlag for videreutvikling og utvidelse av prosjektet. Det kan eksempelvis bli aktuelt å kontakte studenter som utmerker seg med erfaringer og refleksjoner for eventuelle dybdeintervju.

Samtalen med B3-studentene bør tilstrebes gjennomført før første øvelse der tilbakemeldingene skal være studentstyrt.

Det vil etter planen gjennomføres lignende gruppesamtaler med B1-studentene med fokus på tilbakemeldingskompetanse mot slutten av studieåret, som en ytterligere forberedelse til praksisåret.

### 6.2.3 Øvelser

#### 6.2.3.1 Innledning

Studentstyrt tilbakemelding vil primært anvendes i øvelser innenfor operative emner på første og siste studieår. Retningslinjer for dette fremkommer nedenfor, samt en redegjørelse for hvordan en slik form for tilbakemelding kan gjennomføres, herunder hvilken rolle faglærer og studenter har.

#### 6.2.3.2 Retningslinjer for studentstyrt tilbakemelding:

Vi har utviklet retningslinjer for studentstyrt tilbakemelding på grunnlag i studentenes innspill under intervju, og disse er videre justert etter utprøving i forbindelse med øvelser. Vi satte et klart mål for tilbakemeldingsseansen, nemlig at studentene skal bli gode sammen, og anser det som viktig å ha fokus på dette gjennomgående i prosessen. Det er viktig med en klar og enkel struktur på tilbakemeldingene,

og det er behov for retningsgivere i prosessen. Mål, struktur og retningsgivere for prosessen ble formidlet for studentene både skriftlig og muntlig før øvelsen og tilbakemeldingsseansen, og gjentatt ved behov. Dette er viktig for at studentene skal få tak på modellen og oppnå målet med denne.

#### **Mål:**

Målet med den studentstyrte tilbakemeldingen er å gi verktøy for, og trening i, å gi og ta imot tilbakemeldinger. Vi skal bli bedre rustet og så gode som mulig

Motto: «Vi skal gjøre gode ting sammen»

#### **Struktur:**

1. Behov for å avreagere først?
2. Begynn med noe du synes ble mestret godt og hvorfor (positivt)
3. Ta så frem noe du mener bør forbedres, hvorfor og hvordan (konstruktivt)

Lurer du på hvorfor kollegaen din gjorde som vedkommende gjorde, spør hvorfor

4. Kort dialogbasert oppsummering med fokus på læring

#### **Retningsgivende for prosessen:**

- Ha fokus på profesjonsutøvelsen
- Alle som deltar, er likeverdige teammedlemmer. Rollen som faglærer er ikke sentral
- Du må mene det godt, og synliggjør det gjerne
- Er du usikker på hvordan du skal formulere deg, gi tilbakemeldingen på en måte som du selv hadde ønsket å få den (og gi gjerne uttrykk for det)
- Vær klar, tydelig og konkret
- Unngå «kødding»

#### *6.2.3.3 Praktisk gjennomføring*

Etter at oppdraget er gjennomført, legges det til rette for en tilbakemeldingsseanse. Denne starter med de som har vært i aksjon. Disse skal stå eller sitte i ring, slik at de har oppmerksomheten rettet mot hverandre og ikke eventuelle observatører. Vi erfarte at dette var særlig viktig, da studentene ellers hadde en tendens til å snakke til faglærerne fremfor hverandre.

Første punkt er en defuse, slik at stressopplevelse og emosjonelle reaksjoner som måtte oppstå kan ivaretas hvis det er behov for det. Denne delprosessen er mindre detaljert og grundig enn det som tidligere er beskrevet for luftforsvaret, og fasiliteres (fremmes) bare ved at deltagerne selv kommer med spontane reaksjoner eller at faglærer spør hvordan de opplevde å gjennomføre øvelsen.

Dernest starter selve tilbakemeldingsseansen ved at patruljen snakker om det som fungerte bra, og hvorfor, før de går over til punkter der det ses et potensiale for forbedring. Det er viktig at denne strukturen følges, da vi så at studentene hadde en tendens til først å trekke frem det som eventuelt ikke fungerte så bra.

Etter at patruljen er ferdig, kan markører eller observatører komme med tilbakemeldinger. Også her er det viktig å presisere at den som gir tilbakemelding henvender seg direkte til mottaker av tilbakemeldingen. Ellers kan markørene/observatørene ha en tendens til å henvende seg til faglærerne og omtale den enkelte i patruljen som «han» eller «hun» i stedet for «du», og patruljen som «de» og «dem» i stedet for «dere». Observatørene kan få ansvar for å nedtegne tilbakemeldingene. Dette har et dobbelt



formål. For det første å sikre at mottakeren av tilbakemeldingene (patruljen) får mulighet til videre refleksjon og læring. Dernest er målet å ansvarliggjøre medstudentene og skape engasjement ved en slik oppgavefordeling. Vi fikk tilbakemeldinger fra medstudenter at de mente de fikk med seg mer av det som skjedde og lærte mer ved å få en rolle der de skulle gi tilbakemeldinger til patroljen. Det er viktig å legge til rette for, og ta vare på, et slikt engasjement. Man kan gi studentene fokuspunkter for å hjelpe dem i observasjonsrollen.

Faglærere må være til stede under hele prosessen for å påse at planen følges og at eventuelle behov for supplering eller korrigerende av det som blir sagt dekkes. Dette for å sikre at kvaliteten på tilbakemeldingene er i tråd med de faglige aspektene ved øvelsene. Blant annet er det hensiktsmessig for å motvirke innslag av det som kalles Dunning-Kruger-effekten, som innebærer at de som presterer dårlig ofte ikke er klar over manglende ferdigheter (Dunning, 2011). Dette gir igjen en mangelfull vurdering av egen prestasjon og kan prege deres vurdering av medstudenters prestasjoner.

Modellen vi har utviklet etterstreber å ivareta de faktorene som kreves når studenter skal lære en profesjonsutøvelse gjennom simulert trening. Dette finner vi støtte for blant annet hos Fey, Scrandis, Daniels og Haut (2014). De viser nettopp til at en slik form for debrief krever ferdigheter, struktur, og planlegging, slik at det blir en balanse mellom kritisk feedback og psykologisk trygghet.

#### *6.2.3.4 Øvelser der modellen skal anvendes*

Ettersom prosjektet er rettet mot operative emner, vil modellen for tilbakemelding primært anvendes under øvelser i PATRULJE01 og OPERATIV03. Etter ønske fra ETTERFORSKNING03 anvendes modellen også i en øvelse der. For studieåret 2023/2024 vil dette omhandle følgende øvelser:

##### PATRULJE01:

- Øvelse 1: Bråk i pølsekø (situasjon 1) og husbråk (situasjon 2)
- Øvelse 2: Bråk på offentlig sted (digital øvelse)
- Øvelse 3: Stress
- Øvelse 4: Husbråk (situasjon 1) og bekymringsmelding (situasjon 2)
- Øvelse 7: Helhet

##### OPERATIV03:

- Øvelse "Konflikt"
- Øvelse "Tosporet system"
- Øvelse "Hatkrim"
- Øvelse "Psykiatri"
- Øvelse "Forhandling"
- Øvelse "Helhet"

##### ETTERFORSKNING03:

- Avhørsøvelse

#### 6.2.3.5 Innlagte utfordringer

Vi vil etter hvert vurdere å legge inn utfordringer i øvelser der noen av studentene får instruksjon om å opptre på måter som de bør få tilbakemelding på, eksempelvis at de går for høyt ut eller er for passive i oppdragsløsningen. Formålet er å utfordre de andre studentene: Identifiserer studentene det? Tør de å si ifra? Hvordan sier de ifra?

Dette kan også gjøres andre veien: Noen studenter kan instrueres til å være urimelig i sin tilbakemelding for å teste om den som får tilbakemeldingen tør å si ifra tilbake. Forutsetningen for at vi kan legge inn slike utfordringer er at alle studentene på forhånd er orientert om at noen øvelser kan ha innslag av utfordringer av forskjellig karakter.

#### 6.2.4 Faglærers/veileders rolle

Under den studentstyrte tilbakemeldingen skal rollen som faglærer være noe tilbaketrasket. Som nevnt under punkt 6.2.3.3 supplerer faglærer studentene og gir innspill der det er behov for det. Vår erfaring er at tilbakemeldingsseansen i patruljen med supplement fra observatører i stadig større grad er av slik faglig kvalitet at behovet for supplement eller korrigerende fra vår side blir redusert betydelig sammenlignet med rent lærerstyrt tilbakemelding. Studentene viser seg å ha meget god kompetanse når de får jobbet sammen og overfor hverandre gitt uttrykk for hvordan oppdraget ble løst.

Det er viktig å formidle til studentene at de også underveis i oppdragsløsningen må ha fokus på å gi og ta imot tilbakemeldinger, slik at jobbutførelsen blir så god som mulig.

Faglærer har også overordnet ansvar for å ivareta de relasjonelle aspektene ved prosessen, slik at nødvendige justeringer av dynamikken i gruppen gjøres ved behov. Det kan oppstå situasjoner der noen studenter blir for dominerende eller passive, eller at tilbakemeldinger gis eller tas imot på måter som blir mindre gode, i verste fall destruktive. Med henblikk på Luftforsvarets modell for helhetlig debrief innehar således lærerne ved PHS en veilederfunksjon som både fasiliterer de faglige og relasjonelle aspektene ved vår modell.

#### 6.2.5 Studentenes tilbakemelding på arbeidsformen

Når temaet er tilbakemelding er det selvsagt av sentral betydning at studenten får mulighet til å gi tilbakemelding på hva de synes om tilbakemeldingsseansen. Det er mange øvelser der studentstyrt tilbakemelding skal anvendes, og studentene vil direkte i etterkant av denne spørres om hvordan det fungerer. I tillegg vil vi gjennomføre en mer omfattende evaluering av en øvelse i høstsemesteret og en i vårsemesteret der studentene bes om å gi tilbakemelding anonym gjennom en spørreundersøkelse i det digitale verktøyet "Forms". I spørreundersøkelsen vil vi inkludere noen utvalgte sjekkpunkter som studentene kan respondere på.

### 6.3 Oppsummering av modellen for tilbakemelding

Vi har utviklet en modell for studentstyrt tilbakemelding. Kjernen i modellen er at studenter som har vært i aksjon som politi først skal få anledning til å reflektere over, og gi uttrykk for, hvordan oppdraget ble løst, men særlig fokus på det som fungerte godt og hvor det er potensiale for forbedring. Deretter kan medstudenter gi sine tilbakemeldinger med samme fokuspunkter før faglærere ved behov kommer med supplerende og korrigerende tilbakemeldinger. Modellen er utviklet på grunnlag av flere modeller som

omhandler tilbakemelding, spesielt den såkalte BIG5-modellen, samt et omfattende empirisk datamateriale og erfaringer vi har gjort oss ved utprøving. En forutsetning for at modellen skal fungere, er at man setter seg inn i verdigrunnlaget modellen bygger på, og respekterer dette, før man anvender modellen.

## 7. Avslutning

I innledningen vises det til flere forhold som synliggjør viktigheten av å inneha god kompetanse i å gi og ta imot tilbakemeldinger. Det vises også til konsekvenser en mangelfull eller dårlig tilbakemeldingskultur kan ha, for den enkelte politibetjent, politiet som etat og for samfunnets borgere.

Gjennom modellen vi har utviklet har vi som mål å legge til rette for at studentene skal bli gode på å gi og ta imot tilbakemeldinger på en trygg og hensiktsmessig måte har klar sammenheng med politiets etiske retningslinjer,<sup>24</sup> hvor krav til integritet, åpenhet, habilitet, respekt, medarbeiderskap, lederskap og mot trekkes frem. Politiets verdigrunnlag<sup>25</sup> er også direkte relevant, men sine krav om at man skal være modig, vise respekt, være helhetsorientert og tett på. Kjernen i vår modell er det faglige fokus, og dette kan ses i sammenheng med Politihøgskolens verdi “Jeg er kunnskapssøkende”. Gjennom studentstyrt tilbakemelding kan studentene svare til fokuset vi har på Politihøgskolen om å være lærevillig, kritisk tenkende, utvikle kunnskap best sammen med andre og anerkjenne behovet for ny og oppdatert kunnskap.<sup>26</sup> Å bli bedre i lag er gjennomgående i vår modell. Vi ser også at modellen har klare forbindelser til kompetanseområdene studentenes egnethet skal vurderes ut fra, nærmere bestemt samhandling, åpenhet og inkludering, modenhet, handlekraft, analytisk evne og integritet.<sup>27</sup>

Gjennom bruk av modellen kan vi gjennom politiutdanningen komme i møte behovet for kompetanse som Spesialenheten i følgende uttalelse peker på: «Mange av våre straffesaker innen flere lovbruddkategorier kunne vært unngått dersom det tidlig hadde vært tatt tak i avvikende atferd, uønsket språkbruk eller spesielle måter å arbeide på» (Spesialenheten for politisaker, 2022 s. 5).

### 7.1 Forslag til tiltak

#### 7.1.1 Undervisning og erfaringsdeling

I innledningen av studieåret for B1 foreslår vi at det avsettes ressurs til et fire timers opplegg der studentene i time 1 og 2 gjøres kjent med modellen vi har utviklet og den teoretiske og erfaringsbaserte kunnskapen denne bygger på. Formålet er å danne grunnlag for god tilbakemeldingskompetanse som igjen kan legge til rette for en sunn tilbakemeldingskultur. I time 3 og 4 presenteres studentene for hendelser basert på vårt materiale, der de i grupper skal reflektere over om og hvordan tilbakemeldinger bør gis.

Når det gjelder B3, foreslår vi likeledes at det avsettes ressurs til et fire timers opplegg med teori i time 1 og 2 og deling av praksiserfaringer i time 3 og 4. I en overgangsperiode vil presentasjonen for B1 og B3 være nokså lik, men når studentene som kommer tilbake fra praksis har blitt kjent med modellen i B1, tenker vi at presentasjonen kan gjøres noe mer avansert og knyttet til deres praksiserfaringer. Time 3 og 4 består av en samtale med studentene, der de kan dele erfaringer de har fra praksisåret om temaet og reflektere over disse i fellesskap. Slik kan vi åpne opp for erfaringsdeling, bevissthet om temaet og legge til rette for trygghet omkring ytringer.

<sup>24</sup>[etiske-retningslinjer-for-politiet.pdf](#)

<sup>25</sup> [Medarbeiderplattform – Politiet.no](#)

<sup>26</sup> [Ny verdi: Jeg er kunnskapssøkende \(sharepoint.com\)](#)

<sup>27</sup> [Egnethetsvurdering - Politihøgskolen \(politihogskolen.no\)](#)

På våren gjennomføres et tilsvarende opplegg for begge studietrinn, med to timer teoriundervisning der vi går grundigere inn i modellene som er presentert i denne rapporten. I de påfølgende to timene presenteres studentene for caser av noe mer krevende karakter, som er tilpasset det de kan vente seg i praksisåret (for B1) og yrket (for B3).

Det er viktig å få en dialog med studentene om modellene, og at alle får mulighet til å uttale seg. Vi ser derfor behov for at klassen deles i to, slik at vi har to basisgrupper til stede i gjennomføringen. Dette gjelder både B1 og B3.

Man kan også tenke seg temadager for B1 og B3, med undervisning og øvelser en hel dag, slik at studentene får tid til grundigere refleksjoner og praktisering av modellene vi bygger på i vår modell for tilbakemeldinger.

#### 7.1.2 Studenter med behov for oppfølging

Både i forrige og inneværende studieår er det studenter som har fortalt om erfaringer fra praksisåret som vi vurderer å være av alvorlig art. Gjennom samtalen studentene inviteres inn til ser vi at det kan være behov for oppfølging av noen studenter, men vi kan ikke utelukke at noen unnlater å dele erfaringer som de har behov for oppfølging på. Det må formidles til studentene at de kan ta kontakt for å snakke om erfaringene og få råd om videre håndtering, og tilbudene for dette ved Politihøgskolen må synliggjøres for studentene ved studiestart.

#### 7.1.3 Arbeidskrav

Vi foreslår at det legges inn et arbeidskrav som omhandler tilbakemeldingskompetanse på alle studietrinn. I B1 kan arbeidskravet hovedsakelig knyttes til teori og egne opplevelser i øvelsessammenheng. I B2 kan arbeidskravet knyttes til studentenes erfaringer med tilbakemeldinger i praksis, og i B3 kan dette løftes videre gjennom fordyping i teori og refleksjon over utviklingen studenten har hatt gjennom studieårene.

#### 7.1.4 Utvikling av læringsutbyttebeskrivelser - LUB

Vi foreslår videre at det legges inn læringsutbyttebeskrivelse som omhandler kunnskaper og ferdigheter i tilbakemelding inn i planverket. Et alternativ er å konkretisere allerede eksisterende LUB-er i operative emner og etikk.

Nedenfor nevnes et utvalg læringsutbyttebeskrivelser som anses relevante i denne sammenheng:

Fra programplanen: Innledning, punkt "Læringsutbytte":

- kan reflektere kritisk over alle sider ved egen profesjonsutøvelse og videreutvikle denne (ferdigheter)
- kan utveksle synspunkter og erfaringer med kollegaer og relevante aktører som ledd i utvikling av god praksis (generell kompetanse)

Fra programplanen, emnet Politipatruljen (PATRULJE02)

- kan på utvalgte oppdrag vurdere oppdragsløsningen, og sikre at den blir gjennomført på en forholdsmessig og forsvarlig måte der det kun brukes den makt som er nødvendig

Fra programplanen, emnet SAMETIKK03

- kan gjenkjenne og følge opp tjenestehandlinger som strider mot politiets verdier og norsk lov, herunder også korruperte handlinger og praksiser

Fra programplanen, emnet OPERATIV03

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

## Referanser

- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Dahl, O., Damen ML., Bjørkelo, B., Meling, C. & Jensen, M. (2023). The Role of Verbal Feedback in the Police: A Scoping Review. *Vocations and Learning* 16. (s.227–250). <https://doi.org/10.1007/s12186-023-09316-z>
- Derås, M. (2023) *Tilbakemeldingskompetanse i politiet* [Bacheloroppgave]. Politihøgskolen.
- Diderichsen, A., (2011) *Etik for politifolk*. Frederiksberg, Samfunnslitteratur.
- Donner, C. M., Maskaly, J. & Thompson, K. N. (2017) Self-control and the police Code of Silence: Examining the unwillingness to report fellow officers' misbehavior among a multi-agency sample of police recruits. *Journal of Criminal Justice*. Vol. 56. (s.11–19). <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jcrimjus.2017.10.002>
- Eckhoff T. & Smith, E. (2019) *Forvaltningsrett*. 11. utgave. Universitetsforlaget.
- Edmondson, A. (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 44 (2). (s. 350-383). <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. & Lei, Z. (2014) Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 1:23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- FN-Sambandet (u.å) *FNs bærekraftsmål*. Hentet 25. September 2023 fra [FNs bærekraftsmål](#).
- Frazier, M. L., Fainschmidt, S., Klinger, R.L., Pezehkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology* (70). (s. 113-165).
- Fey, M.K., Scandis, D., Daniels, A. & Haut, C. (2014). Learning Through Debriefing: Students' Perspectives. *Clinical Simulation in Nursing*. Vol. 10, No. 5 (s 249-256). <https://doi.org/10.1016/j.ecns.2013.12.009>
- Grunnloven (1814) *Kongeriket Norges Grunnlov* (LOV-1814-05-17). Lovdata. [Kongeriket Norges Grunnlov -Lovdata](#)
- Hanserud, S. M & Røberg, T. (2023) *Politiets tilbakemeldingskultur – Hvordan oppleves tilbakemeldingskulturen i politiet og hvordan kan den påvirke politiets oppdragsløsning?* [Bacheloroppgave]. Politihøgskolen.
- Hjelmevoll, S. (2023) *Tilbakemeldingskultur i politiet*. [Bacheloroppgave]. Politihøgskolen.
- Hovik, A. M. & Gåsvand, M. (2003) *BIG5 i politiet – En øyeåpner?* [Bacheloroppgave]. Politihøgskolen.
- Ivković, S. K., Maskály, J., Kule, A. & Haberfeld, M. M. (2022), The Pressing Need to Study the Code of Silence. In *Police Code of Silence in Times of Change*. (s. 1-16). [The Pressing Need to Study the Code of Silence | SpringerLink](#)
- Kvalnes, Ø. (2019). *Ytringsklima*. Cappelen Damm Akademisk.
- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67(4). (s. 371-378). <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0040525>
- Myhrer, T. G. (2010) Kontroll og korreksjon av polititjenesten: straffesporets utilstrekkelighet. I *Tillit til politiet*, Runhovde, S. R. (red). Politihøgskolen
- Nordhus, G. & Vogt, E. D. (1981) *Volden og dens ofre – en empirisk undersøkelse*. Cappelen.
- Phelps, J. M., Moss, S. M. & Larsen, N. M. L (2017). Sosial interaksjon. I Phelps, J. M., Larsen, N. M. L & Singh, M. *Kommunikasjon og konflikthåndtering i operativt politiarbeid: Sosialpsykologiske perspektiver*. (s. 71-110). Universitetsforlaget.
- Politiloven (1995) *Lov om politiet* (LOV-2023-04-28-11) Lovdata. [Lov om politiet \(politiloven\) - Lovdata](#)
- Politiet (u.å.) *Politiets medarbeiderplattform?* [Medarbeiderplattform – Politiet.no](#)

- Politidirektoratet (2023) *Politiet mot 2025 – politiets virksomhetsstrategi*. [politiets-virksomhetsstrategi-2023-2025.pdf](#)
- Politi­høgskolen (2023) Retningslinjer for bærekraft. [Retningslinjer-for-bærekraft\\_rettet-av-rektor\\_med-PHS-logo.docx \(sharepoint.com\)](#)
- Politi­høgskolen (2023) Handlingsplan for bachelor – Politiutdanning for 2023. <https://www.politihogskolen.no/globalassets/for-studenter/regelverk-og-innholdet-i-bachelor/rammeplan-og-programplaner/programplan-bachelor-politiutdanning-forste-studiear-2023-2026-politihogskolen.pdf>
- Politi­høgskolen (2023) Programplaner (PATRULJE03, SAMETIKK03, PATRULJE02). <https://www.politihogskolen.no/globalassets/for-studenter/regelverk-og-innholdet-i-bachelor/rammeplan-og-programplaner/programplan-bachelor-politiutdanning-forste-studiear-2023-2026-politihogskolen.pdf>
- Politi­høgskolen (2022) Politi­høgskolens strategi for forskning og utvikling 2023-2025. [Vår strategi - Politi­høgskolen \(politihogskolen.no\)](#)
- Politi­høgskolen (2015) *Det europeiske etiske regelverket for politiet. Politiets etiske retningslinjer*. Norsk utgave. [Recommendation-Rec200110\\_European-Code-of-Police-Ethics\\_Norwegian.pdf \(hrea.org\)](#)
- Politi­høgskolen (u.å.) *Strategi 2022-2025*. [strategi-2022-2025-politihogskolen.pdf](#)
- Politi­høgskolen (u.å.) Egnethetsvurdering. Hentet 25. September 2023. [Egnethetsvurdering - Politi­høgskolen \(politihogskolen.no\)](#)
- Rolleforståelsesutvalget (2022) *Politi og rolleforståelse. Forholdet mellom politiet og Norsk narkotikapolitiforening*. [Politi og rolleforståelse \(regjeringen.no\)](#)
- 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. og Burke, C.S. (2005). *Is there a «Big Five» in teamwork?* Small group research, 36(5). (s. 555-559). Sage Publications. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Skolnick, J. (2002) Corruption and the Blue Code of Silence. *Police Practice and Research*, Vol. 3, No 1, (s. 7-19). <https://doi.org/10.1080/15614260290011309>
- Spesialenheten for politisaker (2022) *Årsrapport 2022*. [Spesialenheten for politisaker – Årsrapport 2022](#)
- Spesialenheten for politisaker (2020) *Årsrapport 2020* [Spesialenheten for politisaker – Årsrapport 2020](#)
- Westmarland, L. (2005) Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence. *Policing and Society*. Vol 15, No 2, (s. 145-165). <https://doi.org/10.1080/10439460500071721>
- Wieslander, M. (2021a). Tystnadskultur och visseblåsare. I Graner, R og M. Wieslander (Red.): *Etiska perspektiv på polisarbete*. (s. 197-214). Studentlitteratur. Lund.
- Wieslander, M. (2021b), Challenging and destabilizing official discourses: irony as a resistance resource in institutional talk. *Culture and Organization*. Vol. 27, No. 1, (s. 16-32). <https://doi.org/10.1080/14759551.2019.1699093>
- Wieslander, M. (2019) Learning the (hidden) silence policy within the police. *Studies in continuing education*. Vol. 41, No. 3, (s. 308-325). <https://doi.org/10.1080/0158037X.2018.1497592>
- Wieslander, M. (2016) *Den talande tystnaden* (The spoken silence). Polismyndigheten: Polisområde Östergötland.



## Vedlegg 1 Intervjuguide

### INTERVJUGUIDE - FOKUSGRUPPEINTERVJU

#### 1. Prosjektets hovedmål og delmål

**Hovedmål:** Styrke tilbakemeldingskulturen i politiutdanningen, ved å utvikle og prøve ut nye undervisningsformer.

**Delmål 1:** Etablere kunnskapsoversikt gjennom intervju med studenter der erfaringer med tilbakemeldingskultur i praksisfeltet er tema.

**Delmål 2:** Utvikle undervisningsformer der formålet er å styrke studenters kompetanse på området tilbakemelding

**Delmål 3:** Prøve ut – og evaluere – ulike tilbakemeldingsbaserte undervisningsformer i den operative og praksisbaserte undervisningen i politiutdanningen.

**Delmål 4:** Etablere kunnskapsbaserte undervisningsformer for styrking av tilbakemeldingskultur i politiutdanningen.

#### Fase 1: Rammesetting

- Løs prat/uformell prat (ca. 5 min)
- Informasjon (ca. 5 min): Si litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål)

Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet

Spør om noe er uklart og om det er noen spørsmål

Informert om ev. lydopptak, sørg for samtykke til ev. lydopptak (samtykkeerklæring)

Start lydopptak

#### Fase 2: Fokusering (innledende spørsmål ca. 20 min)

- Hva assosierer dere med å få tilbakemelding?
- Hva assosierer dere med å gi tilbakemelding?

#### Fase 3: Erfaringer (ca. 30 min) (styr de bort fra student/veileder relasjon med det som ligger i det)

- Har dere noen erfaringer med tilbakemeldingskultur (positive/negative)?
- Hva tenker dere er en god måte å gi og få tilbakemelding på?
- Eksempler på type tilbakemeldinger som kan gis og mottas?
- Har dere erfaring knyttet til ulike arenaer for tilbakemeldinger?

#### Fase 4: Tilbakeblikk (oppsummering ca. 5 min)

- Oppsummere
- Har vi forstått det riktig?
- Er det noe dere vil legge til?

## Vedlegg 2 Godkjenning fra SIKT

### **Referansenummer**

738670

### **Vurderingstype**

Standard

### **Dato**

25.08.2023

### **Tittel**

Tilbakemeldingskultur – et kunnskapsbasert utviklingsprosjekt

### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Politihøgskolen

### **Prosjektansvarlig**

Hild Rønning

### **Prosjektperiode**

22.08.2022 - 23.08.2024

### **Kategorier personopplysninger**

- Almennelige

### **Lovlig grunnlag**

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 23.08.2024.

### **Kommentar**

Personverntjenester har vurdert endringene registrert i meldeskjemaet. Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg. Behandlingen kan fortsette. Endringen består i at det er lagt til ett nytt utvalg, og at sluttdato er utsatt til 23.08.2024. Alle informantene bør få informasjon om nye dato for anonymisering av personopplysninger. OPPFØLGING AV PROSJEKTET Vi vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til videre med prosjektet!

## Vedlegg 3 Bacheloroppgaver i prosjektet

Hovik og Gåsvand (2023)



Bacheloroppgave  
Hovik og Gåsvand.p

Hjelmevoll (2023)



Bacheloroppgave  
Hjelmevoll.pdf

Hanserud og Røberg (2023)



Bacheloroppgave  
Hanserud og Røberg

Derås (2023)



Bacheloroppgave  
Derås.pdf